



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

LE SOCIETÀ DI LOBBYING IN ITALIA. DALLE RELAZIONI ISTITUZIONALI ALLA GESTIONE DELLA REPUTAZIONE

Facoltà di Scienze Politiche, Sociologia, Comunicazione
Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale
Corso di laurea in Organizzazione e Marketing per la Comunicazione d'Impresa

Lina Alame'
1963424

Relatore
Stefano Scarcella Prandstraller

Correlatore
Michele Prospero

A.A. 2024-2025

Abstract

Partendo dalla cornice teorica elaborata nel corso della precedente tesi sperimentale¹, la presente ricerca indaga le motivazioni che, negli ultimi anni, hanno spinto numerose società di consulenza specializzate in lobbying e public affairs ad aprire aree dedicate alla gestione della reputazione, del rischio e delle crisi dei propri clienti, nelle forme e modalità più varie. Nel corso del tempo, tali realtà hanno progressivamente ampliato il proprio raggio d'azione, distaccandosi dall'attività esclusivamente politico-relazionale e intraprendendo un processo di ibridazione con il settore della comunicazione. Quest'evoluzione presenta un paradosso, poiché società pubblicamente vittime di una cattiva reputazione sempre più spesso finiscono per curare la reputazione altrui, seguendo profili di aziende e di singoli professionisti appartenenti al mondo dell'imprenditoria e della politica. L'obiettivo è approfondire le ragioni implicate in tale diversificazione strategica, andando a comprendere in parte quelli che sono i meccanismi interni alle principali società di lobbying italiane. Ciascun capitolo integra l'analisi teorica con testimonianze di personalità ritenute rappresentative del tema trattato.

Il primo capitolo, legandosi all'evoluzione concettuale del potere e delle risorse che lo nutrono, ripercorre le nozioni teoriche necessarie alla comprensione dell'attività di rappresentanza di interessi, sfruttando le testimonianze degli addetti ai lavori che, nel corso della precedente ricerca, hanno prestato la propria voce.

Il secondo capitolo illustra gli elementi fondanti il risk, il crisis e il reputation management, chiarendo quelle che sono le tecniche da mettere in atto nel tentativo di prevenire, arginare e recuperare episodi di crisi. Vengono illustrate le strategie proprie della retorica apologetica, classificando le tipologie di scuse esistenti ed esplicitando gli elementi necessari affinché queste siano potenzialmente ben accolte. Sono presentati modelli ideali di discorsi volti al ripristino della credibilità perduta.

Il terzo capitolo ripercorre l'evoluzione e il funzionamento delle società di lobbying italiane. Vengono descritte le ragioni alla base della loro nascita e messi in luce i meccanismi

¹ La pregressa ricerca, dando per assodato il giudizio negativo che la pubblica opinione ha del lobbying, ha indagato la considerazione che gli addetti ai lavori – lobbisti, giornalisti, membri delle pubbliche istituzioni – hanno di sé stessi e dei mondi a essi paralleli. A tal fine sono stati predisposti tre moduli di intervista, standardizzati in base alla categoria rappresentata. Ciascuno dei moduli presentava la stessa quantità di quesiti, predisposti secondo uno studiato ordine di collocazione e stilati in modo da generare una struttura incrociata (es. modulo lobbista: «Che visione vi è, nel mondo del lobbying, della categoria dei giornalisti?»; modulo giornalista: «Che visione vi è, nel mondo del giornalismo, della categoria dei lobbisti?»). Dall'analisi delle risposte è risultata una componente mediatica fortemente coltivatrice di un errato senso comune, con ammissioni di corresponsabilità in tutte e tre le categorie.

interni: modalità di selezione dei giovani dipendenti, i profili più richiesti, gli elementi implicati nei processi di promozione, i rapporti con i clienti. Sono chiarite le motivazioni che spingono le aziende a dotarsi di consulenti esterni, delineando le potenziali degenerazioni dell'attività consulenziale. Si analizzano gli elementi che distinguono tali società da altre aziende di erogazione, chiarendo i fattori che orientano un cliente a preferire una società di consulenza piuttosto che un'altra.

L'ultimo capitolo pone in analisi i contributi raccolti nel corso di mesi di interviste, schematizzando e analizzando le affermazioni più salienti. Nel tentativo di rispondere alla domanda di ricerca, sono state condotte dodici interviste a testimoni privilegiati. Con la garanzia di anonimato, ai dodici partecipanti sono stati sottoposti circa diciotto quesiti, volti a indagare il percorso professionale, le competenze e le responsabilità del ruolo ricoperto, approfondendo i margini di autonomia nello svolgimento delle proprie mansioni. Le società di lobbying coinvolte nello studio sono nove: Bistoncini Partners; Cattaneo Zanetto Pomposo & Co.; Comin & Partners; Dini Romiti Consulting; HealthCom Consulting; Inrete Relazioni Istituzionali & Comunicazione; NOESI Public Affairs, Lobbying & Communication; Value Relations; VERA Studio.

Dalle dichiarazioni raccolte, alla base di tale evoluzione sembrerebbe esservi una spinta esterna, un aumento delle richieste del mercato. Questi nuovi servizi si configurano come un'offerta capace di rispondere a esigenze che, fino a qualche anno fa, restavano insoddisfatte a causa della mancanza di strutture in grado di gestire crisi e problematiche reputazionali anche sul versante istituzionale. L'impiego della leva politica come strumento di risoluzione rappresenta, per alcune realtà, una necessità imprescindibile, mentre per altre costituisce una possibilità aggiuntiva.

Si auspica che in futuro l'indagine possa esser replicata su larga scala, mediante un coinvolgimento di tutti i livelli gerarchici di ciascuna società, al fine di verificare le corrispondenze e discrepanze tra i racconti. L'incrocio delle dichiarazioni delineerà un quadro più chiaro e articolato dei meccanismi interni al settore.

Indice

Introduzione	1
Capitolo I. La rappresentanza di interessi in Italia	
1.1 Il lobbying tra teoria e prassi: protocolli, tecniche e rappresentazioni	2
1.2 La geografia della professione: analisi critica del Registro dei Rappresentanti di interessi della Camera dei Deputati	19
1.3 FERPIlab – Il think tank di FERPI. Intervista a Vincenzo Manfredi	37
Capitolo II. Costruire, proteggere e ripristinare la credibilità	
2.1 Reputation, Risk e Crisis Management	45
2.2 Riconquistare la fiducia: strategie per il recupero della reputazione	64
2.3 La prima cattedra di Reputation Management. Intervista a Luca Poma	78
Capitolo III. Il settore della consulenza in Italia	
3.1 L’evoluzione e il funzionamento delle società di lobbying	84
3.2 NOMOS – Centro Studi Parlamentari. Intervista a Licia Soncini	103
Capitolo IV. Le società di lobbying: orizzonti di sviluppo	
4.1 Metodologia di ricerca e profili degli intervistati	108
4.2 Analisi comparata e commento alle interviste	114
4.3 Risposta alla domanda di ricerca	131
Riflessioni conclusive	139
Appendice 1. Intervistati anonimi	
1.1 Intervistato A	140
1.2 Intervistato B	149
1.3 Intervistato C	155
1.4 Intervistato D	164

1.5	Intervistato E	174
1.6	Intervistato F	181
1.7	Intervistato G	187
1.8	Intervistato H	200
1.9	Intervistato I	206
1.10	Intervistato L	217
1.11	Intervistato M	221
1.12	Intervistato N	228
Appendice 2. Interviste a: Lobbisti ¹		
2.1	Fulvio Lorefice	234
2.2	Silvia Mandarino	240
2.3	Erika Munno	244
2.4	Nicolò Scarano	249
Appendice 3. Interviste a: Giornalisti ²		
3.1	Pablo Rojas Elgueta	253
3.2	Salvatore Cannavò	255
3.3	Fabio Carducci Artensio	257
Appendice 4. Interviste a: Membri delle pubbliche istituzioni ³		
4.1	Enrico Giovannini	260
4.2	Stefano Patuanelli	263
4.3	Giuseppe De Cristofaro	267
Indicazioni bibliografiche		271

¹ L. Alame', *Il lobbying in Italia. Tra percezione e realtà*, Sapienza Università di Roma, 2023.

Poiché le testimonianze raccolte nel corso della precedente ricerca costituiscono una base bibliografica dalla quale si sono attinti spunti e citazioni, si rendono disponibili le interviste passate, affinché sia possibile ritrovare il contesto in cui determinate dichiarazioni sono state rilasciate.

² *Ibidem.*

³ *Ibidem.*

Introduzione

Negli ultimi decenni, il rapporto tra politica, comunicazione e interessi privati ha conosciuto una profonda trasformazione, in grado di riflettere i più recenti mutamenti sociali, tecnologici, istituzionali ed economici. In un contesto sempre più interconnesso e caratterizzato da una costante esposizione pubblica, il rischio di essere travolti da crisi o problematiche reputazionali è estremamente elevato.

Un singolo errore può inficiare una carriera e compromettere la fiducia consolidata con i propri interlocutori nel corso degli anni, facendo perdere uno degli *asset* intangibili e non imitabili più difficili da consolidare: la reputazione. L'ibridazione dei sistemi sta portando numerosi attori a offrire servizi volti al trattamento dei rischi strategici (normativi e di conformità, competitivi, politici, tecnologici, associati a *partnership* e collaborazioni), alla prevenzione di crisi e alla gestione della reputazione.

All'aumentare di tale richiesta, soggetti e strutture si reinventano, distaccandosi dalla propria specializzazione originaria. È il caso delle società di lobbying, da tempo coinvolte in un'ibridazione che ne ha mutato il panorama di servizi, con un ampliamento delle competenze e un'integrazione di nuove aree operative. L'attività professionale dei consulenti impiegati in queste strutture oggi trascende la dimensione politico-istituzionale, abbracciando quella della percezione pubblica. Nell'immaginario collettivo non si associa l'attività di tali realtà a questa tipologia di interventi, ritenendo che gli attori volti a suggerire, dietro le quinte, le strategie più efficaci siano altri.

La sfera dell'influenza, un tempo circoscritta al dialogo con le istituzioni, deve ora tener conto di un'estensione dei canali di comunicazione e di una crescente attenzione pubblica ai comportamenti, reali o percepiti, di imprese e personalità politiche. Il confine tra attività politico-relazionali e strategie comunicative sfuma, generando modelli consulenziali che necessitano di nuove competenze e strumenti.

Nel comprendere le logiche che sottendono tale diversificazione, si descrive una tendenza di mercato in grado di riflettere il modo in cui potere, comunicazione e fiducia pubblica si intrecciano.

Capitolo I

La rappresentanza di interessi in Italia

1.1 Il lobbying tra teoria e prassi: protocolli, tecniche e rappresentazioni

Nonostante l'evidenza empirica attesti la presenza di attori più potenti di altri, nel nostro come in altri contesti, la democraticità resta tutelata dalla non completa cumulabilità delle risorse e dal garantire a qualsiasi questione uno spazio nell'agenda politica. In linea generale, una tematica entra nell'agenda politica nel momento in cui il flusso dei problemi interseca quello della politica istituzionale, facendo sì che l'argomento venga percepito rilevante da almeno un attore politico istituzionalizzato (singoli parlamentari, partiti, il governo stesso). Si crea così un gioco di influenze, avente come fulcro l'esercizio del potere.

Il potere può esser interpretato quale relazione tra l'individuo suo detentore e altri soggetti, a patto che vi sia una necessaria condizione di obbedienza, una reale capacità di mutare il comportamento altrui¹. L'attuazione del potere, pur nutrendosi di risorse di vario tipo (verbigrazia legali, economiche e disponibilità di consenso), non si identifica con esse. Per individuare chi comanda, occorre comprendere chi abbia spinto in favore di quella specifica scelta. Tra le essenziali sfaccettature del potere, all'abilità di influenzare le decisioni, si accosta la capacità di impedire che determinate tematiche diventino oggetto del processo decisionale, destrezza sicuramente favorita dal possesso di ingenti risorse. Talvolta però il maggior potere consiste nel plasmare la volontà altrui, in modo che siano gli stessi destinatari ad assecondare decisioni in contrasto con i loro interessi². Si tratta del *soft power*, ossia l'ottenimento di risultati mediante la forza delle parole, basando tutto «sulla capacità di condizionare le preferenze degli altri, affinché desiderino fare ciò che noi vogliamo che facciano»³.

Nel gioco politico talvolta lo si fa sostenendo, ostacolando o rallentando un provvedimento; del resto, molte delle “non decisioni” sono in realtà decisioni di non decidere⁴. Nel raggiungere il proprio scopo, si mettono in atto tecniche di persuasione, ovverosia condotte elusive volte a mutare il comportamento altrui, senza evidenze manifeste che scaturiscano

¹ Cfr. R.A. Dahl, *Who Governs?*, Yale University Press, New Haven, 1961.

² Cfr. S. Lukes, *Power: A radical View*, Mamillan, London, 1979; trad. it. *Il Potere. Una visione radicale*, Vita e Pensiero, Milano.

³ J.S. Nye Jr., *Leadership e potere. Hard, soft, smart power*, Laterza, Roma-Bari, 2009, p. 34.

⁴ G. Parry, P. Morris, *When is a decision not a decision?*, in McGrew e Wilson, 1982, pp. 19-35.

accuse di coercizione. Dunque, diviene difficile distinguere chiaramente l'influenza (dominio indiretto e non strutturato) dal potere, in quanto entrambe sfruttano la persuasione⁵.

Se da un lato l'opinione condivisa vede negli attori politici la più grande personificazione del potere, dall'altro la letteratura scientifica, non contraddicendo totalmente tale convinzione, li identifica come soggetti che sull'esser rappresentanti dei cittadini basano la propria pretesa di intervento nei processi decisionali. Nutrendosi del consenso attribuitogli, rivendicano un ruolo proporzionale a questo, sempre attenti alle oscillazioni dell'opinione pubblica e alle posizioni assunte dai mass media, e sempre alla ricerca di alleanze capaci di allargare ulteriormente il grado di rappresentatività. Proprio la loro naturale ricerca del compromesso, conseguenza del periodico *test* elettorale al quale sono sottoposti, fa sì che, per raggiungere una pacifica transizione, possano frequentemente sacrificare aspetti politicamente non essenziali⁶.

L'attivazione politica di un interesse si traduce, nella maggioranza dei casi, con il fare lobbying. Il termine in questione, frutto della tradizione statunitense, deriva dalle *lobbies* degli edifici parlamentari e degli alberghi ospitanti senatori e deputati, luoghi scenario degli incontri tra rappresentanti dei gruppi e legislatori. Per i lobbisti, ieri quanto oggi, lo scopo di questi incontri è orientare i *policymaker*, trasmettendo loro informazioni rilevanti nello scioglimento di *issues* già presenti, o in procinto di entrare, nell'agenda pubblica. Indubbiamente l'attività lobbistica non si limita a un processo tanto lineare, e sempre frequente è il rischio di dare definizioni riduttive. La natura sfuggente e multiforme del fenomeno è stata causa di un susseguirsi di definizioni.

La prima di una serie è propria di Luigi Graziano che, nel 1995, descriveva il lobbying come: «[nel]l'insieme di tecniche e di attività che consentono la rappresentanza politica degli interessi organizzati. Il lobbying è la faccia politica dei gruppi di interesse, una volta che decidano di perseguire finalità pubbliche, mutandosi da associazioni private in gruppi volti all'azione politica. [...] Ha come finalità generale quella di influire sulle decisioni dell'attività di governo tramite l'informazione e la mobilitazione di volontà politiche. È rappresentanza in parte formale [...] in parte informale»⁷. La fragilità di tale definizione risiede nell'individuare i gruppi associativi come unici attori deputati a fare lobbying (escludendo imprese, istituzioni e singoli individui) e nel far coincidere il lobbying con il mero scambio di informazioni a fini

⁵ C.J. Friedrich, *L'Uomo, la comunità, l'ordine politico*, Il Mulino, Bologna, 2002, pp.125-137.

⁶ B. Dente, *Le decisioni di policy*, Il Mulino, Bologna, 2011, p. 77.

⁷ Cfr. L. Graziano, *Lobbying, pluralismo, democrazia*, Carocci, Roma, 1995.

persuasivi⁸. In particolar modo nel contesto attuale, «fa lobbying non solo chi dichiara e mette nella targhetta fuori dall'ufficio "Società di Lobbying", ma fanno lobbying e svolgono attività di rappresentanza d'interessi anche soggetti altri, che però non sono oggetto di un certo occhio sociale»⁹.

Su queste basi, nel 2004, Gianfranco Pasquino dà la sua definizione: «Lobbying è il processo per mezzo del quale i rappresentanti dei gruppi di interesse, agendo da intermediari, portano a conoscenza dei legislatori [...] i desideri dei loro gruppi. Lobbying è quindi soprattutto una trasmissione di messaggi da un gruppo ai *decision makers* per mezzo di rappresentanti specializzati [...] che possono, o no, far uso della minaccia di sanzioni»¹⁰. Viene così aggiunta un'ulteriore dimensione interattiva, la minaccia o l'uso di sanzioni, accostata a un elemento di conflittualità, che ricorda come i lobbisti interagiscano anche con decisori pubblici con idee e orientamenti non definiti o, talvolta, avversi. Inoltre, si definiscono, senza citarli chiaramente, i protagonisti dell'azione.

Il lobbying però non viene condotto da un'entità indistinta, e a chiarirlo sarà la definizione di Liborio Mattina, tra i primi a chiamare i rappresentanti dei gruppi di interesse con il loro nome, qualificando così il fenomeno: «[come] l'insieme delle tattiche e strategie con le quali i rappresentanti dei gruppi di interesse – i lobbisti – cercano di influenzare a beneficio dei gruppi rappresentati la formazione e attuazione delle politiche pubbliche»¹¹. Questa definizione esplicita come si tratti di un processo che non si esaurisce nella trasmissione di informazioni, in quanto prevede l'impiego di specifici mezzi di persuasione.

È considerevole far presente come una prima rappresentazione del lobbying si abbia, nel contesto statunitense, già nel 1963. In quell'anno venne pubblicato *The Washington Lobbyists*, volume concepito da Lester W. Milbrath e riconosciuto dalla comunità scientifica come uno dei capisaldi per gli studi afferenti al lobbying. L'opera, citata in un gran numero di manuali trattanti il tema, evidenzia la centralità e il significato del termine, indicandone gli aspetti salienti: «In primo luogo, il lobbying riguarda il processo decisionale. [...] In secondo luogo, il lobbying è incentrato sul desiderio di influenzare le decisioni governative. [...] In terzo luogo, il lobbying implica la presenza di un intermediario o di un rappresentante per garantire un collegamento di

⁸ A. Pritoni, *Politica e interessi. Il lobbying nelle democrazie contemporanee*, Il Mulino, Bologna, 2021, pp. 38-39.

⁹ L. Alame', *Il lobbying in Italia. Tra percezione e realtà*, intervista a Fulvio Lorefice (lobbista), Sapienza Università di Roma, 2023.

¹⁰ G. Pasquino, *Gruppi di pressione*, in Bobbio, Matteucci e Pasquino, 2004, p. 420.

¹¹ L. Mattina, *I gruppi di interesse*, Il Mulino, Bologna, 2010, p. 154.

comunicazione tra i cittadini e i *decision-makers*. [...] In quarto luogo, il lobbying è comunicazione». Già nelle pagine iniziali¹², Milbrath riesce a dare un quadro completo, per poi aggiungere: «A grandi linee, lobbying è la stimolazione e la trasmissione di una comunicazione, implementata da qualcuno diverso da un cittadino che agisce per proprio conto, diretta a un decisore pubblico con la speranza di influenzare la sua decisione»¹³. Si evidenzia però come le tentate definizioni teoriche spesso non pongano abbastanza in risalto quello che è il ruolo degli “influenti”, soggetti rinvenibili al di fuori dell’arena politica (si pensi al campo associativo o a quello mediatico) e capaci di influenzarne le dinamiche¹⁴. In concreto, il lobbista si rivolge «in modo diretto al decisore pubblico, ma anche in modo indiretto cercando di agire (proprio) sugli influenti, cioè quei soggetti che, in modo diverso, possono condizionare l’orientamento del decisore pubblico. La parte interessante risiede nel fatto che questa azione, questa dimensione proattiva, rimanda agli orientamenti e alle scelte, che sono due cose diverse: gli orientamenti sono il punto di vista generale del decisore pubblico e dei suoi influenti, le scelte sono la loro traduzione formale»¹⁵.

A seguito dell’inquadratura del fenomeno, è opportuno precisare come gli stessi protagonisti presentino tra loro sfumature diverse. I lobbisti possono difatti essere suddivisi in tre categorie:

- *lobbisti in-house* (o lobbisti interni o, ancora, lobbisti corporativi); dipendenti di un’organizzazione, collaborano a stretto contatto con il vertice di questa, ricoprendo una posizione essenziale specialmente nei processi aziendali con riverberi esterni, gestendo talvolta anche la comunicazione, il marketing e le relazioni¹⁶;
- *hire lobbyists* (o lobbisti esterni o, ancora, lobbisti per conto di terzi); apprezzati per l’esperienza maturata nel tempo e per la conoscenza del processo decisionale e degli attori in esso coinvolti, sono lobbisti di agenzie di consulenza, lobbying (*lobbying firms*) o comunicazione, che svolgono l’attività di rappresentanza per conto di altri, in forma societaria o indipendente. Le *lobbying firms* sono principalmente ubicate nei pressi dei luoghi istituzionali del potere e sono internamente strutturate sulla base dell’esperienza: si parte dai fondatori, lobbisti di elevata visibilità raggiunta dopo anni di esperienza,

¹² L.W. Milbrath, *The Washington Lobbyists*, Rand McNally, Chicago, 1963, pp. 7-8.

¹³ E. Carloni, M. Mazzoni, *Il cantiere delle lobby. Processi decisionali, consenso, regole*, Carrocci Editore, Roma, 2020 (Biblioteca di testi e studi, 1338), p. 40.

¹⁴ F. Bistoncini, *Vent’anni da sporco lobbista*, Guerini e Associati, Milano, 2011, p. 32.

¹⁵ L. Alame’, cit., intervista a Fulvio Lorefice (lobbista).

¹⁶ *Ivi*, p. 55.

dediti soprattutto al front office; passando poi per i *senior consultants* che, con circa cinque anni di esperienza, sono votati a questioni tanto del front quanto del back office; vi sono successivamente i *consultants*, ovverosia lobbisti incaricati primariamente del back office, dati i pochi anni di esperienza; per poi arrivare allo stadio di competenza più basso, quello degli *analysts*, stagisti alle prime esperienze ai quali è permessa la sola attività di back office¹⁷.

- *lobbisti civici (citizen lobbying)*; una novità strutturata maggiormente negli ultimi anni, che vede i cittadini in prima linea nel concretizzare una forma di attivismo civico che compensi la perdita di credibilità delle istituzioni pubbliche, sfruttando al meglio le nuove tecnologie¹⁸. In concreto «si tratta di alzare il telefono, inviare un'e-mail o attivare un account Twitter per raggiungere il decisore, presentare una petizione o creare un gruppo Facebook per promuovere una causa. [...] Quindi può implicare l'agire da solo per una causa a cui si tiene profondamente oppure il rappresentare i bisogni di un'altra persona come se fossero i (propri)»¹⁹. Il “cittadino lobbista” è dunque caratterizzato da una forma di attivismo diversa da tutte le altre, qualificata da un target composto dal decisore o generalmente dall'autorità pubblica, da un metodo fondato su tecniche di lobbying e da obiettivi principalmente diretti alla modifica o approvazione di una norma²⁰.

Sono le motivazioni, le capacità organizzative e la ricerca costante di nuovi alleati a contraddistinguere il dissenso dei giorni nostri. Certamente l'autorità pubblica, non potendo trattare con la moltitudine di cittadini, necessita d'interlocutori organizzati e di staff professionali che il lobbying è in grado di fornire. «Rappresentare gli interessi di una parte è alla base del sistema democratico in quanto, il decisore pubblico, non potendo essere un tuttologo, ha bisogno di avere un'idea più ampia possibile di quali sono gli interessi in campo, per poter poi prendere effettivamente una decisione politica»²¹. L'associazionismo rende più visibili gli interessi e i suoi rappresentanti, e il mettersi in gioco, anche da parte di gruppi più deboli, è un chiaro indizio di come l'autorità sia disponibile all'ascolto²². L'attività di lobbying, assente in tutti i regimi autoritari, in linea di principio non tollera accessi privilegiati e posti

¹⁷ E. Carloni, M. Mazzoni, *Il cantiere delle lobby. Processi decisionali, consenso, regole*, cit. p. 55.

¹⁸ *Ivi*, p. 56.

¹⁹ A. Alemanno, *Lobbying for Change: Find Your Voice to Create a Better Society*, Icon Books, London, 2017, p. 85.

²⁰ Cfr. P.L. Petrillo, *Teorie e tecniche del lobbying*, Il Mulino, Bologna, 2019.

²¹ L. Alame', cit., intervista a Silvia Mandarinò (lobbista).

²² G. Graziano, *Le lobbies*, Laterza (Biblioteca essenziale Laterza, 46), Roma-Bari, 2002, pp. 17-18.

riservati, bensì abbraccia una cultura aperta, divenendo così sintomo di democrazia, indizio di una politica in salute.

Quello del lobbista, forse più di altre professioni, è un sapere difficile da tramandare. Consuetudinariamente si inizia un impiego e si seguono dettami costruttori del mestiere stesso, nel lobbying è così solo in parte. Numerosi autori evidenziano come il lobbismo sia un'arte, per certi versi un'inclinazione innata, per poi riempire pagine e pagine raccontando quali siano i giusti protocolli da attuare. Nonostante le scelte stilistiche e personali, sono le certezze cumulate nel corso del tempo a stabilire, ancor oggi, come si faccia lobbying.

In linea generale si ripropongono sette fasi: la definizione degli obiettivi del promotore; l'identificazione degli ostacoli presenti alla realizzabilità della proposta (accompagnata dalle possibili cause di un eventuale insuccesso); l'analisi degli attori, acclusa a una classificazione che espliciti la presenza di quali soggetti sia indispensabile, inevitabile, probabile o desiderabile (chiarendo gli obiettivi, le risorse e le relazioni di questi); un'analisi ambientale che, seppur sommariamente, riesca a cogliere le caratteristiche di contorno; una ridefinizione delle condizioni di partenza con conseguente giudizio di fattibilità a seguito dei due precedenti punti (nel caso in cui tale riesame evidenzia un'infattibilità, l'indagine può esser abbandonata); la definizione delle strategie e la scelta del *timing* d'intervento²³. I tre capisaldi del lobbying (costruzione di relazioni, offerta di informazioni e studio del processo decisionale)²⁴ ipotizzano altrettanti stadi di progettazione:

1. *Fase della mappatura*. Il lobbista, al fine di intuire dove intervenire, delinea il prospetto del processo decisionale identificando: a che livello avviene, il soggetto istituzionale decisore e la presenza di altri gruppi di interesse attivi sulla medesima tematica, giacché in nessun tema vi è la presenza di un solo interesse;
2. *Fase nominale*. Il rappresentante dell'interesse ricerca, all'interno del processo decisionale, i giusti volti da interpellare, analizzandone il ruolo e la storia (verbigrazia la formazione politica negli anni della gioventù e il comportamento in questioni simili a quella presa sotto esame), componendo così la propria mappa del potere;
3. *Fase della pressione*. L'esponente rappresentante interagisce "premendo" sul decisore pubblico, attraverso il trasferimento di informazioni funzionali sia alla scelta del

²³ B. Dente, *Le decisioni di policy*, cit., pp. 204-205.

²⁴ E. Carloni, M. Mazzoni, *Il cantiere delle lobby. Processi decisionali, consenso, regole*, cit., p. 41.

decisore sia alla tutela dell'organizzazione per cui opera²⁵. Entra in gioco l'attività di *recall*, vale a dire la ricerca di *feedback* da parte del decisore e il mantenimento dei contatti, attraverso uno scambio di informazioni, con quest'ultimo.

Le informazioni fornibili dal lobbista si distinguono in: *political information*, volte a modificare la scelta del decisore politico; *career-relevant information*, utili a supportare il mantenimento o l'avanzamento della posizione del decisore; *policy-analytic information*, finalizzate al mostrare al decisore le conseguenze economiche, politiche e sociali dell'eventuale scelta²⁶.

Attualmente però si assiste a una dilatazione, sia sull'asse verticale sia su quello orizzontale, della rete decisionale. In particolar modo l'espansione verticale ha prodotto, nel contesto italiano, un governo multilivello contraddistinto dalla partecipazione, negli esiti di una decisione, di istituzioni appartenenti a differenti livelli territoriali (europeo, nazionale, regionale, locale); ciò rende inevitabilmente più difficile identificare l'effettivo decisore, «con conseguenze talora devastanti sui circuiti della responsabilità politica»²⁷. Il sistema politico presenta un diverso grado di apertura a seconda del paese esaminato (verbigrazia una democrazia caratterizzata da un assetto istituzionale unitario esibisce una minore quantità di punti di accesso rispetto a quelli propri di una democrazia federale), con differenti opportunità di orientare il *policy making*. È dimostrata una maggiore possibilità di influenza per quei gruppi che intrattengono contatti frequenti o permanenti con le istituzioni²⁸.

Non è sempre semplice definire chi sia il soggetto che meglio possa rispondere all'interesse rappresentato, ed è per questo che occorre individuare chi abbia le competenze e il potere richiesti. Competenza e potere non coincidono necessariamente nella stessa persona ed è pertanto necessario che il lobbista possieda conoscenze di diritto pubblico, amministrativo ed europeo, dal momento che i diversi livelli di governo (internazionale, comunitario, nazionale, regionale, comunale) presentano tempistiche e modalità di relazione diversi. «Il lobbista di oggi è un professionista, una figura competente in quanto, senza essere un tuttologo, è un esperto multisetoriale che, pur non essendo un avvocato, conosce i temi giuridici, pur non essendo un economista, sa leggere una legge di bilancio e che, nonostante non sia un analista politico, comprende lo scenario. La competenza che il lobbista ha nei confronti dei temi che segue è

²⁵ E. Carloni, M. Mazzoni, *Il cantiere delle lobby. Processi decisionali, consenso, regole*, cit., p. 42.

²⁶ A.J. Nownes, *Total Lobbying: What Lobbying Want (and How They Try to Get It)*, Cambridge University Press, Cambridge, 2006, p. 26.

²⁷ B. Dente, *Le decisioni di policy*, cit., p. 34.

²⁸ L. Mattina, *I gruppi di interesse*, cit., pp. 121-122.

visibile in tutti quei lobbisti esperti in materie sanitarie, farmaceutiche, energetiche, *food, beverage*; ogni settore ha la sua *expertise*»²⁹. Questo, nel contesto politico, finisce spesso per creare un paradosso, poiché «sembra che da una parte ci sia più bisogno e apertura al dialogo, mentre dall'altra ci sia, paradossalmente, una sfiducia e diffidenza da parte del politico di professione, forse causata da un certo abbassamento della professionalità. È come se (il) lobbista (fosse) più esperto di loro e qualcuno, con una cultura politica meno solida, è più diffidente»³⁰.

È un errore comune credere che l'attività lobbistica sia in grado di modificare radicalmente il modo di pensare dei decisori: così non è. Per questa ragione, il rappresentante di interessi farà leva su quei decisori che hanno già una posizione simile alla propria, in passato si sono esposti in modo conforme all'interesse rappresentato o non hanno alcun tipo di posizione³¹. Occorre esaminare la fattibilità dell'interesse, eventualmente suggerendo al cliente una parziale modifica dell'obiettivo³². Non raramente si tenta di far convergere su un unico interesse più gruppi (*coalition building*), che formano alleanze temporanee al fine di rafforzare la rappresentazione dell'interesse stesso. Tutti i membri della coalizione agiscono, così, come un unico attore volto a perseguire il medesimo, specifico obiettivo. Questo tipo di alleanze ha spesso carattere informale, nonostante non sia inusuale vedere, da parte di attori socioeconomici, la creazione di associazioni o enti più o meno formali, con una maggiore durata nel tempo e una gerarchia interna ben definita³³. Le coalizioni danno al decisore l'opportunità di prendere deliberazioni di portata generale, confrontandosi con più attori contemporaneamente. Solitamente, se da un lato l'ignorare interessi coalizzati è irrazionale per qualsiasi attore orientato alla propria rielezione, dall'altro, i gruppi di interesse noti, ricchi e forti, tendono a sopravvalutare i costi di coalizione, decidendo di non sacrificare la propria autonomia³⁴.

All'opposto è possibile tralasciare il diretto intervento sul legislatore, tentando di rappresentare un interesse costruendo il consenso della pubblica opinione (*grassroots lobbying*), prediligendo un'azione di persuasione e mobilitazione di quest'ultima, facendola divenire portavoce dell'interesse (*mobilitation strategy*). Si tratta di una tecnica che ha tratto vantaggio dall'avvento dei social network e che è, in genere, utilizzata da grandi associazioni

²⁹ L. Alame', cit., intervista a Silvia Mandarino (lobbista).

³⁰ *Ivi*, intervista a Nicolò Scarano (lobbista).

³¹ P.L. Petrillo, *Teorie e tecniche del lobbying*, cit., pp. 244-245.

³² *Ivi*, p. 240.

³³ *Ivi*, pp. 241-242.

³⁴ A. Pritoni, *Politica e interessi. Il lobbying nelle democrazie contemporanee*, cit., pp. 120, 122.

di categoria o da imprese appartenenti allo stesso settore, che necessitano di lobbisti aventi competenze sociologiche e comunicative³⁵.

L'attività lobbistica, basandosi su scelte conseguenti azioni avversarie o previsioni di queste, tende spesso a nascondere preferenze sincere dietro preferenze strategiche. Ciò fa sì che il rappresentante di interessi, sempre tenendo in considerazione le propensioni antagoniste, inizi la trattativa chiedendo più di quanto effettivamente punti a ottenere³⁶, non dimenticando come il nemico di oggi possa esser l'alleato di domani. In direzione positiva o negativa, può attuare una manipolazione della posta che alteri la distribuzione costi-benefici in direzione di una segmentazione che scomponga la questione in decisioni più limitate, rendendole maggiormente accettabili, o verso un ampliamento che allarghi il contenuto della decisione, coinvolgendo interessi e obiettivi di altri attori³⁷.

Tra i documenti elaborati dal lobbista durante l'azione di *back office* (la quale rappresenta l'80% dell'attività lobbistica) vi è il *position paper*. Si tratta di un documento a uso esterno di due o tre cartelle, chiaro e di facile lettura, volto a chiarire la posizione dell'organizzazione su una determinata questione (fino agli anni Novanta era uno strumento ancora usato in via d'eccezione). Solitamente comprende: la descrizione del tema, il possibile impatto che la scelta del decisore avrà sull'organizzazione rappresentata, la soluzione alternativa o integrativa che si propone, l'individuazione di altri sostenitori alla proposta avanzata dal lobbista e l'indicazione dei decisori che si contatteranno³⁸.

La struttura di un *position paper* vede una parte iniziale che sintetizza la problematica (definita, nel gergo tecnico della comunicazione, *reason why*), riassumendo la soluzione suggerita; un corpo centrale che riporta informazioni sul quadro legislativo di riferimento e dati numerici relativi all'impatto che la regolamentazione avrà sul business dell'organizzazione rappresentata; da ultimo una parte finale che, sulla base del sommario iniziale, espone la soluzione prefigurata dal lobbista, con riferimenti all'impatto sul piano economico-istituzionale generale, su uno specifico settore, sulle finanze pubbliche e sui posti di lavoro. La *reason why* non chiede una decisione che favorisca il gruppo d'interesse, bensì spiega perché una decisione vicina alla proposta esposta sarebbe la miglior scelta possibile³⁹.

³⁵ P.L. Petrillo, *Teorie e tecniche del lobbying*, cit., pp. 271-274.

³⁶ A. Pritoni, *Politica e interessi. Il lobbying nelle democrazie contemporanee*, cit., p. 42.

³⁷ B. Dente, *Le decisioni di policy*, cit., p. 162.

³⁸ E. Carloni, M. Mazzoni, *Il cantiere delle lobby. Processi decisionali, consenso, regole*, cit., pp. 58-59.

³⁹ F. Bistoncini, *Vent'anni da sporco lobbista*, cit., p. 101.

La stesura di un position paper si basa su un *executive summery* ben strutturato e deve essere caratterizzata da una semplicità di lettura. Il pubblico decisore deve poter comprendere in pochi minuti, dopo poche frasi, l'obiettivo e la soluzione politico-normativa suggerita dal rappresentante d'interessi. Se in passato, quando usato, il *position paper* era di esclusivo carattere economico, oggi, con la maggiore sensibilità agli aspetti sociali, non vi è *position paper* che non includa motivazioni di carattere non solo economico, ma anche sociale e ambientale. Leggermente più dettagliato, e dalla lunghezza di due, quattro pagine, è il *policy paper* o *policy brief*; documento volto a evidenziare la posizione di un gruppo su una particolare *policy* governativa, piuttosto che su una distinta tematica.

Nell'era dell'*information overload*, frequentemente il sovraccarico cognitivo e la pluralità di fonti e informazioni, anche fasulle, può ostacolare l'agevole presa di decisione. È in queste circostanze che a fare la differenza è il bagaglio reputazionale del lobbista⁴⁰. «C'è distinzione tra chi lavora bene e gode di una buona reputazione perché è per bene ed è un professionista e chi si improvvisa. Ce ne sono tanti, proprio perché il settore è fiorente anche da un punto di vista di guadagni. Ciò porta molte persone a lanciarsi, creando anche il fenomeno delle cosiddette *revolving door*, ma [...] chi è capace e magari fa da tanti anni questo mestiere ci mette poco a distinguere chi è bravo da chi non lo è»⁴¹. Alcuni ordinamenti, per scoraggiare la pratica delle "porte girevoli", hanno introdotto vincoli temporali tra la cessazione del mandato e l'inizio dell'attività di rappresentanza. Nel nostro Paese, tale fenomeno non è ancora diffuso come nei contesti anglosassoni. In Italia, tendenzialmente, un politico che finisce la sua carriera da membro delle pubbliche istituzioni torna a fare il proprio mestiere d'origine. Coloro che invece azzardano, tentando di abbracciare il mondo della rappresentanza di interessi, difficilmente riescono ad avere successo⁴².

Il tema della reputazione è di particolare rilevanza nel momento in cui l'obiettivo è l'ottenimento di un primo concreto contatto con il decisore, nel tentativo di sottoporgli questioni che probabilmente avrebbe relegato in coda all'agenda politica. Inizia così un piano strategico che muterà al mutare delle condizioni. Il lobbying è del resto un gioco ripetuto nel tempo e non *one shot*. Il contatto *face-to-face* con il decisore può avvenire durante un evento tematico (convegno), in un'occasione formale (audizione) o in un momento più informale che quasi rende difficile tracciare la soglia che divide lobbying e amicizia (verbigrazia un incontro per un

⁴⁰ P.L. Petrillo, *Teorie e tecniche del lobbying*, cit., pp. 247-248.

⁴¹ L. Alame', cit., intervista a Erika Munno (lobbista).

⁴² A. Cattaneo, *Il mestiere del potere. Dal taccuino di un lobbista*, Laterza, Roma-Bari, 2018, p. 100.

caffè). La vera difficoltà risiede nell'ottenere la disponibilità del soggetto. In alternativa il lobbista può indire degli eventi *ad hoc*, scegliendo il decisore come ospite di elevato livello o, ancora, far sì che venga pubblicato un articolo con la certezza che questo sarà sicuramente visionato⁴³.

Non è proficuo per il portatore di interessi nascondere elementi e fattori potenzialmente a suo svantaggio, all'opposto deve rappresentare appieno la complessità dell'interesse, richiamando anche quelli che sono i profili critici e le potenziali conseguenze negative del soddisfacimento della propria richiesta, cercando fin da subito di individuare un progetto di sintesi, consapevole di come il decisore potrebbe (o dovrebbe) ascoltare anche l'interesse opposto. Indiscutibilmente il lobbista, essendo «un portatore di interessi particolari, evidenzierà gli aspetti che maggiormente lo riguardano, spettando al decisore pubblico il compito di sintetizzare i diversi interessi particolari per definire una scelta con effetto generale vincolante»⁴⁴. Esaminando prima dell'incontro possibili fallacie e punti di scontro, proseguirà scegliendo l'esposizione più adatta: un'argomentazione di autorità, ricorrendo al prestigio dell'esperto che ha predisposto la propria analisi; un'argomentazione concentrata attorno alla *captatio benevolentiae*, cercando con il decisore un comune sentire o un comune nemico; un'argomentazione pragmatica, che evidenzi gli effetti concreti di una possibile attuazione o meno della misura proposta⁴⁵. Per vincere non serve sempre un obiettivo convincente, talvolta è più proficuo identificare il giusto nemico al quale contrapporsi⁴⁶.

Nel caso in cui il rappresentante di interessi si avvalga di una leva scientifica (strumento a metà tra il lobbying diretto e quello indiretto), basandosi su supporti esterni volti a dimostrare la scientificità e veridicità delle informazioni condivise, l'esito dell'azione dipenderà dall'autorevolezza del soggetto che elabora l'analisi⁴⁷. L'importanza della conoscenza si fonda soprattutto sull'ignoranza dell'interlocutore e probabilmente a questa è dovuta l'aura di scientificità e oggettività che i dati grezzi emanano⁴⁸. Le figure esperte di cui spesso i gruppi stessi si servono sono soggetti in possesso delle conoscenze necessarie alla strutturazione del problema collettivo e alla formulazione di valide alternative per la sua risoluzione. Esse vanno

⁴³ E. Carloni, M. Mazzoni, *Il cantiere delle lobby. Processi decisionali, consenso, regole*, cit., pp. 60-61.

⁴⁴ P.L. Petrillo, *Teorie e tecniche del lobbying*, cit., p. 25.

⁴⁵ *Ivi*, pp. 258-259.

⁴⁶ A. Cattaneo, *Il mestiere del potere. Dal taccuino di un lobbista*, cit., p. 27.

⁴⁷ P.L. Petrillo, *Teorie e tecniche del lobbying*, cit., pp. 283-285.

⁴⁸ B. Dente, *Le decisioni di policy*, cit., p. 73.

considerate risorse e non autentici attori, in quanto affronteranno la discussione scientifico-intellettuale in veste di portatori di obiettivi propri del committente⁴⁹.

Sicuramente, in ogni azione lobbistica, è fondamentale il giusto *timing* di intervento. Il monitoraggio del momento politico può avvenire tanto in maniera reattiva, reagendo alla calendarizzazione della questione, quanto in modalità proattiva, provando a imporre in prima persona l'oggetto all'attenzione del decisore⁵⁰. L'assetto strategico più incisivo è spesso contraddistinto da dinamiche di differenziazione o emulazione, e da un miscelarsi di contatti diretti e indiretti. Grazie alle nuove tecnologie, talvolta l'incontro diretto diventa spesso una formalità volta a rafforzare una posizione precedentemente presentata al decisore, anche telematicamente, altre ancora diviene un'esplicitazione del rispetto che si ha verso l'istituzione contattata⁵¹.

Per buona parte della seconda metà del XX secolo, si sono susseguite ricerche sul lobbying condotte secondo modalità metodologicamente carenti: gli studi erano svolti su gruppi diversi, operanti in tempi e circostanze differenti, trascurando l'analisi del contesto, la salienza della *issue*, le predisposizioni dei decisori. Il tutto generava risultati di ricerca poco comparabili e incapaci di produrre conoscenze cumulative. Inoltre, fino alla metà degli anni Ottanta, le ricerche erano svolte su batterie di dati insufficienti. Solo a partire dagli anni Novanta, è aumentata la quantità di dati ufficiali quantificabili, la qualità degli stessi e la consapevolezza metodologica⁵². Tali cambiamenti sono riusciti a produrre ricerche concentrate su tre evidenze empiriche:

- *L'incertezza*; a indicare come l'efficacia del lobbying sia meno scontata di quanto inizialmente ipotizzato. In passato l'impatto del lobbying veniva dato come sempre efficace, mentre è probabile che sia meno efficace in caso di tematiche visibili al grande pubblico e capaci di suscitare forti contrapposizioni. Inoltre, il tasso di variazioni introdotto dai fattori ambientali (si pensi al numero dei partecipanti al processo decisionale) rende imprevedibili gli esiti⁵³. Di conseguenza, meno un provvedimento è pubblicizzato maggiori sono le possibilità di influenzarlo. Per questa "legge dell'invisibilità" è più facile per i gruppi agire durante le prime fasi del processo;

⁴⁹ B. Dente, *Le decisioni di policy*, cit., p. 81.

⁵⁰ A. Pritoni, *Politica e interessi. Il lobbying nelle democrazie contemporanee*, cit., p. 109.

⁵¹ P.L. Petrillo, *Teorie e tecniche del lobbying*, cit., p. 262.

⁵² L. Mattina, *I gruppi di interesse*, cit., p. 192.

⁵³ *Ivi*, pp. 193-194.

- Lo *status quo* riprodotto dall'incertezza stessa e spesso favorito dalle stesse *policy communities*, giacché l'obiettivo del processo di *policy making* spesso non è risolvere problemi reali, bensì evitare il conflitto, creare o mantenere stabili relazioni ed eludere bruschi cambiamenti⁵⁴. Lo sforzo per cambiare la *policy* può richiedere anni e la prospettiva di un impegno tanto oneroso e incerto può far decedere i lobbisti dallo sfidare lo *status quo*⁵⁵;
- Il *cambiamento*; in quanto è errato credere che l'azione lobbistica si risolva sempre in un nulla di fatto, anzi, poiché il cambiamento può richiedere uno sforzo nel tempo, quando avviene produce spesso innovazioni profonde. Di norma non vi è corrispondenza tra l'agenda lobbistica e l'agenda pubblica: le questioni che, secondo i sondaggi, sono di rilievo per la cittadinanza differenziano dai temi concernenti le professioni, il mondo imprenditoriale e industriale. Variabile interveniente nel cambio d'agenda pubblica è l'alternanza al governo⁵⁶.

Sicuramente il successo di un'azione lobbistica è determinato anche dalla capacità di saper mettere in atto un lobbying "erudito", intendendo la capacità di scegliere su quali relazioni investire, comprendendo come e quanto ampliarle, al fine di impostare un'azione di pressione basata su argomentazioni solide e dettagliate⁵⁷. Un lobbista può vincere influenzando le scelte oppure facendo in modo che determinati effetti non si avverino o si concretizzino in modo diverso da quanto pensato. L'importante è vigilare per essere consapevoli dei propri risultati, poiché, nel nostro Paese, la distanza tra il momento della scelta e quello dell'effetto si espande fino a divenire patologica. Il divario che vi è tra l'intenzione di incidere sulla realtà e l'impossibilità d'azione, spesso presente, porta a un cortocircuito nel rapporto tra politica e potere⁵⁸.

Se per molti il lobbying è tanto una scienza quanto un'arte, sono due i principali idealtipi della professione: il "lobbista relazionale", la tipologia più nota e caricaturizzata dai media, e il "lobbista professionale" o "lobbista di contenuto". Il primo basa le sue possibilità di successo sulle relazioni personali che è stato in grado di costruire con i decisori, credendo che la forza di una relazione sia capace di difendere un interesse; per questo è una tipologia più efficace in

⁵⁴ J. Stringer, J. Richardson, *Policy stability and policy change: Industrial training 1964-1982*, in *Public Administration Bulletin*, 1982, p. 22.

⁵⁵ L. Mattina, *I gruppi di interesse*, cit., pp. 195-196.

⁵⁶ *Ivi*, pp. 196-197.

⁵⁷ E. Carloni, M. Mazzoni, *Il cantiere delle lobby. Processi decisionali, consenso, regole*, cit., p. 54.

⁵⁸ A. Cattaneo, *Il mestiere del potere. Dal taccuino di un lobbista*, cit., p. 18.

situazioni in cui sono previsti pochi decisori. Il secondo si concentra maggiormente sull'abilità di raccolta e buona diffusione delle informazioni, convinto che l'accesso all'agenda del legislatore sia garantito dalla forza del contenuto. Si tratta di due tipologie semplificate, in quanto la professione necessita tanto di relazioni, quanto di conoscenze informative.

La relazione, elemento fondamentale della professione, è composta da tre variabili: frequenza, intensità, complicità. Se per il lobbista relazionale la complicità è indispensabile, poiché sottoscrive la logica della reciprocità, il lobbista di contenuto predilige l'intensità. Spesso, però, l'eccessiva colloquialità può essere causa di errate interpretazioni da parte della magistratura⁵⁹. Il lobbista capace possiede abilità acquisite dall'impegno e dallo studio volto all'apprendimento analitico e alla conoscenza del processo e delle politiche. Vi sono competenze che nel tempo possono essere allenate, come la capacità comunicativa, la chiarezza d'esposizione, le doti persuasive e l'abilità di sintesi⁶⁰. Non a caso John F. Kennedy affermava: «I lobbisti sono quelle persone che per farmi comprendere un problema impiegano dieci minuti e mi lasciano sulla scrivania cinque fogli di carta. Per lo stesso problema i miei collaboratori impiegano tre giorni e decine di pagine»⁶¹. Per tutti i rappresentanti di interessi, anche per quelli meno relazionali, fondamentale è la qualità, l'ampiezza e la disponibilità delle relazioni. Spesso all'amico si dice «sì» nel rispetto dell'emotività suscitata dalla relazione, senza necessariamente dare continuità all'azione. In Italia l'accesso è una *commodity*, in presenza di una *issue* solida non viene mai negato, a cambiare è giusto la velocità con cui questo si raggiunge⁶².

Sono cinque le qualità personali proprie di un "bravo" lobbista: capacità di ascolto, curiosità, cortesia, capacità relazionali, onestà, integrità e, conseguentemente, credibilità⁶³. Bryce Harlowe, uno dei lobbisti statunitensi di più lungo corso, così affermava: «La principale merce di scambio, nel lobbying come nella politica, è la fiducia: dare la propria parola significa impegnarsi in una promessa quasi sacra»⁶⁴. Il lobbista ideale non promette mai ciò che non può essere mantenuto. Egli dovrebbe poi possedere: intelligenza di contesto, intelligenza relazionale e competenza sugli aspetti formali e informali dei processi legislativi. Spesso si tende a confondere l'intelligenza relazionale con la socialità, o con la quantità di contatti presenti in

⁵⁹ A. Cattaneo, *Il mestiere del potere. Dal taccuino di un lobbista*, cit., pp. 96-98.

⁶⁰ A. Pritoni, *Politica e interessi. Il lobbying nelle democrazie contemporanee*, cit., pp. 105-107.

⁶¹ Legislatura 17^a – Disegno di legge n. 806:

(https://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/17/DDLPRES/0/713666/index.html?part=ddlpres_ddlpres1-relpres_relpres1).

⁶² A. Cattaneo, *Il mestiere del potere. Dal taccuino di un lobbista*, cit., pp. 93-94.

⁶³ C. McGrath, *The Ideal Lobbyist*, in *Journal of Communication Management*, vol. 10, 2006, pp. 67-79.

⁶⁴ Cit, in *ivi*, p. 113.

rubrica, e si interpreta la competenza come gelida conoscenza dei contenuti, sottovalutando l'importanza dell'abilità nella trasmissione degli stessi⁶⁵.

Non di rado la pubblica opinione e il sistema mediatico tendono a suddividere i lobbisti in “buoni” e “cattivi”, mediante una categorizzazione semplice ma fuorviante. Esiste però un buono e cattivo oggettivo, legato al modo in cui si fa lobbying: bontà o cattiveria stanno nel metodo, non nel contenuto dell'interesse. La reputazione di un lobbista è data dal suo modo di lavorare e dai clienti ai quali si dedica; la grandezza di un lobbista è data dalla sua capacità di fare un passo indietro e dalla libertà di essere indipendente⁶⁶. Della classificazione degli interessi spesso beneficiano i portatori di interessi generali: attori, non investiti di legittimazione politica o legale, che fondano la loro pretesa di intervento sul rappresentare interessi che non potrebbero altrimenti tutelarsi, finanche poiché non muniti di una forma strutturale volta all'autonoma azione. Spesso però si omette un dato di fatto: «anche gli interessi più generali [...] non intercettano che una parte del bene comune»⁶⁷. La forte presenza del richiamo a valori e giustizia fa sì che lo stile d'azione, contraddistinto da una pretesa di superiorità etica, li renda soggetti poco inclini al compromesso.

Per quanto concerne il legame tra lobbying e corruzione, a discapito di quanto generalmente ritenuto e raccontato, è improbabile che vi sia tale degenerazione senza consapevolezza. Chi attua comportamenti illeciti non agisce da lobbista. La criminalizzazione di questa professione sfuma il confine che separa il lobbista dal “faccendiere” o “facilitatore”. Se il lobbista è parte essenziale del processo democratico, il faccendiere è un procacciatore d'affari: per il primo lo Stato è legislatore, per il secondo è finanziatore o acquirente⁶⁸. Alcuni accomunano le due figure per il loro agire dietro le quinte, ma il lobbista ha semplice consapevolezza dei ruoli: «a dover stare dinanzi alle telecamere sono altri, *in primis* la politica»⁶⁹. Di fatti «c'è un senso abbastanza deteriore per cui il lobbista tramerebbe nell'ombra. Il lobbista spesso viene accostato a fenomeni corruttivi, a reati, cosa che invece non rientra minimamente in cos'è il lobbista. Il lobbista si muove nel rispetto della legge e opera osservando tutte le norme e le discipline che regolamentano la sua attività [...]. C'è questa percezione deteriore che muove probabilmente dal mancato riconoscimento della funzione e dell'utilità del suo ruolo, anche in termini democratici. Questa mancanza incide in questo senso

⁶⁵ A. Cattaneo, *Il mestiere del potere. Dal taccuino di un lobbista*, cit., pp. 90-92.

⁶⁶ *Ivi*, pp. 115-118.

⁶⁷ G. Graziano, *Le lobbies*, cit., p. 104.

⁶⁸ A. Cattaneo, *Il mestiere del potere. Dal taccuino di un lobbista*, cit., pp. 90-92.

⁶⁹ *Ivi*, p. 117.

comune, ma ha un elemento di verità: ci sono state delle condotte che sono state impropriamente definite lobbistiche, ma che erano attività corruttive *tout court* e che quindi non andavano accostate»⁷⁰.

Il faccendiere non ha competenze, né la capacità o la voglia di acquisirle, agisce senza un'analisi dei pro e dei contro, non tutela un interesse, in quanto rappresenta solo sé stesso e i vantaggi che può portare alla propria persona. È pagato per creare la relazione, non per riempirla di contenuti e, non avendo argomenti che possano convincere il decisore, non può far altro che fare leva sulla voracità umana. A differenza del lobbista, non è un professionista e trae vantaggio dall'aver una cattiva reputazione. Studi teorici ed economici della *public choice* evidenziano come, in realtà, corrompere un decisore, oltre a essere rischioso e oneroso, renda meno che attuare un'accurata azione di lobbying. La corruzione si rivela "vincente" esclusivamente in paesi poveri e dallo sviluppo limitato e, essendo contrastante con i principi del lobbying, non può esser ritenuta una sua degenerazione, ma piuttosto un suo opposto⁷¹. Inoltre, laddove i fenomeni corruttivi sono diffusi, la percezione del lobbying è sempre negativa⁷².

Probabile causa di tale automatismo giudicante è l'assenza di una regolamentazione del fenomeno. In concreto «c'è un senso comune deterioro sul lobbying che in parte è alimentato da una certa stampa, ma al tempo stesso una certa stampa trae spunto dal senso comune; è quindi un processo di reciproca influenza tra media e opinione pubblica. È chiaro però che: non essendo l'opinione pubblica un soggetto formalizzato con vincoli organizzativi, è più facile che siano i media e la grande stampa a perpetuare questa visione piuttosto che il contrario, ma tendenzialmente le cose vanno insieme. Il giornalista asseconda un certo senso comune che lui stesso ha contribuito a creare, ma di cui a un certo punto deve tener conto [...] poi va da sé che ci sono, come in ogni attività dell'agire umano, giornalisti e giornalisti, lobbisti e lobbisti. Ci sono giornalisti che hanno piena contezza di quali sono i perimetri normativi, gli sforzi che sono stati fatti, e che vengono fatti da una serie di soggetti che operano in questo settore, per arrivare a una disciplina di settore più organica e di dettaglio e altri, invece, che rimestano un po' nel brodo e che, per avere il *like* sul *social network* o per rendere più accattivante il titolo, si lasciano andare a un'ipersemplificazione che non tiene conto della realtà»⁷³. Nei fatti «lobbisti e giornalisti fanno due mestieri complementari, simili a volte, e diversi nella *mission* generale; si usano a vicenda: i lobbisti quando vogliono far uscire qualcosa che sposti

⁷⁰ L. Alame', cit., intervista a Fulvio Lorefice (lobbista).

⁷¹ P.L. Petrillo, *Teorie e tecniche del lobbying*, cit., pp. 285-287.

⁷² Cfr. M. Mazzoni, *Le relazioni pubbliche e il lobbying in Italia*, Laterza, Roma-Bari, 2010.

⁷³ L. Alame', cit., intervista a Fulvio Lorefice (lobbista).

l'equilibrio su un determinato tema e i giornalisti quando hanno bisogno di informazioni che i lobbisti hanno e, a vicenda, quando hanno bisogno di contatti»⁷⁴.

In particolar modo nel racconto che la stampa fa del lobbying, ma anche della politica, non di rado si è portati a mettere in dubbio l'effettiva autonomia del giornalismo italiano. «La stampa italiana non ha come elemento fondante e fondativo l'imparzialità [...]. Ci sono rarissimi editori puri nel nostro Paese, i restanti portano essi stessi un interesse»⁷⁵. In concreto «c'è poca trasparenza perché certi finanziamenti che arrivano in particolare ai giornali, che non se la passano particolarmente bene, sono vitali. [...] Se io ho cinque finanziatori, che mi fanno appena arrivare alla copertura dei costi, sono molto più esposto al rischio di influenza rispetto al caso in cui ne ho venti, cosicché se uno rinuncia può essere sostituito da qualcun altro»⁷⁶. «La stampa rischia di diventare un mero contenitore di pubblicità. C'è una ricerca internazionale MediaAct che (ha mostrato) i giornalisti italiani come i più pressati dalle lobby politico-affaristiche. Ma d'altro canto, risultavano anche i più refrattari a seguire principi e regole deontologiche, che pure il settore offre in modo copioso nel nostro Paese, per fare un buon giornalismo, rispettoso e indipendente. Ovviamente non (occorre) fare di tutta l'erba un fascio. Ci sono anche giornali e giornalisti autonomi, che non fanno solo da megafono alle lobby»⁷⁷.

Tuttavia, vi sono azioni di lobbying dagli effetti distorsivi sulla collettività, che si esprimono soprattutto nel momento in cui il decisore perde la propria autonomia, affidando l'elaborazione delle opzioni decisorie al rappresentante di interessi. Esempio di tale degenerazione del lobbying è la *regulatory capture*. Si tratta di un concetto elaborato, a partire dagli anni Cinquanta del secolo scorso, da alcuni economisti statunitensi, i quali esaminarono i processi decisionali per come sono, escludendo contaminazioni puramente teoriche, applicando ai decisori i medesimi criteri comportamentali propri di un privato e partendo dalla constatazione che anche i decisori, essendo esseri umani, hanno aspirazioni di potere, prestigio, ricchezza e consenso. Dalle indagini condotte è risultato come in determinate condizioni sia maggiore il rischio che il legislatore cessi di essere imparziale, concentrando la sua analisi solo su specifiche informazioni e assumendo così una decisione nell'interesse di pochi.

⁷⁴ L. Alame', cit., intervista a Nicolò Scarano (lobbista).

⁷⁵ *Ivi*, intervista a Stefano Patuanelli (membro delle pubbliche istituzioni).

⁷⁶ *Ivi*, intervista a Enrico Giovannini (membro delle pubbliche istituzioni).

⁷⁷ *Ivi*, intervista a Giuseppe De Cristofaro (membro delle pubbliche istituzioni).

Spesso si possono presentare casi in cui il decisore è indotto ad assumere comportamenti devianti in modo inconsapevole, ciò accade a causa di un'asimmetria informativa, vale a dire una difficoltà, da parte del decisore, ad acquisire dati, informazioni e analisi che gli consentirebbero un giudizio diverso. L'asimmetria informativa può scaturire dall'incompetenza del legislatore o dalla scarsa capacità dell'apparato burocratico di fornire supporto tecnico. Il decisore cadrà quindi in un'azione di "selezione avversa" o di "azzardo morale". «Il nostro Paese è malato di short-termismo, ma questo non vale solo per l'Italia, e questo è un elemento di debolezza della politica: i lobbisti fanno il loro mestiere, e se il politico non ha un'idea di dove andare, magari gli va dietro pensando che così avrà un vantaggio»⁷⁸. È «un fenomeno legato alla capacità, o all'incapacità, della politica di perseguire obiettivi alti e di medio-lungo termine»⁷⁹.

L'esempio di altri paesi evidenzia come: se da un lato la trasparenza del lobbying, ottenuta attraverso la sua regolamentazione, può dare credibilità e rispetto alla categoria, dall'altro il rischio di degenerazione diminuisce concretamente solo nel momento in cui sia i gruppi sia i decisori sono inseriti all'interno di un sistema di controlli incrociati⁸⁰.

1.2 La geografia della professione: analisi critica del Registro dei Rappresentanti di interessi della Camera dei Deputati

In ambito legislativo, le definizioni volte a chiarire la figura del rappresentante di interessi sono spesso limitanti, in quanto circoscritte a specifiche caratteristiche (verbigrazia l'esclusivo contatto diretto e reiterato con i decisori pubblici o la presenza di un compenso). L'adozione di un'interpretazione tanto ristretta produce una serie di problemi pratici, che finiscono per inficiare la chiarezza stessa del concetto e l'applicabilità di regolazioni e norme⁸¹. Eludendo cavilli teorici, ma adottando un approccio comportamentale, un lobbista è tale in virtù dell'attività svolta e non a seguito di riconoscimenti formali rilasciati da qualsivoglia autorità⁸². Questa è una precisazione rilevante, poiché «quando c'è un comportamento o un fenomeno che presso l'opinione pubblica viene ritenuto opaco, automaticamente si volge lo sguardo a chi dichiara formalmente di svolgere questa professione e di occuparsi di rappresentanza

⁷⁸ L. Alame', cit., intervista a Enrico Giovannini (membro delle pubbliche istituzioni).

⁷⁹ *Ivi*, intervista a Enrico Giovannini (membro delle pubbliche istituzioni).

⁸⁰ L. Mattina, *I gruppi di interesse*, cit., p. 232.

⁸¹ Cfr. R. Chari et al., *Regulating Lobbying: A Global Comparison*, Manchester University Press, 2019.

⁸² A. Bitonti, *Lobbying, lobby, lobbisti, gruppi di interesse e di pressione: definizioni e problemi concettuali*, *Diritto pubblico comparato ed europeo*, Fascicolo 3, luglio-settembre 2022, p. 470.

d'interessi. In realtà, le società di *public affairs* e di lobbying non esauriscono lo spettro di chi si occupa di rappresentanza di interessi [...]. Non fa lobbying solo chi dichiara di fare lobbying, fanno in una misura lobbying anche alcuni giornalisti, alcuni media, alcuni studi legali, alcune società di comunicazione, alcune società di relazioni pubbliche. Bisogna guardare all'azione, non a chi dichiara che quell'azione è tale, ma quando si verifica un problema, uno scandalo [...] non si guarda all'ampia platea di soggetti che in modo plurale fanno lobbying, ma non necessariamente dichiarano di farlo. Questo è un punto non banale, perché è un automatismo quello per il quale si volge lo sguardo verso (le società di lobbying) a prescindere dal fatto che non (esauriscano) l'ambito della professione e della rappresentanza degli interessi»⁸³.

Nonostante il dibattito pubblico focalizzi la sua attenzione principalmente sui lobbisti di agenzia (*consultans*), ossia professionisti impiegati in agenzie specializzate che svolgono funzioni di consulenza per un ampio panorama di interessi, sono in realtà i lobbisti *in-house* i più numerosi. Questi ultimi, legati a un'unica organizzazione, rappresentano la più ampia fetta professionale della rappresentanza d'interessi, tanto che alcune stime parlano di un lobbista consulente per almeno ogni quattro lobbisti *in-house*⁸⁴. Pertanto, sono gli stessi regolatori ad avere una visione parziale e limitata del settore, non riuscendo a rincorrere una professione che cambia costantemente. «Il lobbying sta andando sempre più verso una forma meno improvvisata e maggiormente professionalizzata. Si parla sempre più di lobbying ed è sempre più inserito all'interno dei corsi universitari, così come ci sono sempre più *master* di specializzazione. Tutto questo è un bene, in quanto la formazione di prima era più sul campo, improvvisata in questo senso, mentre oggi si hanno delle basi di studio e delle casistiche da studiare molto interessanti, che sicuramente preparano sempre più professionisti e persone che sanno come si gioca con le regole della rappresentanza degli interessi»⁸⁵. «C'è stata un'altissima specializzazione. Ci sono società che si occupano di fare lobbying a trecentosessanta gradi e, all'interno di queste società, sono nate figure professionali di grande competenza [...]. La parte negativa è che spesso altrettanta competenza non si trova nel decisore politico, che quindi, in qualche modo, subisce l'incapacità di entrare nel merito delle questioni tanto quanto fanno le società di lobbying. Questo è un pericolo, perché è evidente che: se la pubblica amministrazione in generale, ma in particolare il decisore politico, ha meno competenze di chi propone un

⁸³ L. Alame', cit., intervista a Fulvio Lorefice (lobbista).

⁸⁴ A. Bitonti, *Lobbying, lobby, lobbisti, gruppi di interesse e di pressione: definizioni e problemi concettuali*, cit., p. 471.

⁸⁵ L. Alame', cit., intervista a Silvia Mandarinò (lobbista).

dispositivo normativo, allora rischia di subirne l'approvazione senza valutare fino in fondo gli effetti di quel provvedimento»⁸⁶.

«Altri cambiamenti interni alla professione sono stati generati dal digitale che, soprattutto nel periodo Covid, ha portato a una informalizzazione dei rapporti con i decisori, data l'assenza di incontri in presenza e l'utilizzo di *video-call* e messaggi [...], tutto questo è rimasto anche per una ragione esterna, ovvero una disintermediazione della politica che porta ad avere rapporti *one to one*»⁸⁷. In concreto, «lo strumento digitale ha cambiato e accelerato molto alcuni processi: oltre ai *social media*, che o aiutano nell'ampio spettro del dibattito pubblico o danneggiano rendendo più difficile il lavoro [...], uno strumento usato tutti i giorni e che non verrebbe in mente è la chat. La chat [...] è uno strumento banale nella sua quotidianità, ma allo stesso tempo rivoluzionario, perché [...] permette di avere un contatto molto più diretto di quanto era possibile avere dieci o quindici anni fa»⁸⁸.

Oltre alla cornice strumentale, i professionisti della rappresentanza di interessi vivono un concreto cambio di accessi e strumenti. «In passato una delle questioni più importanti era acquisire informazioni cercando di accedere a flussi di notizie, grazie alle quali era possibile prevedere e capire dove una minaccia o un'opportunità si veniva delineando. Questo aspetto è cambiato con la disciplina della trasparenza dei processi decisionali, in quanto, ormai da molto tempo e in modo sempre più stringente, gli organismi decisionali sono chiamati a rendere disponibili informazioni prima acquisibili solo adoperando canali informali, che ad oggi sono *open*. [...] La questione non è più avere informazioni, ma averle in modo sistematico, esaminarle in modo scientifico, cavarne l'essenza e, eventualmente, anche scartarle, riuscendo a capire in che misura le stesse possano contribuire o siano parte di un disegno che costituisce una minaccia o un'opportunità per l'interesse particolare. Dunque, il tema non è avere informazioni, il tema è che cosa fare delle informazioni, come elaborarle, di quali strumenti dotarsi per rendere quest'approvvigionamento di informazioni un canale fondamentale [...]. In termini di processi decisionali, invece, è comparsa la cosiddetta "esecutivizzazione" degli stessi, cioè il fatto che il Parlamento sia stato progressivamente esautorato e che questo potere di iniziativa legislativa sia stato demandato ai governi. Questo è un grande cambiamento, poiché modifica quello che era un certo modo di intendere anche l'attività di rappresentanza degli interessi: è tutto più concentrato, la decretazione e l'urgenza sono tra gli strumenti più utilizzati

⁸⁶ L. Alame', cit., intervista a Stefano Patuanelli (membro delle pubbliche istituzioni).

⁸⁷ *Ivi*, intervista a Erika Munno (lobbista).

⁸⁸ *Ivi*, intervista a Nicolò Scarano (lobbista).

dai governi e dalle maggioranze per dar corso ai loro programmi politici. Questo cambiamento è molto profondo, perché da un lato rende le attività di rappresentanza degli interessi presso il Parlamento non più il fulcro, ma una dimensione importante, che però non esaurisce la questione e induce tutti i rappresentanti d'interessi a prestare attenzione in prima battuta a quelle che sono le attività di governo. Questa è una modificazione che si è venuta producendo almeno da quindici anni, ma è una tendenza che è sempre più forte ed evidente»⁸⁹. Si tratta di «un'evoluzione sociale e politica del Paese, [...] con uno spostamento del processo decisionale, dal Parlamento al governo, che ha prodotto un'attività di lobbying molto più dedicata alla fase “ascendente” della decisione, quindi a convincere il decisore prima della scrittura di un provvedimento, che alla fase “discendente”, ovvero il momento in cui un provvedimento è in Parlamento e, quindi, l'emendamento è effettivamente presentato. In parole semplici, se si vuole proporre una modifica normativa su un decreto e si arriva con la proposta di modifica quando il decreto è già in Parlamento, quella modifica ha pochissima possibilità di essere efficace. Occorre agire molto prima, convincendo l'opinione pubblica, i giornali, il decisore quando è ancora a riflettere su come improntare una certa modifica»⁹⁰.

Il senso comune, nutrito da semplificazioni e stereotipi su quella che in realtà è «una professione legittima e molto antica»⁹¹, è inficiato dalla vicinanza che questo mestiere ha con la politica. Vi è la tendenza a diffidare dalle istituzioni e a sminuire la preparazione di quest'ultime. Sostanzialmente, «la percezione della borgata è negativa, ma (lo è) [...] anche nei confronti della politica, dimostrazione è l'assenteismo durante le elezioni»⁹²; «questa percezione è diffusa soprattutto nel nostro Paese, dove la corruzione dilaga, dove non ci sono norme che gestiscono il tema delle lobby e dove si ha una scarsa opinione soprattutto del decisore politico. La critica e il pregiudizio che si fa rispetto alle lobby non è tanto in ciò che fanno loro: l'idea è che loro facciano il loro mestiere e che debba essere il decisore politico a saper fare il suo. Siccome c'è una forte preoccupazione rispetto alla capacità di chi fa politica di essere disinteressato e non proteso a tutelare i propri interessi personali, ovviamente anche il mondo delle lobby subisce quest'accezione negativa»⁹³. Una certa cautela nei confronti dei rappresentanti di interessi è presente anche sul versante politico. Ci sono, «di solito, due fasi nella politica: c'è una prima fase di diffidenza iniziale, soprattutto per i nuovi gruppi politici,

⁸⁹L. Alame', cit., intervista a Fulvio Lorefice (lobbista).

⁹⁰ *Ivi*, intervista a Erika Munno (lobbista).

⁹¹ *Ivi*, intervista a Silvia Mandarino (lobbista).

⁹² *Ivi*, intervista a Erika Munno (lobbista).

⁹³ *Ivi*, intervista a Stefano Patuanelli (membro delle pubbliche istituzioni).

come è stato per il M5S nella prima legislatura [...]. È una diffidenza dovuta alla loro mancanza di un buon *kit* di relazioni e contenuti; diffidano da chi viene dall'esterno, perché ancora non lo conoscono. C'è poi una seconda fase di cambiamento, perché si rendono conto che non possono avere tutte le informazioni per decidere, e che alcune relazioni con gruppi con cui possono fare scambi sono utili al loro lavoro e al miglioramento della decisione pubblica. È allora che comincia la fase dell'apertura [...]. Tra chi è più avvezzo a governare e già conosce questo fenomeno, o chi studia nelle istituzioni europee, dove quello del lobbying non è certamente un fenomeno nuovo, c'è molta più apertura, serenità e capacità di saper dialogare [...]. Capacità che non solo deve essere della politica, ma [...] deve essere anche degli staff»⁹⁴.

Il nostro Paese risulta ancora fortemente in ritardo sul piano del riconoscimento e regolamentazione nazionale della professione, «manca tutto: manca una definizione dell'attività di lobbying, per esempio, e manca una trasparenza di tracciamento dei rapporti. In alcuni ministeri [...] c'è il registro, che però è volontario da parte dei ministri, degli accessi al ministero per quanto riguarda gli incontri [...]. Serve però un maggior controllo e verifica anche della seconda parte della filiera e non soltanto del vertice, quindi ministro, sottosegretario e viceministri, ma anche di tutti i dirigenti, i direttori generali e i capidipartimento. Invece, i ministeri sono un po' un porto aperto dove entra ed esce chiunque»⁹⁵. Oltre a una regolamentazione però, «manca anche la cultura di questo fenomeno [...]. Fare una legge senza diffondere la cultura di cosa (sia) questo mestiere, come funziona il processo decisionale, come Parlamento e governo decidono veramente e come funziona il ciclo di *policy*, non (ha) molto senso; perché si continua a parlare del lobbista come di un affarista e del parlamentare come di un individuo che fa l'interesse di menti oscure. Dunque, innanzitutto bisogna diffondere la cultura che poi accompagnerà la modifica normativa»⁹⁶.

«Il tema della trasparenza è importante, ma ancora prima c'è un tema di riconoscimento, cioè il fatto che questa professione sia riconosciuta come parte del processo decisionale e che su questa base ci sia una responsabilizzazione di tutti gli attori, affinché ci sia piena trasparenza delle attività e dell'accessibilità a una quota parte di informazioni che non vengono rese pubbliche»⁹⁷. Il nostro Paese ha raccolto numerosi insuccessi per quanto concerne la regolamentazione della professione, e questo risultato è da attribuire solo in minima parte a gruppi minoritari che intendono la regolamentazione come il restringimento di privilegi

⁹⁴ L. Alame', intervista a Erika Munno (lobbista).

⁹⁵ *Ivi*, intervista a Stefano Patuanelli (membro delle pubbliche istituzioni).

⁹⁶ *Ivi*, intervista a Nicolò Scarano (lobbista).

⁹⁷ *Ivi*, intervista a Fulvio Lorefice (lobbista).

consolidati nel tempo. Il problema principale è invece insito in quello che è un divario culturale: la cattiva considerazione del fenomeno impedirebbe la regolamentazione di questo, in quanto ne sancirebbe la definitiva legittimazione⁹⁸. «Nel momento in cui venisse introdotta dal legislatore una disciplina del settore, a un certo punto, gioco forza dovrebbero tener conto di come ciascuno opera e delle responsabilità in capo al singolo soggetto o in capo al singolo lobbista [...]. Non essendoci una disciplina forte di riferimento, una disciplina di dettaglio, c'è una fascia intermedia di soggetti che operano in modo non sempre attento a quella che è anche la percezione dell'attività che svolgono. Invece, creare un *framework* normativo significa mettere a riparo tutti e obbligare anche chi ha una condotta ambigua a rimanere nel solco. [...] I lobbisti, o almeno una parte importante delle società di relazioni istituzionali, lobbying e *public affairs*, tentano di ottenere una disciplina di settore. [...] Fa sorridere che le più grandi società di lobbying italiane non riescano a ottenere questa disciplina. Perché? Probabilmente perché c'è questo *win-win* della politica, cioè: è più utile e remunerativo dare una certa rappresentazione del complesso di questioni collegate a public affairs e lobbying, piuttosto che operare per creare un *framework* normativo entro le quali tutti possano muoversi e adoperarsi per essere conformi a una disciplina più stringente. [...] Un certo discorso politico contro i poteri forti e contro le lobby è un discorso, in termini di consenso, particolarmente remunerativo, nel senso che: se io assumo un'iniziativa politica o legislativa o varo un provvedimento, e lo rappresento come la vittoria dell'interesse pubblico sull'interesse particolare, suscito fisiologicamente, in questo Paese, un certo consenso»⁹⁹.

Tra i tentativi normativi più noti vi è il Registro Rappresentanti d'Interessi della Camera dei Deputati. L'approvazione della Giunta per il Regolamento, in data 26 aprile 2016, dell'attività di rappresentanza di interessi nelle sedi della Camera dei Deputati rappresenta una prima concreta presa di coscienza del fenomeno lobbistico. Una prima consapevolezza, per certi versi maldestra in quanto, in pochi paragrafi, si tenta di fornire una generica definizione del fenomeno e una scarsa individuazione degli strumenti utili a perseguire una rappresentanza di interessi in forma legittima. A uno sguardo critico, ciò appare come il tentativo di costituire una procedura formale di accesso istituzionale alla sede della Camera dei Deputati, senza giovare

⁹⁸ V.M. Donini, *Regolamentare il lobbying per rafforzare la trasparenza: un'analisi comparata di modelli e strumenti per l'integrità delle decisioni pubbliche*, in *Federalismi.it – Rivista di diritto pubblico, italiano, comparato, europeo*, n. 29, 2024, p. 77.

⁹⁹ L. Alame', cit., intervista a Fulvio Lorefice (lobbista).

delle già mature esperienze europee e anglosassoni.¹⁰⁰ Proseguo di tale approvazione è la disciplina attuativa datata 8 febbraio 2017. La regolamentazione stabilisce come l'attività di rappresentanza di interessi, svolta nelle sedi e nei riguardi dei membri della Camera dei Deputati, si fondi sui principi di pubblicità e trasparenza. A tal fine è istituito un apposito registro puntualmente aggiornato¹⁰¹. Chiunque intenda rappresentare interessi leciti, suoi o di altro soggetto, nelle sedi della Camera, deve chiedere in via telematica all'Ufficio di Presidenza l'iscrizione al registro. Ogni persona fisica intenzionata a richiedere l'iscrizione al registro è tenuta a fornire i propri dati anagrafici, il domicilio professionale, la descrizione dell'attività di rappresentanza di interessi che si intende svolgere e l'indicazione, anche sintetica, dei soggetti che ha intenzione di contattare. In presenza di un soggetto giuridico diverso da persona fisica, occorrerà indicare: denominazione, sede, dati anagrafici delle persone che in maniera stabile prestano la propria attività di rappresentanza di interessi e il rapporto contrattuale che le lega. Inoltre, ciascuna di queste persone dovrà autocertificare i punti b), c), d) sottostanti. Non sono soggetti all'obbligo di iscrizione le amministrazioni di organi costituzionali o di rilevanza costituzionale, le amministrazioni pubbliche, le autorità di regolazione e garanzia istituite dalla legge, le organizzazioni internazionali e sovranazionali, i partiti, i movimenti politici, le confessioni religiose, gli agenti diplomatici e i funzionari consolari¹⁰².

Qualora l'attività sia volta a perseguire interessi per conto di terzi, occorre specificare il titolare degli interessi per il quale il soggetto che intende iscriversi al registro opera e il titolo giuridico che consente l'esercizio dell'attività, indicando, ove previsto, il termine finale¹⁰³. Per l'iscrizione al registro, il richiedente deve¹⁰⁴:

- a) Aver compiuto la maggiore età;
- b) Produrre un'autocertificazione che attesti di non aver subito, nell'ultimo decennio, condanne definitive per reati contro la pubblica amministrazione, la fede pubblica o il patrimonio;
- c) Godere dei diritti civili e non essere stato interdetto dai pubblici uffici;

¹⁰⁰ R. Di Maria, *Dalla regolamentazione parlamentare della attività di rappresentanza di interessi ad una legislazione organica in materia di lobby? Una ipotesi di integrazione istituzionale del "Processo di nomopoiesi sociale"*, in Osservatorio sulle fonti, 2017, n. 3, p. 3.

¹⁰¹ Regolamentazione dell'attività di rappresentanza di interessi nelle sedi della Camera dei Deputati, 26 aprile 2016.

¹⁰² Disciplina dell'attività di rappresentanza di interessi nelle sedi della Camera dei deputati, Deliberazione dell'Ufficio di Presidenza dell'8 febbraio 2017, Art. 1 (Registro) par. 5.

¹⁰³ Regolamentazione dell'attività di rappresentanza di interessi nelle sedi della Camera dei Deputati, 26 aprile 2016.

¹⁰⁴ *Ibidem*.

- d) Autocertificare di non aver ricoperto negli ultimi dodici mesi cariche governative né aver svolto mandato parlamentare.

L'Ufficio di Presidenza provvederà alla sospensione dal registro nel caso in cui venga meno il titolo giuridico che consente l'esercizio dell'attività e alla cancellazione dallo stesso nel caso in cui vengano a mancare i requisiti descritti ai punti b), c), d). La richiesta di accredito al Registro, in aggiunta, contiene il consenso al trattamento dei dati personali e alla pubblicazione degli stessi sul sito internet della Camera e l'impegno a comunicare tempestivamente qualsiasi variazione delle informazioni fornite. Nel caso di soggetti giuridici, il consenso deve essere prestato dalle persone fisiche che ne hanno la rappresentanza legale e da quelle che in maniera stabile e costante svolgono per loro conto l'attività di rappresentanza.

L'esito della verifica della completezza e regolarità delle informazioni fornite viene trasmessa al richiedente entro un mese dalla presentazione della richiesta. A tal fine il Collegio può richiedere qualsivoglia documentazione integrativa. Ove l'Ufficio di Presidenza accerti l'iscrizione sulla base di dichiarazioni false, può disporre la cancellazione dal Registro e il divieto di iscrizione fino a un massimo di cinque anni¹⁰⁵. Entro venti giorni dall'accreditamento, viene rilasciato un titolo di accesso alle sedi della Camera di durata annuale. È compito del Comitato per la sicurezza definire le modalità di tracciamento elettronico presso le sedi. Agli iscritti diversi da persona fisica, possono essere rilasciate non più di due autorizzazioni di accesso, ciascuna intestata a una delle persone che stabilmente svolgono per loro conto l'attività di rappresentanza. Tale limite numerico è raddoppiato nei casi organizzazioni sindacali e datoriali sottoscrittrici di contratti collettivi nazionali del lavoro¹⁰⁶. Agli iscritti al Registro è riservato un apposito locale dotato di attrezzature informatiche, per consentire di seguire lo svolgimento dei lavori parlamentari¹⁰⁷.

Entro il 31 dicembre di ogni anno, per gli iscritti al Registro, vi è l'obbligo di presentare, mediante un modello standard, una relazione sull'attività di rappresentanza di interessi svolta, la quale viene tempestivamente pubblicata sul sito internet della Camera. Questa deve contenere: i soggetti per conto dei quali si è svolta l'attività, gli obiettivi perseguiti, i contatti effettivamente posti in essere, i dipendenti o collaboratori che hanno preso parte all'attività. Nel caso di un soggetto giuridico, viene presentata una relazione unitaria. L'Ufficio di Presidenza

¹⁰⁵ Disciplina dell'attività di rappresentanza di interessi nelle sedi della Camera dei deputati, Deliberazione dell'Ufficio di Presidenza dell'8 febbraio 2017, Art. 2 (Modalità di iscrizione) par. 2-3.

¹⁰⁶ *Ivi*, Art. 3 (Modalità di accesso e circolazione nelle sedi della Camera) par. 2-4.

¹⁰⁷ *Ivi*, Art. 4 (Locali e attrezzature) par. 1.

della Camera potrà disporre verifiche sulle relazioni presentate, secondo proprie modalità e criteri, richiedendo, se necessario, ulteriori informazioni e documentazioni. In caso di violazioni del testo in questione, o di altre disposizioni, vengono applicate sanzioni di sospensione o cancellazione, in rapporto alla gravità delle azioni messe in atto. Ogni sanzione attribuita viene resa pubblica attraverso la divulgazione sul sito internet, per un periodo corrispondente alla loro durata¹⁰⁸. Ove una relazione riferisca contatti con uno o più deputati, nominativamente indicati, il Collegio informa i diretti interessati, affinché possano trasmettere in forma scritta eventuali precisazioni, entro e non oltre quindici giorni dalla data di comunicazione. Le eventuali osservazioni, su richiesta del deputato, vengono allegate alla relazione¹⁰⁹.

Il Registro, strumento congeniale ai principi di pubblicità e trasparenza, in quanto capace di assicurare l'identificazione nominale dei soggetti ammessi al contatto con l'istituzione, non puntualizza chi contatta chi e per quale ragione¹¹⁰. Si tratta di una normativa dall'efficacia limitata, focalizzata quasi esclusivamente sulla regolamentazione dell'accesso agli edifici. Diviene dunque rilevante comprendere cosa si intenda per trasparenza, esplicitando che livello di trasparenza si voglia raggiungere. I lobbisti da molto tempo chiedono a gran voce «una regolamentazione che però non significhi ingabbiare l'attività o renderla particolarmente onerosa, bensì dare, innanzitutto, una legittimazione all'attività stessa, in quanto attività perfettamente inserita nel contesto democratico»¹¹¹. Risulta così indispensabile «delineare le modalità della trasparenza [...], dunque: che cosa va registrato, come va registrato, in che modo va comunicato e quali sono, anche, le garanzie per chi fa lobbying»¹¹². «Se intendiamo per trasparenza la necessità di conoscere tutti i tipi di rapporti che intercorrono tra un rappresentante di interessi e un decisore, non si può dire che (nel nostro Paese) ci sia una trasparenza assoluta, ma forse questa non sarebbe neanche utile o necessaria, perché un parlamentare è libero nell'esercizio delle sue funzioni. In altri modelli, come anche banalmente in Europa, qualsiasi incontro (si faccia) è registrato in un apposito registro e c'è un livello di trasparenza, perlomeno formale, più elevata [...]. Il problema fondamentale non è tanto la trasparenza assoluta, quanto l'autonomia, anche economica, e la competenza degli eletti [...]. Il tema essenziale del rapporto

¹⁰⁸ Regolamentazione dell'attività di rappresentanza di interessi nelle sedi della Camera dei Deputati, 26 aprile 2016.

¹⁰⁹ Disciplina dell'attività di rappresentanza di interessi nelle sedi della Camera dei deputati, cit., Art. 5 (Relazioni annuali) par. 5.

¹¹⁰ R. Di Maria, *Dalla regolamentazione parlamentare della attività di rappresentanza di interessi ad una legislazione organica in materia di lobby? Una ipotesi di integrazione istituzionale del "Processo di nomopoesi sociale"*, cit., p. 4.

¹¹¹ L. Alame', cit., intervista a Silvia Mandarino (lobbista).

¹¹² *Ibidem*.

con i lobbisti è questo per quanto riguarda i parlamentari, e non tanto sapere quante volte incontrano qualcuno o che cosa precisamente si dicano nello scambio. Non è quello il tema, a meno che non ci siano episodi di corruzione, ma la corruzione e il lobbying sono due cose profondamente diverse e non vanno confuse»¹¹³.

Alla consultazione del Registro, in data 13 aprile 2025, il suddetto presenta presso la sezione «Persone Giuridiche» quattrocentoundici iscritti, suddivisi nelle seguenti sezioni:

- Imprese, gruppi di imprese e aziende (124 iscritti);
- Associazioni di categoria o di tutela di interessi diffusi (110 iscritti);
- Organizzazioni sindacali e datoriali (77 iscritti);
- Altro (34 iscritti);
- Soggetti specializzati nella rappresentanza professionale di interessi terzi (28 iscritti);
- Associazioni professionali (23 iscritti);
- Organizzazioni non governative (13 iscritti);
- Associazioni di consumatori riconosciute ai sensi dell'art. 137 del Codice del Consumo (2 iscritti).

Per quanto concerne la sezione «Persone Fisiche», questa conta centoquattro iscritti. Visionando personalmente l'area di riferimento di ciascun soggetto, si ricavano le seguenti informazioni:

Cognome, Nome	Genere	Data accreditato	Titolare di interessi per cui opera	Soggetti contatti secondo l'ultima relazione
Abbate, Daniele Nicola	M	07/12/2017	Interesse terzo	On. De Maria, Andrea («Nessun dettaglio da comunicare»)
Antonucci, Marco	M	16/06/2023	Interesse terzo	Nessun deputato
Bandi, Igor	M	16/04/2021	Sé stesso	Relazione mancante ¹¹⁴
Benedetti, Vittorio	M	13/02/2025	Non dichiarato	/ ¹¹⁵
Beneduce, Francesca	F	30/05/2023	Sé stesso	Nessun deputato
Bernardini, Fabio	M	21/07/2023	Non dichiarato	Nessun deputato
Bianchi, Alessio	M	27/10/2017	Sé stesso	Nessun deputato

¹¹³ L. Alame', cit., intervista a Nicolò Scarano (lobbista).

¹¹⁴ Con la dicitura «Relazione Mancante» si fa riferimento alla completa assenza di relazioni pubblicate, sul sito internet della Camera dei Deputati, dalla data di accreditato al Registro ad oggi.

¹¹⁵ In questo e nei casi successiva il soggetto è accreditato al Registro dal 2025, di conseguenza non si è ancora interfacciato con l'obbligo di relazione annuale.

Bloise, Generoso	M	18/03/2024	Sé stesso	Relazione mancante
Bottaro, Francesco	M	29/05/2020	Sé stesso	Nessun deputato
Bovo, Alessandro	M	11/03/2024	Sé stesso	Relazione mancante
Burgo, Emiliano	M	17/07/2019	Sé stesso	Nessun deputato
Cagnazzo, Roberto	M	16/12/2022	Sé stesso	Nessun deputato
Caliendo, Andrea	M	23/11/2021	Sé stesso	Deputati incontrati presso le proprie sedi di rappresentanza, non presso la Camera dei Deputati.
Calvo, Teodoro	M	09/12/2019	Sé stesso	Nessun deputato
Caponi, Marco	M	16/12/2022	Interessi terzi	Nessun deputato
Caputo, Ferdinando	M	06/08/2021	Sé stesso	On. Cerreto, Marco («stiamo lavorando in continua sinergia per portare avanti tutte le nostre iniziative»)
Cardu, Federico	M	19/07/2024	Sé stesso	Relazione mancante
Celli, Pietro	M	26/10/2021	Interessi terzi Sé stesso	Nessun deputato
Cerboni, Alessandro	M	24/09/2021	Sé stesso	Nessun deputato
Cerchia, Guido	M	15/05/2023	Sé stesso	On. Giorgianni, Carmen Letizia (21/06/2024)
Ciccopiedi, Gabriella	F	12/03/2019	Interessi terzi	Nessun deputato
Cirica, Santo	M	18/03/2024	Sé stesso	Relazione mancante
Colonati, Gianluca	M	31/01/2024	Non dichiarato	Relazione mancante
Colucci, Rosa	F	19/05/2023	Interesse terzo	On. Dori, Devis
Corrente Cenedese, Jacopo	M	13/02/2025	Sé stesso	/
D'Amore, Pier Luigi	M	11/10/2024	Sé stesso	Relazione mancante
D'Angelo, Giovanni Battista	M	20/12/2017	Interesse terzo	Nessun deputato
D'Urso, Alfio Salvatore	M	24/06/2024	Sé stesso	Relazione mancante
De Fiores, Lorella	F	15/12/2022	Sé stesso	Nessun deputato
De Franciscis, Luca	M	01/02/2018	Sé stesso	On. Zinzi, Gianpiero («Nessuna nota»)
De Rosa, Luigi	M	31/03/2020	Sé stesso	Relazione mancante
De Simone, Andrea	M	21/01/2019	Interesse terzo	Nessun deputato
Dell'Orco, Giancarlo	M	26/03/2024	Sé stesso	Relazione mancante
Della Ventura, Smeraldo	M	12/03/2024	Sé stesso	Relazione mancante
Desiderio, Roberto	M	16/05/2019	Sé stesso	On. Cangiano, Gerolamo;

				On. Zinzi, Gianpiero
Ferrante, Maria	F	25/01/2022	Interesse terzo	Nessun deputato («Nulla da comunicare»)
Ferraris, Davide Carlo Maria	M	02/11/2017	Sé stesso	Nessun deputato
Ferraris, Massimiliano	M	09/10/2024	Interesse terzo	Relazione mancante
Ferraro, Francesco	M	28/05/2021	Sé stesso	Nessun deputato
Ferri, Edoardo	M	24/07/2019	Sé stesso	Nessun deputato
Foligno, Alessio	M	11/02/2025	Sé stesso	/
Folino, Giampiero	M	04/04/2025	Interesse terzo	/
Fontana, Luca	M	24/09/2021	Interesse terzo	Nessun deputato
Frascone, Antonio	M	31/03/2020	Sé stesso	Relazione mancante
Gammarota, Cesidio	M	20/12/2018	Interesse terzo	Nessun deputato
Genta, Annalisa	F	29/10/2024	Sé stesso	Relazione mancante
Golino, Clemente	M	17/01/2023	Sé stesso	On. Cangiano, Gerolamo; On. Cerreto, Marco; On. Schiano Di Visconti, Michele; On. Giorgianni, Carmen Letizia
Gozzo, Emanuele	M	18/12/2017	Sé stesso	Nessun deputato
Gravina, Rossella	F	11/03/2022	Sé stesso	On. Marrocco, Patrizia
Grossi, Gianluca	M	19/03/2025	Sé stesso	/
Guglielmi, Canio	M	18/01/2021	Interesse terzo	Nessun deputato
Iacono, Massimiliano	M	23/12/2020	Interessi terzi	Nessun deputato
Iezzi, Sergio	M	15/12/2017	Sé stesso	Nessun deputato
Italiano, Marco	M	01/08/2023	Interesse terzo	Nessun deputato
Lattanzio, Onofrio	M	11/07/2023	Interesse terzo	On. Gemmato, Marcello
Longobardi, Gerardo	M	15/12/2022	Interessi terzi	On. Patriarca, Annarita (sia all'esterno sia presso le sedi della Camera)
Lupoli, Gaetano	M	16/05/2024	Sé stesso	Relazione mancante
Marchese, Angela	F	25/05/2021	Sé stesso	On. Giglio Vigna, Alessandro; On. Mazzetti, Erica; On. Centemero, Giulio; On. Gusmeroli, Alberto Luigi; On. Lucaselli, Ylenja
Marziali, Andrea	M	27/09/2023	Interesse terzo	Nessun deputato
Massa, Marco	M	05/11/2024	Sé stesso	Relazione mancante

Melillo, Alfredo Giovanni Pietro	M	28/06/2023	Sé stesso	Nessun deputato
Menabue, Luca Antonio	M	24/06/2024	Sé stesso	Relazione mancante
Mezzapesa, Stefano	M	10/06/2024	Interesse terzo	Relazione mancante
Midili, Lorenzo	M	11/10/2024	Interesse terzo	Relazione mancante
Monetti, Dimitri	M	06/11/2024	Sé stesso	Relazione mancante
Montella, Oreste Raffaele	M	18/03/2025	Non dichiarato	/
Morrone, Gennaro Daniele	M	29/03/2017	Interesse terzo	Nessun deputato
Nocetti, Gianluca	M	10/06/2024	Interessi terzi	Relazioni mancanti
Novi, Giuseppe	M	28/04/2022	Interesse terzo	Nessun deputato
Palermo Di Meo, Giovanna	F	22/02/2021	Sé stesso	Nessun deputato
Panfilì, Rolando	M	16/02/2018	Interesse terzo	Nessun deputato
Panno, Ubaldo	M	14/11/2022	Sé stesso	Nessun deputato
Paratore, Luisa	F	07/12/2018	Interessi terzi	Nessun deputato nelle sedi della Camera «L'attività è stata svolta presso lo studio della scrivente»
Pascarella, Gianluca	M	07/05/2019	Interesse terzo	Nessun deputato
Pedicini, Antonio	M	09/01/2019	Interesse terzo	Nessun deputato
Pellini, Annalisa	F	24/01/2018	Interesse terzo	Nessun deputato
Perrugini, Potito	M	16/05/2022	Interesse terzo	Nessun deputato
Pugliese, Marco	M	17/01/2023	Interesse terzo	Relazione mancante
Ranieri, Antonio	M	04/04/2025	Sé stesso	/
Renzi, Barbara	F	22/03/2017	Sé stesso	Nessun deputato
Riccio, Alfredo	M	07/03/2023	Interesse terzo	Nessun deputato
Ricco, Luciano	M	02/02/2018	Sé stesso	Nessun deputato
Ridolfo, Fausto	M	11/03/2022	Sé stesso	«Nessun deputato contattato ufficialmente»
Rogano, Eugenio	M	11/10/2024	Sé stesso	Relazione mancante
Romano, Barbara	F	11/09/2024	Interesse terzo	Relazione mancante
Rossi, Cristiana	F	17/11/2023	Sé stesso	Nessun deputato «Poiché autorizzata all'accesso a fine novembre»
Salierno, Armando	M	01/03/2019	Interessi terzi	Nessun deputato
Scarlatella, Antonello	M	19/12/2023	Sé stesso	Relazione mancante

Scervino, Pietro	M	29/09/2020	Sé stesso	Nessun deputato
Sfondrini, Alberto	M	12/03/2024	Sé stesso	Relazione mancante
Silvestrini, Vincenzo	M	01/08/2023	Interesse terzo	Nessun deputato poiché «accreditato solo in data 01/08/2023'»
Simeoli, Gaetano	M	03/08/2017	Sé stesso	Nessun deputato
Simeoni, Olga	F	10/06/2024	Sé stesso	Relazione mancante
Specchia, Francesco Giovanni	M	03/10/2024	Sé stesso	Relazione mancante
Sposato, Gian Luca	M	19/01/2024	Sé stesso	Relazione mancante
Stefani, Daniele	M	06/03/2024	Sé stesso	Relazione mancante
Stellato, Ezio	M	08/05/2019	Interesse terzo	Nessun deputato
Taglieri Sclocchi, Luca	M	03/11/2020	Sé stesso	Nessun deputato
Teani, Giorgio	M	14/01/2021	Interesse terzo	On. Tremaglia, Andrea (il 21 giugno 2023, presso Palazzo Valdina)
Tuccillo, Roberto	M	28/09/2023	Interesse terzo	Nessun deputato
Turco, Michela	F	11/02/2025	Interesse terzo	/
Volpentesta, Francesco	M	24/06/2024	Interessi terzi	Relazioni mancanti
Zaccaria, Gavril	M	11/10/2024	Sé stesso	Relazione mancante
Zorzi, Attilio	M	11/02/2024	Interesse terzo	Relazione mancante

L'analisi delle informazioni riportate in tabella evidenzia come vi sia una forte disparità di genere tra gli iscritti al Registro. Di fatti, dei centoquattro accreditati, le donne rappresentanti di interessi sono solamente sedici. Di queste, nove rappresentano sé stesse, mentre le restanti sette operano per un interesse terzo. Della totalità degli iscritti, sono quaranta i soggetti che dichiarano di operare per uno o più interessi terzi, cinquantanove coloro che dichiarano di operare nel proprio interesse, quattro gli iscritti che non dichiarano l'interesse per conto del quale operano e un solo soggetto afferma di operare tanto nell'interesse di terzi quanto nel proprio. Per quanto concerne l'anno di accreditamento, l'andamento è abbastanza lineare, con un maggior numero di iscritti nel 2024. Nello specifico:

2017 = 9 iscritti	2018 = 6 iscritti	2019 = 10 iscritti
2020 = 6 iscritti	2021 = 11 iscritti	2022 = 10 iscritti

2023 = 16 iscritti	2024 = 28 iscritti	2025 = 8 iscritti
--------------------	--------------------	-------------------

Si tratta di numeri estremamente irrisori, che pongono un concreto dubbio sull'utilità di questo strumento. Con riferimento al numero di rappresentanti di interessi donne, i dati mostrano: un'iscritta nel 2017, 2019 e 2025, due iscritte nel 2018 e 2021 e tre iscritte nel 2022, 2023 e 2024. Non sono ad oggi presenti rappresentanti accreditate nel corso del 2020.

A lasciare grandi perplessità sono sicuramente le dichiarazioni rilasciate nelle annuali relazioni; relazioni che, anche quando presenti, non sembrerebbero rispettare le tempistiche obbligatorie. Vi è la tendenza alla presentazione della relazione nei primi mesi dell'anno, dunque oltre la data limite del 31 dicembre. Non considerando gli otto iscritti nel 2025, che dunque non si sono ancora interfacciati con l'obbligo di deposito dell'annuale relazione, ci sono rappresentanti di interessi che sembrerebbero non aver mai depositato il documento in questione, nonostante siano accreditati da anni al Registro (trentatré casi). A tal proposito non vi è modo di sapere se sia una mancanza del sito internet della Camera o dei soggetti in questione. Nel secondo caso, naturale sarebbe chiedersi il motivo delle mancate sanzioni.

Anche quando presenti, spesso le relazioni dicono poco. Delle sessantatré relazioni pubblicate, in ben cinquantuno casi viene dichiarata l'assenza di incontri presso le sedi della Camera e in due casi si asseriscono incontri in altre sedi, non specificando i nominativi dei deputati. Dei centoquattro rappresentanti di interessi accreditati al Registro, sono solo dodici coloro che, nell'ultima relazione, rendono noti i loro contatti con uno o più deputati. Vengono resi pubblici i nomi di sedici deputati, alcuni dei quali compaiono due volte (On. Cerreto Marco, On. Giorgianni Carmen Letizia, On. Zinzi Gianpiero, On. Cangiano Gerolamo). Relativamente alla data degli incontri, questa è stata resa nota solamente in due casi.

Con riferimento alle sanzioni finora irrogate, al momento della consultazione (in data 18 aprile 2025) non vi è persona, fisica o giuridica, sospesa. Al contrario sono presenti ventuno casi di persone giuridiche cancellate, tutte accusate di non aver presentato l'annuale relazione. Le persone fisiche colpite dalla medesima sanzione risultano essere sei: per cinque di queste l'accusa è nuovamente la mancata presentazione della relazione annuale, mentre nel restante caso si contesta l'aver fornito informazioni non positivamente verificate.

L'accreditamento presso il Registro Rappresentanti di Interessi della Camera dei Deputati ha come finalità il rendere pubblico, dinanzi l'occhio giudicante del corpo elettorale, i nomi di

coloro che sono autorizzati a esercitare l'attività di lobbying nella specifica sede istituzionale, garantendo che questi soggetti siano in possesso di specifici requisiti. Ciò che desta perplessità è il fatto che i presupposti richiesti siano generici, principalmente riconducibili a una funzione meramente anticorruptiva, e non facciano riferimento ad attributi legati alla qualifica e formazione professionale di tali soggetti. Inoltre, non è previsto alcuno specifico vincolo deontologico o dovere in capo agli iscritti al Registro, eccezion fatta per le periodiche relazioni¹¹⁶. Vi è poi un limite fortemente strutturale, legato al fatto che, in un sistema bicamerale come il nostro, ancora oggi non si sia raggiunto lo scopo di promuovere la “co-determinazione” delle politiche pubbliche, in quanto il Senato della Repubblica è sprovvisto di un registro parallelo. L'approvazione di un registro condiviso tra i due rami del Parlamento sarebbe un'opzione più coerente con il modello istituzionale italiano¹¹⁷. Oltretutto, aggirare l'obbligo di registrazione si rivela particolarmente semplice per tre ragioni: l'attività di rappresentanza può svolgersi all'esterno degli edifici della Camera (banalmente presso il bar antistante); può non rivolgersi direttamente ai deputati, bensì ai collaboratori; può non essere “professionale”¹¹⁸. Inoltre, a tradire il carattere formale del registro è la stessa dichiarazione di non responsabilità che appare nel momento in cui lo si voglia consultare: *«I dati relativi ai soggetti iscritti nel Registro sono inseriti dagli stessi iscritti ed hanno le finalità esclusive previste dall'istituzione del Registro. L'Amministrazione della Camera dei deputati non può ritenersi responsabile della veridicità dei dati immessi nella piattaforma informatica né di eventuali distorti usi informativi»*¹¹⁹.

Il tentativo di una regolamentazione del fenomeno lobbistico, più che frutto di una volontà condivisa, si consoliderebbe così come il risultato di pressioni esterne. Il dato empirico rileva come spesso, nel legittimo dialogo tra pubblico e privato, possa annidarsi un rischio di tradimento del mandato istituzionale da parte del decisore pubblico, causato da strumentalizzazioni delle relazioni e conflitti di interessi¹²⁰. D'altronde, «se il diritto interviene è perché non ci si può più affidare alla fiducia»¹²¹. Il Registro però non sembrerebbe essere la soluzione alle accuse che gran parte dell'opinione pubblica e del mondo mediatico rivolgono al

¹¹⁶ R. Di Maria, *Dalla regolamentazione parlamentare della attività di rappresentanza di interessi ad una legislazione organica in materia di lobby? Una ipotesi di integrazione istituzionale del “Processo di nomopoesi sociale”*, cit., pp. 5-6.

¹¹⁷ *Ivi*, cit., p. 7.

¹¹⁸ E. Carloni, M. Mazzoni, *Il cantiere delle lobby. Processi decisionali, consenso, regole*, cit., p. 98.

¹¹⁹ Camera dei Deputati – Registro rappresentanti di interessi, (<https://rappresentantidiinteressi.camera.it/sito/>).

¹²⁰ V.M. Donini, *Regolamentare il lobbying per rafforzare la trasparenza: un'analisi comparata di modelli e strumenti per l'integrità delle decisioni pubbliche*, cit., p. 76.

¹²¹ E. Resta, *Le regole della fiducia*, Laterza, Roma-Bari, 2009, p. 11.

mondo della rappresentanza. Di fatti, non consente al corpo elettorale di conoscere l'oggetto e le modalità del contatto avvenuto tra il rappresentante di interessi e il deputato, rendendo così difficilmente comprensibile il ruolo che quegli incontri hanno avuto nel processo decisionale¹²². Per queste e altre ragioni, «servirebbe una legge che non crei nuovi albi professionali o registri obbligatori che ma che disciplini la funzione lobbistica, rivedendo gli obblighi di trasparenza in capo ai decisori pubblici e introducendo un sistema incentivante»¹²³.

Il discorso riguardante l'influenza opaca delle "lobby di qualcosa" è da individuare in un periodo socialmente, economicamente e politicamente difficile per il nostro Paese. C'è «una difficoltà del legislatore d'intervenire in una fase in cui siamo in un ciclo economico negativo [...]: anche la corruzione è socialmente, o culturalmente, tollerata in una fase in cui il ciclo economico è positivo, in una fase di "vacche grasse", e questo è stato molto chiaro dopo lo shock petrolifero del '73. Il fatto che noi, dal 2008 ad oggi, [...], siamo all'interno di un ciclo economico negativo e in una fase di indietreggiamento e stagnazione della nostra economia, fa sì che questo malessere abbia un risvolto sull'opinione pubblica e sul senso comune. Quindi, questo che prima era un fenomeno non percepito come prioritario da affrontare, adesso, da alcuni anni, viene ritenuto tale»¹²⁴. È però un qualcosa di positivo sotto molti aspetti, «nel senso che: ogni ambiente e ogni attività che viene sfidata, per quanto la sfida possa essere in una misura fondata su argomenti più o meno discutibili, comunque interroga un settore e lo invita a guardarsi dentro, a capire se ci sono degli elementi di malfunzionamento, se ci sono delle condotte che non sono consone»¹²⁵.

«Il tema dell'opacità è un tema che rimanda alla necessità di avere una disciplina di riferimento che abbia e tenga conto della morfologia della professione. Se non c'è questa chiarezza e linearità è chiaro che ci possano essere delle condotte non opache in senso oggettivo, ma che possono risultare opache perché possono ricalcare, confermare o comprovare un determinato senso comune per il quale si tramerebbe nell'ombra e si opererebbe lontano dalle luci. Dunque, il tema dei pregiudizi e degli stereotipi, come ogni mito, ha un fondamento [...]. Il rapporto tra pregiudizi, stereotipi e senso comune è un rapporto che, in una misura, certamente rinvia anche a questa mancanza»¹²⁶. Ci sono stati «alcuni soggetti che in passato, e nel presente,

¹²² R. Di Maria, *Dalla regolamentazione parlamentare della attività di rappresentanza di interessi ad una legislazione organica in materia di lobby? Una ipotesi di integrazione istituzionale del "Processo di nomopoiesi sociale"*, cit., p. 9.

¹²³ L. Alame', cit., intervista a Giuseppe De Cristofaro (membro delle pubbliche istituzioni).

¹²⁴ *Ivi*, cit., intervista a Fulvio Lorefice (lobbista).

¹²⁵ *Ibidem*.

¹²⁶ *Ibidem*.

(hanno) fatto questo lavoro lasciando un po' un alone di mistero, o con pratiche o modalità un po' discutibili, e questo aiuta a volte a confermare uno stereotipo; ma in realtà lo stereotipo esiste perché questo Paese, nel racconto che fa di sé rispetto alla politica, rispetto alle imprese e rispetto a qualunque cosa, ha un grosso problema con il racconto del potere e degli interessi. Gli interessi esistono, il potere esiste, c'è chi ci lavora dentro anche solo perché banalmente lavora per un'azienda. Bisognerebbe raccontarlo in modo più laico e meno scandalistico. [...] Però, generalmente, gli stereotipi sono stereotipi perché c'è un problema culturale di fondo»¹²⁷.

«È ovvio che, nel momento in cui si ha una regolamentazione del settore, e magari si può pensare alla diffusione di un codice etico dell'attività del lobbista, questo sicuramente può aiutare a mantenere la barra dritta, soprattutto per chi si spaccia come lobbista, ma in realtà contribuisce ad alimentare delle pratiche che non sono legittime. In qualsiasi professione c'è sempre chi va oltre, ma questo non può ricadere sull'intero settore o su tutti i professionisti. In caso di configurazione di un reato, si perseguirà la persona in quanto tale»¹²⁸. Si finisce sempre per «non raccontare quello che davvero fa un rappresentante di interessi, che in realtà fa un lavoro normale, un lavoro di relazioni per un soggetto nei confronti delle istituzioni [...]. Sembra sempre che sia chissà che cosa questo lobbista»¹²⁹.

È importante far comprendere all'opinione pubblica che «in una corretta e trasparente cornice normativa l'apporto delle lobby può risultare prezioso per il legislatore. È dal confronto di interessi diversi che nasce una decisione pubblica che riguarderà poi la collettività. Del resto, in una democrazia pluralistica, ogni legge sancisce sempre un determinato assetto dei diversi interessi in gioco, bilanciandoli nel rispetto dei parametri costituzionali. In tal contesto, così facendo, si dà voce ai gruppi sociali, accrescendone la partecipazione alla vita democratica»¹³⁰.

¹²⁷ L. Alame', cit., intervista a Nicolò Scarano (lobbista).

¹²⁸ *Ivi*, intervista a Silvia Mandarino (lobbista).

¹²⁹ *Ivi*, intervista a Nicolò Scarano (lobbista).

¹³⁰ *Ivi*, intervista a Giuseppe De Cristofaro (membro delle pubbliche istituzioni).

1.3 FERPI Lab - Il think tank di FERPI. Intervista a Vincenzo Manfredi

Nome e cognome	Vincenzo Manfredi
Anni di esperienza nel dato settore	più di 25 anni
Attuali posizioni lavorative	<ul style="list-style-type: none">- Direttore scientifico di FERPI Lab;- Direttore del Public Policy e Advocacy di Assoholding;- Direttore responsabile della rivista di economia politica e di policy making <i>Parlamento Magazine</i>.
Data dell'intervista	14/06/2025

LA: Qual è l'idea alla base di FERPI Lab?

VM: Allora, l'idea alla base di FERPI Lab è la necessità di ristrutturare, ma anche ridefinire i confini, della disciplina delle relazioni pubbliche che consideriamo come la disciplina olistica omnicomprensiva di qualunque attività di comunicazione, di public affairs, di lobby, di advocacy. Le relazioni pubbliche sono quella funzione manageriale strutturata che segue, che si prende cura, della gestione della complessità per tutti i tipi di organizzazione. Le relazioni pubbliche intersecano tutte le attività, non solo tecniche, come quella della comunicazione o della rappresentanza di interessi, non è solo determinazione di percorsi di influenza, come l'advocacy, ma è sostanzialmente l'espressione della "relazione" e della gestione del potere di fianco al leader. Il nostro approccio, etico ed estetico ad un tempo, ha l'obiettivo di rigenerare il sistema mettendo al centro del dibattito e della pratica professionale la creazione di valore condiviso: la cooperazione fra interessi per il raggiungimento di obiettivi condivisi. Ci interessa poco la manipolazione dei sistemi informativi o dei sistemi comunicativi. Se pensiamo che il mondo è un po' come una sfera di cristallo, nel bene e nel male, e FERPI Lab, anche attraverso la così detta "intersezione dei saperi", la transdisciplinarietà e la multidisciplinarietà, vuole focalizzare l'attenzione sul bello come senso estetico delle relazioni pubbliche e della comunicazione.

LA: Quali sono le principali attività e iniziative di questo think tank?

VM: Il think tank è costituito da tantissimi professori universitari delle diverse discipline, ovviamente si va da docenti di relazioni pubbliche, di sociologia della comunicazione, diritto amministrativo, sostenibilità, management, diritto pubblico. Quando parlo di intersezione dei saperi significa proprio questo: cercare di avere un luogo all'interno del quale i diversi saperi possono concentrarsi, intersecarsi, per creare valore condiviso. Gli ambiti di produzione sono

prima di tutto dei paper, ricerche scientifiche che sono affidate a ogni singolo docente o *practitioner*, perché ci sono anche colleghi non docenti facenti parte del FERPILab. Come Direttore Scientifico del FERPILab sono professore a contratto alla Luiss School of Government, dove sono responsabile del modulo di Public Affairs e Advocacy del Master in Comunicazione e Marketing Politico ed Istituzionale, diretto dal Prof. Francesco Giorgino. Lo sguardo che vogliamo avere e che vogliamo darci è quello della produzione di nuovi saperi. In un mio intervento il 16 maggio a Venezia, alla riunione dell'Associazione Internazionale Global Alliance, fondata da Toni Muzi Falconi, che è il nostro decano, che è il decano delle relazioni pubbliche italiane, dicevo proprio questo, cioè, che noi siamo in qualche modo i nuovi filosofi, ma non lo siamo singolarmente come relatori pubblici e comunicatori, ma lo siamo insieme nell'esplorare il sapere, che significa dare gusto. La parola inglese sapere è «*knowledge*», invece la parola latina di sapere viene da «*sapio*», che significa dare gusto, dare senso e significato alle cose. Ecco, sappiamo perfettamente che le tecniche di comunicazione possono essere utilizzate anche per fare la guerra, di fatto viviamo in questo momento diverse guerre, guerre ibride che nascono anche dall'uso manipolatorio della comunicazione, il caos che stiamo vivendo nel mondo, in gran parte, è frutto dell'uso distorto e non etico della comunicazione. La comunicazione viene utilizzata non sempre per creare valore, ma anche per creare scompiglio o guerra. Rimettere al centro del dibattito pubblico l'intersezione dei saperi vuol dire anche creare nuove collane di libri, pubblicate nei prossimi mesi, che provano a ridefinire l'essenza stessa delle relazioni pubbliche come disciplina olistica, che in qualche modo può essere l'humus fondamentale per l'intersezione dei saperi.

LA: In che modo FERPI promuove la trasparenza e la professionalizzazione del lobbying in Italia?

VM: Come lei sa, nel nostro Paese ci sono stati più di cento tentativi di regolamentazione della professione del lobbista. La cosa è anche collegata al FERPILab. Nella precedente consigliatura FERPI, dal 2018 al 2021, sono stato il Delegato Nazionale alla Lobby e all'Advocacy e ho in quegli anni strutturato un gruppo di lavoro con decine di colleghi lobbisti, dando vita a un documento che poi è stato presentato in audizione prima alla Camera e poi al Senato. Eravamo nella XVIII legislatura e abbiamo edotto il legislatore sulle nostre posizioni sull'argomento. Ora, perché dicevo che sono collegati: lei sa che le leggi hanno un'introduzione, in senso aulico potremmo dire che hanno un prologo, ma di solito la parola prologo viene lasciata forse a documenti di maggiore valore epistemologico, anche se, anche la legge ha un tale valore. In

quell'occasione, erano stati presentati tre progetti di legge, poi fatti confluire in un unico, dalla maggioranza che in quel momento governava il Paese, votato dalla maggioranza alla Camera. Quindi, per la prima volta nella storia repubblicana, avevamo la Camera dei Deputati che aveva dato l'ok alla legge sulle lobby. Poi arrivò il governo Draghi, sempre nella stessa legislatura, e lo scioglimento delle Camere, il Senato non ebbe la possibilità di dibattere sulla legge della regolamentazione degli interessi. Il problema è la considerazione complessiva di questa professione: perché dico che bisogna considerare le relazioni pubbliche una disciplina olistica all'interno della quale ci sono il lobbying, il public affairs, l'advocacy, la brand reputation, la gestione della reputazione, il crisis management? Perché sennò finisce che la legge sulla lobby diventa un passaggio che serve sole ed esclusivamente, o quasi, a regolare gli accessi dei lobbisti in Parlamento. È una questione veramente molto complessa, perché a un certo punto, anche in virtù dell'Unione Europea, c'è stato un innesto all'interno della prospettiva italiana, che è basata sulla *Civil Law*, con la così detta Legge Civile, la *Common Law*. Lei sa, che nei paesi anglosassoni, con tutte le dovute differenze del caso, non esistono gli ordini professionali come li intendiamo noi in Italia, che sono sostanzialmente frutto delle antiche corporazioni; abbiamo gli avvocati, abbiamo i medici, abbiamo gli ingegneri, i farmacisti. Noi invece siamo quelli che, sostanzialmente, facciamo sempre la stessa battuta: mia madre e mia sorella non hanno ancora capito il mestiere che faccio. Se lei vuole spiegare ai suoi genitori e amici che vuole fare la lobbista, non capiscono; in primis perché sono influenzati dai titoli negativi dei giornali, in cui la lobby è una roba brutta, sporca e cattiva (dal titolo del libro di Fabio Bistoncini). Siccome è una disciplina che cura una serie infinita di cose - corporate reputation, corporate brand identity, brand management, public affairs, lobbying, advocacy, public policy, risk management, issue management, crisis management, investor relations, comunicazione pubblica - è una complessità ed è una vastità particolarissima, con decine e decine di tecniche diverse e di pillar disciplinari, ecco che il legislatore, per arrivare nella declinazione oggettiva della legge sulla lobby non può, mi rendo conto, avere contezza di tutte le possibili attività che ci sono. Allora, si concentra sulla lobby, quindi sulla rappresentanza di interessi, ma non considera per esempio il fatto che la rappresentanza di interessi è un aspetto costitutivo della democrazia e che il public affairs una funzione di relazione fondamentale per mettere in ascolto le imprese con le istituzioni. Membri del Parlamento che ti dicono che hanno assolutamente bisogno delle imprese per capire i contesti economici, e ce ne sono tanti, dicono una cosa, dicono che hanno bisogno dell'ascolto e del dialogo, elementi assolutamente vasti e complessi. Nei paesi anglosassoni ci sono anche cattedre universitarie di *Organizational Listening*, ed è una cattedra che afferisce alle relazioni pubbliche. Allora ecco che, i vari tentativi falliti in tutta

l'epoca repubblicana arrivano oggi a un buon testo da parte del Presidente della Commissione Affari Costituzionali della Camera, On. Nazario Pagano. È però un testo che, al di là di alcune evidenze o criticità che potrei segnalare, non tiene conto della complessità dell'insieme di cui parliamo. Per tornare alla sua domanda, nel progetto di legge che avevamo discusso in audizione alla Camera nella scorsa legislatura, noi di FERPI, nel nostro documento, avevamo invitato il legislatore a scegliere, come istituzione presso la quale far detenere il registro dei lobbisti, il Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL). Innanzitutto, perché è un organo di rilievo costituzionale e, in secondo luogo, per il concetto di "corpo intermedio": il CNEL è composto dai corpi intermedi del nostro paese: sindacati, associazioni confindustriali, associazioni imprenditoriali, ecc. Se istituzionalizzi il registro dei lobbisti all'interno del CNEL, vuol dire che accresci il livello di consapevolezza dimostrato dal legislatore, perché capisce che la rappresentanza di interessi è propria dei corpi intermedi. Nella scorsa legislatura avevano indicato un'authority, mentre in questa, si è scelto di indicare il CNEL come organo presso il quale detenere il registro. La legge deve servire per rendere visibile e dare eticità alla professione, non deve dare però la sensazione di essere sanzionatoria. Per tutto ciò che non è lobbying agito in modo etico, cioè che è gestione perversa di questioni di potere o di questioni finanziarie, c'è già il codice penale. Questo rischio c'è nel momento in cui, all'interno di questa legge, inserisco dei protocolli sanzionatori oppure carico di eccessiva responsabilità il rappresentante di interessi nel registrare gli incontri e, quindi, una buona parte del nuovo impianto normativo lo dedico alla determinazione, alla gestione degli accessi presso il palazzo del potere, cosa sostanzialmente inutile. Insomma, per rendere giustizia di tutto il sistema della rappresentanza di interessi, bisognerebbe in qualche modo considerare la professione nella sua interezza. E c'è anche una continuità strategica tra il documento che abbiamo presentato come FERPI nel 2020-2021 e l'azione posta in essere negli ultimi due anni dal collega Giuseppe De Lucia che ha preso il mio posto all'interno del Consiglio Direttivo Nazionale come responsabile del lobbying e dell'advocacy. Tutto si tiene e si interseca: come le dicevo in apertura, se lo scopo è quello dell'intersezione dei saperi, questa è una delle dimostrazioni che ci porta esattamente verso questa direzione.

LA: Quali vantaggi offre l'iscrizione a FERPI a un lobbista o a un consulente di public affairs?

VM: Il vantaggio dell'iscrizione alla FERPI è quello di vivere all'interno di un contesto professionale diversificato, valoriale e proattivo. Dà la possibilità di partecipare a tutta una serie di iniziative, di eventi di *networking* ma, non solo, dà anche la possibilità di confronto, di un confronto continuo. La FERPI, come professione non ordinistica è regolata dalla legge 4/2013

che è la legge che ha dato regolamentazione a tutte le professioni non ordinistiche. C'è un colloquio per entrare in FERPI, ci sono vari scaglioni, varie *membership*, c'è socio associato, socio professionista, a seconda dell'età, a seconda della quantità di anni trascorsa nella professione. C'è poi la Commissione di Aggiornamento Professionale, che si occupa della formazione continua degli associati e che risponde anche alla legge 4/2013, che come le professioni ordinistiche, la formazione è obbligatoria per il mantenimento della membership come soci. Poi, vede, di associazioni di comunicatori ce ne sono tante altre, nessuna di queste però pone l'accento profondo strutturato ed epistemologico sulla dicitura fondamentale, sull'identificazione fondamentale, che è quella di relazioni pubbliche.

LA: Saprebbe stimare quanti lobbisti operano attualmente in Italia? Esistono dati aggiornati e realmente affidabili su questo settore?

VM: Quanti lobbisti no, non ci sono dati. Si potrebbe fare la sommatoria di tutti i dipendenti di tutte le più importanti società di lobbying. Diciamo che, una vecchia indagine, che fu fatta dal nostro decano Toni Muzi Falconi, parlava di circa ventimila persone in qualche modo addette al settore delle relazioni pubbliche in senso generale. Possiamo dire che ci sono fra le venti e le trentamila persone che sono professionisti delle relazioni pubbliche.

LA: Qual è il loro background tipico? Da quali percorsi formativi o professionali provengono?

VM: Ecco, altra bellissima domanda. Il relatore pubblico in quanto tale, come le ho detto all'inizio nella prima risposta, è sostanzialmente uno scienziato sociale, con diversi gradi, diversi approcci, diverse seniority. Però, con l'introduzione del codice disciplinare di scienze della comunicazione, ci siamo staccati dalla consuetudine anglosassone che vuole che le relazioni pubbliche e il lobbying siano sostanzialmente a metà tra le scienze politiche e le scienze sociali. Quindi, il background è sostanzialmente sociologico, filosofico, costituzionale, quindi di diritto pubblico e costituzionale, ma anche assolutamente una formazione manageriale. La definizione più importante dalla mia prospettiva del mestiere delle relazioni pubbliche nella sua complessità è quella del CIPR, ovvero del *Chartered Institute of Public Relations* di Londra, il quale, vado a memoria, recita che le relazioni pubbliche sono la funzione manageriale che si prende cura della reputazione delle organizzazioni. Il capo del public affairs (o *institutional relations* o *public policies* di una grande azienda, in tandem con il capo delle relazioni esterne, quando non sono la stessa persona) si occupa della cura della reputazione dell'organizzazione e, partendo da questa definizione, arriva anche ad avere rapporti con il

decisore pubblico nel caso in cui una determinata norma possa creare problemi all'organizzazione. Perché le dico questo nella domanda specifica che mi ha fatto sul background, perché è riferito a quello che dicevamo all'inizio: avere una visione d'insieme capace di darci uno sguardo complessivo sulla realtà ed essere pronti con azioni concrete, eticamente strutturate e trasparenti ad agire in maniera diretta e non solo in modo reattivo, difensivo. Le relazioni pubbliche studiano di continuo la realtà dove opera l'organizzazione e si prepara a curare tutti gli aspetti strategici. La differenza fra l'agire comunicativo e il reagire comunicativo, dipende dall'agentività del soggetto, quindi dalla capacità del soggetto di leggere la realtà, di avere contezza ogni giorno degli scenari che ci sono dinanzi. Una volta all'interno dei libri di management si scriveva che era necessario «avere contezza del territorio di mercato all'interno del quale l'impresa opera», non esiste più il territorio di mercato, esiste la realtà nel suo complesso. Ecco che una funzione manageriale come le relazioni pubbliche può fare la differenza.

LA: Nel settore del lobbying prevalgono le società di consulenza o i professionisti indipendenti?

VM: Prevalgono sicuramente le grandi boutique, quindi i grandi brand. È un mercato piccolo, in espansione e non saturo, perché c'è sempre più bisogno di professionisti capaci. Il prevalere delle grandi boutique è anche dovuto al fatto che queste società sono strutturate per offrire una varietà di servizi, che sono un po' quelli che abbiano precedentemente nominato; perché è difficile fare solo ed esclusivamente lobbying senza aver fatto prima advocacy, senza aver gestito i media, quindi, senza aver fatto media relations, senza aver posto in essere tutte le tecniche possibili per convincere il legislatore della correttezza dell'interesse che rappresentiamo. Nel momento in cui ci sono strutture con il giusto numero di dipendenti e il giusto numero di professionalità, si arriva sicuramente a un risultato più efficace e più efficiente. Dunque, sicuramente prevalgono le società di lobbying.

LA: Le chiederei un giudizio sul Registro dei Rappresentanti di Interessi della Camera. Lo ritiene realmente efficace? Quali sono i suoi limiti?

VM: Quando è stato istituito, è stato sicuramente un elemento positivo verso la trasparenza. La questione è che, la reportistica degli incontri, dalla nostra prospettiva, non è da mettere in capo al lobbista e alla società di consulenza, ma è da mettere in capo al soggetto pubblico che ha incontrato il lobbista, perché la trasparenza deve essere biunivoca.

LA: Perché molti professionisti tendono a non iscriversi?

VM: Perché sostanzialmente non lo ritengono utile da un punto di vista dell'efficacia della loro azione professionale.

LA: Perché, secondo lei, negli ultimi anni molte società di consulenza specializzate in lobbying e public affairs hanno deciso di sviluppare o potenziare un'area dedicata alla gestione della reputazione, del rischio e delle crisi?

VM: Per quello che le dicevo prima, sempre a partire dalla definizione del CIPR, per un'esigenza di mercato, ma un'esigenza assolutamente di creazione di valore epistemologico e quindi di senso e di significato dell'agire delle aziende che trovano nelle relazioni pubbliche una funzione innovativa di gestione della complessità. Se ci si occupa solo di un pezzetto, quello della reazione verso una normazione avversa, non si crea valore. Le aziende hanno bisogno assolutamente di essere accompagnate nella gestione della loro modalità di comunicazione e di postura nei confronti del legislatore sotto tutti i punti di vista e, quindi, gestire la reputazione significa agire *ex ante*, in quanto attraverso la determinazione di questa si crea il posizionamento dell'azienda, si governa il quotidiano e si arriva al crisis management, ovvero quello che può accadere nel caso in cui, con eventi da cigno nero, ci siano situazioni non previste e non prevedibili, che costituiscono un possibile nocumento all'azione dell'impresa.

LA: Cosa spinge un cliente ad affidare la gestione della propria reputazione o crisi a una società specializzata principalmente in lobbying e public affairs, preferendola ad agenzie che si occupano esclusivamente di comunicazione, reputazione e crisis management?

VM: Il motivo è sicuramente di mercato, di budget, ma anche perché, come dicevamo all'inizio, se sono strutturate offerte di public relations - in senso anglosassone o in senso olistico - ho all'interno della mia struttura tutte le professionalità che consentono di poter offrire tutte quelle professionalità delle relazioni pubbliche, sia essa intesa come reputazione, sia essa intesa come lobbying, sia essa intesa come crisis management e, di conseguenza, sono specializzato dal punto di vista olistico nell'offerta verso le aziende. Ci sono sostanzialmente delle economie di scala sia per l'azienda cliente e, soprattutto, ho la visione d'insieme del posizionamento dell'azienda e, quindi, mi posso prendere cura di quell'azienda nella maniera più completa possibile. Secondo la definizione del CIPR, è la funzione manageriale che si prende cura della reputazione dell'azienda, io mi permetto di togliere la parola "reputazione" e dico che: «la funzione manageriale si prende cura dell'azienda». L'espressione di questa professione è quella

americana che va sotto il nome di *Chief Communication Officer*, vale a dire colui il quale si prende cura di tutto l'ambiente all'interno del quale l'impresa opera. Di conseguenza, se vuole, è sostanzialmente il braccio destro dell'imprenditore o dell'amministratore delegato, colui che lo accompagna strategicamente in un mondo complesso e caotico.

Capitolo II

Costruire, proteggere e ripristinare la credibilità

2.1 Reputation, Risk e Crisis Management

Oggi come non mai, la reputazione rappresenta uno degli asset intangibili e non imitabili più difficili da consolidare. Si tratta di un bagaglio personale costruito con fatica nel tempo, ma che può deteriorarsi in tempi brevissimi. Non la si compra e non la si possiede in senso stretto, ma occorre coltivarla giorno per giorno, considerandola come elemento fondamentale nella creazione di resilienza e valore.

La deriva negativa della reputazione è il rischio reputazionale. In particolar modo in ambito economico, quando il rischio è legato al rendimento di un'attività, la reputazione diviene essa stessa un rischio, in quanto capace di minacciare tale rendimento. In linea generale, le radici del rischio sono ritrovabili nel rapporto con i vari stakeholder¹. Questo fa sì che, generalmente, per rischio reputazionale si intenda l'insieme delle conseguenze economiche causate dall'alterazione del giudizio di questi. Esso è parte integrante, non scindibile, delle altre tipologie di rischio: finanziario, operativo e di *compliance*². È considerato di secondo livello, in quanto prodotto di un altro rischio, frutto di una gestione non ottimale della propria organizzazione o personalità pubblica. È un concetto che risente dell'interpretazione di diverse discipline, ma che mostra un elemento certo: quanto più, per caratteristiche proprie o del settore-mercato in cui si opera, si fa affidamento a valori immateriali quali la creatività, l'immagine e la fiducia, tanto maggiore sarà l'entità del danno³. Dunque, affinché la reputazione possa essere causa o concausa di un danno, è necessario che sia un elemento tanto utile da poter evolvere in una forma indesiderata⁴.

Nel tentativo di salvaguardare la reputazione, si cerca di metterla al sicuro in circostanze garantite da pericoli o che, anche in loro presenza, facciano in modo che questi non dispieghino i loro effetti. Il rischio è da intendersi quale prodotto dell'entità di un pericolo, quale risultante dell'esposizione a una situazione specificamente pericolosa. Nel tentativo di una messa in

¹ J. Schettini Gherardini, *Reputazione e rischio reputazionale in economia: un modello teorico*, Angeli, Milano, 2011, pp. 21-22.

² G. Gabbi, *Definizione, misurazione e gestione del rischio reputazionale degli intermediari bancari*, Banca Impresa e Società, fascicolo n. 1, 2004, pp. 51-52.

³ J. Schettini Gherardini, *Reputazione e rischio reputazionale in economia: un modello teorico*, cit., p. 23.

⁴ *Ivi*, p. 109.

sicurezza, si cercano sia situazioni prive di pericoli, minacce o dubbi, sia situazioni supposte tali. Il confine tra l'essere al sicuro e il credersi al sicuro è molto fragile⁵.

La reputazione, buona o cattiva che sia, può essere una risorsa in relazione agli obiettivi e scopi dell'oggetto reputazionale. Talvolta la reputazione di un'azienda non è strettamente connessa al suo operato o alle sue modalità comunicative, ma risente del settore in cui essa opera⁶. Allo stesso modo, un'organizzazione potrebbe trovarsi ad affrontare situazioni negative a causa di uno *spillover* di crisi, che la pone nelle condizioni di doversi difendere per il solo appartenere a quel dato settore⁷. Se, dunque, la reputazione fosse necessaria allo scopo, il pericolo reputazionale emergerebbe dalla modifica quantitativa o qualitativa (il segno) di questa. Si distinguono tre tipologie di rischi reputazionali⁸:

- *Primari* (o *puri*); rappresentati dallo spostamento dell'asse di misurazione, che determina quantità e segno, adottata dall'osservatore reputazionale. Il cambiamento del metro di giudizio adoperato da quest'ultimo quantifica il rischio nell'ampiezza di tale spostamento;
- *Da comparazione*; originano quando agli occhi dell'osservatore l'oggetto perde il confronto con gli altri. Il rischio che ne deriva è proporzionale al divario creato. Al pari dei rischi primari, sono da intendersi come pericoli strategici non imputabili, almeno direttamente, alle azioni dell'oggetto reputazionale;
- *Di secondo livello*; generati da fattori strategici, legali o operativi. Tendenzialmente sono causati da un errore, che ne determina la gravità stessa.

Il rischio è un fenomeno comune, protagonista dell'esperienza quotidiana, diversamente raccontato a seconda del punto di vista che lo esamina: la psicologia, la sociologia, l'economia aziendale, la microeconomia, la politica e la scienza delle decisioni ne enfatizzano aspetti differenti. È dunque un'impresa vana ricercare una formulazione del concetto universalmente condivisibile, in quanto ogni definizione risulta utile e adeguata in relazione al contesto in cui si inserisce. L'unico vincolo è quello di rimanere sufficientemente aderenti al significato che il termine possiede nel linguaggio comune, in quanto il rischio coinvolge ogni vita umana e non solamente un gruppo ristretto di addetti ai lavori⁹.

⁵ J. Schettini Gherardini, *Reputazione e rischio reputazionale in economia: un modello teorico*, cit., pp. 116-117.

⁶ G. Comin, *L'impresa oltre la crisi*, Marsilio Editori, Venezia, 2016, p. 33.

⁷ J. Bundy et al., *Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development*, *Journal of Management*, vol. 43, n. 6, 2017, p. 1675.

⁸ J. Schettini Gherardini, *Reputazione e rischio reputazionale in economia: un modello teorico*, cit., pp. 119-120.

⁹ N. Misani, *Introduzione al risk management*, EGEA, Milano, 1994, pp. 3-4.

Si ravvisa la presenza di un rischio laddove si incontrino due elementi: la possibilità di una perdita e un difetto di conoscenza circa il verificarsi di questa. Il primo elemento si rivela nel momento in cui un individuo è esposto a un qualsiasi avvenimento in grado di causargli un danno: nella persona, nei sentimenti, nella ricchezza, nelle relazioni, nelle aspirazioni. Gli esseri umani, a causa dell'incapacità di controllare le variabili del proprio futuro, sono vittime sistematiche di eventi indesiderati¹⁰. «Se noi potessimo determinare il futuro, potremmo dirigerlo a nostro piacimento; invece, sovrani solo di quanto dipende dalla nostra volontà, non possiamo impedire accadimenti negativi»¹¹. Il secondo elemento si presenta nel momento in cui esiste la possibilità di una perdita, ma non è noto se questa si produrrà realmente. Nel momento in cui vi è la possibilità di prevedere, in anticipo e con totale certezza, lo sviluppo degli avvenimenti, non si ha più a che fare con un rischio, ma con un vero e proprio costo. Il dubbio è una componente fondante del rischio e l'incapacità di previsione è frutto di un'insufficienza di informazioni o dell'assenza di un'adeguata elaborazione delle stesse. Talvolta, però, accade che il difetto di conoscenza sia dovuto all'imponderabilità delle forze che causano il potenziale accadimento dannoso¹².

Se per gli individui la perdita può essere monetaria, psichica, fisica o emotiva, poiché il rischio può colpire qualsiasi bene a cui essi attribuiscono valore; le imprese, invece, conoscono solo una dimensione ristretta del rischio, in cui la perdita coincide con il mancato raggiungimento del fine per il quale sono state create¹³. Il rischio d'impresa si concretizza non solo nel momento in cui il reddito è negativo o nullo; anche un reddito positivo, ma inferiore, può rappresentare un evento sfavorevole per un investitore. Questo poiché, nel momento in cui si concede parte del proprio capitale a un'impresa, si compie una scelta rispetto ad altre imprese o forme di investimento. Per questa motivazione, un reddito positivo ma inferiore rispetto a quello che si sarebbe ottenuto investendo altrove è da considerarsi un evento sfavorevole: rischio economico generale. Esso è il risultato della combinazione di rischi puri e speculativi. I primi, in genere frutto di eventi dolosi o accidentali, offrono la sola possibilità di perdita; i secondi sia la possibilità di perdita sia quella di un utile. Sono proprio i rischi speculativi a rendere conveniente l'intraprendere un'attività imprenditoriale, poiché possono premiare con successo e profitto coloro che si mostrano capaci di navigare con abilità tra gli avvenimenti¹⁴.

¹⁰ N. Misani, *Introduzione al risk management*, cit., p. 4.

¹¹ *Ibidem*.

¹² *Ivi*, p. 5.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ *Ivi*, p. 6.

I rischi puri, pur rappresentando un chiaro ostacolo al sereno perseguimento dello scopo reddituale, non sono completamente eliminabili, in quanto strettamente connessi al conseguimento del reddito. La stessa riduzione potrebbe presentare costi non necessariamente in grado di bilanciare gli eventuali benefici¹⁵.

Crederne di poter misurare e prevedere con esattezza tutti i possibili rischi è un'impresa ai limiti della fattibilità. La chiave non è tentare di prevedere il futuro, bensì sviluppare la capacità di affrontare le eventualità che quest'ultimo può riservarci¹⁶. È per questo che gli esperti della disciplina devono ricorrere all'approssimazione e al giudizio soggettivo. Nella maggior parte dei casi, i dati quantitativi e certi di cui si dispone sono estremamente limitati e riguardanti esclusivamente parte delle variabili in gioco, per tutte le altre occorre affidarsi alla conoscenza della persona o dell'impresa per conto della quale si opera, all'esperienza che si ha e al proprio intuito. «Come sempre, con i numeri come con le citazioni ci si può fare quello che si vuole. I numeri non sono una scienza in sé esatta, conta come vengono combinati, inseriti, quali sono i quesiti di ricerca. [...] Il dato quantitativo è uno strumento utile, ma [...] sempre all'interno di una lettura forte, di un'interpretazione forte dello scenario»¹⁷. Non esistono criteri universalmente condivisi nella classificazione del rischio strategico, di conseguenza molto è nelle mani del *background* e nella prospettiva manageriale del professionista¹⁸. Giacché il rischio è una realtà del tutto concettuale, non può essere misurato con le stesse metodologie adottate per le dimensioni fisiche degli oggetti. Le stime dell'analista sono mere deduzioni che, seppure fondate su riscontri oggettivi, permangono prodotti esclusivi dell'intelletto¹⁹. È però certo che una delle maggiori cause di perdita di valore sia l'attuazione di strategie senza la valutazione dei rischi a esse associate²⁰.

Tradizionalmente ci si concentra sull'identificazione dei rischi, la valutazione di questi in termini di frequenza e severità (con conseguente determinazione dell'entità dell'evento dannoso) e la loro gestione in senso stretto, mediante azioni di trattamento e controllo. Si tratta di un processo strettamente circolare, che quasi mai si svolge in modo rigidamente sequenziale. La tendenza del rischio alla mutevolezza è di per sé sufficiente a rendere il risk management

¹⁵ N. Misani, *Introduzione al risk management*, cit., p. 8.

¹⁶ J. Dhlamini, *Strategic risk management: A systematic review from 2001 to 2020*, *Journal of Contemporary Management*, vol. 19, issue 12, 2022, p. 2.

¹⁷ Intervistato A, Appendice 1, pag. 141.

¹⁸ Cfr. T.J. Andersen, J. Sax, *Strategic risk management. A research overview*, Routledge, Abingdon/New York, 2020.

¹⁹ N. Misani, *Introduzione al risk management*, cit., p. 87.

²⁰ H. Grove, M. Clouse, *Strategic risk management for enhanced corporate governance*, *Corporate Ownership & Control*, vol. 13, issue 4, 2016, p. 173.

una pratica ininterrotta²¹. Si tratta di un processo basato sullo sviluppo di intuizioni, al fine di comprendere cosa potrebbe andare storto, con conseguente adozione di azioni mitigative²². Tendenzialmente il rischio strategico è suddivisibile in²³:

- *rischio normativi e di conformità*; eventi verificabili dinanzi la non conformità aziendale a standard normativi o codici autogestiti di condotta che, dall'avvento della globalizzazione, hanno reso il processo di conformità sempre più complesso;
- *rischio competitivo*, frutto di azioni intraprese da attori concorrenti;
- *rischio economici*; derivante dall'esposizione alle più ampie condizioni macroeconomiche e sociali, legate ad esempio allo stato della politica monetaria e fiscale del paese, all'inflazione, al tasso demografico o di disoccupazione;
- *rischio politico*; associato a cambiamenti incerti nella politica pubblica, geopolitica estera, attivismo sociale, terrorismo o minacce informatiche. Coloro che hanno profili di rischio politico presentano un «business minacciato da valutazioni o preoccupazioni che trascendono la loro area, cioè preoccupazioni di carattere politico-internazionale, di sicurezza o di altro tipo o, (ancora, si tratta di attori) che per ragioni di carattere politico non sono ben visti dall'esecutivo, dalle forze di maggioranza, da settori dell'esecutivo della maggioranza»²⁴. «Tendenzialmente, (si tratta) di operatori che, in modo a volte non esplicito, per ragioni di carattere politico-internazionale, si vorrebbe espellere dal mercato»²⁵;
- *rischio tecnologico*; impatto di eventi incerti correlati all'adozione tempestiva di tecnologie;
- *rischio associato a partnership e collaborazioni*.

Nel tentativo di azioni proattive, in particolar modo dinanzi rischi imprevedibili e politici, la capacità di pianificazione di scenari è un elemento di indispensabile valore. Esso implica la supposizione di futuri alternativi e la determinazione delle capacità e risorse che tali sfide richiederebbero all'azienda. «La dimensione della consulenza sul rischio politico è una dimensione nella quale l'attenzione e la ricerca dei così detti segnali deboli [...] è un elemento distintivo. Chi si occupa di rischio politico ha grande attenzione a verificare e seguire analoghe

²¹ N. Misani, *Introduzione al risk management*, cit., pp. 36-37.

²² M.L. Frigo, R.J. Anderson, *Strategic Risk Assessment. A for step for improving risk management and governance*, Strategic Finance, 2009, p. 26.

²³ J. Dhlamini, *Strategic risk management: A systematic review from 2001 to 2020*, cit., pp. 2, 9-10.

²⁴ Intervistato A, Appendice 1, pag. 140.

²⁵ *Ivi*, pag. 146.

attività, o analoghi processi, che si possono svolgere negli altri paesi, [...] perché quell'effetto contagio è un effetto che rientra a tutti gli effetti nel rischio politico»²⁶. Occorre poi chiarire la propensione al rischio che un'impresa è disposta ad accettare, sia in termini di perdite sia di opportunità, poiché questa orienta le azioni aziendali nei confronti del rischio stesso²⁷:

- *riduzione* del rischio;
- *trasferimento*;
- *evitamento*;
- *mantenimento*;
- *ricerca di informazioni aggiuntive*;
- *pianificazione di scenari*.

La consueta limitatezza delle risorse aziendali rende necessario classificare i rischi in ordine di priorità. L'esperienza empirica pone in relazione inversa la severità di un evento e la probabilità di questo, in quanto gli eventi dalle gravi conseguenze tendono a essere rari, mentre i maggiormente frequenti presentando conseguenze modeste²⁸. In linea generale, si parla di «probabilità» dinanzi eventi che accadono spesso, tendenzialmente più di una volta all'anno, negli altri casi è preferibile parlare di «frequenza»²⁹. Nonostante ciò, la severità ha maggiore peso della probabilità (o frequenza), in quanto rappresentativa della significatività del rischio. Se un evento è potenzialmente capace di produrre un danno molto elevato, poco importa che la frequenza sia limitata, occorre far sì che non accada mai. In relazione alla severità delle conseguenze, si distinguono³⁰:

- *Rischi catastrofici*; eventi capaci di mutilare in maniera prolungata la capacità competitiva dell'impresa, con possibile cessazione dell'attività stessa. Si tratta di una classificazione relativa, in quanto un rischio catastrofico per un'organizzazione può non esserlo per un'altra. La probabilità, tendenzialmente calcolata mediante un procedimento di stima arricchito dall'osservazione storica della frequenza su un tempo sufficientemente lungo, non è riscontrabile in eventi catastrofici, a causa della loro rarità e gravità, che spesso pongono fine alla vita stessa dell'azienda, rendendoli dunque eventi irripetibili. È per questo che, in presenza di possibili catastrofi, il bilancio delle probabilità diviene un dato privo di significato e l'unica regola resta quella di annullare

²⁶ Intervistato A, Appendice 1, pag. 145.

²⁷ J. Dhlamini, *Strategic risk management: A systematic review from 2001 to 2020*, cit., p. 20.

²⁸ N. Misani, *Introduzione al risk management*, cit., p. 82.

²⁹ *Ibidem*, nota n. 1.

³⁰ *Ivi*, pp. 84-86.

anche la più lieve possibilità che questi si verificano, sfruttando i più rigorosi interventi preventivi³¹;

- *Rischi rilevanti*; la cui severità, pur non alterando la capacità competitiva dell'impresa, può turbarne l'equilibrio finanziario, intaccando i flussi di cassa fino a rendere necessaria la riduzione temporanea dell'attività operativa o il ricorso a fonti di finanziamento esterne a condizioni svantaggiose;
- *Rischi minori*; relativi a eventi in grado di determinare un danno assorbibile dai flussi di cassa aziendali senza scompensi. In questa tipologia di rischio, la probabilità gode di una rilevanza simile a quella della severità.

La fiducia reciproca e la reputazione positiva, realizzate nel tempo attraverso una comunicazione e dei comportamenti coerenti, vengono seriamente minacciate nel momento in cui ragioni reali o fittizie portano a una situazione di crisi. Che si tratti di un evento causato o subito, la credibilità verrà comunque messa in dubbio ed eventualmente rivalutata a seconda delle abilità dimostrate nella gestione della situazione critica. Quanto costruito con fatica in decine di anni può essere distrutto in pochi giorni. Negli ultimi tempi, le società occidentali sono sempre più sensibili ai comportamenti non etici, tanto che indagini rivelano come il primo rischio da cui un'organizzazione deve tentare di difendersi è quello reputazionale³². «Il tema è che le crisi non muoiono in quest'epoca, (poiché) c'è una memoria digitale (estremamente) ampia. Negli anni Sessanta un inciampo [...] finiva sulle prime pagine dei giornali e dei telegiornali, dopodiché rimaneva negli archivi Rai e negli archivi del quotidiano. In questo momento lo puoi riprendere, lo puoi tirare fuori in qualsiasi momento e non lo puoi neanche cancellare, [...] nei social resta, resta nella memoria dei telefoni. La grande difficoltà, in questo momento, non è tanto se ci si può recuperare da una crisi, è quali sono gli impatti di lungo periodo»³³. Questa condizione è frutto «di un cambiamento dell'ecosistema dei media, perché [...] il fatto di una disponibilità h24 di canali di informazione [...] espone le società, le realtà aziendali, le istituzioni a una serie di rischi maggiori. Questa cosa ha reso anche i consumatori e l'opinione pubblica [...] più consapevoli rispetto a quella che è la reputazione di un'azienda, anche inconsciamente»³⁴. «Siamo in un periodo storico in cui molto spesso la comunicazione

³¹ N. Rescher, *Risk*, Washington, University Press of America, 1983, p.71.

³² Scuola di perfezionamento per le forze di polizia, *La comunicazione e il crisis management come fattori strategici per le organizzazioni*, USPI, Roma, 2017, pp. 63-64.

³³ Intervistato C, Appendice 1, pag. 158.

³⁴ *Ivi*, pag. 162.

prende il sopravvento rispetto al contenuto, si passa troppo tempo a cercare opportunità per comunicare delle cose, quando magari non le (si) sta facendo»³⁵.

La reputazione, grado di allineamento costruito nel tempo tra identità e immagine, è nell'attuale società sempre più rilevante, tanto che chi desidera prosperare deve necessariamente disporre di un alto grado di consenso da parte della comunità. La reputazione non è una caratteristica propria, ma è un attributo, in quanto elemento riconosciuto dall'esterno. L'approvazione si conquista dando prova di credibilità e responsabilità, mostrandosi degni di fiducia; intendendo per fiducia la volontà di una parte di essere vulnerabile alle azioni di un'altra, sulla base della consapevolezza che quest'ultima compia specifiche azioni, di importanza per il fiduciante, indipendentemente dall'assenza di monitoraggio e controllo³⁶. Una buona reputazione permette di subire meno pressioni esterne (da parte di specifici gruppi o autorità di controllo), di godere di una copertura mediatica positiva, di avere il rispetto e sostegno della comunità in cui si opera e, soprattutto, di versare concessa una seconda chance nel caso in cui si verificasse un evento critico o si commettessero errori³⁷. «La reputazione vale più di ogni altra cosa probabilmente»³⁸. «Nel discorso pubblico corrente ci sono dei parametri che sono difficilmente recuperabili: i costumi personali, la condotta individuale, la moralità. In misura molto ridotta, se non nulla, se compromessi sono suscettibili di un recupero pieno. Laddove invece la reputazione sia compromessa per scelte di carattere strettamente politico o professionale, ci può essere una rinascita, un ripristino. [...] Un'azienda è suscettibile di *rebranding*, un personaggio pubblico no»³⁹. È però anche vero che «oggi come oggi, viviamo in una società che dimentica molto velocemente»⁴⁰, dunque, nel risanare situazioni critiche, «il fattore tempo e anche un certo oblio che avviene nelle situazioni pubbliche può concorrere»⁴¹.

Il saper gestire una crisi è un qualcosa che necessita di esperienza, poiché la formazione professionale e lo studio teorico non sono sufficienti nel momento in cui entrano in gioco lo stress e l'ansia che accompagnano una crisi⁴². «Ci sono casi in cui (si) viene travolti. Se la crisi

³⁵ Intervistato D, Appendice 1, pag. 166.

³⁶ R.C. Mayer et al., *An integrative model of organizational trust*, *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 3, 1995, p. 712.

³⁷ Scuola di perfezionamento per le forze di polizia, *La comunicazione e il crisis management come fattori strategici per le organizzazioni*, USPI, Roma, 2017, pp. 64-65.

³⁸ Intervistato G, Appendice 1, pag. 191.

³⁹ Intervistato A, Appendice 1, pag. 142.

⁴⁰ Intervistato H, Appendice 1, pag. 202.

⁴¹ Intervistato F, Appendice 1, pag. 182.

⁴² Scuola di perfezionamento per le forze di polizia, *La comunicazione e il crisis management come fattori strategici per le organizzazioni*, USPI, Roma, 2017, pp. 64-65.

sfugge di mano, [...] non la (si) riprende più»⁴³. È proprio nei primi sessanta, centoventi minuti dall'insorgere di una situazione critica che va impostata una strategia volta a mettere in sicurezza gli asset, il mercato e la reputazione⁴⁴. La disciplina del crisis management è di recente elaborazione, nasce ufficialmente nel contesto statunitense tra la fine degli anni Settanta e gli anni Ottanta, configurandosi come l'insieme di procedure adottate nel tentativo di prevenire, reagire e imparare dalle crisi. È un processo di medio-lungo periodo composto da tre principali fasi, traducibili nelle così dette 3R⁴⁵:

- *Research*; fase di precrisi, durante la quale predisporre meccanismi di prevenzione e preparazione. L'azione si concentra sul monitoraggio delle aree sensibili e dei segnali deboli, possibilmente arricchendo il tutto con attività di *crisis training*. L'utilità delle misure preparatorie si concretizza ribadendo come l'urgenza che connota qualsiasi crisi renda il fattore tempo e la velocità di reazione due elementi fondamentali tanto quanto la risposta stessa. La pressione psicologica non va sottovalutata, poiché innesca meccanismi distorti e comportamenti irrazionali;
- *Response*; fase concomitante alla crisi, nel corso della quale vengono poste in essere manovre volte ad affrontarla, contenerla e risolverla. Per arginare la situazione negativa, si sfruttano specifiche azioni comunicative, con l'obiettivo di salvaguardare la credibilità e la relazione con gli interlocutori;
- *Recovery*; fase postcrisi, in cui si propone un piano di rilancio che tenti di sfruttare le opportunità create dall'evento negativo, anche migliorando i propri meccanismi di prevenzione.

Dal punto di vista strettamente teorico, da un lato gli esperti sottolineano l'importanza dello studio di casi aziendali passati, al fine di delineare una classificazione generale di buone e cattive pratiche gestionali; altri studiosi, invece, sono dell'opinione che tale metodo non sia semplicemente scarsamente utile, bensì addirittura dannoso, poiché distoglie dalla consapevolezza che ogni crisi sia un caso unico, non paragonabile a nessun altro, in quanto caratterizzato dal mutare di diverse variabili (la realtà dei fatti, le reazioni emotive, gli interessi in gioco). Come spesso accade, lo stile d'azione preferibile si collocherebbe in una posizione intermedia, capace di individuare linee guida dallo studio dei casi, ma tenendo in

⁴³ Intervistato G, Appendice 1, pag. 196.

⁴⁴ G. Comin, *L'impresa oltre la crisi* cit., p. 15.

⁴⁵ Scuola di perfezionamento per le forze di polizia, *La comunicazione e il crisis management come fattori strategici per le organizzazioni*, cit., pp. 84-85.

considerazione le singole peculiarità⁴⁶, poiché «ogni progetto ha una storia a sé. Si possono replicare le metodologie ma non si replicano mai gli strumenti»⁴⁷.

Una crisi origina nel momento in cui l'opinione pubblica viene a conoscenza di un fatto ritenuto grave o inaccettabile, con la conseguente messa in discussione della fiducia fino a quel momento concessa all'organizzazione o al personaggio pubblico in questione. Può talvolta succedere che a scatenare la crisi sia il racconto di realtà e situazioni inesistenti, capaci però di danneggiare la reputazione e l'economia del soggetto al pari delle accuse più reali⁴⁸. Tendenzialmente, le cause di una crisi sono: disastri naturali, cause tecnologiche, errori di confronto con terzi, atti di terzi finalizzati a screditare l'impresa, misfatti organizzativi (causati da valori deviati del management, da disonestà, raggiri e inganni, dalla cattiva condotta dei dirigenti o da atti delittuosi o infedeli di dipendenti), violenza psicologica sul posto di lavoro, pettegolezzi, attacchi terroristici o, in generale, eventi causati per mano dell'uomo⁴⁹.

È una speranza vana credere che il tempo plachi l'attenzione mediatica, succede esattamente il contrario. La reticenza eccita la curiosità, lasciando immaginare retroscena più grandi. Si crea così una presunzione di colpevolezza, abbattibile solo dimostrando non indifferenza e responsabilità sociale, che niente a che vedere con quella giuridica⁵⁰. Nello specifico, sono due gli elementi che concorrono a rendere una situazione inaccettabile dinanzi l'occhio della comunità⁵¹:

- Un *contesto favorevole*, capace di far percepire la notizia ai media e all'opinione pubblica in maniera ancor più negativa;
- Un *contesto amplificatore*, in grado di esasperare esponenzialmente i toni del dibattito, facendo in modo che la notizia occupi le prime pagine di tutti i giornali.

Spesso, l'elemento che precede ogni crisi è l'illusione che nulla possa accadere; una speranza fallace, soprattutto se rapportata al lungo periodo⁵². Che si tratti di un'organizzazione,

⁴⁶ Scuola di perfezionamento per le forze di polizia, *La comunicazione e il crisis management come fattori strategici per le organizzazioni*, cit., pp. 86-87.

⁴⁷ Intervistato C, Appendice 1, pag. 161.

⁴⁸ L. Poma, G. Vecchiato, *La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Gruppo 24 Ore, 2012, p. 31.

⁴⁹ Cfr. O. Lerbinger, *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*, Erlbaum, Mahwah, 1997.

⁵⁰ M. De Vincentis, *Comunicare l'emergenza. Crisis Management: la gestione delle notizie che non si vorrebbero mai dare*, Centro di documentazione giornalistica, Roma, 2020, p. 36.

⁵¹ L. Poma, G. Vecchiato, *La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, cit., p. 31.

⁵² Scuola di perfezionamento per le forze di polizia, *La comunicazione e il crisis management come fattori strategici per le organizzazioni*, cit., p. 87.

di un'istituzione o di un personaggio pubblico, nessuno è immune. La domanda da porsi non è se si dovrà mai affrontare una situazione di crisi, bensì quando, come e quale crisi ci si troverà a fronteggiare⁵³. Dunque, il primo passo è sapere cosa può accadere a sé stessi o al proprio settore di appartenenza⁵⁴. Soprattutto coloro che non si sono mai trovati a dover affrontare un'improvvisa situazione negativa spesso affermano che la preparazione di un piano di crisi sia una perdita di tempo, uno spreco di energie per qualcosa che potrebbe non accadere mai, che potrebbe restare in un cassetto a prendere polvere. Il prepararsi a una crisi è come stipulare un'assicurazione contro gli incidenti automobilistici: non importa che statisticamente sia più probabile non averne, nessun automobilista cosciente ci rinunciarebbe e nessun comunicatore esperto tenterebbe di cavarsela senza un piano di comunicazione di crisi. Una volta stipulata un'assicurazione o predisposto un piano di crisi, una sensata precauzione è prepararsi al peggio, pianificare il peggior scenario possibile, così da essere più equipaggiati dinanzi a disastri lievi. Del resto, è più facile ridimensionarsi per gestire problemi minori, piuttosto che adattarsi a eventualità minimamente ipotizzate⁵⁵.

La crisi è sempre il risultato di una combinazione di eventi sfavorevoli interni ed esterni, con alla base tre elementi fondativi: l'avvenimento, l'informazione e le relazioni. È dunque semplice comprendere come sia capace di procurare eventi a cascata, in grado di travolgere sia i settori tecnici sia gli aspetti umani⁵⁶. È di fatti caratterizzata da gravi conseguenze, basse probabilità, presenza di rischio e incertezza, azioni condotte sotto pressione temporale, interruzione delle attività quotidiane e conseguenze potenzialmente letali per la reputazione⁵⁷. Una crisi può seguire due percorsi evolutivi⁵⁸:

- *Strisciante*; inizia in maniera quasi impercettibile (si pensi alle lamentele di alcuni dipendenti o a qualche commento negativo su un blog) finché, con il passare del tempo, la situazione inizia a delinearsi fino al punto in cui il più piccolo elemento rivela il caso.

⁵³ Scuola di perfezionamento per le forze di polizia, *La comunicazione e il crisis management come fattori strategici per le organizzazioni*, cit., p. 51.

⁵⁴ K. Stocker, *A strategic approach to crisis management*, in Caywood, *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*, McGraw-Hill, New York, 1997, p. 192.

⁵⁵ M.L. Turney, *Six Steps to Preparing a Rudimentary Crisis Communication Plan*, International Association of Business Communicators, 2003, p. 1.

⁵⁶ Scuola di perfezionamento per le forze di polizia, *La comunicazione e il crisis management come fattori strategici per le organizzazioni*, cit., pp. 45-49.

⁵⁷ A. Gregory, *Communication dimensions of the UK foot and mouth disease crisis 2001*, *Journal of Public Affairs*, n. 5, 2005, p. 313.

⁵⁸ L. Poma, G. Vecchiato, *La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, cit., p. 27.

È fronteggiabile con minor stress, poiché è maggiormente esteso il periodo di possibili riflessioni. Nonostante ciò, i primi segnali sono spesso ingenuamente ignorati;

- *Improvvisa*; esplose senza preavviso (verbigrazia a seguito della telefonata di un cronista), raggiungendo velocemente il suo apice. Solitamente si manifesta nei momenti meno opportuni, quali periodi di feste o momenti di assenza dell'alta dirigenza, rendendo il caso la notizia del giorno.

Se da un lato non tutte le crisi originano da emergenze, l'esperienza empirica mostra come, quasi puntualmente, imprevisti inadeguatamente gestite portino a crisi. È per questo che un metodico schema di risposta alle emergenze non può comunque sostituire un'adeguata capacità di gestione delle crisi⁵⁹. Una situazione, per quanto negativa possa essere, non è da considerarsi una crisi fintanto che la notizia non giunge attraverso i media al grande pubblico. In queste circostanze, la percezione ha il medesimo peso della realtà⁶⁰. Gli elementi distintivi sono: il fattore sorpresa, capace di far percepire anche crisi striscianti come eventi improvvisi e inaspettati; la presenza di informazioni insufficienti, con notizie incerte, incomplete, discordanti e spesso provenienti da fonti non confermate; l'incalzare frenetico degli eventi; la rottura degli equilibri routinari; la perdita di controllo; la pressione mediatica, con conseguente innalzamento dei toni; la mentalità da stato d'assedio; il panico; la focalizzazione sul breve termine; i problemi di comunicazione⁶¹. Spesso le problematiche a lungo non risolte o ignorate tendono ad aggravarsi fino a far diminuire le opzioni di risoluzione disponibili, così aumentando i costi di intervento⁶². Al verificarsi di una crisi, si innesta un percorso tipicamente articolato in nove fasi:

1. *Attacco* all'accusatore, alla sua credibilità e conoscenza dei fatti;
2. *Diniego* della crisi;
3. *Ottimismo* e minimizzazione della situazione di pericolo;
4. *Giustificazione*, con attribuzione della responsabilità ad attori terzi;
5. *Rabbia* e aggressività, spesso manifestate dall'espressa volontà di intraprendere azioni legali;
6. *Fuga* e chiusura nel silenzio;

⁵⁹ W.T. Coombs, *Deep and surface threats: Conceptual and practical implications for crisis vs. problem*, Public Relations Review, n. 28, 2002, p. 344.

⁶⁰ Scuola di perfezionamento per le forze di polizia, *La comunicazione e il crisis management come fattori strategici per le organizzazioni*, cit., p. 57.

⁶¹ Cfr. L. Norsa, *Crisis Management: come gestire la crisi aziendale*, Edizioni Giuridiche Simone, Napoli, 2002.

⁶² T. Jaques, *Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct*, Public Relations Review, n. 33, 2007, p. 148.

7. *Controllo* del danno, mediante contatto e ascolto con esperti in materia;
8. *Ricostruzione*, con quantificazione delle risorse economiche e umane necessarie;
9. *Recupero* e assunzione completa delle responsabilità, con conseguente formulazione di scuse e azioni risarcitorie.

Le aziende e i personaggi pubblici adeguatamente preparati agiscono a partire dal settimo punto, evitando di compromettere ulteriormente la propria posizione⁶³. L'organizzazione o il soggetto che si trovano a fronteggiare una crisi possono superarla rafforzando la propria immagine, scoprendo potenzialità nascoste, punti di forza, nuovi alleati e mostrando pubblicamente il proprio valore⁶⁴; poiché «la creatività nasce dall'angoscia, come il giorno nasce dalla notte oscura. È nella crisi che nasce l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie [...] ed è nella crisi che il meglio di ognuno di noi riaffiora. Chi supera la crisi, supera sé stesso, senza essere superato. Chi attribuisce le proprie sconfitte e i propri errori alla crisi, violenta il proprio talento e mostra maggiore interesse per i problemi, piuttosto che per le soluzioni. La vera crisi è l'incompetenza»⁶⁵.

Al fine di anticipare e non subire gli eventi avversi, si può far ricorso al «ciclo di Deming» (o «ciclo Pdca»), strumento attraverso il quale ogni livello organizzativo può sviluppare procedure volte alla gestione di potenziali crisi, diminuendo l'incertezza per il futuro e perfezionando le proprie previsioni. Il ciclo consiste nel monitoraggio e miglioramento di ogni processo aziendale, mediante la messa in atto di azioni secondo una sequenza logica⁶⁶:

- *Pianificare (Plan)*, elaborare una lista di possibili aree critiche con conseguenti ipotesi di risoluzione;
- *Eseguire (Do)*, applicazione dell'ipotetica procedura in contesti circoscritti, attraverso simulazioni di scenari;
- *Controllare (Check)*, raccolta e analisi dei risultati;
- *Azione (Act)*, miglioramento del processo sulla base dei feedback ricevuti. Quest'ultimi classificheranno il metodo come definitivo o predisporranno un suo ampliamento. In caso di conformità della schematizzazione dell'iter, la «A» si tradurrà in un

⁶³ Cfr. L. Norsa, *Crisis Management: come gestire la crisi aziendale*, cit., 2002.

⁶⁴ Scuola di perfezionamento per le forze di polizia, *La comunicazione e il crisis management come fattori strategici per le organizzazioni*, cit., p. 62.

⁶⁵ A. Einstein, *Mein Weltbild*, 1934, trad. it. *Come io vedo il mondo*, Newton Compton Editori, 1975, in G. Comin, *L'impresa oltre la crisi*, cit., pp. 13, 19-20.

⁶⁶ Scuola di perfezionamento per le forze di polizia, *La comunicazione e il crisis management come fattori strategici per le organizzazioni*, cit., p. 88.

consolidamento del processo, mentre, in caso di non conformità si convertirà in «Azione correttiva».

Il ciclo deve essere ripetuto in un'ottica di formazione permanente, potenzialmente all'infinito, in concreto ogni qualvolta mutino le condizioni ambientali⁶⁷. Nell'eventualità di una crisi, la costruzione di un apposito team è un passaggio imprescindibile. Nonostante vi sia la tendenza alla centralizzazione delle decisioni e della leadership, difficilmente un unico individuo risulta capace di gestire la complessità di simili episodi⁶⁸. Inoltre, tale scelta strategica rappresenta un ulteriore rischio, poiché vi è la possibilità di trasferire autorità a un soggetto incapace di articolare la miglior reazione.

Per tanto, il crisis team è un organo volto al monitoraggio, all'anticipazione e alla gestione di situazioni critiche, nel tentativo di superarle con il minor danno possibile. La psicologia delle organizzazioni definisce il team quale “uomo al plurale”, capace di sommare le molteplici forze e di minimizzare i singoli errori. È preferibile avere una composizione del team eterogenea, con individui provenienti da diverse funzioni aziendali e aventi differenti qualità personali. Tra le più apprezzate: il saper avere una visione globale delle situazioni, la capacità di lavorare in gruppo, di mantenere la calma e prendere decisioni veloci⁶⁹. La composizione a geografia variabile permette di far sì che al suo interno siano riunite tutte le competenze necessarie alla gestione delle diverse tipologie di crisi⁷⁰. Generalmente si tendono a preferire team non superiori ai dodici, quindi componenti, poiché gruppi molto numerosi sono maggiormente propensi a dividersi in sottogruppi tra loro in competizione⁷¹. È bene ipotizzare l'introduzione, all'interno del team, di una figura di mediazione: il facilitatore. Questo ha il compito di mediare i conflitti interpersonali e professionali che possono instaurarsi tra i vari componenti del crisis team, appurando che problemi di natura legale o finanziaria non prendano il sopravvento su altre questioni di pari importanza⁷². Il ciclo di vita di tale organo presuppone sei fasi⁷³:

1. *Disegno della struttura organizzativa;*

⁶⁷ Scuola di perfezionamento per le forze di polizia, *La comunicazione e il crisis management come fattori strategici per le organizzazioni*, cit., p. 89.

⁶⁸ Cfr. C.F. Hermann, *Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 8, giugno 1963.

⁶⁹ Scuola di perfezionamento per le forze di polizia, *La comunicazione e il crisis management come fattori strategici per le organizzazioni*, cit., pp. 91-92.

⁷⁰ M. De Vincentis, *Comunicare l'emergenza. Crisis Management: la gestione delle notizie che non si vorrebbero mai dare*, cit., p. 37.

⁷¹ Cfr. R.F. Littlejohn, *Crisis Management: A Team Approach Management Association*, New York, 1983.

⁷² Cfr. I.I. Mitroff, T.C. Pauchant, *Crisis Management: Lessons from the Airline Industry*, Quorum Books, Westport, 1999.

⁷³ Cfr. R.F. Littlejohn, *Crisis Management: A Team Approach Management Association*.

2. *Selezione dei componenti del team;*
3. *Sviluppo del team;*
4. *Crisis audit;*
5. *Contingency planning;*
6. *Gestione dell'emergenza.*

L'azione del team precede e succede l'effettivo verificarsi di una crisi e si concretizza con la produzione di un piano di crisi. Questo andrà sempre aggiornato mediante riunioni periodiche alle quali tutti i membri del team devono partecipare, tendenzialmente almeno una volta ogni due mesi. È inoltre buona norma provvedere all'individuazione di appositi spazi volti alle riunioni dei professionisti occupati nella gestione dell'emergenza e alla selezione e preparazione di colui che sarà la voce e il volto dell'azienda: il portavoce. È importante utilizzare sempre e solo un unico portavoce, poiché in caso contrario aumenta il rischio di diffondere versioni contrastanti e di rilasciare dichiarazioni ambigue. Di norma non è necessario che sia l'amministratore delegato, il maggior azionista o il proprietario della società, a meno che non si presentino condizioni che impongono una piena e diretta assunzione di responsabilità da parte dei vertici⁷⁴:

- In caso di eventi particolarmente gravi e rilevanti;
- Qualora l'amministratore delegato o un presidente siano dotati di personalità rassicurante, chiarezza espositiva, simpatia ed empatia nei confronti dei giornalisti, abilità nel parlare in dibattiti e talk show televisivi.

Il piano di crisi generalmente comprende: l'analisi dei rischi e delle vulnerabilità, la definizione delle operazioni preventive, delle modalità di intervento e comportamento in caso di crisi, l'analisi degli interlocutori interni ed esterni, la definizione di interventi di sensibilizzazione e formazione dei dipendenti, la verifica delle modalità di intervento e azioni di *follow-up* quali piani di recupero, feedback e aggiornamenti dello stesso piano di crisi. È importante che il piano sia fattibile, comprensibile, esaustivo, sintetico, condiviso e periodicamente rivisto, al fine di evitare la sua obsolescenza⁷⁵. Esso deve inoltre rispondere a quattro principi: prevenzione, preparazione, esecuzione e apprendimento⁷⁶. Non deve essere

⁷⁴ G. Comin, *L'impresa oltre la crisi*, cit., pp. 134, 142.

⁷⁵ Scuola di perfezionamento per le forze di polizia, *La comunicazione e il crisis management come fattori strategici per le organizzazioni*, cit., p. 103.

⁷⁶ Cfr. W.T. Coombs, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. SAGE Publications, 2021.

inteso come una rigida guida per la gestione di una crisi, ma come strumento in grado di far risparmiare tempo prezioso, prestabilendo e affidando con anticipo alcuni compiti e azioni.

L'analisi delle vulnerabilità deve essere condotta con un approccio scientifico, che si distacchi dall'abituale punto di vista dell'azienda. In tal senso si può agire mediante un *audit* interno, che coinvolga singolarmente o in sedute collettive le più alte cariche aziendali. In caso di organizzazioni particolarmente strutturate, è importante condurre anche un *audit* esterno, includendo gli esponenti della comunità locale, le associazioni di consumatori, le autorità, i media e qualsiasi esperto di settore in grado di contribuire a una visione complessiva delle vulnerabilità aziendali⁷⁷. Inoltre, anche in un'ottica di futuri miglioramenti, è bene compilare, simultaneamente al periodo di crisi, un "diario di bordo" in cui registrare accuratamente, di momento in momento, quanto accaduto, al fine di avere una memoria storica della crisi, dei suoi costi, tempi e delle modalità di gestione poste in essere⁷⁸.

La pratica aziendale insegna come spesso vi sia la tendenza a ignorare i segnali deboli, attraverso una sorta di attenzione selettiva che porta, in maniera più o meno consapevole, a non cogliere gli indicatori di pericolo. Questo poiché il prenderli in considerazione significherebbe mettere in discussione abitudini e convinzioni. È quanto la psicologia comportamentale definisce «trappola della conferma». Quando un individuo si interfaccia con un segnale indicante la possibilità di subire danni, si trova dinanzi a una doppia alternativa d'azione:

- Reazione *passionale*, la quale lo porta a scegliere il beneficio immediato (eliminazione dello stato di stress), mettendolo però in contro a una punizione futura (manifestazione della crisi);
- Reazione *razionale*, che spinge l'individuo a fronteggiare la situazione di agitazione e stress nell'immediato, premiandolo con il non manifestarsi della crisi.

Solitamente gli individui hanno la tendenza ad agire in modo passionale, poiché incapaci di focalizzare le future conseguenze delle proprie azioni⁷⁹. Se prevenire è meglio che curare, la gestione dei problemi secondo un approccio proattivo è un fattore necessario alla mitigazione delle crisi⁸⁰. Di fatti, l'evento scatenante è solo il catalizzatore della crisi, non la sua reale causa.

⁷⁷ Scuola di perfezionamento per le forze di polizia, *La comunicazione e il crisis management come fattori strategici per le organizzazioni*, cit., p. 98.

⁷⁸ M. De Vincentis, *Comunicare l'emergenza. Crisis Management: la gestione delle notizie che non si vorrebbero mai dare*, cit., p. 35.

⁷⁹ Scuola di perfezionamento per le forze di polizia, *La comunicazione e il crisis management come fattori strategici per le organizzazioni*, cit., p. 101, nota n. 131.

⁸⁰ K.A. Babatunde, *Public Relations and Social Media for Effective Crisis Communication Management*, Journal Bina Praja, Kwara State University, 2022, p. 546.

Le cause reali sono ritrovabili nel profondo processo di incubazione, nelle decisioni e pratiche che hanno posto l'organizzazione in una condizione di vulnerabilità⁸¹. È importante non idealizzare il proprio piano di contingenza, credendolo capace di anticipare ogni variabile. Lo si può invece testare mediante azioni di *crisis training*, in un momento di simulazione e addestramento capace di valutare il lavoro fatto fino a quel momento. La simulazione prevede la creazione delle tipiche condizioni innescate, internamente ed esternamente all'organizzazione, nelle prime quarantotto ore dallo scoppio di una crisi. A tale scopo, esistono società specializzate, capaci di ricreare le suddette condizioni in esercitazioni estremamente realistiche. Proprio durante questi addestramenti, spesso risaltano aspetti del carattere dei membri del team che in condizioni normali non emergerebbero⁸².

Per gestire efficacemente una crisi, occorre identificare quattro variabili: il tipo di crisi, le sue fasi, i suoi sistemi e gli stakeholder coinvolti. Sebbene nessun sistema possa prepararsi a ogni tipo di crisi, indipendentemente dalle risorse disponibili, la tipizzazione degli eventi negativi risulta fondamentale per l'ottimizzazione della pianificazione strategica. Gli individui tendono a categorizzare gli eventi critici, in un processo di semplificazione euristica in cui la combinazione di esperienze e aspettative passate riduce la complessità della crisi e la categorizza in schemi cognitivi di più facile interpretazione⁸³.

Vi sono poi stakeholder in grado di causare o influenzare una crisi. Essi devono essere necessariamente identificati e integrati nel piano di gestione di quest'ultima, poiché la loro mancata considerazione potrebbe causare conseguenze ancor più gravi. Tali stakeholder sono fondamentalmente di due tipi: organizzativi funzionali (media, sindacati, concorrenti, interessi particolari) e organizzativa archetipici (verbigrazia vittime, nemici o alleati)⁸⁴. Focalizzandosi su questi soggetti, è importante evidenziare come la comunicazione volta alla gestione della reputazione debba essere secondaria rispetto a comunicazioni inerenti alla sicurezza pubblica. Gli stakeholder devono sapere come proteggersi fisicamente e psicologicamente da una crisi;

⁸¹ C. Roux-Dufort, *Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions?*, Journal of Contingencies and Crisis Management, 2007, p. 109.

⁸² Scuola di perfezionamento per le forze di polizia, *La comunicazione e il crisis management come fattori strategici per le organizzazioni*, cit., p. 101, nota n. 104.

⁸³ J. Bundy, M.D. Pfarrer, *A burden of responsibility: The role of social approval at the onset of a crisis*, Academy of Management Review, n. 40, 2015, p. 351.

⁸⁴ K.A. Babatunde, *Public Relations and Social Media for Effective Crisis Communication Management*, cit., p. 548.

solo in un secondo momento i manager possono prendere in considerazione preoccupazioni reputazionali⁸⁵ (*people first*: pensiero alle vittime coinvolte e ai loro parenti)⁸⁶.

Sebbene non esistano strategie generalmente applicabili a ogni crisi, nel corso degli anni sono state teorizzate linee guida volte a mitigarne gli effetti negativi⁸⁷:

1. Stabilire processi e politiche di gestione del rischio e delle crisi;
2. Pianificare la logistica pre-evento;
3. Collaborare con il pubblico;
4. Ascoltare e comprendere le preoccupazioni del pubblico;
5. Comunicare con onestà, franchezza e apertura;
6. Collaborare e coordinarsi con fonti credibili;
7. Soddisfare le esigenze dei media, rimanendo accessibili;
8. Comunicare con passione, interesse ed empatia;
9. Accettare l'incertezza e l'ambiguità;
10. Trasmettere messaggi di autoefficacia.

La prontezza delle risposte è un fattore determinante, ma anche la pertinenza di queste non può essere sottovaluta. Inoltre, per quanto la sincerità sia da considerarsi un elemento di valore nella comunicazione di crisi, questa non preclude la necessità di comunicare la verità nella maniera più vantaggiosa possibile. Dalla fusione dei contributi teorici più recenti, oggi è possibile schematizzare i principi cardine del crisis management:

1. Centralizzare il flusso delle informazioni , prendere nota di ogni azione compiuta;	2. Entrare subito in un «clima di crisi» , non sperando che questa si risolva da sola;	3. Isolare la gestione della crisi dal resto del management , facendo assumere il controllo della crisi al crisis management, stabilendo un budget dedicato e garantendo la <i>business continuity</i> ;
4. Mettere l'interesse pubblico al primo posto ;	5. Prendere il controllo della situazione , definendo il problema reale, controllando l'entità del danno e impedendo il degenerare della crisi;	6. Contenere il problema , capendo il valore di un sacrificio a breve termine e tenendo a mente che i danni reputazionali sono sempre più gravi di quelli materiali;

⁸⁵ Cfr. D.L. Sturges, *Communicating through crisis: a strategy for organizational survival*, Management Communication Quarterly, vol. 7, n. 3, 1994.

⁸⁶ G. Comin, *L'impresa oltre la crisi*, cit., p. 100.

⁸⁷ K.A. Babatunde, *Public Relations and Social Media for Effective Crisis Communication*. Management, cit., p. 549.

7. Resistere all'istinto combattivo;	8. Assumere sempre l'ipotesi peggiore;	9. Non dipendere da un unico individuo;
10. Comprendere il ruolo dei media ed evitare che la crisi si trascini a lungo;	11. Se possibile allargare la issue;	12. Identificare degli alleati;
13. Informare puntualmente tutti gli interlocutori;	14. Prendere decisioni anche in carenza di informazioni;	15. Ricordarsi che la maggior parte delle crisi sono autoinflitte;
16. Essere presenti sul luogo dell'evento;	17. Rispettare i ruoli all'interno del crisis team, chiedendo consigli a persone di fiducia;	18. Iniziare da subito la fase di recupero.

Tabella 1; Fonte: Scuola di perfezionamento per le forze di polizia, *La comunicazione e il crisis management come fattori strategici per le organizzazioni*, cit., pp. 106-107.

Particolare attenzione deve essere riservata alla comunicazione con i media, evitando⁸⁸:

- *Silenzio e assenza:* nessuna comunicazione;
- *Chiusura:* «No comment»;
- *Smentite:* «Non succede nulla»;
- *Dichiarazioni eccessivamente rassicuranti:* «Non sappiamo nulla, ma non c'è problema»;
- *Mancanza totale di umiltà:* «La nostra tecnologia è infallibile»;
- *Prendere la distanza da altri responsabili:* «Non siamo noi»;
- *Incapacità di fornire la seppur minima informazione.*

Considerando il ruolo cruciale che la comunicazione svolge nella gestione efficace di crisi e prendendo atto di come la maggior parte delle crisi siano ad oggi di informazione e comunicazione, si ritiene che la gestione ottimale di questi eventi negativi vada messa nelle mani dei professionisti delle relazioni pubbliche. Ciò si riflette in quattro prospettive⁸⁹:

- *Lente di influenza interpersonale,* in quanto tali professionisti sono in grado di enfatizzare il volto umano della gestione della crisi. Spesso l'aspetto umano è trascurato e ciò finisce per amplificare la crisi stessa. L'attenzione che un professionista della materia può riservare ai soggetti offesi dalla crisi è in grado di evitare situazioni ambigue;

⁸⁸ Scuola di perfezionamento per le forze di polizia, *La comunicazione e il crisis management come fattori strategici per le organizzazioni*, cit., p. 109.

⁸⁹ J.L. Garnett, A. Kouzmin, *Communicating throughout Katrina: Competing and Complementary Conceptual Lenses on Crisis Communication*, *Public Administration Review*, 2007, p. 173.

- *Cura nella relazione con i media*, poiché tali soggetti sono capaci di mitigare o amplificare l'effetto della crisi stessa, plasmando la percezione pubblica dell'evento in corso. Al verificarsi di una crisi, i media tendono a considerare l'interesse umano per la vicenda come una possibile fonte di guadagno; è per questo importante avere professionisti in grado di mantenere rapporti cordiali con il mondo mediatico. Inoltre, questi stessi professionisti possono trasmettere informazioni alla stampa in modo rapido ed efficiente, ancor prima che la crisi si verifichi o inizi a esser raccontata da altri⁹⁰;
- *Vetrina tecnologica*, giacché è necessario saper scegliere il giusto medium, per comunicare le adeguate informazioni al pubblico di riferimento;
- *Networking organizzativo*, risultante dalla fusione tra comunicazione scritta, orale ed elettronica tra stakeholder, agenzie governative e organizzazioni non ufficiali coinvolte.

I professionisti delle relazioni pubbliche vantano una collocazione distintiva tra imprese, governo e società civile ed è ciò che li rende in grado di svolgere un ruolo chiave nel bilanciamento tra gli interessi organizzativi e sociali⁹¹.

2.2 Riconquistare la fiducia: strategie per il recupero della reputazione

Dopo aver sbagliato, dopo aver tentennato, probabilmente dopo aver inizialmente mentito, come recuperare? Chiedere scusa è forse la forma più alta di accettazione di responsabilità⁹² e il modo in cui lo si fa dice molto di una persona e di un'organizzazione. Le scuse riescono a disinnescare torti, porre fine a conflitti, favorire la riconciliazione. Costringono chi ha sbagliato a guardare in faccia il proprio passato e offrono conforto a coloro che hanno subito tali errori⁹³. Le scuse hanno il potere di guarire umiliazioni e rancori, eliminando il desiderio di vendetta e generando perdono nei soggetti offesi⁹⁴. Per loro stessa natura hanno come obiettivo la ricostruzione di un ponte di fiducia tra il presunto colpevole e coloro che si ritengono danneggiati⁹⁵. Spesso però non sembrano bastare, poiché talvolta le scuse generano

⁹⁰ A. Valackiene, *Efficient Corporate Communication: Decisions in Crisis Management*, Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, n. 21, 2010, p. 104.

⁹¹ C. McGrath et al., *The evolving discipline of public affairs*, Journal of Public Affairs, University of Chester, 2010, vol. 10, 2010, p. 347.

⁹² Cfr. B. Weiner, *Judgments of responsibility. A Foundation for a Theory of Social Conduct*, The Guildford Press, New York, 1995.

⁹³ J. Thompson, *Is Political Apology a Sorry Affair?*, SAGE Publications, 2012, p. 215.

⁹⁴ A. Lazare, *On Apology*, Oxford University Press, 2004, p. 5.

⁹⁵ D. Koehn, *Why Saying "I'm Sorry" Isn't Good Enough: The Ethics of Corporate Apologies*, Business Ethics Quarterly, 2013, p. 240.

nostalgia per le certezze morali del passato⁹⁶. Esse si basano su un paradosso: per quanto sincere, non possono annullare ciò che è stato fatto, eppure, in un modo misterioso e con una propria logica, è esattamente ciò che riescono a fare⁹⁷. Delle scuse eticamente valide hanno la possibilità di generare un ripristino della fiducia, ma potrebbero non riuscirci davvero. Questa deve essere una consapevolezza, poiché vi è la possibilità che una porzione del segmento leso non le accetti mai, sebbene queste contengano tutti gli elementi riconosciuti come teoricamente desiderabili. L'intenzione di per sé non è sufficiente a stabilirne l'efficacia, poiché è chi le riceve a doverle ritenere appropriate alla circostanza⁹⁸. Erroneamente si è dato per scontato che le scuse aziendali non differissero da quelle personali, concludendo che il fallimento delle prime fosse sempre da attribuire a una carenza di profondità emotiva. Si individuano, invece, almeno tre tipologie di scuse⁹⁹:

- *private/interpersonali*; chi parla lo fa in propria rappresentanza, consapevole di esser stato la causa del danno o dell'offesa;
- *aziendali/da CEO*; l'amministratore delegato parla in rappresentanza dell'azienda, seppur non abbia commesso, ordinato, voluto o avviato personalmente il fatto negativo. Per questo, affinché le scuse siano etiche, dovrebbe assumersi in maniera credibile l'impegno di modifiche nei futuri comportamenti dell'azienda, senza però attribuirsi la responsabilità di quanto accaduto. Dinanzi la non responsabilità personale del portavoce aziendale, il rimorso non deve essere un elemento contenuto nel discorso di scuse, poiché in genere si tratta di un sentimento provabile solo dinanzi la consapevolezza dei propri errori;
- *nazionali/collettive*, intese come una dichiarazione pubblica in cui il rappresentante di una nazione riconosce e cerca di fare ammenda per i torti passati commessi dalla nazione e/o dai cittadini di questa.

Le scuse private e quelle aziendali tendenzialmente si esprimono poco dopo il verificarsi del danno, mentre la terza tipologia si presenta a distanza di anni o decenni. Le scuse aziendali e quelle nazionali sono atti linguistici pubblici mancanti di un'interiorità legata al rimorso, che invece è un elemento che il soggetto offeso ricerca nelle scuse private. In ultimo, le scuse private e nazionali sono simili nella misura in cui nessuna delle due è legalistica, al contrario di quelle

⁹⁶ N. Smith, *I Was Wrong: The Meanings of Apologies*, Cambridge University Press, Cambridge, 2008, p. 7.

⁹⁷ M. Minnow, *Between Vengeance and Forgiveness*, Beacon Press, Boston, 1998, p. 144.

⁹⁸ M. Waterstone, S. de Leeuw, *A Sorry State: Apology Excepted*, Human Geography, n. 3, 2010, p. 4.

⁹⁹ D. Koehn, *Why Saying "I'm Sorry" Isn't Good Enough: The Ethics of Corporate Apologies*, cit., pp. 241-242, 244-245.

aziendali, che mettono in mano ad avvocati la scrittura di negoziazioni volte a proteggere l'azienda e le sue alte cariche da cause legali. Tutte e tre le tipologie di scuse, al fine di essere eticamente valide, devono contenere un'assunzione di responsabilità dichiarata, non generica, che menzioni in maniera chiara l'offesa arrecata¹⁰⁰.

Le scuse aziendali sono più di un mero rituale teatrale al servizio dell'immagine pubblica, esse affrontano direttamente quella che è la percezione esterna dell'azienda, agendo per dimostrare ai pubblici di riferimento che, nonostante gli errori commessi, si è ancora degni di fiducia. Se nelle scuse interpersonali la trasformazione psicologica è un elemento essenziale, in quelle aziendali questa sarebbe difficile da definire e valutare, ed è anche per questo che un'eccessiva componente emotiva risulta quasi fuori luogo¹⁰¹. Affinché le scuse aziendali possano apparire genuine devono contenere:

- *Elementi logici e di contenuto*¹⁰²:
 - *Nominare il torto di cui ci si assume la responsabilità*; non è un elemento importante perché legato all'ammissione di responsabilità, tanto più che, come precedentemente chiarito, il CEO difficilmente è il responsabile del fatto. Menzionare l'errore è funzionale al far comprendere ai pubblici di riferimento che si condivide la medesima visione della vicenda. L'assenza di specificità riguardo l'illecito indebolisce il potere riparativo delle scuse. Inoltre, non menzionando quanto accaduto, è impossibile far riferimento alle azioni che si ha intenzione di intraprendere per rimediare all'errore. Scusandosi, implicitamente si ammette un errore volontario, per il quale più difficilmente si prova pietà; ciò vale anche dinanzi errori avvenuti in maniera involontaria, ma causati da negligenza. Nei rari casi di danni involontari completamente inevitabili, si può impostare un discorso volto all'espressione di solidarietà, senza offrire scuse in senso stretto.
 - *Assumersi la responsabilità delle azioni sbagliate*; le scuse dovrebbero essere presentate dalla persona che ha causato l'errore, da chi aveva il compito di supervisionare gli autori di quest'ultimo o da chi rappresenta e parla a nome dell'azienda e, dunque, avrà la responsabilità delle azioni riparatorie future. È bene non disperdere troppo la responsabilità, poiché agli occhi del pubblico, quando si sostiene la colpevolezza di tutti, indirettamente si dichiara l'assenza di un vero

¹⁰⁰D. Koehn, *Why Saying "I'm Sorry" Isn't Good Enough: The Ethics of Corporate Apologies*, cit., pp. 242-243.

¹⁰¹ *Ivi*, p. 245.

¹⁰² *Ivi*, p. 246.

responsabile¹⁰³. L'accettazione della responsabilità deve essere il fulcro delle scuse; non vi può essere spazio per elementi polemici, né l'ignoranza può essere una giustificazione. Appellarsi all'ignoranza ha un solo scopo: negare o attenuare le proprie responsabilità¹⁰⁴.

- *Etica dell'oratore e scuse genuine.* L'*ethos* del parlante è fondamentale, poiché è l'elemento che nella sua forma più semplice dice al pubblico: «credimi, perché sono il tipo di persona alla cui parola puoi credere»¹⁰⁵. Nel caso della comunicazione aziendale, la percezione di affidabilità del parlante è legata alla condivisione delle medesime virtù. In particolar modo quando le persone si sentono danneggiate, è essenziale che percepiscano il portavoce aziendale come un soggetto in possesso di un forte senso di giustizia, poiché la giustizia è intesa come il rendere alle persone ciò che meritano¹⁰⁶. Per questo è necessario:
 - *Scusarsi prontamente;* la tempestività delle scuse porta il pubblico a dedurre che l'oratore sia un individuo giusto e premuroso, che non desidera essere complice di un danno in corso. Questa convinzione offre all'ascoltatore un motivo in più per restare aperto al dialogo. Se tutti gli elementi precedentemente nominati sono presenti, anche una scusa tardiva può comunque rappresentare un passo verso la conciliazione, ma i vantaggi offerti da scuse tempestive sono impareggiabili. Inoltre, produrre scuse in eccessivo ritardo diffonde il pensiero che queste siano frutto del tentativo di non subire azioni legali o boicottaggi. Delle scuse o delle promesse fatte sotto costrizione sono incapaci di ispirare fiducia¹⁰⁷.
 - *Trasmettere l'immagine di un CEO equilibrato, giusto e prudente;* immagine difficilmente veicolabile nel caso in cui, ad esempio, in passato non abbia giustificato condotte aziendali ambigue. In questo caso occorrerebbe impostare un discorso volto innanzitutto a motivare il precedente mancato agire, poiché ciò che è stato o non è stato fatto influenza la percezione del pubblico su quanto si dirà¹⁰⁸;
 - *Creare un contesto di supporto coerente;* in riferimento al luogo in cui verranno presentate le proprie scuse e agli strumenti di contorno di quell'evento. È importante

¹⁰³ D. Koehn, *Why Saying "I'm Sorry" Isn't Good Enough: The Ethics of Corporate Apologies*, cit., pp. 248, 250.

¹⁰⁴ *Ivi*, pp. 250-251.

¹⁰⁵ S.M. Halloran, *Aristotle's Concept of Ethos, or If Not His, Somebody Else's*, *Rhetoric Review*, 1982, p. 60.

¹⁰⁶ D. Koehn, *Why Saying "I'm Sorry" Isn't Good Enough: The Ethics of Corporate Apologies*, cit., p. 251.

¹⁰⁷ *Ivi*, p. 252.

¹⁰⁸ *Ivi*, p. 253.

scegliere questi elementi in maniera sensibile, tenendo a mente tutta la vicenda per la quale si sta chiedendo scusa¹⁰⁹;

- *Pathos del pubblico*; occorre considerare sia le emozioni suscitate nel pubblico dalle scuse sia le emozioni precedenti a queste. Credendo di aver subito un'ingiustizia, esso tenderà a sentirsi mancato di rispetto, provando rabbia e talvolta paura. Affinché questi soggetti accettino la dichiarazione di scuse, devono credere che si rispettino e, in alcuni casi, si condividano le loro emozioni¹¹⁰. Per questo occorre¹¹¹:
 - *Presentare le scuse di persona*;
 - *Mostrare empatia*; usando un tono di voce adeguato, non duro e non autoritario. La compassione dovrebbe essere espressa attraverso un tono di voce gentile e in ogni modo andrebbero evitate espressioni scherzose, le quali potrebbero lasciar trasparire che la gravità dell'accaduto non sia stata pienamente compresa. È preferibile un linguaggio formale¹¹².
 - *Dare seguito alle scuse*; il pubblico desidera voltare pagina, ricostruire la propria vita e vuole che le scuse ricevute lo aiutino in questo.

Tendenzialmente, l'includere il maggior numero possibile degli elementi menzionati aumenta le possibilità di successo delle scuse aziendali. Occorre però essere consapevoli che le scuse sono atti linguistici estremamente complessi, la cui efficacia è in parte dovuto a elementi non controllabili dall'azienda. Vi sono poi casi in cui il chiedere scusa in maniera quasi esasperata, o quantitativamente eccessiva, rende le scuse meno efficaci. In particolar modo dinanzi l'evidente colpevolezza, occorre adattare l'intensità delle scuse, combinandole con altre strategie. Soprattutto i consumatori sembrerebbero più propensi a manifestare reclami e a diffondere informazioni negative all'aumentare del livello di scuse. Esso costituirebbe un'ulteriore conferma della responsabilità dell'azienda e fornirebbe ai soggetti maggiormente critici elementi aggiuntivi per attaccarla¹¹³. Tale meccanismo è attribuibile a diverse ragioni¹¹⁴:

- Le scuse potrebbero essere considerate insincere e manipolative;
- La controllabilità della crisi è uno dei fattori che maggiormente causa rabbia e atteggiamenti negativi nei confronti del trasgressore;

¹⁰⁹ D. Koehn, *Why Saying "I'm Sorry" Isn't Good Enough: The Ethics of Corporate Apologies*, cit., p. 253.

¹¹⁰ *Ivi*, p. 254.

¹¹¹ *Ibidem*.

¹¹² *Ivi*, p. 255-257.

¹¹³ M.O. Lwin et al., *Is saying "sorry" enough? Examining the effects of apology typologies by organization on consumer responses*, Institutional Knowledge at Singapore Management University, 2017, pp. 59, 62.

¹¹⁴ *Ivi*, p. 60.

- Le scuse presentate potrebbero non essere coerenti con le azioni passate, producendo nei consumatori diffidenza;
- L'efficacia delle scuse è compromessa se chi le offre appare insincero e arrogante, indipendentemente dalla loro profondità semantica.

Inoltre, occorre tenere in forte considerazione le differenze culturali dei pubblici di riferimento, poiché queste modificano l'impostazione delle scuse. A titolo esemplificativo, la medesima azienda, dovendo chiedere scusa in Giappone e negli Stati Uniti, attuerà due diverse strategie: in Giappone diffonderà scuse comunicanti sottomissione, umiltà e mansuetudine; negli Stati Uniti sarà più propensa a comunicare sincerità¹¹⁵. Anche le emozioni sono percepite in maniera diversa a seconda della cultura: se gli asiatici considerano il *pathos* esagerato, questo è apprezzato negli stati del sud Europa¹¹⁶.

La retorica apologetica va oltre il semplice chiedere scusa, legandosi al concetto di autodifesa. Essa è da intendersi come l'insieme di messaggi volti al ripristino dell'immagine, della credibilità e della legittimità di un'organizzazione o di una persona¹¹⁷. È una modalità specifica di discorso, generata dalla necessità di difendere le azioni di un soggetto¹¹⁸. Oggi la retorica apologetica si è evoluta, passando da un unico stile difensivo a complesse strategie composte da dichiarazioni e campagne volte al ripristino dell'immagine. È il tentativo di “gestire l'impressione”, mettendo per certi versi in scena un personaggio¹¹⁹. Si sfrutta il potere della comunicazione per governare le sensazioni che scaturiscono negli altri e lo si fa mediante la manipolazione di due elementi: una componente più facilmente controllabile, la comunicazione verbale, e una più inconscia, la comunicazione non verbale¹²⁰. Le scuse si possono manifestare nei modi più vari, con appelli a valori culturali e tradizionali, invocazioni a poteri celesti, resoconti fattuali¹²¹. Il successo di tali strategie viene giudicato sulla base delle motivazioni e degli obiettivi dell'accusato, valutando anche elementi di contesto. La misurazione della buona riuscita di tali strategie, in particolar modo dall'esterno, è tendenzialmente difficile, poiché gli obiettivi potrebbero non essere resi pubblici e poiché

¹¹⁵ A. Lazare, *On Apology*, Oxford University Press, Oxford, 2005, p. 33.

¹¹⁶ A. Clegg, *The Subtle Secrets of Charisma*, Financial Times, 2 gennaio 2013, p. 2.

¹¹⁷ C. Arendt et al., *A qualitative meta-analysis of apologia, image repair, and crisis communication: Implications for theory and practice*, Public Relations Review, n. 43, 2017, p. 517.

¹¹⁸ N.W. Kruse, *The scope of apologetic discourse: Establishing generic parameters*, Southern Speech Communication Journal, 1981, p. 291.

¹¹⁹ E. Goffman, *The presentation of self in everyday life*, Doubleday, New York, 1959, p. 208.

¹²⁰ C. Johansson, *Goffman's sociology: An inspiring resource for developing public relations theory*, Public Relations Review, vol. 33, issue 3, 2007, p. 276.

¹²¹ S.D. Downey, *The evolution of the rhetorical genre of Apologia*, Western Journal of Communication, n. 57, 1993, p. 43.

potrebbero essere necessari anni per determinare se gli sforzi siano stati un successo o un fallimento¹²². La retorica apologetica conosce quattro principali strategie¹²³:

- *Negazione*; scindibile in quattro livelli, ha come obiettivo il dimostrare l'infondatezza delle accuse:
 - negare qualsiasi partecipazione alla vicenda;
 - negare qualsiasi relazione con il fatto;
 - sostenere di non aver alcun sentimento positivo nei confronti dell'accaduto;
 - negare qualsiasi tentata intromissione nell'episodio.
- *Rafforzamento*; strategia opposta alla negazione, poiché rappresentativa dell'identificazione. Fa riferimento al tentativo di identificarsi con qualcosa che il pubblico percepisce in maniera favorevole, al fine di far divenire tali associazioni il punto focale della questione, mettendo in ombra le accuse. In alcuni casi si tratta di semplice esposizione di fatti e prove in grado di supportare la dichiarazione di innocenza;
- *Differenziazione*; allontana un fatto, un sentimento, un oggetto o una relazione dal contesto in cui il pubblico tende a collocarlo. In concreto si chiede al pubblico di sospendere il giudizio;
- *Trascendenza*; strategia opposta alla differenziazione, distanzia psicologicamente il pubblico dagli elementi particolari della vicenda, annullandone la vicinanza e collocando quegli elementi in un nuovo contesto, in grado di mostrare tali elementi sotto una luce più favorevole.

Le strategie di negazione e rafforzamento sono riformatrici, poiché non vi è il tentativo di mutare il significato di quanto è in questione; mentre la differenziazione e la trascendenza sono strategie trasformative, poiché in grado di alterare il significato della vicenda sotto esame. Nel creare un messaggio efficace e persuasivo, le quattro strategie possono essere usate separatamente, in combinazione tra loro o accostate ad altre meno celebri. Si può poi sfruttare il potere delle dissociazioni¹²⁴:

¹²² C. Arendt et al., *A qualitative meta-analysis of apologia, image repair, and crisis communication: Implications for theory and practice*, cit., p. 518.

¹²³ B.L. Ware, W. A. Linkugel, *They spoke in defense of themselves on the generic criticism of apologia*, *Quarterly Journal of Speech*, 1973, p. 276, 278, 280.

¹²⁴ W.T. Coombs et al., *Why a concern for apologia and crisis communication?*, *Corporate Communications: An International Journal*, vol 15, n. 4, 2010, p. 340.

- *Dissociazione di opinione/conoscenza*; sostiene l'infondatezza delle accuse contro l'azienda;
- *Dissociazione individuo/gruppo*; dichiara la colpevolezza di un gruppo ristretto di persone, non rappresentative dei valori e dell'operato dell'azienda nel suo complesso;
- *Dissociazione atto/essenza*; viene riconosciuto l'errore aziendale, ma ribadendo che quel singolo operato non sia rappresentativo della vera natura dell'organizzazione.

In particolar modo quando una crisi ha messo in dubbio la legittimità sociale di un'azienda, le scuse sono un elemento imprescindibile per il suo ripristino. Nel tentativo di un superamento di un evento critico, con conseguente ripristino della propria immagine, si può far affidamento su due modelli complementari:

Strategie di risposta alla crisi (Coombs, 1999)	Strategie di ripristino dell'immagine (Benoit, 1995)	Esempi
<p>1. Inesistenza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • negazione; • chiarimento; • attacco; • intimidazione. 	<p>1. Negazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • negazione semplice: negare che l'atto sia avvenuto, che l'azienda abbia compiuto l'atto, che l'atto abbia danneggiato qualcuno; • spostamento della colpa. 	<p>Negazione semplice: «Desidero chiarire con fermezza che le accuse rivolte nei miei confronti sono prive di fondamento. Non ho mai partecipato né autorizzato quanto descritto e le prove finora raccolte dimostreranno la mia totale estraneità ai fatti»</p> <p>Spostamento della colpa: «Chi oggi ci accusa era in silenzio quando tutto è cominciato. Le vere responsabilità stanno altrove, ma è più semplice attaccare chi ha avuto il coraggio di intervenire»</p>
<p>2. Distanza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • scusa; • negazione dell'intenzione; • negazione della volontà; • giustificazione (minimizzazione del danno, travisamento dell'evento critico, merito della vittima). 	<p>2. Elusione della responsabilità:</p> <ul style="list-style-type: none"> • provocazione, giustificare la propria azione come risposta all'azione di un soggetto terzo; • smentita, lamentare la mancanza di informazioni o controllo su elementi importanti della situazione. Nel caso in cui la dichiarazione fosse veritiera, questo 	<p>Provocazione: «È vero, ho reagito in modo impulsivo, ma ciò che molti non sanno è che sono stato pesantemente provocato. Le parole che mi sono state rivolte vanno oltre i limiti dell'accettabile. Questo non giustifica del tutto la mia reazione, ma credo sia importante conoscere il contesto prima di giudicare»</p> <p>«Abbiamo dovuto spostato il nostro impianto industriale in X Stato, perché le nuove leggi dello</p>

	<p>sarebbe un punto a favore dell'oratore;</p> <ul style="list-style-type: none"> • incidente, tentare di avere una riduzione della responsabilità, convincendo il pubblico che l'atto offensivo sia avvenuto in maniera accidentale, poiché qualcuno può essere ritenuto responsabile solo per i fattori che si può ragionevolmente aspettare che controlli; • buone intenzioni, dichiarare alla base dell'atto offensivo degli errori involontari, spinti dal tentativo di fare la cosa giusta. 	<p>Stato Y sembrano studiate appositamente per ostacolare la nostra attività produttiva, mettendo a rischio non solo la nostra impresa, ma anche centinaia di posti di lavoro e lo sviluppo dell'economia di questi luoghi»</p> <p>Smentita: «Non ero informato né coinvolto nella decisione di intraprendere queste azioni. Sono rimasto all'oscuro fino a quando la situazione è emersa pubblicamente. Chiedo un'indagine seria e trasparente per comprendere cosa sia davvero accaduto»</p> <p>Incidente: «Quanto successo è stato un tragico evento del tutto imprevisto. Non si è trattato né di negligenza né di errore intenzionale, ma di una combinazione di fattori tecnici e umani che hanno portato a questo accaduto. Stiamo lavorando per garantire che non si ripeta mai più»</p> <p>Buone intenzioni: «Riconosco che la decisione presa ha generato conseguenze inattese, ma voglio sottolineare che è stata guidata esclusivamente dal desiderio di fare la cosa giusta. Non violeremmo mai intenzionalmente la fiducia che i nostri clienti ripongono in noi da oltre dieci anni; anche se, col senno di poi, avremmo potuto gestire meglio la situazione»</p>
<p>2. Ingraziamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sostegno. («esaminiamo gli aspetti positivi della crisi»); • trascendenza («il vero problema non è questo, ma è un altro, ed è molto più grande»); 	<p>3. Riduzione dell'offensività dell'evento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rafforzamento dei sentimenti positivi che il pubblico ha nei nostri confronti, anche in relazione ad azioni positive del passato o del 	<p>Rafforzamento: «In vent'anni di carriera ho sempre agito con correttezza e trasparenza. Ho lavorato duramente per migliorare la vita di questa comunità, costruendo rapporti di fiducia con i miei concittadini. Spero che questo</p>

<ul style="list-style-type: none"> • elogio degli altri («i nostri soccorritori sono i migliori del Paese»). 	<p>presente. È il promemoria della storia tra il fiduciante e il fiduciario, nel tentativo di compensare i sentimenti negativi legati all'atto offensivo;</p> <ul style="list-style-type: none"> • minimizzazione; • differenziazione, distinguere l'atto da azioni simili ma più offensive; • trascendenza, legare l'atto accaduto a uno scopo superiore; • attacco all'accusatore; • compensazione, nel caso in cui il risarcimento venga accettato dalla vittima, l'immagine aziendale dovrebbe risanarsi. È più una strategia di riparazione del danno che di ricostruzione della fiducia. 	<p>singolo episodio, su cui comunque sto facendo chiarezza, non cancelli quanto ho fatto fino a questo momento»</p> <p>«Ci siamo mossi rapidamente per contenere l'impatto ambientale di questo incidente. Esprimiamo piena solidarietà ai cittadini di X e alla popolazione di Y. Continueremo a lavorare con trasparenza per garantire la sicurezza e il benessere delle comunità coinvolte»</p> <p>Minimizzazione: «È vero, ho fatto uso di droghe, ma è stato un periodo particolarmente difficile per me. Nonostante ciò, non ho vinto nessun trofeo quest'anno. Questo dimostra che la mia carriera è frutto esclusivamente del mio sudore, perché fino ad oggi ho fatto affidamento solo sulle mie forze»</p> <p>«Fortunatamente si sono registrati solo feriti lievi»</p> <p>Differenziazione: «Capisco le critiche, ma in questi giorni ho sentito paragoni fuorvianti. Nel nostro caso non c'è stato alcun comportamento doloso. Si è trattato di un errore di valutazione commesso in un contesto molto diverso da quello a cui viene paragonato. Non è corretto mettere le due vicende sullo stesso piano»</p> <p>Trascendenza: «Comprendiamo le obiezioni legate alla sperimentazione sugli animali, ma ogni nostro studio ha un solo obiettivo: salvare vite umane. Senza questa ricerca molte terapie oggi non esisterebbero. Agiamo con il massimo rigore scientifico ed etico, perché</p>
--	--	---

		<p>crediamo che la salute umana meriti responsabilità e coraggio»</p> <p>Attacco all'accusatore: «E dovremmo credere alle menzogne pubblicate da un giornale in piena crisi finanziaria? Non hanno alcuna rispetto per la verità e costruiscono scandali pur di sopravvivere. Non permetteremo che questa campagna di fango distrugga anni di serio impegno»</p> <p>Compensazione: «Comprendiamo la delusione e il disagio causati dall'accaduto. Vogliamo non solo scusarci, ma anche agire in modo concreto: offriremo un rimborso totale a tutti i clienti coinvolti e un anno gratuito di servizio premium. Vogliamo dimostrare con i fatti il nostro impegno, con la speranza di riconquistare la fiducia persa»</p>
<p>4. Mortificazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • riparazione (risarcimento delle vittime) → in linea con la «riduzione dell'offensività dell'evento» di Benoit; • pentimento (scuse) → in linea con la «mortificazione» di Benoit; • rettificazione → in linea con l'«azione correttiva» di Benoit. Per Combs però non basta dichiarare che si risolverà il problema, bisogna specificare come. 	<p>4. Azione correttiva: comporta la risoluzione delle problematiche causate dalla vicenda o l'adozione di modifiche volte a far sì che l'atto offensivo non si ripeta.</p>	<p>Azione correttiva: «Abbiamo provveduto al licenziamento dei colpevoli. Da oggi verrà avviata una revisione delle procedure di supervisione interna, affinché situazioni come questa non si ripetano più»</p>
<p>5. Sofferenza: interpretazione del ruolo di vittima.</p>	<p>5. Mortificazione: si verifica dinanzi le scuse e l'espressione di rammarico dei soggetti coinvolti o in qualche modo responsabili della crisi. Un potenziale risvolto negativo è che potrebbe comportare azioni legali da parte delle vittime.</p>	<p>Mortificazione: «Voglio chiedere sinceramente scusa a chiunque sia stato direttamente o indirettamente colpito dalle mie azioni. Ho commesso un errore e so che non ci sono giustificazioni che possano cancellarlo. Ho causato dolore, ho deluso le persone a me vicine. Non</p>

	Tendenzialmente, per essere efficace, deve essere accostata ad altre azioni correttive.	è stato facile ammetterlo, ma è giusto farlo. Sto riflettendo profondamente sulle mie azioni e farò tutto ciò che è in mio potere per rimediare e diventare una persona migliore»
--	---	---

Tabella 2; Fonte: Rielaborazione personale a partire da C. Arendt et al., *A qualitative meta-analysis of apology, image repair, and crisis communication: Implications for theory and practice*, cit.; W.L. Benoit, *Image repair discourse and crisis communication*, *Public Relations Review*, vol. 23, n. 2, 1997, pp. 177-185; R. Palmieri, *Reasons for trust. The (counter-) argumentative dynamics of image-repair strategies*, *Journal of Pragmatics*, v. 240, 2025; W.L. Benoit, *Accounts, Excuses, and Apologies. Image Repair Theory and Research, II edizione*, SUNY Press, New York, 2015, p. 23; J.M. Bentley, *Not the best: What Rush Limbaugh's apology to Sandra Fluke reveals about image restoration strategies on commercial radio*, *Journal of Radio & Audio Media*, vol. 19, n. 2, 2012, p. 223.

Dall'analisi di centodieci articoli, pubblicati su cinquantuno riviste dal 1986 al 2010 e riguardanti specifici scandali o crisi, è emersa una classificazione qualitativa delle strategie volte al ripristino dell'immagine¹²⁵:

- *Strategie di maggior successo*; la strategia di maggior successo sembrerebbe essere l'azione correttiva, poiché presente in 42 articoli con un tasso di successo nel riuscire a ripristinare la reputazione individuale o aziendale pari al 57%. È particolarmente efficace dinanzi a casi di: ritiro di prodotti contaminati o non conformi, atleti sportivi di alto profilo coinvolti in scandali, errori di *leadership* a seguito di disastri naturali. Seguono l'utilizzo di azioni correttive in abbinamento a strategie di riduzione dell'offensività e la messa in atto di azioni correttive in combinazione con strategie di rafforzamento. In ultimo, l'elusione della responsabilità si classifica tra le strategie più efficaci.
- *Strategie più comuni*; considerando i centodieci articoli presi in esame, queste sono: negazione (presente in 50 articoli, 46%), riduzione dell'offensività (compare in 46 articoli, 42%), azione correttiva (ritrovabile in 42 articoli, 38%), in ultimo lo spostamento della colpa (emerge in 20 articoli, 18%). La riduzione dell'offensività, se utilizzata da sola, non è particolarmente efficace; è per questo che tende a essere combinata con la negazione, l'elusione della responsabilità e le azioni correttive. La riduzione dell'offensività sembrerebbe essere la strategia maggiormente messa in atto a seguito di scandali di personalità politiche;

¹²⁵ C. Arendt et al., *A qualitative meta-analysis of apology, image repair, and crisis communication: Implications for theory and practice*, cit., pp. 521-523.

- *Strategie meno efficaci*; dei centodieci articoli, 52 presentavano casi di insuccesso (47%). Questi casi infruttuosi mostrano come la negazione, sebbene sia la strategia più comune, abbia un tasso di fallimento pari al 62%. In combinazione con la riduzione dell'offensività, la percentuale di insuccesso scende al 38%, mentre abbinata all'elusione di responsabilità siamo dinanzi al 31%.

Vi è poi una serie di fattori attenuanti, in grado di determinare il successo o il fallimento di una strategia¹²⁶:

- *Colpevolezza o innocenza*; condizionano il modo in cui verranno accolte le scuse. Sebbene il pubblico non sia onnisciente e potrebbe spesso non conoscere mai la verità, la percezione che ha in merito alla colpevolezza o all'innocenza del soggetto sotto accusa svolge un ruolo di vitale importanza, poiché «un errore è tanto più pericoloso quanta più verità contiene¹²⁷»;
- *Rimanere in silenzio*; le aziende che rimangono in silenzio, negano di aver commesso illeciti o agiscono solo poiché costrette da apposite normative, subiscono maggiori effetti negativi nel lungo periodo;
- *Possibili azioni legali*; sebbene la minaccia di un'azione legale possa limitare le scelte strategiche di un'organizzazione o di un individuo, un colpevole che non rischia azione legali dovrebbe scusarsi in maniera tempestiva, esprimendo mortificazione;
- *Portata della crisi*; il numero di persone colpite e i danni da queste subiti (morte, lesioni), la misura degli illeciti, il dichiarato disprezzo per la sicurezza e le norme e, infine, il numero e il potere in mano ai soggetti interessati, sono tutti fattori in grado di condizionare le azioni di ripristino dell'immagine e la loro efficacia;
- *Tempestività*; la lenta o mancata risposta di un'organizzazione potrebbe impedirle di riprendersi dalla crisi.

È molto importante dichiarare la fine di una crisi al momento giusto, poiché esser in questo senso frettolosi è un errore capace di causare gravi conseguenze nel rapporto con i propri interlocutori. In genere, in particolar modo in ambito aziendale, ci sono segnali che fanno intendere che il momento è arrivato: i rapporti con clienti e fornitori evidenziano segnali di fiducia, i dipendenti sono tornati alle proprie occupazioni abituali, il telefono suona e non è un giornalista, le vendite e gli utili sono ripartiti. È poi importante che il portavoce aziendale

¹²⁶ C. Arendt et al., *A qualitative meta-analysis of apology, image repair, and crisis communication: Implications for theory and practice*, cit., p. 524.

¹²⁷ H.F. Amiel, *Diario intimo*, Longo, Ravenna, 2000, in G. Comin, *L'impresa oltre la crisi*, cit., p. 61.

ringrazi tutti gli interlocutori per la pazienza e la fiducia riposta nell'azienda, riassumendo la vicenda negativa, chiarendo le modalità di risoluzione della crisi e facendo promesse per il futuro. Da questo momento, per i successivi sei, dodici mesi, inizierà un accurato monitoraggio volto a intercettare qualsiasi *rumor*¹²⁸.

Troppe volte l'attenzione si concentra sulla reazione alla crisi, ma ignora l'importanza di un piano di recupero e trascura il fatto che gli effetti a lungo termine sono più costosi e devastanti dell'impatto originale della crisi¹²⁹. Per questo occorre ripartire dalla stima dei danni subiti, in termini sia materiali sia reputazionali. Tendenzialmente il costo del rilancio deve essere pari, se non superiore, a quello causato dal danno subito durante la crisi¹³⁰. Le perdite risultanti dalla vicenda saranno ben evidenti nel *debrief post-cris*, documento realizzato nel corso delle riunioni del crisis team, nel quale deve essere riportato quanto fatto e comunicato durante la gestione operativa della crisi, nel malaugurato caso di un'analogia recidiva. Esso deve contenere: un riepilogo delle decisioni prese, i verbali delle riunioni, le copie dei comunicati stampa, i ritagli dei giornali che hanno trattato l'argomento, le copie delle fatture pagate per coprire i costi indotti dalla crisi, le azioni svolte e la valutazione finale del danno¹³¹.

¹²⁸ Scuola di perfezionamento per le forze di polizia, *La comunicazione e il crisis management come fattori strategici per le organizzazioni*, cit., p. 113.

¹²⁹ L. Phelps, *Setting Up a Recovery Plan*, *The Journal of Business Strategy*, vol. 6, n. 4, 1986, pp. 5-10.

¹³⁰ Scuola di perfezionamento per le forze di polizia, *La comunicazione e il crisis management come fattori strategici per le organizzazioni*, cit., p. 114.

¹³¹ *Ivi*, p. 118.

2.3 La prima cattedra di Reputation Management. Intervista a Luca Poma

Nome e cognome	Luca Poma
Anni di esperienza nel dato settore	«più di 20, da quando non era ancora di moda»
Attuali posizioni lavorative	<ul style="list-style-type: none"> - Docente a contratto presso l'Università LUMSA di Roma per la prima cattedra di Reputation Management, istituita in Italia nel 2016; - Docente a contratto di Digital PR nel Master in Marketing Digitale presso l'Università LUMSA; - Docente di Crisis and Reputation Management nel corso executive in Security Risk Management dell'Università LUISS; - Docente di Crisis Communication nel Master Comunicazione, Management e Nuovi Media presso l'Università degli Studi della Repubblica di San Marino; - Titolare dell'insegnamento in Comunicazione d'Impresa e Gestione della Reputazione nel Corso di laurea a doppio titolo Comunicazione e Digital media dell'Università di Bologna/Università degli Studi della Repubblica di San Marino; - Docente di Crisis Management nel Master in Intelligence & Security della Link Campus University; - Docente presso la Scuola Etica di Alta Formazione e Perfezionamento Leonardo; - Docente di Digital Communication Strategy nel Master Comunicazione d'Impresa e Relazioni Istituzionali della Business School de <i>Il Sole 24 Ore</i> di Roma.
Data dell'intervista	06/05/2025

LA: Qual è la sua personale definizione di «buona reputazione»?

LP: Corretto allineamento tra identità e immagine. Purtroppo, troppo spesso, si confonde la parola reputazione con la parola immagine.

LA: Ho visto delle sue interviste passate, in cui diceva proprio questo: la reputazione non è l'immagine.

LP: Corretto. La reputazione muove dall'identità e non dall'immagine, se non si capisce questo andiamo poco lontano. Io faccio sempre due esempi, due metafore che servono per rendere l'idea: l'identità è quello che siamo, il nostro DNA, i valori in cui crediamo, le cose che ci appassionano. L'identità è il palazzo e l'immagine è intorno al palazzo. L'impalcatura di operai che lavorano, quella è l'immagine. Quindi, l'immagine è una parte esteriore rispetto all'identità,

tanto che se l'impalcatura si allontana troppo dal palazzo crolla, ovviamente. Quindi, quando l'immagine si allontana troppo dall'identità genera una crisi reputazionale. Quando cerchiamo di rappresentarci in maniera diversa da quello che siamo realmente, poniamo i presupposti per una bella crisi reputazionale. Questo non significa che l'immagine non conti ed è il secondo esempio che faccio spesso: se lei deve uscire con qualcuno che le interessa a cena e fissa un appuntamento, non è che non si lava per cinque giorni e si mette il vestito più brutto che ha. È chiaro che l'immagine ha un suo peso. Però poi, quando lei è a tavola con questa persona, di che cosa parla? Emergeranno dei tratti identitari. Che cosa le interessa? Il cinema, il teatro, i viaggi, la letteratura. Questo vuol dire che l'immagine da sola non regge una buona reputazione. Su questo equivoco, cioè sul fatto che la reputazione sia una buona immagine, si gioca il 99% del mercato in Italia. Perché molte volte si cerca di costruire reputazione con una bella campagna *social*, con un buon *influencer*, con tutte cose che riguardano l'aspetto più esteriore e meno identitario, senza comprendere che se non partiamo dall'identità non possiamo costruire una buona reputazione.

LA: Ritiene che, al giorno d'oggi, la buona reputazione sia più una questione di apparenza o una vera realtà operativa?

LP: Come le ho detto prima, non è una questione di apparenza, anzi. Se costruiamo buona reputazione solo sull'apparenza andiamo molto poco lontani e molto probabilmente incapperemo in una crisi reputazionale. L'impero Ferragni crolla proprio perché cerca di dare una rappresentazione di sé che era diversa da quella che era realmente.

LA: Ci sono indicatori oggettivi in grado di misurare la reputazione e il rischio reputazionale?

LP: È una bellissima domanda, è un tema su cui la scienza si sta molto interrogando. Ci sono una serie di indicatori oggettivi, ma non esiste ancora un consenso univoco su come misurare la buona reputazione e su come prevenire il rischio reputazionale. Ci sono molti strumenti, ma nessuno di questi è ancora stato definito come "lo strumento". Questo ci pone un tema importante perché, se non ci diamo delle metriche scientificamente univoche, riconosciute, il rischio reputazionale non è ad esempio un rischio assicurabile. Perché se non riusciamo a comprendere qual è l'impatto di una crisi reputazionale sui conti di un'organizzazione, sulle finanze di un'organizzazione, non possiamo neanche assicurare quel rischio, ad esempio. Però ci sono sicuramente alcuni indicatori oggettivi. In questa università ad esempio, nei corridoi e nelle aule di questa università abbiamo messo a punto un progetto che poi abbiamo affidato a una *start-up* innovativa che si chiama Reputation Management. È un *tool* di *assessment*

specializzato proprio nella previsione del rischio reputazionale e nella mitigazione del rischio reputazionale. È uno strumento che indaga 450 diversi punti di contatto tra l'organizzazione e l'ecosistema in cui l'organizzazione vive. Uso il termine "organizzazione" perché queste regole valgono per aziende, per ministeri, per onlus, ONG, personaggi pubblici, cantanti. È un tema a 360°. Questo misura 450 punti di contatto tra l'organizzazione e l'ambiente nel quale l'organizzazione vive. Individua le criticità, i rischi reputazionali e dà indicazione su come mitigarli. Si chiama CompanyCheckUp ed è attualmente l'unico strumento di questo tipo in Italia; ce ne sono altri nel mondo. Questo per dire che ci sono diversi modi per misurare la reputazione e il rischio reputazionale ma, per quanto validi, nessuno di questi ha ancora l'unanimità dei consensi nel mondo scientifico. Ci arriveremo, è il "Sacro Graal".

LA: Una reputazione compromessa, per un'azienda ma anche per un personaggio pubblico, è davvero recuperabile?

LP: Nella quasi totalità dei casi sì. Il tema è «come?», tutto si gioca sul come.

LA: Il mantenimento e il recupero della reputazione di un personaggio pubblico differiscono da quelli di un'azienda?

LP: Non esiste una strategia, il reputation management è sempre un lavoro sartoriale. Questo vuol dire che ogni crisi reputazionale ha una sua peculiare, unica, specifica ricetta per essere risolta. Quindi, non importa se è un'azienda, un personaggio pubblico, un cantante, un *influencer*, un calciatore o il ministero, tutto è recuperabile. Il tema è che è necessario predisporre un piano di *recovery* specifico per il tipo di problema che si è creato.

LA: Perché, secondo lei, negli ultimi anni molte società di consulenza specializzate in lobbying e public affairs hanno deciso di sviluppare o potenziare un'area dedicata alla gestione della reputazione, del rischio e delle crisi?

LP: Perché è un business importante, sono miliardi di dollari, di euro, di giro d'affari ogni anno e, come sempre, quando c'è un business le aziende di consulenza si tuffano a pesce.

LA: E, secondo lei, perché questi clienti si rivolgono a loro e non si rivolgono ad altre tipologie di esperti?

LP: Perché la maggior parte di queste società ha sicuramente una maggiore potenza di fuoco dal punto di vista commerciale.

LA: In che modo ritiene che queste società di consulenza intervengano nella gestione della reputazione e delle crisi?

LP: Beh, premesso che questo dovrebbe chiederlo a loro, però...

LA: Ovviamente confronterò quanto mi diranno loro in modo anonimo.

LP: Però, la maggior parte delle società si occupa ad esempio di *web reputation*, che è una cretinata solo definirlo, perché non esiste “la *web reputation*”, esiste “la *reputation*”, punto. Già il fatto di occuparsi di *web reputation* è una bestemmia di per sé, nel senso che la *web reputation* è un di cui, è una parte della reputazione. Però, molte di queste società, anche molto importanti, io ne ho conosciute alcune che lavorano in una quindicina di nazioni del mondo, quindi realtà grosse, non tutte, non possiamo generalizzare, ma molte di esse lavorano sulla manipolazione degli algoritmi. Cioè, sul far scalare articoli negativi e far salire articoli positivi sulle pagine di Google, in maniera da far in modo che la gente non abbia percezione di quello che è stato il problema; il che equivale, per usare una metafora: «lei non si lava per un mese, però si mette tanto profumo addosso». Allora, capisce che questo non solo è deontologicamente scorretto, perché stiamo anche prendendo in giro il cliente, ma è anche inefficace. A una persona che è incapace di parlare in pubblico, e quindi genera continuamente *gaffe* di tipo reputazionale, o le faccio un *media training* e le insegno esattamente come funziona il parlare in pubblico o non serve che cancello tutti gli articoli negativi che sono usciti dopo che ha parlato male in pubblico. Il tema è che bisogna ragionare alla radice del problema, non solo sui suoi effetti.

LA: In questo caso sarebbe occuparsi dell'apparenza, come dicevamo nella seconda domanda.

LP: È corretto, siamo di punto a capo, certo che sì.

LA: Quali competenze professionali ritiene indispensabili per chi si occupa del recupero della reputazione altrui?

LP: Edward De Bono: capacità di utilizzare il pensiero laterale. La reputazione è un costrutto centrato non su un approccio binario sequenziale di tipo aristotelico, ovvero falso, bianco, nero, dentro, fuori; ma è un costrutto centrato su un approccio legato al pensiero complesso, circolare. Ogni sfida di recupero reputazionale, come ho detto, è una sfida nuova a sé stante e si tratta spesso volte di riuscire a individuare strade non scontate, innovative, non convenzionali per risolvere un problema. Quindi, è qualcosa che è più vicino a una sfera piuttosto che a una superficie piatta.

LA: A livello di competenze scolastiche, universitarie, è possibile occuparsi di reputazione senza aver fatto un percorso di studi a questo indirizzato?

LP: Ai figli dei miei amici, che mi chiedono come faccio a fare questo lavoro, io consiglio sempre «fai filosofia all'università».

LA: Quindi consiglia più filosofia che magari un master?

LP: No, magari puoi fare un master specialistico dopo che hai preso una laurea, ma una laurea prendila in psicologia, psicologia delle organizzazioni, in filosofia, storia antica, tutte altre cose. Proprio perché questo tipo di formazione ti dà quell'elasticità, quell'approccio mentale che è fondamentale. Non è un approccio tecnicista la materia, non deve mai esserlo. Bisogna avere una capacità proprio di penetrazione profonda dei problemi per riuscire a fare questo tipo di lavoro. Le materie umanistiche in questo sono l'ideale, assolutamente. Poi, dopo che hai preso una laurea in una materia umanistica, puoi magari fare una specializzazione in *Corporate Communication*, in *Reputation Management* là dove trovi, perché in Italia purtroppo c'è molto poco. Però è una cosa che viene dopo secondo me.

LA: Invece a livello di caratteristiche personali?

LP: Intanto capacità di gestione dello stress, perché un discorso è costruire reputazione in tempo di pace: lei prende un'azienda, una realtà, fa un progetto di reputation management, che magari si sviluppa in cinque anni, e *to build*, costruisce qualcosa. Un discorso è quando la tirano giù dal letto alle tre di notte, tra il sabato e la domenica, perché c'è un casino da gestire. Allora, il crisis management, che è una parte del reputation management, ha delle sue peculiarità: lei è sette su sette, h24 a disposizione dei suoi mandanti, qualunque cosa accada. Quindi, è necessaria una capacità di distacco, un po' simile al medico quando opera a cuore aperto, e una capacità di gestione dello stress, perché magari non dorme per tre giorni di fila. Non è esattamente una passeggiata. Sicuramente è assolutamente fondamentale la capacità di gestire ecosistemi ad alta entropia, quindi con un elevato livello di casualità. L'entropia, come sappiamo, è la misura del caos. Non deve spaventarsi se ha davanti uno scenario che è completamente fuori controllo, perché quello che è richiesto a lei come reputation manager in funzione di crisis manager è proprio di riportare ordine. Deve avere la capacità di farlo e anche una discreta *leadership* in questo senso.

LA: Ritiene che i dipendenti di queste società di consulenza abbiano queste competenze?

LP: Non parlo mai dei concorrenti con piacere, lo spero per loro.

LA: Se vuole aggiungere qualsiasi altra cosa, mi dica.

LP: È una materia stimolantissima, in forte evoluzione. Ormai il tema della reputazione è sulla bocca di tutti. C'è una grossa domanda a cui continuo a non trovare risposta, cioè: è già stato scritto tutto, o quasi tutto, su come si costruisce buona reputazione? E, soprattutto, mi chiedo se sia stato scritto tutto su come si risolvono le crisi reputazionali a partire da una delle cose più semplici al mondo: la capacità di chiedere scusa in maniera autentica. Resta per me un mistero, perché le aziende continuano a centrare le proprie politiche di *reputation* solo sull'immagine e non sulla sostanza. Il consiglio che io do sempre ai top manager e agli imprenditori è «fate meno e fate meglio». Invece, mi sembra che siamo ancora tutti un po' vittime dell'affanno di apparire e questa cosa è distruttiva per la reputazione.

Capitolo III

Il settore della consulenza in Italia

3.1 L'evoluzione e il funzionamento delle società di lobbying

La consulenza si configura come un servizio professionale basato sull'instaurarsi di un rapporto tra un'azienda, o un singolo, e un soggetto qualificato all'erogazione di tale servizio. Tale prestazione viene contratta e fornita da professionisti particolarmente formati nell'assistere il cliente in modo oggettivo, a seguito dell'identificazione e dell'analisi dei problemi che egli lamenta. Il consulente raccomanda soluzioni e, quando richiesto, contribuisce allo loro realizzazione. La consulenza è pertanto l'insieme di interazioni in virtù delle quali un professionista fornisce supporto alla persona o al sistema che lo richiede, nell'ambito di una relazione temporanea, volontaria e reciprocamente vantaggiosa¹.

Analogamente, ma in ritardo rispetto ai sistemi politici anglosassoni e al contesto europeo, il settore della consulenza indirizzato alle attività di lobbying e public affairs si è sviluppato anche in Italia, a partire dagli anni Novanta, con società in grado di offrire servizi differenti (analisi e monitoraggio del contesto politico-istituzionale, mappatura dei processi decisionali, redazione di *report* e *position paper*, elaborazione di strategie, accreditamento presso i decisori, realizzazione di reti e coalizioni², creazione di valore e analisi *due diligence*, intendendo con queste ultime tutte quelle verifiche preliminari a decisioni di investimento³) a clienti di diversa natura, al fine di «risolvere i problemi e sfruttare le opportunità provenienti dall'ambiente politico»⁴. La disponibilità dei consulenti a offrire i propri servizi a una varietà di interessi è segno della professionalizzazione del settore⁵.

Permane tuttavia una diffidenza di fondo, poiché «in questo Paese in particolare, più che in altri, tutti sono convinti di poter dominare la dimensione politica autonomamente. Il convincimento è come quello del calcio, a tutti gli effetti: quando si vede la partita della

¹ G. Testa, *Il management strategico nelle società di consulenza*, FrancoAngeli, Milano, 2007, pp. 128-129.

² M. Lorenzi, *Società di consulenza per le relazioni istituzionali in Italia, fra offerta e domanda: una prima indagine conoscitiva*, Rivista Italiana di Politiche Pubbliche, n. 1, 2014, p. 110.

³ A.N. Zakharov, M.O. Mirzoyan, *The role of consulting companies in encouragement of foreign direct investment*, Tenth International Conference Management of Large-Scale System Development (MLSD), Moscow, Russia, 2017, p. 3.

⁴ M. Van Schendelen, *Introduction: Studying EU Public Affairs Cases: Does It Matter?*, in R. Pedler – Van Schendelen M. (eds.), *Lobbying the European Union: Companies, Trade Associations and Issue Groups*, Dartmouth, Aldershot, p. 7.

⁵ M. Lorenzi, *Società di consulenza per le relazioni istituzionali in Italia, fra offerta e domanda: una prima indagine conoscitiva*, cit., p. 122.

nazionale sono tutti commissari tecnici, quando si dialoga di politica o ci si confronta sulla politica tendenzialmente (i consulenti) hanno a che fare con degli interlocutori persuasi di essere in pieno dominio di quella sfera, quindi, di non necessitare di nulla. Ciò non accade invece, ad esempio, per i clienti internazionali. I clienti internazionali sono perfettamente consapevoli e abituati a disporre di consulenti che li assistano su questo versante, che siano quindi in grado di ridurre la complessità e offrire degli elementi di orientamento. Con degli interlocutori nazionali questo accade di rado e ciò che accade è che spesso si persuadono dell'opportunità di disporre di consulenti che li assistano su questa sfera solo dopo aver osservato nel tempo, a volte nemmeno tanto breve quest'arco di tempo, i benefici e le potenzialità supplementari di cui disporrebbero avendo un consulente di questo tipo. È come un'opera di persuasione, di convincimento: all'inizio sono scettici, sono un po' refrattari, poi (vedono che il consulente è) in grado di dir loro questo, di ricollegar loro (quello) e, piano piano, cambia la modalità e il rapporto e, quindi, si instaura anche una relazione positiva. Perché è chiaro che ciascun cliente è portatore di una specificità, di una competenza settoriale molto elevata, ma spesso manca del quadro generale in cui quella *issue*, quella *industry*, si inserisce. Quindi, se non si capisce bene la relazione tra il particolare e il generale, non si va avanti»⁶.

Gran parte di queste società nasce dopo il 1994, in concomitanza con una profonda trasformazione del sistema politico e partitico italiano, trovando probabilmente il proprio trampolino di lancio nella crisi dei partiti e nella minor capacità delle associazioni di categoria di rappresentare gli interessi dei propri associati. La fine di una classe politica e l'alternanza fra due schieramenti politici hanno mutato il sistema della rappresentanza di interessi, contribuendo ad ampliare il mercato della consulenza⁷. Inoltre, la necessità da parte delle imprese di rivolgersi a professionisti del settore interni o esterni, al fine di raggiungere i propri obiettivi, e la conseguente crescita del mercato del public affairs sono state indotte da fattori quali⁸:

- La sempre maggior complessità della società;
- L'aumento degli interessi in gioco;
- La maggior capacità decisionale della pubblica amministrazione, un tempo compressa dal peso dei partiti;

⁶ Intervistato A, Appendice 1, pag. 145.

⁷ M. Lorenzi, *Società di consulenza per le relazioni istituzionali in Italia, fra offerta e domanda: una prima indagine conoscitiva*, cit., pp. 113-114.

⁸ Fortune Italia, *Lobbisti d'Italia tra potere e politica*, Dicembre 2022/Gennaio 2023, intervista a Fabio Bistoncini, p. 100.

- L'apertura di nuovi mercati, frutto delle liberalizzazioni e delle privatizzazioni di interi settori;
- La natura multilivello delle arene di *policy*, che fa sì che le decisioni prese a Bruxelles determinino effetti quasi immediati e che rende essenziale che «chi (oggi) lavora in questo campo (abbia) una solida competenza giuridico-legislativa (e sia in grado di) avere una comprensione dei sistemi legislativi legati al contesto in cui opera, (un contesto) che è sempre più internazionale. Quindi, una comprensione anche della legislazione di Bruxelles è necessaria»⁹.

«Nell'ambito del public affairs e del lobbying, quello che è cambiato moltissimo negli ultimi trent'anni, cioè dopo lo scandalo di Tangentopoli, è che sono crollate le organizzazioni partitiche. Una volta i partiti, come una Democrazia Cristiana o il Partito Comunista, avevano i famosi centri studi. Quindi, i politici che facevano parte di quei partiti non avevano bisogno di confrontarsi, essenzialmente con l'esterno, per acquisire informazioni utili a quelli che erano i loro interessi; si rivolgevano al centro studi del partito, che erano delle organizzazioni di altissimo livello. Oggi quello non c'è più, quello non esiste più e, dunque, c'è la necessità di un confronto molto più marcato con la società civile. Questo ovviamente diventa vincente quando l'interlocutore che (si ha) davanti [...] è un interlocutore affidabile, che fornisce le informazioni che servono o che fa anche ragionare su quelli che sono [...] determinati aspetti dell'ambito, del tema [...], positivi o negativi»¹⁰.

Per le organizzazioni, le relazioni istituzionali sono una forma strategica di investimento dal ritorno incerto nella maggior parte dei casi. La natura di queste società è peculiare, poiché si occupano di politica ottenendo da quest'attività profitto, e partecipano al processo decisionale in veste di rappresentanti di interessi altrui e non in qualità di portatrici di una ragion propria. In concreto, i consulenti e i loro clienti tentano di influenzare il processo decisionale, il tutto all'interno di un ambiente fortemente competitivo. I professionisti di tali società ben conoscono le regole formali e informali dell'arena politica e vengono contattati per motivazioni diverse: la necessità di *expertise* o contatti che non si possiedono, posizioni divergenti all'interno dell'associazione di categoria di appartenenza, l'introduzione di un tema nell'agenda politica, il tentativo di influenzare il dibattito pubblico, la ricerca di visibilità per le proprie iniziative, il tentativo di preservare lo *status quo*, di introdurre modifiche normative o di impedire

⁹ Intervistato F, Appendice 1, pag. 183.

¹⁰ Intervistato I, Appendice 1, pag. 211.

l'approvazione di una nuova norma¹¹. I clienti si rivolgono alle suddette strutture poiché in grado di sostenere i costi economici di tali servizi e desiderosi di implementare le possibilità di un risultato favorevole, credendo che queste prestazioni possano essere un valore aggiunto rispetto all' *in house-lobbying*.

Tradizionalmente, la consulenza è concepita come la vendita di soluzioni a problemi esplicitati dal cliente prima della stipula contrattuale. L'idea che i consulenti agiscano come esperti in grado di vendere la propria competenza a clienti passivi e ricettivi trascura la natura bidirezionale di tale interazione, idealmente concepita come un processo di apprendimento reciproco basato sulla cooperazione¹². La realtà empirica mostra come le aziende più competenti abbiano una probabilità maggiore di avvalersi di consulenti esterni, al punto che le società di consulenza sono principalmente coinvolte nel rafforzare i punti di forza di tali aziende e raramente si occupano di colmare le carenze delle società inesperte¹³. Il consulente non ottiene una delega in bianco, ma coordina le sue attività con il cliente, elaborando con questo una strategia personalizzata sulla base degli obiettivi¹⁴ e presentandogli un'ampia serie di servizi finalizzati al raggiungimento dello scopo; servizi forniti in un unico progetto consulenziale, poiché la loro suddivisione apparirebbe artificiale e poco funzionale¹⁵.

Soprattutto all'interno delle grandi aziende strutturate, è possibile ritrovare numerosi consulenti interni, impiegati a tempo pieno sulle questioni aziendali. La scelta di dotarsi di tali figure viene tendenzialmente intrapresa per tre ragioni: la volontà di non affrontare gli elevati costi dei servizi resi dalle società di consulenza, il desiderio di riservatezza su determinate informazioni e, infine, la necessità di avere figure consulenziali che costantemente interagiscano a stretto contatto con il *management* aziendale, monitorandone l'operato. Inoltre, i consulenti interni riescono più facilmente a evitare l'accumulo di tempi morti nello sviluppo di un progetto, grazie alla familiarità che hanno con l'azienda e con le sue attività. Infine, a giustificare tale scelta, vi è il timore che società esterne polarizzino le loro consulenze a causa

¹¹ M. Lorenzi, *Società di consulenza per le relazioni istituzionali in Italia, fra offerta e domanda: una prima indagine conoscitiva*, cit., pp. 113, 116.

¹² J. Glückler, T. Armbrüster, *Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation*, SAGE Publications, v. 24, issue 2, 2003, p. 277.

¹³ P. Wood, *Business services, the management of change and regional development in the UK: A corporate client perspective*, Transactions of the Institute of British Geographers, vol. 21, n. 4, 1996, p. 656.

¹⁴ M. Lorenzi, *Società di consulenza per le relazioni istituzionali in Italia, fra offerta e domanda: una prima indagine conoscitiva*, cit., p. 124.

¹⁵ J. Glückler, T. Armbrüster, *Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation*, cit., p. 274.

di conflitti di interesse tra i diversi clienti seguiti¹⁶. È un timore al quale si può in parte ovviare sottoscrivendo apposite clausole.

Spesso i casi di resistenza nell'usufruire dei servizi proposti dalle società di consulenza sono motivati dall'incertezza che questi incorporano. Un'incertezza definibile trasversale, poiché riguardante la riservatezza, l'intangibilità e l'interdipendenza dei servizi stessi¹⁷. La natura intrinseca della consulenza consente a questi professionisti di accedere a informazioni riservate, collocando il cliente in una posizione di potenziale vulnerabilità. La possibilità di un uso improprio di tali dati non si riferisce necessariamente al trasferimento diretto di questi ad aziende concorrenti, soprattutto poiché tale eventualità è arginata da accordi di non divulgazione, ma le società di consulenza potrebbero potenzialmente gestire le informazioni riservate in modi ampiamenti dannosi, seppur impercettibili: le informazioni potrebbero essere confrontate, all'insaputa del cliente, con dati propri di altre aziende; report, presentazioni e analisi di progetto potrebbero essere salvati in database interni, pronti all'utilizzo nel caso in cui si presentassero progetti simili; approcci e metodi di gestione potrebbero essere adattati impropriamente per la risoluzione delle questioni di clienti terzi¹⁸. Talvolta, la stessa volontà di intraprendere un'azione di lobbying è un'informazione sensibile che, se diffusa, rischia di compromettere gli obiettivi del committente¹⁹. Tutto ciò è definibile "rischio relazionale", inteso come l'incertezza associata alla tendenza di un consulente ad agire in modo opportunistico nel corso di un progetto o, ancora, alla probabilità e alle conseguenze di non avere una cooperazione soddisfacente²⁰. Inoltre, vi è il rischio che la mobilità professionale dei consulenti faccia sì che il professionista oggi impegnato su un determinato caso domani possa trovarsi a operare negli interessi di un cliente concorrente. Sebbene la totalità delle società di consulenza disponga di linee guida etiche e codici di condotta, il monitoraggio del loro rispetto si arresta dinanzi la volubilità della coscienza individuale²¹.

Esistono però potenziali carenze nell'utilizzo di una consulenza esclusivamente interna: i professionisti impiegati rischiano di non essere sufficientemente obiettivi, in secondo luogo è difficile trovare figure in possesso delle qualifiche presenti nelle società di consulenza più

¹⁶ G. Testa, *Il management strategico nelle società di consulenza*, cit., pp. 44-45.

¹⁷ J. Glückler, T. Armbrüster, *Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation*, cit., p. 275.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ F. Bistoncini, *Vent'anni da sporco lobbista*, cit., p. 82.

²⁰ T.K. Das, B. Teng, *Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework*, *Organization Studies*, n. 22, v. 2, 2001, p. 253.

²¹ J. Glückler, T. Armbrüster, *Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation*, cit., p. 276.

strutturare e, infine, a fronte di momenti di dissesto finanziario, i membri del gruppo di consulenza sono tra i primi a essere passivi di licenziamento o di trasferimento verso attività più redditizie o in crisi²².

I professionisti delle società di consulenza, benché spesso specializzati su specifici temi, quotidianamente entrano in contatto con aziende appartenenti a differenti settori; ciò li rende soggetti consapevoli di un ampio insieme di problematiche aziendali e coscienti di altrettante soluzioni²³. A loro non è richiesto di trovare un'analogia tra problemi noti e soluzioni, bensì di proporre strategie affidabili e nuovi modelli di interpretazione. Indipendentemente dalle dimensioni della società di appartenenza, hanno accesso a una serie di codici e metodologie che fanno sì che interiorizzino una serie di *best practices*, da adattare alla singolarità del caso²⁴. La consulenza esterna può essere uno strumento aggiuntivo e complementare, un sostegno nell'interpretazione della complessità; tanto che, di norma, «le aziende estremamente strutturate [...] (avendo) così tanto personale nel public affairs interno, anche venti, trenta persone [...], chiedono soltanto il pezzettino iniziale dell'attività, vogliono soltanto una mano nel capire quello che succede. Quindi, tendenzialmente le grandi aziende comprano principalmente monitoraggio, [...] perché poi dentro hanno le persone per fare tutto il resto *in house*»²⁵.

Nel settore della consulenza, la qualità dei servizi è estremamente difficile da misurare, poiché vi è l'impossibilità da parte del cliente di vedere, confrontare e testare il prodotto prima dell'acquisto. Nei servizi ad alta intensità di conoscenza, il prodotto viene generato a seguito della firma del contratto, facendo sì che sia il cliente ad assumersi il rischio primario. È la stipula del contratto a sancire l'inizio della creazione di un servizio che si delinea nel corso della cooperazione, poiché «spesso le singole necessità si comprendono meglio nel corso della collaborazione di un progetto, (inizialmente) c'è un'idea, c'è un obiettivo di massima»²⁶. Il rischio di *performance* è rafforzato dalla difficoltà della valutazione del servizio, talvolta anche tempo dopo la sua conclusione, poiché lo sviluppo aziendale è influenzato da un'ampia gamma di decisioni e condizioni. La valutazione delle *performance* è spesso una procedura soggettiva, dal limitato numero di indicatori oggettivi.

²² G. Testa, *Il management strategico nelle società di consulenza*, cit., pp. 44-45.

²³ M. Sarvary, *Knowledge management and competition in the consulting industry*, California Management Review, n. 41, 1999, p. 98.

²⁴ F. Creplet et al., *Consultants and experts in management consulting firms*, Research Policy, n. 30, 2001, pp. 1518, 1520.

²⁵ Intervistato G, Appendice 1, pag. 194.

²⁶ Intervistato B, Appendice 1, pag. 153.

Giacché la qualità di una società di consulenza e delle sue prestazioni non è oggettivamente valutabile, il prezzo non può essere considerato un indicatore di qualità. I risultati dei progetti sono unici e difficili da confrontare; pertanto, l'intangibilità dei servizi impedisce qualsiasi determinazione oggettiva dei prezzi. In virtù di ciò, i prezzi non esauriscono l'incertezza che i clienti affrontano al momento della selezione dei migliori fornitori di consulenza sul mercato²⁷ e le aziende di servizi difficilmente perseguono strategie di *leadership* di costo²⁸.

Va altresì considerato come la coproduzione tra consulenti e clienti, durante l'erogazione effettiva del servizio, faccia sì che quest'ultimi abbiano potenzialmente un'influenza significativa sul risultato dell'interazione. L'esito di un incarico dipende dagli obiettivi, dalle competenze e strategie di entrambe le parti e dalla loro capacità di cooperare. Ne consegue che, a differenza di altre professioni, talvolta i consulenti possano trarre vantaggio dall'assenza di un *corpus* di conoscenze definito e codificato dei propri clienti e dalla loro conseguente incapacità di valutare la qualità del servizio ricevuto²⁹. Le società di consulenza trovano, per definizione, la loro ragion d'essere nell'esistenza di un divario tra il livello di conoscenze acquisito nel proprio ambito e l'ampiezza delle competenze proprie di coloro che usufruiscono dei servizi offerti³⁰. Quanto descritto è sicuramente una degenerazione della professione poiché, in linea generale, l'incertezza di tale rapporto si concretizza esclusivamente nel riuscire a mantenere un atteggiamento collaborativo e accondiscendente da parte del cliente. Nel fare ciò, occorre testimoniare in maniera concreta la propria integrità e il proprio impegno. «In società strutturate o comunque molto forti da un punto dal punto di vista consulenziale, [...] il valore della consulenza sta proprio nel dire al cliente “questa cosa io te la posso fare, ma non farla”³¹.

I fattori che principalmente differenziano le società appartenenti a questo settore – intendendo come settore il luogo economico in cui si concretizza il confronto concorrenziale, l'insieme delle imprese operanti nel medesimo territorio competitivo³² – da altre aziende di erogazione sono³³:

²⁷ J. Glückler, T. Armbrüster, *Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation*, cit., p. 276.

²⁸ Cfr. D.P. Lindahl, W.B. Beyers, *The creation of competitive advantage by producer service establishments*, *Economic Geography*, n. 75, 1999, pp. 1-20.

²⁹ J. Glückler, T. Armbrüster, *Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation*, cit., p. 277.

³⁰ G. Testa, *Il management strategico nelle società di consulenza*, cit., p. 136.

³¹ Intervistato G, Appendice 1, pag. 189.

³² Cfr. J.J. Lambin, *Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill Education, 2004.

³³ G. Testa, *Il management strategico nelle società di consulenza*, cit., pp. 47-49, 50-53.

- La *gestione della conoscenza e la capacità di fornire servizi specializzati*, poiché le fondamenta del settore sono ritrovabili nell'esperienza e nella competenza maturate soprattutto sul campo. «Più ci si specializza, o più si avvia il proprio percorso, e più una capacità tecnica in un ambito è essenziale»³⁴. Questa tipologia di società non è in concorrenza solo con società simili ma anche, in un certo senso, con le professionalità interne alle proprie aziende clienti, poiché deve dimostrare di saper sfruttare il bagaglio di conoscenze specifiche meglio di quanto loro saprebbero autonomamente fare;
- L'*ottica al cambiamento innovativo*, giacché solo attraverso un continuo monitoraggio competitivo è possibile sviluppare rapidamente soluzioni inedite che rispondano alle problematiche che i clienti dovranno affrontare;
- La *reputazione e la costruzione di un'immagine di elevato profilo*, intese quali chiavi per continuare a esistere e operare sul mercato, quale base per l'acquisizione di nuovi clienti e per il mantenimento di quelli esistenti, quale leva in grado di determinare la qualità dei clienti futuri. Per una società di consulenza, sopravvivere in un mercato così competitivo vuol dire poter rendere noti i nomi delle aziende per le quali si è operato, mostrare i vantaggi che queste hanno ottenuto, raccontare casi di successo, poter vantare un portafoglio clienti rilevante. In questo settore, la reputazione «è tutto, è sostanza, è realtà, è il valore di avviamento di questo lavoro»³⁵;
- La *qualità dei clienti*, poiché l'incompetenza di questi può talvolta far fallire una buona prestazione consulenziale, minando di conseguenza la reputazione della società erogatrice del servizio stesso. Relazionarsi con clienti non solo più redditizi, ma anche in grado di mettere a frutto i consigli che vengono loro forniti, genera un circolo virtuoso che avvolge pubblicamente la società di consulenza;
- Le *prospettive di mercato*, con una probabile crescita supplementare del settore non strettamente legata all'andamento generale del mercato, poiché i clienti necessiteranno di consulenze sia nel caso di un'espansione dei mercati sia nel caso di una loro recessione;
- La *capacità di offrire servizi che siano immediatamente spendibili sul mercato*, con particolare attenzione al capitale umano, costantemente aggiornato nei tempi più rapidi possibili. L'aggiornamento delle competenze del proprio capitale umano è considerabile una parte fondamentale del servizio offerto;

³⁴ Intervistato B, Appendice 1, pag. 151.

³⁵ Intervistato L, Appendice 1, pag. 218.

- La *gestione delle risorse umane*, con accurate selezioni del personale e pianificazioni delle carriere. Tali società sono consapevoli che buona parte della loro realizzazione dipende dall'energia e dall'impegno di giovani desiderosi di scalare le gerarchie aziendali più rapidamente di quanto consentito dallo sviluppo che l'azienda permette. La soluzione è in parte rappresentata dal selezionare, mediante lunghi, costosi e necessari processi, persone brillanti, offrendo loro la possibilità di una carriera di successo. Frequentemente si assiste a dipendenti che, stanchi degli stressanti ritmi richiesti, abbandonano l'azienda dopo qualche anno. In concomitanza con tale distacco, è la stessa società a occuparsi di garantire loro una *beautiful exit*, assicurando a questi giovani la possibilità di ottenere un'eccellente posizione altrove. Tendenzialmente, non si tratta di situazioni lontane da quanto si verifica in altre tipologie di organizzazioni, ma il problema sembrerebbe più accentuato dalle gratificanti ma intense mansioni e dai logoranti tempi di lavoro³⁶. Tutti questi elementi sembrerebbero esser ancora più gravosi per tutte quelle donne intenzionate a intraprendere una carriera in questo settore. Vi è la presenza di una serie di fattori che, pur non escludendo direttamente le donne dalla professione, rendono l'offerta professionale poco attraente per tutte quelle professioniste con futuri progetti di famiglia. Ancor oggi perdura la convinzione che si tratti di una professione a vocazione maschile e tale convincimento si riflette soprattutto sulle posizioni di vertice, con una tendenza organizzativa che collocherebbe il personale femminile verso posizioni ancillari (monitoraggio, comunicazione scritta, organizzazione di incontri ed eventi). Per quanto le società di consulenza possano mostrare un impegno volto a un equo trattamento, determinate dinamiche lavorative (lavoro *over time*, ripetute scadenze, riunioni a orari non consoni, agende impreviste dettate dalle urgenze della politica) sono incompatibili con un buon bilanciamento tra sfera professionale e personale³⁷.

È un settore estremamente competitivo, «è un mondo un po' strano, [...] (dove) tendenzialmente la gara è a volere sempre più clienti. Anche se è controintuitivo, anche se è più lavoro, però tutti cercano sempre di far parte di più progetti-clienti possibile, anche se la retribuzione è completamente slegata da questo, non c'è nessun collegamento tra quanto (si)

³⁶ G. Testa, *Il management strategico nelle società di consulenza*, cit., p. 53.

³⁷ Fortune Italia, *Lobbisti d'Italia tra potere e politica*, cit., pp. 106-107.

viene pagati e quanti clienti (si) seguono. [...] Forse, quando si fa questo lavoro, poi piace anche avere nuove sfide, avere nuovi settori, nuovi casi, nuove possibilità»³⁸.

Fino a un decennio fa, la tendenza era quella di assumere profili *senior* dalle specifiche caratteristiche, con la generale predisposizione a scegliere professionisti aventi alle spalle carriere da ex collaboratori politici o da giornalisti, in quest'ultimo caso probabilmente per sfruttare l'ampia rete di contatti nell'arena politica. «Il *senior* è colui che deve dare l'esempio, deve portare gli altri con sé, [...] (deve) essere *leader* ma non capo»³⁹. In questi processi di selezione, l'esperienza maturata in campo politico sarebbe più rilevante rispetto a quella collezionata nell'ambito delle imprese. In linea generale, le formazioni dalla più alla meno ricercata sarebbero⁴⁰:

1. *Collaboratori politici;*
2. *Giornalisti;*
3. *Professionisti con esperienza nel mondo delle imprese;*
4. *Politici;*
5. *Funzionari della pubblica amministrazione e giuristi;*
6. *Pubblicitari.*

È invece assente l'interesse per i politologi. Diversa la tendenza per i profili *junior*, dove gli elementi essenziali sarebbero le passate esperienze in ambito politico-istituzionale o il possesso di una laurea in scienze politiche o, ancora, di un master nel campo del lobbying e delle relazioni istituzionali. I giovani consulenti sarebbero poi formati internamente alle società, acquisendo le competenze maggiormente richieste dal mercato⁴¹. Sono proprio le «società di consulenza strutturate (a far) seguire un percorso professionale e di carriera a questa attività»⁴². La professionalità di un consulente non è riconducibile esclusivamente alla quantità e alla qualità delle competenze tecniche, bensì comprende anche la capacità di condurre l'erogazione del servizio e, in generale, la propria vita professionale⁴³. Sono tre gli elementi caratterizzanti il riconoscimento professionale di un consulente e consequenzialmente implicati nei processi di promozione interni alla società⁴⁴:

³⁸ Intervistato G, Appendice 1, pag. 195.

³⁹ Intervistato E, Appendice 1, pag. 177.

⁴⁰ M. Lorenzi, *Società di consulenza per le relazioni istituzionali in Italia, fra offerta e domanda: una prima indagine conoscitiva*, cit., pp. 119-120.

⁴¹ *Ivi*, p. 120.

⁴² L. Alame', cit., intervista a Erika Munno (lobbista).

⁴³ G. Testa, *Il management strategico nelle società di consulenza*, cit., p. 128.

⁴⁴ F. Creplet et al., *Consultants and experts in management consulting firms*, cit., pp. 1521-1522.

1. L'*appartenenza*, poiché l'essere membri di un'azienda conosciuta e riconosciuta, a livello internazionale o locale, sancisce agli occhi del cliente l'affidabilità del professionista che si occuperà del suo caso. In tal senso, «la reputazione (della società di consulenza per la quale si opera) conta moltissimo, perché ovviamente la reputazione è in capo alle persone che (la) rappresentano e non viceversa [...]. Sono gli interlocutori che [...] garantiscono o meno sulla reputazione di chi ha svolto il lavoro; una reputazione che poi con il passaparola viene tramandata, in qualche modo trasferita»⁴⁵;
2. La *formazione*, elemento che sentenzia agli occhi dei colleghi e delle cariche superiori l'adeguatezza delle competenze fino a quel momento conseguite;
3. L'*esperienza*, poiché sono i traguardi professionali a conferire legittimità al consulente all'interno della società di appartenenza e, esternamente, agli occhi del cliente.

Non tutti i consulenti *junior* possono vantare referenze consolidate. Per consentire loro di acquisire rapidamente esperienza, vengono affiancati da consulenti più esperti, per far sì che beneficino di forme di apprendimento per imitazione e per interazione. È una fase di riconoscimento sociale del consulente, che decreterà la sua possibile selezione a scapito di altri candidati. Generalmente, nel seguire un cliente, «c'è un consulente *senior* o meno, comunque una persona che ha anni di esperienza e che è un po' più il titolare dell'operatività [...] e poi c'è una persona più *junior*, che principalmente ha il carico dell'attività *back office*, (la quale) però è già un pezzo di consulenza, quindi (è una figura che ha) già un po' di responsabilità di indirizzo del cliente, poi dipende dalle fasi della carriera. [...] (Tutte) le coppie *senior-junior* [...] riportano a (un *director*) e la persona che è in *stage* [...] dà un po' mano a tutte le coppie»⁴⁶.

Sono inoltre rilevanti le attitudini personali, specialmente elementi quali la serietà, il carisma e la capacità di donare ai gruppi di lavori contributi solidi per la risoluzione di problemi complessi e insoliti⁴⁷. Sono agevolati coloro che possiedono «caratteri disposti al dialogo, alla diplomazia e al confronto continuo con i clienti»⁴⁸, coloro inclini «all'ascolto, al confronto, a vincere anche i propri pregiudizi [...], a mettere in discussione i propri convincimenti, siano essi di carattere politico, ideologico o culturale, [...] (coloro propensi) a essere terzi rispetto a ciò che si osserva»⁴⁹; poiché questo «è un lavoro che viene costruito [...] sulla curiosità di leggere i fenomeni, (sul) cercare di capirli e mettere in pratica l'esperienza anche

⁴⁵ Intervistato I, Appendice 1, pag. 209.

⁴⁶ Intervistato G, Appendice 1, pag. 192.

⁴⁷ F. Creplet et al., *Consultants and experts in management consulting firms*, cit., p. 1522.

⁴⁸ Intervistato F, Appendice 1, pag. 183.

⁴⁹ Intervistato A, Appendice 1, pag. 144.

confrontandosi»⁵⁰. Avere «capacità critica è [...] fondamentale. Leggersi da sé le fonti, guardarsi gli originali, cercarsi i numeri al di là di quelli che vengono (da altri) forniti. (Poiché) una propria capacità critica [...] consente di vedere un po' più lungo (e) in sostanza è sempre questo il tema, riuscire a vedere un po' più lungo»⁵¹. Dunque, occorre avere «capacità di analisi, (ma anche essere in grado di leggere) gli impatti, perché qualsiasi azione (si) mette in campo, (occorre) valutarne a priori e in maniera [...] quasi asettica, quasi (si fosse) in laboratorio, l'impatto che andrà a produrre, (per vedere) se (ha) effettivamente un impatto positivo»⁵². È necessario «essere in grado di unire i puntini quando (si fa) un'analisi su certi fenomeni»⁵³ e, per farlo in maniera critica, è indispensabile essere in possesso «di una cultura generale solida, (di forti competenze in) ambito politico-economico, [...] (di un) interesse per ciò che succede nella società, nel mondo. (È imprescindibile essere) una persona che legge i quotidiani, che conosce come funzionano le istituzioni, che abbia una curiosità di fondo e che sappia per esempio scrivere [...]. La capacità di raccontare le cose è importantissima»⁵⁴. «Saper scrivere è importantissimo, perché è tanto un lavoro di scrittura, perché (questi professionisti scrivono) *position paper*, scrivono anche solo un'e-mail a un istituzionale, anche solo la relazione illustrativa di un emendamento. Se non si sa come scriverla bene, usando la parola giusta, la sfumatura giusta, questo lavoro ne risente tanto»⁵⁵.

È inoltre necessario avere «sensibilità politica, nel senso più alto del termine, nel capire le dinamiche che governano la creazione del consenso e [...] una forte capacità di interpretare e analizzare le dinamiche delle discussioni. (Poiché) quando un politico fa una dichiarazione, molto raramente quella dichiarazione vuol dire quello che ha detto; all'interno di quel messaggio ci sono in filigrana una serie di elementi che poi significano tante altre cose o magari, anche inavvertitamente, la persona che fa la dichiarazione mette dentro dei meta elementi che [...] permettono di capire un po' come è posizionato, quali sono gli elementi di suo interesse»⁵⁶. «Da un punto di vista professionale e formativo è necessario un certo eclettismo. [...] Per svolgere bene questa professione, bisogna avere un'ampia conoscenza del nostro sistema politico e della sua storia, una conoscenza dall'interno, quindi non formale ma sostanziale, dei processi e prassi. Spesso ciò che accade è che noi abbiamo due visuali contrapposte: o una

⁵⁰ Intervistato B, Appendice 1, pag. 152.

⁵¹ Intervistato A, Appendice 1, pag. 143.

⁵² Intervistato C, Appendice 1, pag. 159.

⁵³ Intervistato D, Appendice 1, pag. 169.

⁵⁴ Intervistato H, Appendice 1, pag. 203.

⁵⁵ Intervistato G, Appendice 1, pag. 191.

⁵⁶ Intervistato D, Appendice 1, pag. 169.

conoscenza strettamente accademica dei processi, delle dinamiche, con un ancoraggio più o meno forte quantitativo, o una conoscenza sostanzialmente empirica. Queste due visuali tendono a non dialogare, a non interagire, e il mancato incontro tra queste due visuali [...] rende sovente sterile il punto di vista, perché ovviamente chi è troppo schiacciato dall'interno non riesce a elevarsi per vedere il grande disegno, chi lo guarda solo da sopra pecca di immaginazione, di speculazione nell'interpretare alcune dinamiche interne che, a volte, sono abbastanza banali. [...] Servono entrambe: un *background* scientifico, formativo, accademico, anche di natura storica [...], e poi una propria esperienza all'interno, che può essere un'esperienza di politica diretta, può essere un'esperienza di consulenza, può essere un'attività di *campaigning*, può essere un'esperienza all'interno di un gruppo parlamentare o un raggruppamento di questo tipo»⁵⁷. È comunque pur sempre «un settore piuttosto sfumato. (In altre professioni, come quella dell') avvocato, ci si specializza e ci si aggiorna rispetto all'evoluzione delle norme, che sono delle cose ben specifiche. Si evolvono, escono norme nuove e a poco a poco (si ha) l'esigenza di aggiornarsi. (In questa professione, invece,) l'aggiornamento passa anche un po' dalla propria capacità di leggere i giornali, interpretare i fenomeni, leggere libri, approfondire personalmente i mutamenti della società»⁵⁸. Bisogna «avere voglia di studiare (e bisogna essere naturalmente) curiosi, [...] mentalmente flessibili per (riuscire) tutti i giorni a studiare, imparare e assimilare informazioni [...] e ovviamente c'è bisogno di sapersi muovere tra tutte queste informazioni»⁵⁹. «Tendenzialmente, [...] (ciò) che è più importante (è) la capacità di apprendere»⁶⁰.

A seguito dell'ottenimento di maggiore esperienza, inizia a esser rilevante anche il passaparola, poiché in tutti i settori in cui vi è scarsità numerica di professionisti, i processi di riconoscimento e promozione sono in gran parte impliciti⁶¹. «Il realismo caratterizza questa professione»⁶²; si tratta di un mestiere fortemente basato sulla relazione, connotato da un elevato livello di interazione con il cliente, giacché «questa tipologia di società di consulenza è fatta di clienti e risorse umane, la tecnologia ha un impatto marginale»⁶³. È indispensabile essere in possesso di «un livello più che sufficiente di capacità sociali. Non si può negare, questo è un lavoro di persone, per le persone, con le persone. (Dunque, è essenziale disporre di) tutto quel

⁵⁷ Intervistato A, Appendice 1, pag. 143.

⁵⁸ Intervistato D, Appendice 1, pag. 168.

⁵⁹ Intervistato G, Appendice 1, pag. 192.

⁶⁰ Intervistato B, Appendice 1, pag. 152.

⁶¹ F. Creplet et al., *Consultants and experts in management consulting firms*, cit., p. 1522.

⁶² M. Lorenzi, *Società di consulenza per le relazioni istituzionali in Italia, fra offerta e domanda: una prima indagine conoscitiva*, cit., p. 127.

⁶³ Fortune Italia, *Lobbisti d'Italia tra potere e politica*, cit., intervista a Francesco Dini e Roberta Romiti, p. 102.

pacchetto di *soft skills* che rendono in grado di avere a che fare con le persone, parlarci. (Soprattutto con l'avanzare di carriera), stare con le persone è il 90% del tempo lavorativo [...]. Le giornate (passano stando) con i clienti, parlando con i clienti, [...] parlando con (i colleghi) per aggiornarsi e andare avanti sui progetti. Non [...] è un lavoro solo di relazioni, è un lavoro anche molto di contenuti, però un minimo servono»⁶⁴.

Prima della firma del contratto, vengono poste al cliente una serie di condizioni. Consapevoli della complessità dell'arena politica e dell'ampiezza degli interessi in gioco, la maggior parte dei consulenti chiarisce i risultati verosimilmente ottenibili, i comportamenti che non si possono mettere in pratica, la lunghezza temporale del servizio e, in ultimo luogo, il prezzo di quest'ultimo⁶⁵. È «molto importante, soprattutto nel rapporto con alcuni clienti internazionali, dare subito a intendere cosa è nelle disponibilità di una società di consulenza fare, quindi nel pieno rispetto della legge, in *compliance* con tutte le normative che regolano il settore, e ciò che non è nelle disponibilità (di un consulente) fare o che non (si è) intenzionati a fare. [...] (Una società) riesce a operare in un mercato del genere dopo ventisette, ventotto anni [...] perché è riuscita a salvaguardare, difendere e promuovere la (sua) integrità in ogni contesto, con qualsiasi tipo di clienti, con qualsiasi tipo di governo, in ogni circostanza. Questo è un valore»⁶⁶. «È anche vero che, sia nel mondo del public affairs sia nel mondo della gestione di crisi, spesso i casi non sono portati alla luce del sole, per evidenti ragioni, o vengono mantenuti particolarmente riservati»⁶⁷.

Generalmente, le accuse rivolte a questa tipologia di società concernono modalità operative poco trasparenti. Sono accuse presenti soprattutto nel mondo mediatico, ma sono convinzioni che non tengono conto di come tutti gli interessi rappresentati dalle società di consulenza «siano certificati da contratti. [...] Il perimetro d'azione è chiaramente scritto ed è a disposizione in maniera trasparente. Quando invece un giornalista scrive, per nome di chi, per conto di chi, non è sempre certificabile»⁶⁸. Tuttavia, è difficile scalfire la convinzione «che la trasparenza si aumentata solo per i grandi corpi intermedi, per le rappresentanze di categoria, quelle economiche soprattutto, e che invece non sia aumentata per i soggetti medio piccoli, per le società di consulenza che fanno lobbying»⁶⁹.

⁶⁴ Intervistato G, Appendice 1, pag. 192.

⁶⁵ M. Lorenzi, *Società di consulenza per le relazioni istituzionali in Italia, fra offerta e domanda: una prima indagine conoscitiva*, cit., pp. 127-128.

⁶⁶ Intervistato A, Appendice 1, pag. 147.

⁶⁷ Intervistato I, Appendice 1, pag. 208.

⁶⁸ L. Alame', cit., intervista a Erika Munno (lobbista).

⁶⁹ *Ivi*, intervista a Fabio Carducci Arsenio (giornalista).

Attualmente, in Italia il settore presenta ancora un numero di *player* limitati che, anche nel ricercare l'innovazione, mantengono un portafoglio di servizi tendenzialmente omogeneo. Le motivazioni alla base della collaborazione con queste società di consulenza sono dettate principalmente da bisogni di tipo sostitutivo, di contenuto e di processo⁷⁰. Nel dettaglio⁷¹:

- *L'insufficienza di risorse interne all'organizzazione* e la consapevolezza che l'investimento in formazione mirata sia difficilmente realizzabile e non vantaggioso dal punto di vista economico;
- *La richiesta di aiuto professionale intensivo su base temporale provvisoria*, poiché assumere a tempo pieno nuovo personale specializzato, solamente per coprire esigenze transitorie, non sarebbe conveniente;
- *La ricerca di un punto di vista esterno imparziale*;
- *La ricerca di una giustificazione che supporti le scelte aziendali*, poiché talvolta decisioni manageriali già identificate richiedono un'analisi strutturata che sostenga in modo oggettivo, dinanzi il resto dell'organizzazione, le tesi abbozzate.

Eppure, che cosa induce un cliente a preferire una società di consulenza rispetto a un'altra? Analizzando il punto di vista del cliente e supponendo che al momento della scelta i suoi obiettivi siano un'efficiente selezione tra il panorama di società potenzialmente disponibili e l'ottenimento della miglior prestazione possibile, l'individuazione del partner di transazione sembrerebbe essere condizionata dai seguenti elementi:

1. *Reputazione pubblica*, intendendo come reputazione la percezione delle performance passate di una società di consulenza⁷². La suddetta reputazione è da considerarsi pubblica nel momento in cui tale percezione ha una fonte generale e anonima, e circola liberamente nell'arena manageriale. La reputazione pubblica di stile, approccio e competenze, di cui godono soprattutto le società di consulenza più storiche, viene tendenzialmente veicolata dai media, spesso dall'informazione direttamente gestita sulle proprie pagine internet. Vengono condivisi casi di successo e nomi di clienti di rilievo, divulgando informazioni che in realtà sono note a tutti. Lo si fa per testimoniare la propria esperienza e bravura, ma senza eccedere, senza concedere un vantaggio informativo a determinati clienti. In condizioni di elevata incertezza, la reputazione pubblica è insoddisfacente per la scelta

⁷⁰ G. Testa, *Il management strategico nelle società di consulenza*, cit., pp. 136-137.

⁷¹ *Ivi*, pp. 133-134.

⁷² T. Clark, *Managing consultants: Consultancy as the management of impressions*, Open University Press, Buckingham, 1995, p. 74.

del *partner*. Sebbene possa indicare le aree di maggior competenza di una società, stratificando il settore in società internazionali operanti sul territorio, società nazionali e realtà prettamente locali, non fornisce informazioni affidabili sulla qualità concreta delle prestazioni⁷³;

2. *Fiducia basata sull'esperienza*, poiché quando le relazioni passate sono state positive, aspettative positive guideranno le scelte future. L'esperienza è una modalità autentica di valutazione, poiché innesca un'aspettativa basata sulla convinzione che il *partner*, anche dinanzi l'incentivo a farlo, non ci causerà un danno⁷⁴. Nel caso in cui, invece, accadesse un illecito nei confronti di un *partner* di fiducia, ciò potrebbe innescare sanzioni da parte del tradito. Una volta consolidata, la fiducia basata sull'esperienza crea relazioni reciproche e durature, facendo sì che gli individui e le organizzazioni clienti effettuino transazioni con i *partner* fidati ogni qualvolta necessitino delle risorse da questi forniti. L'esperienza maturata in precedenti interazioni costituisce la base per l'instaurazione della fiducia personale. Essa preserva le relazioni esistenti rafforzando e stabilizzando l'impegno reciproco⁷⁵. Tuttavia, anche la fiducia basata sull'esperienza presenta i suoi limiti: si evolve lentamente e il suo mantenimento richiede impegno. Pertanto, i rapporti di fiducia sono limitati a un numero ristretto di *partner* commerciali, giacché ogni nuova relazione di fiducia restringe le risorse disponibili per instaurarne di nuove. A causa della quantità esigua di contatti, i clienti sono portati a intraprendere percorsi di consulenza con società con cui hanno già collaborato, anche se i servizi da queste offerti non coprono le nuove aree problematiche. Dunque, società di consulenza in grado di offrire servizi altamente specializzati nella risoluzione di determinate questioni problematiche potrebbero non essere scelte a causa dell'assenza di una collaborazione passata⁷⁶.
3. *Reputazione interconnessa*⁷⁷, intesa quale passaparola denso di informazioni sui potenziali *partner*. Di fatti, per quanto la reputazione pubblica sia in grado di offrire ai

⁷³ J. Glückler, T. Armbrüster, *Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation*, cit., pp. 278-279.

⁷⁴ B. Nooteboom, *Institutions and forms of coordination in innovation systems*, *Organization Studies*, vol. 21, issue 5, 2000, p. 921.

⁷⁵ J. Glückler, T. Armbrüster, *Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation*, cit., pp. 279, 281.

⁷⁶ B. Uzzi, *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n. 1, 1997, p. 59.

⁷⁷ Cfr. Intervistato I, Appendice 1, pag. 215, «Un'azienda che vuole rivolgersi a una realtà come la nostra, per un'attività di comunicazione classica, a chi si rivolge secondo lei, per sapere, non conoscendo la realtà. Un'attività di ufficio stampa, di *media relations* lo chiede ai giornalisti: «tu conosci quella realtà?». [...] Se io dovessi chiedere a qualcuno, al di là di una mia conoscenza diretta del mercato, mi rivolgerei a persone che lavorano in questo ambito, chiedendo se conoscono».

futuri clienti un'ampia gamma di possibili società di consulenza, la qualità delle prestazioni non può essere valutata in modo affidabile. Lo stesso vale per le relazioni di fiducia basate sull'esperienza che, benché creatrici di transazioni sentite come certe, non consentono l'accesso alle strutture in grado di risolvere in maniera eccelsa i problemi del cliente. Nonostante ciò, sebbene una parte fidata possa non essere in grado di fornire le risorse necessarie alla buona riuscita di un progetto, le sue relazioni possono essere utilizzate per ottenere informazioni affidabili su parti con cui non si è ancora entrati in contatto⁷⁸. Le informazioni hanno maggiore rilevanza se provenienti da un informatore fidato, che ha testato direttamente il valore dell'offerta proposta⁷⁹, poiché le raccomandazioni di un partner commerciale di fiducia conferiscono credibilità alla società di consulenza e riducono l'incertezza transazionale. Dunque, l'azione di tali attori intermedi permette di stabilire contatti e consentire l'interazione tra soggetti che altrimenti non avrebbero alcuna fiducia l'uno nell'altro, poiché colui che si pone nella condizione di mediatore rischia la propria reputazione nel caso in cui qualcosa andasse storto nel corso della transazione⁸⁰. I nuovi attori vengono accreditati dell'affidabilità del loro fiduciario e si impegnano più rapidamente in interazioni più intense⁸¹. Sfruttando tali meccanismi, le società di consulenza preservano i propri clienti e ampliano esponenzialmente la gamma di quelli potenziali, poiché ogni cliente soddisfatto potrebbe raccomandare un consulente a terze parti di fiducia. La certezza della transazione è mantenuta nella misura in cui le aziende si fidano dei loro *partner* commerciali⁸².

La reputazione e l'immagine aziendale sono, a parità di condizioni, positivamente associate al successo organizzativo. Esse sono inoltre in grado di inibire l'ingresso nel mercato di nuove società⁸³. Si evidenzia però come la reputazione di mercato ispiri meno fiducia rispetto a quella espressa da fonti di reputazione più informali, poiché la prima rileva esclusivamente informazioni insufficienti e non complete, tanto che «i produttori possono giocare a mordi e

⁷⁸ J. Glückler, T. Armbrüster, *Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation*, cit., p. 280.

⁷⁹ M. Granovetter, *Economic action and economic structure: The problem of embeddedness*, *American Journal of Sociology*, vol. 91, n. 3, 1985, p. 490.

⁸⁰ J.S. Coleman, *Foundations of social theory*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA, 1990, pp. 180-182.

⁸¹ B. Nooteboom, *Learning and innovation in organizations and economies*, Oxford University Press, Oxford, 2000, p. 111.

⁸² J. Glückler, T. Armbrüster, *Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation*, cit., p. 282.

⁸³ *Ivi*, p. 283.

fuggi per anni prima che la loro reputazione li raggiunga⁸⁴», poiché « la proliferazione dei sistemi di comunicazione fa sì che molti soggetti riescano sempre a raccontare qualcosa di buono di sé e quindi a sfuggire anche alla reputazione sbagliata che hanno»⁸⁵. La reputazione pubblica stratifica il mercato della consulenza sulla base del prestigio di tali società, tanto che il nome ormai familiare di alcune di queste spiega la loro capacità distintiva. Talvolta alcune società sono associate a specifici tipi di conoscenze o approcci specialistici, nonostante le linee di servizio siano spesso difficilmente distinguibili. Tuttavia, la reputazione pubblica, pur contribuendo ad attirare l'attenzione dei potenziali clienti, non implica necessariamente una conclusione degli accordi⁸⁶.

Nella scelta della società di consulenza, il prezzo del servizio è un elemento di scarsa importanza. In concreto, le commissioni vengono inizialmente trascurate, per poi diventare un criterio di selezione in un'ultima fase, quando ormai le incertezze sulla qualità attesa sono state superate⁸⁷. Questa evidenza non si applica alle aziende di medie dimensioni, le quali non optano per società di consulenza di primo livello tendenzialmente a causa di una carenza di risorse finanziarie⁸⁸. Oltre all'aspetto economico, la corrispondenza tra le dimensioni delle società di consulenza e quelle delle aziende clienti è visibile anche nella ricerca di strutture più vicine alla propria realtà e maggiormente in grado di offrire servizi mirati alle specifiche esigenze⁸⁹. Tra i fattori che negli ultimi anni hanno contribuito alla crescita del settore, vi sono⁹⁰:

- La *maggior richiesta di supporto nelle relazioni istituzionali*, da parte di aziende nazionali e internazionali che si rivolgono a società dotate di metodologie di lavoro certificate e livelli di trasparenza riconosciuti, al fine di evitare problematiche reputazionali;
- L'*iper-regolazione dei mercati*, che ha portato la necessità di professionisti in possesso di competenze e conoscenze che solo società di consulenza più strutturate sono in grado di fornire;

⁸⁴ B. Uzzi, *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect*, American Sociological Review, vol. 61, n. 4, 1996, p. 680.

⁸⁵ Intervistato F, Appendice 1, pag. 182.

⁸⁶ J. Glückler, T. Armbrüster, *Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation*, cit., p. 287.

⁸⁷ *Ivi*, p. 283.

⁸⁸ G. Walger, C. Scheller, *Das Angebot der Unternehmensberatungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Eine empirische Analyse*, Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management, QUEM-report, Berlin, heft 54, 1998, p. 48.

⁸⁹ G. Testa, *Il management strategico nelle società di consulenza*, cit., p. 65.

⁹⁰ Open Gate Italia, *Le società di lobbying in Italia: dati economici e livello di trasparenza*, 9 dicembre 2022, (<https://www.opengateitalia.com/oginews/le-societa-di-lobbying-in-italiadati-economici-e-livello-di-trasparenza/>).

- Eventi quali la *pandemia Covid-19*, la *guerra in Ucraina*, la *crisi energetica*, l'*instabilità politica ed economica* hanno intensificato la necessità da parte delle imprese di continui aggiornamenti sulle evoluzioni normative, al fine di entrare in possesso di analisi di impatto sui singoli mercati e servizi offerti.

Si tratta di un settore che, negli ultimi anni, ha assistito a un incremento esponenziale del fatturato. Il costante processo di crescita è riconducibile non solo alla necessità di supporto consulenziale e amministrativo da parte di imprese nazionali e internazionali, che devono confrontarsi con mercati sempre più iper-regolamentati⁹¹, ma è anche dovuto all'apertura del settore verso servizi che si allontanano dalla pura attività di public affairs, abbracciando la gestione dei rapporti con i media, l'organizzazione di eventi, la consulenza legale e strategica. Oggi, le maggiori società di lobbying italiane affiancano i propri clienti nella gestione della loro reputazione, nella pianificazione di eventi e di dichiarazioni in grado di rafforzarne l'immagine pubblica. Questo permette non solo di rispondere a un ventaglio più ampio di esigenze, ma anche di attrarre clienti disposti a investimenti significativi⁹². «L'ibridazione è un fenomeno naturale perché ci troviamo in una società mediatizzata in cui il consenso e il sostegno alla posizione di un gruppo di interesse passa anche, ma non solo, attraverso l'attività di comunicazione⁹³». «In un mondo in cui la comunicazione richiede sempre più un approccio integrato (l'efficienza di una società di consulenza si mostra anche nel) poter disporre di tutte le leve della comunicazione in maniera congiunta»⁹⁴.

«Parlando di lobbying in senso stretto, il settore è in costante crescita in Italia per almeno due ragioni. Da un lato assistiamo sempre più allo svilupparsi di una cultura delle relazioni istituzionali nelle aziende italiane, dall'altro è nella natura stessa del nostro sistema politico istituzionale che va ricercata la causa della crescita del settore. In media, i governi italiani rimangono in carica poco più di un anno. Servono dunque professionisti che sappiano navigare in questa instabilità che genera incertezza, analizzando gli scenari, raccontando i cambiamenti, definendo strategie. Per questo il lobbying professionale, da distinguere dagli apprendisti stregoni, è in crescita, perché aumenta la consapevolezza delle aziende circa la necessità di

⁹¹ Fortune Italia, *Lobbisti d'Italia tra potere e politica*, cit., p. 92.

⁹² FERPI, *Lobbying in Italia: il settore cresce, ma le sfide non mancano*, 16 dicembre 2024, (<https://www.ferpi.it/news/lobbying-in-italia-il-settore-cresce-ma-le-sfide-non-mancano>).

⁹³ Fortune Italia, *Lobbisti d'Italia tra potere e politica*, cit., intervista a Fabio Bistoncini, p. 98.

⁹⁴ *Ivi*, intervista a Gianluca Comin, p. 105.

avere partner che stiano dentro questi processi e aiutino a interpretarli e, laddove possibile, anticiparli, non solo basandosi sulle relazioni ma soprattutto sulla conoscenza delle materie⁹⁵».

3.2 NOMOS – Centro Studi Parlamentari. Intervista a Licia Soncini

Nome e cognome	Licia Soncini
Anni di esperienza nel dato settore	36 anni
Attuali posizioni lavorative	<ul style="list-style-type: none">- Fondatrice e Presidente di NOMOS;- Dal 2016 è membro del Consiglio di Amministrazione di I.BLU (Gruppo Iren). Società non quotata, produttrice di materiali plastici innovativi.
Data dell'intervista	06/08/2025

LA: Prima di iniziare, le chiederei un chiarimento. Nel 1993 lei ha fondato la prima società di lobbying e public affairs in Italia, è corretto? Perché ho letto la stessa dicitura sul sito di Bistoncini Partners, fondata nel 1996.

LS: Sì, abbiamo questa competizione amichevole con Fabio Bistoncini. Perché noi nasciamo nel 1993 ma non ci diamo subito una forma societaria. Per cinque anni abbiamo lavorato con un accordo informale fra di noi, ci ispiravamo alla forma dei professionisti associati, che però non potevamo formalizzare perché non avevamo una professione riconosciuta. Poi, il Comune di Roma decise di fare una gara per avere un servizio di monitoraggio delle attività parlamentari, ma non voleva affidare l'incarico a professionisti singoli; il bando di gara era solo per società formalmente costituite. Noti questa contraddizione: all'epoca ufficialmente l'attività di lobbying non esisteva, i lobbisti erano delinquenti, però c'erano già delle strutture pubbliche che utilizzavano società come la nostra per avere monitoraggio e informazioni su cosa succedeva di loro interesse nelle istituzioni. Per partecipare a quella gara costituimmo una S.r.l. Quindi, se prendiamo questo momento come inizio della storia di NOMOS siamo i secondi, ma in realtà NOMOS è nata, seppur informalmente come le ho detto, nel 1993. Se questa è la data che fa fede, e io credo che sia così, siamo noi i primi ad arrivare sul mercato. Anche se alla fine conta poco, quello che conta è che nel giro di pochi anni cominciamo noi, comincia Bistoncini, cominciano Cattaneo e Zanetto, cioè, l'attività di lobbying esce dall'ombra e comincia la storia della professione.

⁹⁵ Fortune Italia, *Lobbisti d'Italia tra potere e politica*, cit., intervista a Gianluca Comin, p. 104.

LA: Cosa l'ha spinto a fondare NOMOS?

LS: Da quello che le ho raccontato emerge chiaramente che in quegli anni era tutto piuttosto empirico, c'era molto fermento ma la strada non era ancora tracciata. Io non ho fatto analisi e progetti come probabilmente avviene adesso e come probabilmente hanno fatto altri solo pochi anni dopo di noi. Penso per esempio a Cattaneo e Zanetto che, quando hanno fondato la loro società, avevano un progetto, avevano un'idea, avevano fatto uno studio del mercato, erano molto scientifici. Io invece ho agito sulla base di un'intuizione. Nel 1992, anno di Tangentopoli, lavoravo per il gruppo Ferruzzi Montedison, nell'ufficio delle relazioni istituzionali. Tangentopoli è stato un terremoto che ha sradicato tutto quello che esisteva fino a quel momento. Le aziende chiudevano gli uffici di rappresentanza a Roma, c'era un'atmosfera pesante e macerie dappertutto. Anche Ferruzzi chiuse gli uffici di Roma e noi ci ritrovammo dall'oggi al domani in cassa integrazione. A quel punto pensai che, pur chiudendo gli uffici che facevano relazioni istituzionali e lobbying, le aziende avrebbero comunque continuato ad avere bisogno di informazioni sulle attività del legislatore che andavano a impattare i loro business. Sulla base di questo pensiero provai a cercare delle consulenze. Dopo un paio di mesi che andavo raccontando le mie intenzioni a tutto il network che mi ero creato, negli anni in cui avevo lavorato per il partito repubblicano prima e per Ferruzzi dopo, arrivò il primo incarico da Procter&Gamble. Quindi, diciamo che l'analisi che avevo fatto era giusta: le aziende se ne andavano da Roma ma continuavano ad avere bisogno di sapere cosa succedeva a Roma, e un servizio esterno costava di meno che assumere una persona dedicata. Cominciai a lavorare come libera professionista, poi un giorno incontrai per strada un vecchio senatore repubblicano, con il quale avevo lavorato anni addietro, Claudio Venanzetti. Lui mi disse una cosa molto bella che non mi sono mai scordata e che suonava più o meno così: «Senta, io non ho più un seggio e non ho più neanche un ufficio in Senato. Se mi ritiro in casa, va a finire che mi rimbambisco. Continuo a leggere tutti i giornali, a fare riflessioni politiche, però non ho nessuno con cui parlarne e ho paura di spegnermi. Perché non ci affittiamo un ufficetto insieme così io posso comunque continuare a venire in ufficio la mattina e possiamo fare tutti i nostri ragionamenti di politica che, per il mestiere che lei vuole fare, possono essere utili?». Così facemmo. Poi arrivò anche Fabio Franceschetti, da *La Voce* di Montanelli, che aveva chiuso da poco. E poi arrivò mio fratello Luca, che nel frattempo si era laureato. Nostro padre voleva che lui facesse un mestiere serio, continuava a dire: «Che mestiere fate? Cioè? Che cos'è 'sta roba? Ma per favore, qui serve un mestiere serio!». Iniziò così, in maniera empirica, ma funzionò. Cominciarono ad arrivare clienti, che erano principalmente grandi aziende, solo sulla base del

passaparola. A riprova che questo è un mestiere necessario in società complesse come la nostra, se no non staremmo qui a parlarne.

LA: Qual è il background tipico di coloro che si occupano oggi di public affairs e lobbying? Da quali percorsi formativi provengono?

LS: Basandomi sui CV che riceviamo e sui colloqui che facciamo, la maggior parte vengono da studi di giurisprudenza, scienze politiche ed economia e commercio, ma quasi tutti hanno anche percorsi postlaurea in relazioni istituzionali, lobbying, public affairs. Oramai sono tante le università che fanno questi corsi. Questa è una grande differenza con i tempi in cui ho iniziato io. All'epoca il *network* che avevi contava molto più dei contenuti, del metodo, della professione. Infatti, in Ferruzzi i miei colleghi avevano la formazione più varia: c'erano architetti, ingegneri, medici. Eravamo tutti in quel posto per le conoscenze che avevamo o per le appartenenze politiche. Oggi non è più così, oggi contano i percorsi di studio e la professionalità. Dipende anche dal fatto che oggi c'è una professione che prima non c'era; non si arriva più casualmente a questo mestiere e ci sono caselle apposite negli organigrammi delle aziende. Prima rientrava tutto nel generico calderone delle relazioni esterne, senza specifiche ulteriori.

LA: A tal proposito, lei è laureata in antropologia culturale. In un momento in cui il lobbying sta andando verso una maggiore professionalizzazione, crede sia ancora possibile svolgere questo mestiere imparando tutto sul campo, senza avere alle spalle un percorso di studi affine?

LS: Sulla base di quanto appena detto, direi di no. Anche io comunque feci, grazie ai repubblicani, un percorso post-laurea alla Scuola di Scienza e Tecnica della Legislazione gestita dall'ISLE (Istituto per la Documentazione e gli Studi Legislativi). Oggi quella del lobbista non è ancora una professione formalmente riconosciuta, ma lo è sostanzialmente, tant'è che voi ci fate le tesi. Se tu ti presenti dicendo «sono un'antropologa, ma ho una rubrica fitta di contatti e un esteso *network* su cui posso contare», forse un'azienda seria non ti prende in considerazione, perché non conta più la relazione in quanto tale, ma conta il metodo.

LA: In Italia, ritiene che nel settore del lobbying prevalgano le società di consulenza o i professionisti indipendenti?

LS: Ci sono sicuramente dei *freelance*, però i *freelance* è difficilissimo andarli a mappare, perché sono magari anche ex parlamentari che si mettono a fare questo mestiere. Anche questa però forse è una cosa che succedeva molto di più qualche anno fa. Oggi, l'ex parlamentare che

si mette a fare il lobbista è considerato anche dalle aziende con un po' di sospetto, perché anche lui lavora su base esperienziale, su relazioni e non su professionalizzazione e metodo. Quindi, direi che di agenzie ce ne sono sempre di più ed è una forma di organizzazione per questo mestiere che credo sia prevalente. Quasi tutte le grandi e medie aziende poi hanno una funzione all'interno e spesso si appoggiano ad agenzie esterne per alcuni servizi o per l'organizzazione di eventi specifici.

LA: Sì, questo è uscito anche in una delle interviste anonime che ho fatto. È stato detto: «le aziende grandi, strutturate vengono e chiedono solamente monitoraggio, perché poi in house hanno tutto il personale necessario per fare il resto del lavoro. Vogliono solo il pezzetto iniziale della consulenza».

LS: Vero, spesso vogliono solo il pezzetto iniziale della consulenza ma poi, se si instaura un rapporto di fiducia, al monitoraggio si affianca sempre la consulenza sulla strategia da seguire, sull'analisi del contesto, sui migliori percorsi da seguire o sulle attività da intraprendere.

LA: Nel tempo il numero delle società di consulenza specializzate in lobbying e public affairs è aumentato. Cosa distingue NOMOS dai suoi concorrenti?

LS: NOMOS ha sempre cercato di lavorare, e credo che questo sia riconosciuto dal mercato perché abbiamo una reputazione consolidata, sull'affidabilità e sulla credibilità. Non abbiamo mai promesso cose che non si possono fare, abbiamo sempre cercato di essere seri nell'approccio che avevamo. Questo ha pagato molto con i clienti, ha instaurato rapporti di fiducia che si sono consolidati nel tempo fino a diventare a volte veri e propri rapporti di amicizia. Questo è il carattere distintivo sul quale abbiamo sempre puntato: un forte sistema di valori, basato su affidabilità e credibilità, che ci ha dato la reputazione che abbiamo.

LA: Perché, secondo lei, negli ultimi anni molte di queste società di consulenza hanno deciso di sviluppare o potenziare un'area dedicata alla gestione della reputazione, dei rischi e delle crisi?

LS: Non so rispondere a questa domanda, non so se c'è un motivo unico o se ognuno aveva ragioni specifiche. Sono tutti mestieri contigui, perché rientrano nell'ambito del mondo della comunicazione, ma sono tutti mestieri diversi l'uno dall'altro e buttare tutto nel calderone a me, onestamente, non piace. È un po' dire «prendo tutto quello che c'è sul mercato, poi vedo come lo gestisco». È un approccio, secondo me, un po' poco serio. È chiaro che poi magari premia, perché appunto diventi più grande avendo tutte queste attività. Io penso che sia per cercare di

allargare il mercato, di intercettare tutta la domanda che c'è, però diventando alla fine un po' generalisti, non molto specializzati sulle cose.

LA: Lei non ha mai pensato di aprire NOMOS a queste aree?

LS: Fino ad oggi no, magari domani, crescendo, potremmo cercare di lavorare su altre aree ma sempre nell'ambito della rappresentanza degli interessi; perché, soprattutto in certi settori, oggi diventa molto importante l'attività di advocacy.

LA: E, a suo avviso, cosa spinge un cliente che magari ha un problema reputazionale o di crisi ad affidarsi a queste società, preferendole ad altre che fanno da sempre solo crisis management, sola comunicazione?

LS: Spesso credo che sia un po' di pigrizia del cliente a dettare questo tipo di scelta. Invece che cercare il consulente specifico, che mi serve per l'esigenza che ho, chiedo a quello che già conosco, che già lavora per me, così risparmio tempo e magari ottimizzo anche il costo. Ma non credo sia una scelta lungimirante.

LA: Ultima domanda: come crede evolverà nei prossimi anni questo settore? Che è ancora comunque un settore di nicchia.

LS: C'è ancora molto margine di sviluppo credo. Il settore continua a crescere, nuove società nascono tutti gli anni. e poi sta cambiando la dimensione dei consulenti. Quando abbiamo cominciato a fare questa attività andava di moda "il piccolo", quindi il singolo consulente piuttosto che la piccolissima agenzia che si dedicava al cliente quasi come un dipendente. Oggi invece, basta guardare l'esempio di Excellera, vanno di moda le grandi aggregazioni. Sono arrivati fondi di investimento e questo fa una grande differenza, perché spingeranno il mercato ad aggregarsi, quindi a fare società più grandi. Ma io credo che la dimensione medio-piccola sia la migliore per questo tipo di attività, perché quando diventi grande perdi la sartorialità, perdi la precisione, perdi l'attenzione al singolo cliente, al progetto fatto proprio su misura per lui. Diventi un po' seriale nelle attività che proponi e quindi, forse, poi i clienti torneranno a cercare le società più piccole, che sono in grado di fornire servizi più accurati e consulenza mirata. Vedremo.

Capitolo IV

Le società di lobbying: orizzonti di sviluppo

4.1 Metodologia di ricerca e profili degli intervistati

Con l'intenzione di indagare le motivazioni che negli ultimi anni hanno spinto numerose società di lobbying a disporre di aree o figure dedite alla gestione dei rischi, della reputazione e delle crisi, sono state condotte undici interviste qualitative ad altrettanti testimoni privilegiati. Nello specifico, il lavoro di ricerca parte da una chiara contraddizione: le società di lobbying, notoriamente vittime di una cattiva reputazione, oggi sempre più spesso si occupano di curare la reputazione altrui. L'obiettivo di tali interviste è dunque avere una visione completa dei profili dei professionisti impiegati su queste nuove tematiche e, in parte, del funzionamento delle società di consulenza nelle quali operano.

Da subito, a seguito della valutazione dell'esperienza maturata nel corso dell'attività di ricerca passata, si è scelto di garantire l'anonimato a tutti gli intervistati. Tale scelta è motivata dalla speranza di ricevere risposte maggiormente sincere e, allo stesso tempo, dal riuscire così a sfuggire a eventuali pretese di modifica delle dichiarazioni in un secondo momento. Con quasi tre settimane di anticipo rispetto alla conduzione della prima intervista, è stato stilato un apposito modulo, contenente circa diciotto domande. Il modulo è stato concepito come una guida indicativa, da plasmare sulle peculiarità del singolo intervistato. Di conseguenza, prima di ogni incontro, la forma dei quesiti è stata adattata alle mansioni dell'interlocutore.

La selezione degli intervistati è stata preceduta da una prima scrematura delle società di consulenza italiane occupate sulle tematiche precedentemente nominate. È così iniziata un'analisi dei siti web delle singole società. Sono state prese in considerazione esclusivamente quelle che, sui propri portali, facevano esplicito riferimento alla gestione della reputazione, dei rischi o delle crisi, nelle forme e modalità più varie. In un caso, nel caso dell'intervistato A, l'ambito di occupazione è esclusivamente legato al rischio politico, non comprendendo il ramo reputazionale. In tal senso il profilo dell'intervistato si distingue da quello degli altri partecipanti, ma giacché quello del rischio politico è un tema toccato nel corso del secondo capitolo e poiché il professionista in questione è dipendente presso una società che tratta le tematiche oggetto di ricerca, si è scelto di raccogliere la sua testimonianza. In diverse occasioni, si sono intrapresi contatti con società che, pur nominando le seguenti aree, non se ne occupavano nell'ottica d'interesse per la ricerca (verbigrazia società ufficialmente dedite al

crisis management, ma concretamente occupate esclusivamente sul fronte delle *media relations*). In questi casi, si è preferito escludere tali realtà dal possibile campione, al fine di evitare un allontanamento dal focus di ricerca.

Non tutte le società di consulenza esplicitano con chiarezza quali siano i professionisti responsabili di ciascun ambito di intervento. Sovente gli organigrammi sono mostrati in maniera sfumata poiché, come evidenziato nel corso delle interviste, spesso i consulenti tendono a essere spostati su varie tematiche, finendo per operare su molteplici questioni o, ancora, i progetti sono seguiti in maniera condivisa, con la conseguente assenza di un volto pubblicamente incaricato di determinati interventi. Tendenzialmente, nei casi in cui i ruoli professionali non erano chiari, si è scelto di presentare una richiesta di intervista direttamente al fondatore della società.

Tutti gli intervistati sono stati contattati sulla propria posta elettronica lavorativa e, tranne in un caso, in cui i successivi contatti sono stati gestiti dalla collaboratrice di segreteria, lo stesso è avvenuto per le ulteriori comunicazioni. A seguito della raccolta delle prime testimonianze, si è iniziato a inserire, al termine di ogni e-mail, la seguente dicitura: «*Al momento, le società già coinvolte in questa ricerca sono...*». Lo si è fatto credendo che, dinanzi la consapevolezza della partecipazione di società di consulenza estremamente note e riconosciute, i nuovi intervistati potessero essere maggiormente invogliati a sottoporsi allo studio. In nessun momento sono state rivelate le identità degli altri partecipanti. Anche dinanzi professionisti impiegati nelle società di soggetti precedentemente intervistati, l'avvenuta collaborazione dei colleghi è stata deliberatamente taciuta.

Fin dal primo contatto, sono state menzionate le caratteristiche indispensabili per poter prendere parte alla ricerca, è stata spiegata la base teorica di partenza (le considerazioni raccolte nel corso della precedente tesi sperimentale) ed è stato precisato che la ricerca, pur raccogliendo contributi anonimi, avrebbe acquisito dati di natura sociologica. Le società coinvolte nello studio sono:

- Bistoncini Partners;
- Cattaneo Zanetto Pomposo & Co.;
- Comin & Partners;
- Dini Romiti Consulting;

- HealthCom Consulting¹;
- Inrete Relazioni Istituzionali & Comunicazione;
- NOESI Public Affairs, Lobbying & Communication;
- Value Relations²;
- VERA Studio.

Tutte le interviste sono state condotte personalmente, mediante incontri *one-to-one* presso le sedi delle società di consulenza o attraverso videochiamate. Esclusivamente nel caso degli intervistati H e M, i colloqui si sono svolti per via telefonica. Inoltre, solamente per gli intervistati B e C si è optato per un'intervista doppia, condotta presso una delle sale riunioni della società di appartenenza. Nessun intervistato ha visionato in anteprima le domande contenute nel modulo e nessuno ha avuto accesso al proprio virgolettato.

Tutti gli incontri sono iniziati con l'esposizione delle modalità di intervista e il chiarimento di eventuali dubbi. Al fine di registrare le dichiarazioni dei rispondenti, nel caso delle interviste in presenza sono stati collocati due cellulari dinanzi all'intervistato; mentre nel corso dei colloqui avvenuti in via telematica, uno dei due dispositivi è stato mostrato, chiarendo come l'audio dell'incontro sarebbe stato acquisito al fine di produrre un virgolettato. In maniera del tutto trasparente, i due strumenti di registrazione sono stati attivati esclusivamente a partire dalla raccolta dei dati sociologici e sono stati disattivati al termine dell'ultima risposta. Nel corso dell'intervista, in presenza di linguaggi corporei particolarmente significativi per l'interpretazione del virgolettato, ma non rilevabili dal solo ascolto della registrazione audio (a titolo esemplificativo, un silenzioso scuotimento del capo), sono state annotate osservazioni di carattere etnografico. Non considerando i momenti informali, antecedenti e successivi al termine delle interviste, i colloqui sono durati da un minimo di quindici minuti a un massimo di quarantacinque. Ogni intervista si è aperta con la compilazione dei seguenti dati:

Nome e cognome	
Data di nascita	
Città di origine/crescita	

¹ Considerata l'elevata riconoscibilità dell'intervistato appartenente alla società di consulenza in questione, al fine di garantirgli un più concreto anonimato, sono state a lui proposte ulteriori accortezze (l'omissione del nome della società dalla lista e la sua sostituzione con una dicitura che ne chiarisse l'ambito di azione). Tali riguardi sono stati declinati, prediligendo così il medesimo trattamento riservato agli altri intervistati. La rinuncia a tali accorgimenti è stata debitamente registrata.

² Le medesime accortezze (nota 1) sono state offerte all'intervistato appartenente alla seguente società di consulenza. Quest'ultimo ha rimesso la decisione finale all'intervistatrice.

Percorso di studi	
Anni di esperienza nel dato settore	
Attuale posizione lavorativa	
Data dell'intervista	

Inizialmente l'intenzione era di associare i dati sociologici all'intervistato di riferimento, per procedere successivamente a un confronto incrociato. Si è optato in seguito per il trattamento dei dati in forma aggregata, poiché informazioni quali le città di appartenenza o i nomi delle università frequentate avrebbero inevitabilmente compromesso l'anonimato. La raccolta dei nomi e dei cognomi degli intervistati è stata unicamente funzionale all'archiviazione dei moduli di intervista, poiché contestualmente alla decisione di garantire l'anonimato, a ciascun partecipante è stata associata una lettera identificativa. L'acquisizione delle date di nascita è stata invece finalizzata all'ottenimento dell'effettiva età del soggetto al momento dell'intervista, evitando così automatiche approssimazioni da parte degli intervistati. Sempre al fine di attenuare la riconoscibilità dei singoli profili, si è poi scelto di collocare i rispondenti in fasce d'età, omettendo dunque il dato esatto. Seguono i profili degli intervistati:

	Genere	Attuale posizione lavorativa	Data dell'intervista
Intervistato A	M	Senior Consultant	12/05/2025
Intervistato B	M	Manager	28/05/2025
Intervistato C	F	Associate	28/05/2025
Intervistato D	M	Senior Consultant	30/05/2025
Intervistato E	F	Senior Consultant	09/06/2025
Intervistato F	M	Founder, Director	16/06/2025
Intervistato G	M	Director	20/06/2025
Intervistato H	M	Founder, Managing Director	11/07/2025
Intervistato I	M	Founder, Presidente del Consiglio di Amministrazione	24/07/2025
Intervistato L	M	Founder, Amministratore Unico	25/07/2025
Intervistato M	M	Founder, Amministratore Delegato, Presidente	28/08/2025
Intervistato N	M	Founder, Amministratore Delegato, Presidente	01/09/2025

Le interviste hanno coinvolto un campione composto da due donne e dieci uomini. Di seguito viene presentata l'analisi aggregata e anonimizzata dei dati sociologici dei professionisti:

Fascia d'età	Numero di intervistati
30-35 anni	2
36-40 anni	1
41-45 anni	2
46-50 anni	1
51-55 anni	1
56-60 anni	4
61-65 anni	1

Area geografica di provenienza	Numero di intervistati
Nord Italia	5
Centro Italia	4
Sud Italia	3

Soltanto sei intervistati operano attualmente nella propria città di origine. Per la maggior parte degli altri professionisti, il trasferimento in un'altra città è avvenuto precedentemente o durante gli anni della formazione universitaria. In particolar modo per i fondatori, l'attività risulta spesso suddivisa tra le diverse sedi della società.

Grado di istruzione	Numero di intervistati³
Laurea triennale	0
Master I livello	0
Laurea magistrale o a ciclo unico	7
Master II livello	3
Dottorato	2

³ Ogni intervistato è stato inserito nella sezione contenente il più alto riconoscimento ottenuto.

Percorso di studi	Numero di intervistati
Scienze politiche-relazioni internazionali	3
Lettere classiche-moderne	3
Giurisprudenza	2
Sociologia	1
Scienze della comunicazione	1
Economia e commercio	1
Medicina veterinaria	1

Dei dodici intervistati, soltanto due non hanno intrapreso percorsi di formazione post-laurea (master di primo o di secondo livello o, ancora, corsi *executive*). Diversi professionisti, pur avendo conseguito laurea magistrali o a ciclo unico, hanno arricchito il proprio percorso formativo esclusivamente con master di primo livello. I corsi di laurea di provenienza risultano fortemente diversificati. Contrariamente a quanto si sarebbe potuto ipotizzare, non emerge una netta predominanza di percorsi di studio in ambito politico. Inoltre, desta sorpresa rilevare un numero equivalente di intervistati provenienti da percorsi in lettere classiche o moderne, e la presenza limitata di percorsi di studio in ambito comunicativo. Va tuttavia sottolineato che tali dati riflettono esclusivamente le caratteristiche del campione analizzato e inevitabilmente condizionato dalla presenza di fondatori, poiché dalla narrazione degli intervistati circa i percorsi formativi più ricorrenti tra coloro che, all'interno della propria società di lobbying, si occupano di reputazione, crisi e rischi, emerge una realtà differente.

Anni di esperienza nel settore	Numero di intervistati
5-10 anni	3
11-15 anni	1
16-20 anni	3
21-25 anni	0
26-30 anni	3
31-35 anni	1
36-40 anni	1

4.2 Analisi comparata e commento alle interviste

Al fine di evidenziare i profili e le metodologie che i consulenti occupati sul versante del rischio, delle crisi e della reputazione attuano, e con l'intento di chiarire le dinamiche interne alle società di lobbying oggetto di indagine, segue un'analisi incrociata delle informazioni qualitative ottenute e una valutazione critica delle risposte maggiormente incisive. Nelle rispettive appendici sono consultabili i singoli virgolettati.

In cosa consiste esattamente il suo ruolo oggi?

«Io mi occupo di fare l'analisi dello scenario politico nazionale e internazionale, quindi un lavoro di back-office a disposizione di tutti i clienti della nostra società e trasversale sulle macro-questioni che in modo diretto o indiretto possono costituire una minaccia o un'opportunità per gli interessi particolari dei clienti che noi seguiamo, rappresentiamo, sosteniamo. Assisto poi, nello specifico, quei clienti che hanno profili di rischio politico, cioè il cui business è minacciato da valutazioni o preoccupazioni che trascendono la loro area di business, cioè preoccupazioni di carattere politico-internazionale, di sicurezza o di altro tipo o che per ragioni di carattere politico non sono ben visti dal nostro esecutivo, dalle forze di maggioranza, da settori dell'esecutivo della maggioranza» (Intervistato A);

«Gestire e coordinare progetti di comunicazione con un focus su comunicazione digitale e advocacy, quindi costruzione del consenso, [...] funzionale a gestire la reputazione di un'impresa, di un'organizzazione, di un cliente in generale» (Intervistato B);

«Progetti di public affairs [...] con il fine ultimo eventualmente anche di attività di lobbying. Però seguo anche progetti di comunicazione, di advocacy in particolare, coordinando anche gruppi che si occupano anche di media relations, piuttosto che di comunicazione o comunicazione di crisi» (Intervistata C);

«Coordino tutte le attività di community relations. [...] Le community relations sono tutte quelle attività che hanno come obiettivo quello di creare la licenza sociale a operare nei territori e, quindi, facilitare le relazioni tra le imprese e i vari soggetti territoriali. [...] Aiutiamo le imprese a essere consapevoli di tutti gli impatti e tutti i rischi che sono connessi alla loro attività a livello territoriale e facciamo questo identificando anche delle opportunità» (Intervistato D);

«Creare consenso» (Intervistata E);

«Avendo sempre seguito tematiche industriali, buona parte delle attività in questo campo rientrano nell'ambito gestione di crisi. [...] Sono settori che si affacciano al public affairs tendenzialmente quando hanno un problema. Questo problema, nella maggior parte dei casi, è una situazione di crisi, una situazione di problema reputazionale» (Intervistato G);

In maniera esplicita ed implicita, i temi del consenso e della reputazione accomunano tutti i rispondenti. Nelle società oggetto di ricerca, vengono affrontate le sfumature del rischio politico, territoriale e industriale, con consulenti naturalmente dediti a operazioni e relazioni locali e altri più orientati allo scenario internazionale. Pur considerando il naturale legame tra le tematiche, risalta il ruolo estremamente trasversale dell'Intervistata C. Nelle pagine web di alcune di queste società, compaiono riferimenti espliciti al reputation, risk e crisis management, mentre in altre tali attività sono raccontate in maniera sottile, talvolta solamente menzionate nelle spiegazioni del proprio operato, senza sezioni dedicate. All'atto pratico, occuparsi di community relations, di costruzione del consenso o della valutazione della risonanza che determinate azioni possono avere sull'opinione pubblica rappresenta un'evoluzione ancor più specifica della gestione della reputazione.

Da che momento della sua vita ha scelto di dedicarsi a ciò che oggi fa?

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	M	N
Scelta perseguita	X	X	X		X			X		X	X	
L'incontrarsi di fattori				X		X	X		X			X

«Questa è una direzione su cui ho spinto io la mia società a muoversi» (Intervistato A);

«È stata una scelta che ho perseguito, perché io per diversi anni, prima di fare questo lavoro, ho lavorato nella formazione, insegnando italiano in Italia e all'estero, Regno Unito e Australia. Quando sono rientrato in Italia, perché volevo rientrare in Italia, ho pensato che il mondo della comunicazione, dove già avevo piccole competenze [...], poteva essere il mondo che mi interessava perseguire come carriera professionale» (Intervistato B);

«L'interesse per l'ambito della comunicazione nasce piuttosto presto, nel senso che io ho deciso che avrei fatto la laurea in comunicazione che forse facevo la terza media» (Intervistata C);

«Tenendo un po' quelle che sono le antenne dritte su quello che succede anche fuori dai nostri confini, ho visto che effettivamente le community relations cominciarono ad avere una certa importanza e sono stata fra le prime, la prima no ma fra le prime, a portarle anche in Italia» (Intervistata E);

«Nel mio caso è stato l'incontrarsi di alcuni fattori, perché [...] avevo fondato un network molto importante nell'ambito degli eventi, sia culturali che di diffusione proprio di idee in Italia. Questo network è cresciuto a dismisura e [...] avere un bacino di utenza molto importante, un network di stakeholder istituzionali pubblici, ma devo dire anche molti privati e molti della stampa, mi ha portato inconsapevolmente a costruire questo percorso» (Intervistato F);

«È stato l'incontrarsi di alcuni fattori, assolutamente. [...] Avevo in mente altri piani per la vita e quando quei piani sono saltati, conoscevo una persona che si interessava a questo mondo, ho iniziato a interessarmi e poi una cosa tira l'altra, diciamo così» (Intervistato G);

«Io ho lavorato all'inizio nella pubblica amministrazione, poi non mi piaceva e quindi ho cercato di sfruttare quell'esperienza per dialogare con le istituzioni ma dall'altro lato, dal lato dei gruppi di interesse. [...] Tenga conto che, diciamo, io come anche, non so se l'ha intervistato, Bistoncini, siamo stati tra i primi in Italia a professionalizzare il lobbying eh. Quindi, diciamo, lei sta parlando con uno dei più anziani oggi» (Intervistato H);

«Questa è stata una cosa abbastanza casuale. [...] Siccome io vengo da una famiglia di giornalisti, mio padre portò a casa una ricerca di personale di Burson-Marsteller – che è una delle principali agenzie internazionali, oggi si chiama Burson e basta – e io risposi a questo annuncio. Loro cercavano laureati in discipline medico-scientifiche che volessero dedicarsi alla professione di comunicatore, e questa è stata la cosa» (Intervistato I);

«Nello scrivere la tesi di laurea, come sta facendo lei, ho capito quale sarebbe stata la mia professione» (Intervistato M).

La maggior parte degli intervistati sembrerebbe aver ricercato il ruolo che oggi ricopre. Sebbene l'Intervistato M parli di «una scelta casuale»⁴, raccontando di aver maturato la consapevolezza di voler intraprendere questo percorso nel corso della stesura della propria tesi di laurea, classifica il suo percorso quale risultato di una scelta perseguita, poiché frutto di una consapevolezza precoce, che presumibilmente ha orientato le successive decisioni

⁴ Intervistato M, Appendice 1, pag. 221.

professionali. Anche tra coloro che hanno raggiunto l'attuale occupazione a seguito dell'incontrarsi di alcuni fattori, tendenzialmente alle spalle vi sono esperienze lavorative affini⁵. Gli intervistati E e H raccontano un passato pionieristico, in qualche modo rilevabile anche nel ruolo che l'Intervistato A ha avuto all'interno della propria società di consulenza. Pur esplicitando come abbia influenzato quest'ultima ad aprirsi al tema del rischio politico, nel corso dell'intervista non sono state chiarite le motivazioni personali che lo hanno portato a intraprendere l'ingresso nel settore.

Qual è la sua personale definizione di «buona reputazione»?

«Che le persone dicano cose buone di te, non solo quando sei nella stanza, ma anche appena lasci la stanza. Che appena non sei presente abbiano una percezione chiara, prima che buona, e poi anche una percezione positiva di te» (Intervistato B);

«C'è una buona reputazione quando, come dire, i valori esterni che un'azienda, un'istituzione, una persona vuole comunicare verso l'esterno coincidono effettivamente con i valori di cui è portatrice. Quindi, quando non c'è una discrasia, una distanza tra l'immagine che si vuole dare verso l'esterno e l'effettiva sostanza dell'azienda, della persona, dell'istituzione, perché lì altrimenti nasce effettivamente il problema di una crisi reputazionale» (Intervistata C);

«Direi che viaggia su due aspetti. Innanzitutto sulla credibilità, la reputazione non è semplicemente un adempire a un codice scritto di leggi, ma è qualcosa che va anche oltre l'etica, quindi, sicuramente c'è un tema di percezione. Avere una buona reputazione ma non avere la percezione intorno a sé sicuramente è un problema che va gestito. Il secondo è anche una cura dell'immagine soprattutto sulla sottrazione, cioè su cosa non fare piuttosto che su cosa fare» (Intervistato F);

«Buona reputazione secondo me può essere anche nessuna reputazione. [...] Ti dico cosa non è buona reputazione: ci sono delle aziende che nel parlato comune, quindi al mercato se così si può dire, nel discorso pubblico, vasto, di per sé portano il pensiero verso accezioni negative, verso esempi negativi, verso situazioni spiacevoli. Queste direi che sono le aziende con cattiva

⁵ Cfr. Intervistato D, Appendice 1, pag. 166, «Facendo questo ho maturato esperienza e delle competenze su questo ambito, cioè il rapporto tra imprese e pubbliche amministrazioni, che mi è tornata utile quando ho avuto l'opportunità di prendere invece questo nuovo ruolo, che alla fine è molto simile da questo punto di vista, cioè cercare di capire in che modo far relazionare questi due mondi di fatto. Cosa che faccio adesso in maniera diversa, ma in linea di principio è abbastanza simile».

reputazione, è una cosa che va oltre le istituzioni. [...] Quindi ti dico: buona reputazione è tutto ciò, per me, che non innesca quel pensiero negativo nel parlato comune» (Intervistato G);

«Con l'ipercomunicazione e con la presenza dei social, si è un po' distorta quella che era la mia concezione di buona reputazione. La mia concezione di buona reputazione era quella di un professionista capace, serio, che aveva maturato esperienza e portava avanti delle istanze nell'interesse del cliente. [...] Oggi la percezione è, come dire, fortemente influenzata sulla presenza sui social. [...] Se tu non comunichi qualcosa, è come se tu non lo avessi fatto. [...] Oggi c'è una percezione di successo e di professionalità dalla quantità di posizioni autocelebrative, autoreferenziali» (Intervistato M).

Tra le varie definizioni raccolte, tutte a loro modo pertinenti, emerge più volte il legame tra reputazione e comportamenti reali, con un richiamo alla prevenzione dei rischi reputazionali. Viene sottolineata l'importanza della coerenza tra i propri valori e quanto comunicato, e vengono denunciati i meccanismi distorti delle nuove tecnologie. In due casi la definizione si focalizza maggiormente su cosa evitare, piuttosto che sulle azioni da mettere in atto. È interessante notare quanto la definizione rilasciata dall'Intervistata C si avvicini significativamente al contributo teorico del Professor Poma⁶.

Lei si occupa della reputazione/del rischio/delle crisi di sole aziende o anche di personaggi pubblici?

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	M	N
Aziende	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Personaggi pubblici		X	X					X			X	

«Sia aziende, organizzazioni, sia personaggi pubblici. Sì sì, anche manager» (Intervistato B);

«Nel passato di personaggi pubblici, adesso solamente, diciamo, aziende, associazioni di categoria, anche associazioni no profit. No, il singolo adesso non più» (Intervistata E);

«Solo aziende. Uhm, sto pensando. Sì, c'è stato un momento, tanto è tutto anonimo quindi si può dire, in cui eravamo stati approcciati da Chiara Ferragni. Però anche lì, in realtà è un

⁶ Cfr. *La prima cattedra di Reputation Management. Intervista a Luca Poma*, cap. 2.3.

caso in cui l'azienda e la persona si sovrappongono, nel senso che è una persona ma è anche la proprietaria di un'azienda. Poi non se ne è fatto niente. Però tendenzialmente aziende e persone che hanno ruoli in quelle aziende, quindi può essere magari la persona ma perché è l'amministratore delegato dell'azienda X» (Intervistato G)⁷;

«Noi tendenzialmente lo facciamo per le aziende. Solo sporadicamente ci può capitare una cosa del genere, ma le direi una percentuale minima, proprio minima, minima, minima» (Intervistato H).

Delle nove società di lobbying coinvolte nella ricerca, solo due sembrerebbero occuparsi in maniera abituale anche della reputazione e delle crisi di personaggi pubblici. Nel caso dell'intervistato H, tali operazioni sembrerebbero avvenire in maniera del tutto occasionale. L'intervistato G dichiara di occuparsi di singoli, ma nella loro veste di volti aziendali. Occupandosi dell'area industriale, è possibile che il consulente in questione pur non trattando direttamente altre tipologie di personaggi pubblici, eventualmente, essendo la crisi il suo ambito di specializzazione, possa entrare in gioco nel supporto ad altri colleghi volti a gestire tali problematiche reputazionali. Solamente gli intervistati B e C sembrerebbero essere impegnati nella cura della reputazione di figure politiche⁸. Nei restanti casi, quando sono singoli soggetti a richiedere determinati servizi, si tratta generalmente di personalità appartenenti alla sfera aziendale. Permane un'incertezza sull'operato della società appartenente all'Intervistato N, il quale, con toni alquanto rigidi, afferma di non distinguere tra azienda e personaggio pubblico. Il fatto che, nel rispondere, non abbia menzionato figure politiche, figuro del mondo dello spettacolo o di altro tipo, valutando la domanda quasi di per sé errata, può probabilmente essere interpretato come un'indicazione di mancata attività nei confronti di tali tipologie di figure.

⁷ Cfr. Intervistato E, Appendice 1, pag. 180, «Facciamo un esempio: la crisi di Chiara Ferragni. Allora, va su due livelli: uno è puramente comunicativo e abbiamo visto che le agenzie di comunicazione pura a cui lei si era affidata non sono riuscite poi a ridarle la stessa “verginità” che aveva prima. Adesso lei sta facendo un lavoro un pochino più di fino, andando ad esempio a dire che lei è l'unica proprietaria adesso, quindi l'unica responsabile delle sue società. Questo è sicuramente un lavoro che le ha fatto un'agenzia che si occupa anche di public affairs, perché è andato su un livello più profondo».

⁸ Cfr. Intervistato C, Appendice 1, pag. 159, «I singoli che si rivolgono a noi sono singoli che spesso escono o da esperienze corporate o da esperienze politiche».

Secondo lei, una reputazione compromessa, di un'azienda ma anche di un personaggio pubblico, è davvero recuperabile?

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	M	N
Sì		X	X	X		X		X		/	X	
No												
Dipende	X				X		X		X			X

«Nel discorso pubblico corrente ci sono dei parametri che sono difficilmente recuperabili, non so: i costumi personali, la condotta individuale, la moralità. In misura molto ridotta, se non nulla, se compromessi sono suscettibili di un recupero pieno. Laddove invece la reputazione sia compromessa per scelte di carattere strettamente politico o professionale, ci può essere una rinascita, un ripristino. Però, ovviamente, un conto è un personaggio pubblico che a seconda del contesto, dello scenario e dell'ambito del quale si occupa può subire dei rovesci, ma può essere incredibilmente agevolato da una novità, da un cambiamento. Le oscillazioni per un'azienda sono un pochino più ridotte ed è questa la ragione per la quale i rebranding, le evoluzioni anche dell'identità delle aziende sono più frequenti ovviamente. Un'azienda è suscettibile di rebranding, un personaggio pubblico no» (Intervistato A);

«Sì, è sempre, credo nei limiti del ragionevole, possibile costruire un percorso che ti riposiziona con una reputazione positiva o in quello che era il tuo ambito precedente alla crisi o in un ambito affine ma magari diverso, perché hai trovato degli elementi diversi del tuo posizionamento su cui fare leva. In generale, direi di sì» (Intervistato B);

«Sì, in letteratura come si suol dire, di esempi ce ne sono tantissimi. [...] Secondo me la grande difficoltà, in questo momento, non è tanto se ci si può recuperare da una crisi, è quali sono gli impatti di lungo periodo» (Intervistata C);

«Tutto è fattibile, il punto è l'entità dello sforzo, la fatica che devi fare per raggiungere l'obiettivo. Ci sono personaggi politici che, ad un certo punto, per problemi legati alla loro reputazione, hanno abbandonato la politica, perché hanno capito che lo sforzo per ricostruire la reputazione era troppo alto rispetto [...]; cioè, il tempo che ci avrebbero messo, le energie che avrebbero dovuto spendere sarebbero state troppo elevate rispetto o ai tempi in cui sarebbero riusciti o al risultato a cui veramente, realmente potevano arrivare» (Intervistato D);

«Si salva il salvabile, si salva il salvabile. Nel senso che, qualche volta la situazione è oggettivamente talmente degenerata che l'unica cosa che si può fare è quella di migliorare la situazione, ma non di sanarla. Questo è importante che si sappia, che lo sappiano soprattutto principalmente le aziende, perché molto spesso pensano che noi abbiamo la bacchetta magica in mano e, quindi così, all'improvviso, una situazione drammatica noi la volgiamo in una situazione positiva. Non è sempre possibile, alle volte si può semplicemente salvare il salvabile» (Intervistata E);

«Sì, secondo me sì, è sempre recuperabile. Abbiamo visto situazioni di grandi crisi aziendali anche legate a condanne, giudizi in cassazione, insomma, situazioni dove sembrava veramente difficile, ma il fattore tempo e anche un certo oblio che avviene nelle situazioni pubbliche possono concorrere. Certo è molto difficile» (Intervistato F);

«È molto difficile. Ristorarla, farla ripartire da zero è molto difficile ma si può fare, però ci vuole tempo, ci vuole pazienza, ci vuole impegno da parte dell'azienda, un impegno serio, deve essere voluta fare questa cosa. Altrimenti ci sono strategie per minimizzare, per un po' far diminuire l'attenzione, per diluirla, quindi ci sono delle varie gradazioni. Ci sono dei casi in cui sì, si può arrivare ad un pieno ristoro, ma è una cosa molto strutturata, che non dipende soltanto [...]. Avere un'ottima strategia aiuta, però non basta. Serve un po' di fortuna, serve un po', lo dico onestamente, serve un po' di impegno anche economico spesso da parte del cliente. Non economico nei confronti nostri, ma economico perché spesso quest'attività di ristorazione dell'immagine, della reputazione, comporta degli investimenti o cambiare un modello di produzione o rinunciare a dei profitti» (Intervistato G);

«Col tempo sì. A parte che, oggi come oggi, viviamo in una società che dimentica molto velocemente. Quindi secondo me, diciamo nel medio periodo, con dei cambiamenti radicali, significativi, misurabili, la reputazione può cambiare. Poi, che possa essere completamente, diciamo, come devo dire, "pulita", non lo so, però sicuramente si può migliorare e può cambiare» (Intervistato H);

«Dipende evidentemente dal caso. Però, basta guardare il mondo politico, ci sono tantissimi politici che sono stati travolti da anche scandali minimi e non ne è che si siano [...], [ride] non è che si siano ripresi» (Intervistato I);

«Sì, nel corso del tempo, a patto che si realizzi un posizionamento diverso rispetto a quello che il soggetto aveva quando c'è stato lo scandalo. Ovverosia, se tu facevi il costruttore, devi fare lo scrittore. [...] Vai a fare lo chef» (Intervistato L).

Tendenzialmente, anche tra coloro che credono nel possibile e totale recupero della reputazione, si percepisce la dovuta presa in considerazione di specifici fattori, interni o esterni al soggetto coinvolto. Gli intervistati F e M sembrerebbe i più convinti sostenitori di un sempre possibile ripristino, anche dinanzi scandali di vasta portata. Appare estremamente ambigua la risposta dell'Intervistato L: se da un lato riconosce la possibilità di un recupero nel tempo, alla richiesta di maggiori dettagli, chiarisce l'imprescindibilità di un cambio di posizionamento. È difficile considerare il reinventarsi in ambiti fino a quel momento inesplorati un vero e proprio ripristino. La prospettiva delineata sembra configurarsi come una soluzione di ripiego.

Per arrivare a svolgere il suo ruolo/Chi nella sua società si occupa di questi temi ha seguito corsi specifici indirizzati a ciò?

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	M	N
Si						X						
No	X	/	/	X	X		X	X	X	X	X	X

«No, non è che hanno fatto un corso, un master. Sono persone che hanno seguito per anni il mondo della stampa, conoscono il mondo della stampa, conoscono il mondo delle aziende e quando succedono le crisi sanno in qualche modo interagire nella fase acuta della situazione. Poi, dopo di che, subentrano altri professionisti, che invece seguono la fase di, come dire, rilancio. Perché la crisi è data da tre momenti importanti: la fase acuta, dove esce sui giornali, sulla televisione e lì il comunicatore deve cercare di tamponare; poi c'è una fase successiva, che è quella della ricostruzione dell'immagine, proprio della credibilità; e poi c'è un'altra fase, che è quella del, come dire, diritto all'oblio» (Intervistato M).

La sua società (le) fornisce corsi di aggiornamento?

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	M
Si		X	X	X	X	X	X		X		/
No								X			X

«Sì, sì, sì, sì. Hanno svolto percorsi specialistici curati» (Intervistato F);

«No, perché noi abbiamo una formazione sul campo; quindi, la maggior parte dei miei collaboratori ha gestito con me le crisi e ha imparato, diciamo, sul campo. [...] Quindi, se lei mi chiede se io mi rivolgo a terzi per fare formazione: no. Anche perché, il modo di lavorare nostro è così peculiare per cui io non troverei, diciamo, una realtà che possa formarmi rispetto a quello che io faccio» (Intervistato H);

«No, chi lo fa ha dei percorsi di studi molto simili al suo» (Intervistato L).

Dalle interviste emerge come, nella quasi totalità dei casi, non siano stati intrapresi percorsi di formazione dedicati alla gestione del rischio, della reputazione o delle crisi nelle loro molteplici forme. Tuttavia, quasi tutti i consulenti sostengono di partecipare con cadenza periodica, o «al bisogno»⁹, a corsi di aggiornamento. L'Intervistata E è inoltre iscritta a FERPI e afferma di aggiornarsi costantemente con i corsi che l'associazione offre. Tendenzialmente è descritto un modello operativo in cui le società coinvolgono tutti i dipendenti in corsi di aggiornamento generali, con la probabile assenza di perfezionamenti mirati. I corsi sembrerebbero vertere «su elementi puntuali: “come i *tool* di intelligenza artificiale possono aiutarti a fare meglio il tuo lavoro”, [...] ambiti più specifici»¹⁰, slegati dal discorso strettamente tecnico e legati alle rapide trasformazioni sociali. Tale scelta, se verificata, sembrerebbe in linea con l'assenza, all'interno di molte di queste società, di professionisti totalmente dediti alle date questioni. È un'argomentazione probabilmente non estendibile all'intervistato A, il quale sembrerebbe operare in un ruolo ben definito, con compiti e responsabilità circoscritte al proprio ambito. Oggi, le principali società di lobbying si legano a università nel tentativo di una diffusione della professione e di una formazione, anche teorica, dei futuri dipendenti.

«Il nostro founder e un altro dei nostri partner hanno corsi accademici nelle università e spesso ci coinvolgono nel fare delle lezioni, delle testimonianze. Comunque, anche quello è un momento di crescita, un momento in cui, come stiamo facendo adesso qui, devi un po' sistematizzare e mettere a fattor comune tutte le esperienze che hai accumulato lavorando qui, lavorando anche in altri posti, perché poi ognuno si porta il suo bagaglio di esperienza e anche quello, anche fare lezione è in realtà un momento di crescita e formazione» (Intervistata C).

Pur non sottovalutando l'importanza dell'arricchimento per interazione, non sembrerebbero essere presenti corsi di aggiornamento indirizzati in maniera specifica alle tematiche oggetto di studio. Lo stesso intervistato N, afferma di fornire corsi su altre aree, ma

⁹ Intervistato I, Appendice 1, pag. 210.

¹⁰ Intervistato D, Appendice 1, pag. 168.

di non offrire aggiornamenti specifici sulle tematiche reputazionali e di gestione di crisi. Dai diversi racconti traspare un aggiornamento primariamente legato al confronto con altre realtà. In linea generale, coloro in possesso di competenze sui temi del rischio, delle crisi e della reputazione avrebbero collezionato tali conoscenze sul campo, durante o precedentemente all'esperienza maturata presso la società di consulenza di riferimento.

«Io mi sono trovato a fare queste cose. Quando ne ho fatte un tot, ci siamo detti «beh, forse sono abbastanza da dire: forse abbiamo una practice che fa queste cosa qua» (Intervistato G);

«Quando io ho cominciato a fare questa professione la formazione era, come si diceva, on the job, quindi si faceva sul campo. Ho avuto la fortuna di lavorare all'inizio per alcune delle realtà, appunto, Burson-Marsteller, sicuramente principi in questo mondo e, quindi, lì ho imparato molto. Poi ho sempre lavorato per agenzie internazionali che [...] hanno dei peculiari processi, hanno delle esperienze che in qualche modo riescono a tramandarti e, ovviamente, poi sta alla competenza del professionista che le acquisisce svilupparle e portarle avanti. Quindi, la mia formazione è sempre stata sul campo grazie a quello che mi hanno insegnato questi colleghi professionisti. Alcuni li ricordo molto bene, uno in particolare, che purtroppo non c'è più, è stato il mio maestro ed effettivamente era un grande esperto in questo mondo. Posso farle il nome: è Luigi Norsa. [...] Luigi è mancato qualche anno fa. È stata la persona che mi ha assunto in Burston-Marsteller nel 1987, con cui ho fatto molto percorso, ci siamo incrociati più volte, in diverse realtà» (Intervistato I).

Due situazioni in contrasto sono quelle raccontate dall'Intervistato F e dall'Intervistato H. Il primo, parlando del bagaglio formativo dei suoi dipendenti, racconta di percorsi specialisti curati, senza però chiarirne la natura. Giacché nel corso dell'intervista rivela che talvolta i professionisti dediti al lobbying finiscono per occuparsi di crisi, è ipotizzabile che i giovani dipendenti abbiano alle spalle percorsi formativi estremamente strutturati, ma poco indirizzati alla gestione reputazionale e delle crisi. Il secondo, invece, classifica le prassi operative della propria società come estremamente particolari, non ritrovabili in nessun'altra realtà, con la conseguente necessità di una formazione esclusivamente interna.

Che competenze professionali dovrebbe avere chi lavora in questo campo?

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	M	N
Conoscenza del sistema politico e capacità di lettura dei fenomeni politici	X		X	X	X	X		X				
Conoscenza tecnico-giuridica			X	X		X				X		

«Per le professionali non ce ne è una. Io lavoro con colleghi che vengono da scienze politiche, da giurisprudenza, hanno fatto percorsi umanistici, hanno fatto percorsi di comunicazione, ovviamente» (Intervistato B).

Che competenze e caratteristiche personali dovrebbe avere chi lavora in questo campo?

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	M	N
Curiosità		X		X			X	X	X			
Capacità critica e di analisi	X		X	X						X	X	X
Capacità di apprendere		X					X					
Disponibilità al confronto	X					X						
Capacità relazionali							X	X	X	X		
Empatia		X	X									
Competenze tecnologiche		X		X								
Capacità di adattamento					X					X		
Capacità di scrittura							X		X		X	

Lo schema racchiude le caratteristiche più frequentemente menzionate (almeno da due intervistati). Vi è ampio consenso sulle competenze e qualità ritenute essenziali per coloro che operano in questo settore. È un accordo "autentico", poiché tali elementi sono emersi spontaneamente e non a seguito della somministrazione di un modulo strutturato. Riproponendo

le seguenti qualità ai medesimi intervistati è difficile credere che qualcuno dei rispondenti possa escludere o negare l'importanza degli elementi da altri nominati.

I progetti sono seguiti singolarmente o in team?

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	M	N
Singolarmente	X											
In team	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

«*Sempre in team, tutto viene fatto in team. Non può essere fatto singolarmente, anche perché, banalmente, se ci lavora una sola persona e questa per una ragione qualunque, anche una banale influenza, sta una settimana a letto [ride]*» (Intervistato I).

Sul metodo di lavoro vi è accordo unanime. All'Intervistato A sono attribuite entrambe le metodologie poiché, all'interno della società di lobbying per la quale opera, svolge una duplice funzione. Nel suo ruolo di analista, il suo lavoro di *back-office* è arricchito dai contributi di soggetti appartenenti a una personale rete di relazioni che, pur influenzando il suo operato, non impongono le classiche logiche del lavoro in squadra. Nel suo rapporto con i clienti, invece, è parte di un gruppo di lavoro composto da soggetti di grado superiore e inferiore.

«*Nella mia mansione di analista sono da solo, ovviamente ho un mio network di riferimento, ma che è fuori da questo ufficio tendenzialmente, quindi, un circuito di persone con le quali io interagisco periodicamente su temi su cui ritengo i miei interlocutori più qualificati o esperti o portatori di un punto di vista autonomo. [...] In questa interazione io verifico il mio punto di vista, lo correggo, lo modifico, lo integro, lo rafforzo, incorporo degli elementi di critica che non avevo colto*» (Intervistato A).

Tendenzialmente, quali sono le richieste dei suoi clienti?

«*Le singole richieste specifiche possono essere legate soprattutto ai casi di crisi. Quando si gestisce una crisi perché c'è stato un fattore scatenante, che può essere l'indagine giudiziaria, che può essere un'inchiesta media, che può essere una multa fatta da un'agenzia ecc. Lì le richieste sono più parcellizzate, perché comunque vai ad agire, che ne so, sulla singola puntata di Report che si è occupato della [...]*» (Intervistata C);

«Allora, molto spesso i nostri clienti ci chiedono l'operazione di facciata [ride] e noi cerchiamo di fargli capire che in realtà, invece, è molto di più. Nel senso che, le comunità locali, le istituzioni, i comitati di quartiere se ne accorgono se una cosa è finta» (Intervistata E)¹¹;

«Allora, diciamo che le domande con cui arrivano sono spesso stupide, lo dico a favor di registrazione. [...] Già intanto c'è tanta differenza se l'azienda ha un team che fa public affairs in azienda o meno, già questa è una distinzione enorme. Se un'azienda è già educata al public affairs, [...] magari ci sono delle domande un po' più puntuali, parliamo più la stessa lingua [...]. (Altrimenti), arrivano e ti dicono “voglio che l'emendamento sia approvato domani mattina” o, peggio ancora, “voglio incontrare il Ministro”, “voglio incontrare il Presidente del Consiglio”» (Intervistato G);

«Ma tenga conto che noi lavoriamo sulla reputazione del cliente se è un cliente che abbiamo a trecentosessanta gradi; quindi, se lo seguiamo nelle relazioni istituzionali, se lo seguiamo nello sviluppo dei suoi progetti. A quel punto ci occupiamo anche della reputazione o del problema di reputazione. Se un cliente viene da noi perché ha solo un problema di reputazione, noi non lo prendiamo»¹² (Intervistato L).

Gran parte degli intervistati riferisce la costante presenza di richieste parziali o riduttive da parte dei clienti, facendo emergere la necessità di una sorta di “educazione” degli stessi. Inoltre, in due differenti interviste è emersa la frequente richiesta di operazioni fittizie. Questo dato potrebbe rivelare come, sebbene oggi la buona reputazione sia prevalentemente considerata una concreta realtà operativa e non solo una questione di facciata¹³, essa venga spesso perseguita malvolentieri, a seguito di pressioni esterne o per il timore che pratiche non consone possano essere rese pubbliche.

Le dichiarazioni dell'Intervistato L assumono particolare rilievo, poiché la condizione da lui precisata non trova riscontro sul sito web della società, dove il crisis management è presentato come un servizio a disposizione del cliente e non come una cortesia limitata a coloro che già usufruiscono di altre attività. Nel corso dell'intervista, lo stesso intervistato ha ribadito:

¹¹ Cfr. Intervistato G, Appendice 1, pag. 189, «Esatto, succede, succede. Succede e [...], sono contento che qualcun altro te l'abbia detto. Credo ci sia una certa etica nel fare il nostro lavoro, nel senso di consulenti. Ovviamente, in teoria, ci pagano a prescindere da quello che facciamo effettivamente, dal tipo di strategia. In teoria il contratto lo facciamo a monte e poi come va, va. Spesso potremmo dire al cliente «sì ok, facciamo come dici tu, facciamo la cosa che vuoi fare» e finita».

¹² Cfr. Intervistato L, Appendice 1, pag. 220, «Non abbiamo clienti problematici, anche perché forse quelli che erano problematici non li abbiamo presi».

¹³ Cfr. Appendice 1. Intervistati anonimi, «Ritiene che, al giorno d'oggi, la reputazione sia più una questione di facciata o una vera realtà operativa?».

«Non è la nostra specializzazione»¹⁴. L'assenza di professionisti con alle spalle percorsi formativi strettamente indirizzati alla gestione di crisi e problemi reputazionali conferma, e in parte giustifica, questa impostazione. È dunque spontaneo chiedersi perché un'azienda con un problema di crisi reputazionale, sebbene sia già cliente abituale della società, scelga di affidarsi, per una questione così delicata, a consulenti che si dichiarano non esperti. È probabile che la motivazione risieda nella certezza, in un momento di crisi, di potersi rivolgere a strutture e professionisti con i quali si intrattengono da tempo rapporti fondati sulla fiducia¹⁵. Quanto raccontato si lega in qualche modo alle osservazioni fatte dalla Dott.ssa Soncini: «Spesso credo che sia un po' di pigrizia del cliente a dettare questo tipo di scelta. Invece che cercare il consulente specifico, che mi serve per l'esigenza che ho, chiedo a quello che già conosco, che già lavora per me, così risparmio tempo e magari ottimizzo anche il costo. Ma non credo sia una scelta lungimirante»¹⁶.

Le è mai capitato di rifiutare di seguire un cliente?

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	M	N
Si					X	X	X	X	X	X	X	X
No	X	X		X								

«Ci sono state scelte anche aziendali di non seguire determinati clienti, perché si considerano [...], perché possono portare rischi reputazionali per la tua stessa azienda» (Intervistata C);

«Ci è capitato di avere degli approcci da clienti che però avevano una reputazione non legata al fatto che gli era accaduto ma proprio al loro business, sul quale non ci trovavamo d'accordo e, quindi, non li abbiamo seguiti. I settori sono quelli immaginabili, legati al commercio di armi più che altro» (Intervistato F);

¹⁴ Intervistato L, Appendice 1, pag. 219.

¹⁵ Cfr. Intervistato M, Appendice 1, pag. 227, «L'attività di public affairs è un'attività di tipo molto strategico, cioè: io lavoro con il legislatore affinché nel legiferare o nell'emendare delle leggi tenga conto anche delle mie esigenze. Quindi si crea un rapporto di feeling, di fiducia tra il lobbista e, nove volte su dieci, chi è il proprietario dell'azienda, chi gestisce l'azienda. Nel momento in cui c'è una crisi, ecco, il momento della crisi è un momento in cui bisogna prendere delle decisioni immediate; quindi, la prima cosa che viene in mente è rivolgersi a questa persona, a questo professionista, a questa società se è in grado di offrirgli anche il servizio di crisi».

¹⁶ Cfr. *NOMOS – Centro Studi Parlamentari. Intervista a Licia Soncini*, cap. 3.2.

«In passato sì sì, sì. O comunque ho fatto in modo che non mi scegliesse, diciamola così»
(Intervistato H).

Per i dipendenti: È un qualcosa che può scegliere di fare?

Per i fondatori (F, H, I, L, M, N): È un qualcosa che i suoi dipendenti possono scegliere di fare?

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	M	N
Sì		X	X		X	X	X	X			X	
No	X								X	X		
Non saprei				X								X

«Non è nelle mie disponibilità. [...] Questo è di competenza unica dei partner della società»
(Intervistato A);

«Siamo uomini e donne liberi» (Intervistato B);

«Io ad esempio ho dei paletti miei personali oltre i quali non vado. Io personalmente non potrei mai fare questo lavoro, ad esempio, per un'azienda che produce sigarette; io, personalmente. Io quindi posso dire all'amministratore delegato della mia azienda: «guarda, abbiamo preso questo cliente, non lo dare a me però, perché io non me la sento». Non potrei seguirlo in maniera etica, perché va contro la mia di etica» (Intervistata E);

«Mi è capitato anni fa che c'era un ragazzo che aveva un problema personale, etico su un tema, me ne venne a parlare e ovviamente non fece parte del team che seguì il cliente. Nel senso, nessun problema, ma anche perché sarebbe controproducente anche per me, per noi, se una persona proprio ha difficoltà e non si sente [...]. Non dico che noi dobbiamo sposare le cause dei nostri clienti, noi siamo consulenti. Io, personalmente, ovviamente non è che credo a tutte le cause, anzi molte poche delle cause dei miei clienti, nella mia vita privata. Però capisco il tema e quindi se uno si vuole tirare indietro non c'è assolutamente problema» (Intervistato G);

«No, direi di no. Non credo neanche che sarebbe pensabile per altro. Non può rifiutarsi [...]. Allora, se uno decide di non voler lavorare per una [...], diciamo, far un'attività che la propria azienda segue, ha chiaramente la possibilità di andare a lavorare da un'altra parte, su questo non ci piove. [...] La questione etica la decide l'azienda, non il singolo dipendente. Perché,

soprattutto, se il singolo dipendente reputa non etiche le decisioni della propria azienda, va a lavorare da un'altra parte» (Intervistato I).

Nella maggior parte delle società di consulenza oggetto di studio, emerge l'esistenza di un certo margine di libertà in mano al singolo dipendente, seppur con intensità e modalità differenti. È però presente una contraddizione, in quanto alcuni intervistati raccontano un funzionamento opposto della medesima società. Le dichiarazioni più rigide provengono dall'Intervistato I, il quale sembrerebbe non concepire la sola eventualità che un dipendente richieda di non partecipare a un progetto per ragioni etiche. Tra i fondatori, l'Intervistato F appare il più sinceramente aperto a riconoscere lo spazio decisionale individuale.

Nella sua società di consulenza, il reparto prettamente dedito al lobbying e al public affairs è legato all'area reputazione e crisi?

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	M	N
Si	X	X	X	X	X	X	X	X		X		
No									X		X	/

«Sì, alcune persone del mio team seguono anche clienti in ambito lobbying e public affairs. Sì, perché l'approccio nostro è quello di un'agenzia di lobbying» (Intervistato D);

«Lavoriamo tutti insieme, assolutamente sì. Lavoriamo tutti a stretto contatto, sono cose che si vanno a intersecare, assolutamente sì» (Intervistata E);

«È legato perché sono aspetti che curiamo in grande sintonia» (Intervistato F);

«Facciamo tutti tutto. Quindi, noi facciamo tutti public affairs "allo stesso modo", non abbiamo verticali che fanno una cosa specifica» (Intervistato G);

«No, perché sono settori non necessariamente collegati tra loro [...]. Tendenzialmente no, può succedere ma no. Può succedere, ma come non succedere» (Intervistato I).

La quasi totalità delle società di consulenza analizzate integra le attività di lobbying e public affairs con quelle dedite alla gestione e al recupero della reputazione e delle crisi dei propri clienti. Nuovamente, un'eccezione è rappresentata dall'intervistato I, il quale critica apertamente le società di lobbying che progressivamente hanno ampliato il proprio ambito

operativo, finendo per includere tali attività. Le dichiarazioni fatte dall'intervistato, nel corso dell'ultima parte del colloquio, destano perplessità. Le sue sono affermazioni particolarmente controverse, considerando che anche la sua società si occupa della gestione di crisi.

4.3 Risposta alla domanda di ricerca

«Il lobbying e il public affairs [...] vanno ad agire all'origine del dissenso e della crisi, su tutti i livelli. Gli altri magari, senza nulla togliere a chi fa solamente comunicazione, però sono a un livello non diciamo più superficiale, perché è brutto, ma sono a un livello meno profondo» (Intervistata E);

«Mah, diciamo che il tema della crisi e il tema della lobby non li vedo così tanto connessi, perché sono proprio due ambiti diversi; tanto è vero che le più grosse società di crisis management non sono società di lobbying, a livello mondiale ma anche a livello nazionale. Stiamo proprio parlando di due ambiti totalmente separati. Cioè, le grandi realtà che si occupano di crisis management [...] hanno molta poca competenza, anzi quasi nulla, in ambito di lobbying. Io, agenzie di lobbying alle quali mi affiderei per la gestione di una crisi? [scuote a lungo il capo, restando in silenzio, in segno di disapprovazione]. Uhm, ho dei dubbi, ho dei dubbi» (Intervistato I).

Negli ultimi anni, molte società di lobbying hanno iniziato un percorso di evoluzione, abbracciando aree e servizi fino a quel momento inesplorati. «Le relazioni istituzionali e il lobbying [...] si stanno ibridando verso la comunicazione, si stanno ibridando verso una parte legale, si stanno ibridando in varie direzioni»¹⁷. Oggi le crisi e le problematiche reputazionali sono all'ordine del giorno. Al loro verificarsi, l'opinione pubblica accende i riflettori sulle azioni, le scelte e gli errori del protagonista della vicenda, probabilmente supponendo che questo si affidi a consiglieri a lui vicini, ma trascurando come le vere strategie siano concordate con attori posti dietro le quinte. Il contagio nell'apertura di queste aree sembrerebbe frutto di un'evoluzione naturale, volta a colmare un segmento di domanda scoperto. Le strutture dedite alla prevenzione dei rischi e delle crisi, e alla gestione e al ripristino della reputazione, non sono sicuramente una novità, ma le società di lobbying hanno saputo andare in contro a richieste che i loro attuali clienti non riuscivano a vedere soddisfatte. Attualmente, le aziende non solo devono preservare delle buone relazioni e un'immagine limpida con le istituzioni, ma devono

¹⁷ Intervistato A, Appendice 1, pag. 147.

riuscire a mantenere gli stessi standard anche con i consumatori, perché «i social riescono ad aggregare [...] il dissenso. Mentre prima magari ognuno lo pensava per sé, se lo teneva per sé o ne parlava al bar davanti al quartino con il vicino di casa, adesso attraverso i social così come si aggrega il consenso si aggrega il dissenso e, quindi, ci sono maggiori possibilità di crisi»¹⁸. È «aumentato molto il livello di complessità e di imprevisti. Le dinamiche non possono essere (facilmente) previste, allora è molto più necessaria l'applicazione di una strategia [...] indirizzata a capire bene ogni volta che (si fa) qualcosa che impatti (quell'azione) può avere, ogni volta che (si fa) una dichiarazione, quella dichiarazione che (conseguenze) può avere»¹⁹. Prima, «se un dibattito pubblico [...] avveniva in una piazza o in un circolo o in una piscina comunale [...] lasciava poche tracce tangibili; se questa cosa avviene in rete, lascia tutte le tracce»²⁰. Soprattutto in questioni percepite come gravi, gli attori istituzionali vengono talvolta chiamati in causa, «perché ovviamente è richiesto dall'opinione pubblica, dal cittadino»²¹. «Non c'è una regola fissa: ci sono dei casi che magari coinvolgono poche persone però diventano super mediatici e super attenzionati, e dei casi che coinvolgono molte più persone e che passano sottotraccia»²².

Giacché l'equilibrio delle realtà aziendali è sempre più fragile, lo sviluppo di questi nuovi servizi rappresenta una nuova risorsa di prevenzione e risoluzione di crisi. «Trovare una soluzione dall'alto è più facile spesso che trovare una soluzione dal basso. Se (si) riesce a chiudere positivamente un tavolo ministeriale (si dà) un bel messaggio [...], perché vuol dire [...] prendersi degli impegni. Anche per il discorso della reputazione, del ristoro della reputazione, poter dire “ho preso degli impegni con il ministero, farò questo, questo, quest'altro” è un bel messaggio. [...] Le istituzioni sono un'altra possibile leva per gestire una situazione di crisi. Se non (si) prendono in considerazione le istituzioni, per forza di cose (la situazione) può sfuggire di mano, perché si è in balia dell'opinione pubblica e, di conseguenza, in balia delle istituzioni [...]. (Si finisce per) subire la narrativa di altri»²³.

Il nostro Paese non offre una formazione teorica specifica per la prevenzione e risoluzione di crisi e per la gestione di problematiche reputazionali²⁴. Quest'evidenza presuppone che la formazione teorica manchi anche ai professionisti impiegati presso le classiche agenzie di

¹⁸ Intervistato E, Appendice 1, pag. 180.

¹⁹ Intervistato D, Appendice 1, pag. 172.

²⁰ *Ivi*, pag. 168.

²¹ Intervistato G, Appendice 1, pag. 198.

²² *Ivi*, pag. 196.

²³ *Ivi*, pag. 198.

²⁴ Cfr. *La prima cattedra di Reputation Management. Intervista a Luca Poma*, cap. 2.3.

comunicazione. Ipotizzando la formazione sul campo da parte di entrambe le tipologie di società, vi è un dato di fatto: le classiche agenzie di comunicazione non possiedono competenze e risorse in ambito istituzionale. Le crisi e i problemi reputazionali seguiti dalle società di lobbying incontrano le necessità di settori particolarmente regolamentati, in cui le buone relazioni con i decisori sono imprescindibili. «Tendenzialmente, [...] la maggior parte dei clienti (seguiti da queste società) sono o istituzioni nazionali o tendenzialmente aziende con una propensione al mondo corporate, [...], aziende B2B che operano in settori molto regolati, in ambiti [...] dove il rapporto con il decisore pubblico è molto importante»²⁵. Nel momento in cui un'azienda con tali caratteristiche rischia una crisi reputazionale, non può limitarsi al solo contenimento del danno di immagine, ma deve attuare una serie di azioni, anche preventive, volte a comprimere i potenziali danni²⁶. È un «tipo di cliente (che) ha un interlocutore istituzionale, (e che quindi necessita che la propria crisi sia gestita con una profonda) [...] sensibilità politico-istituzionale, perché la crisi o la reputazione deve essere solida soprattutto in quell'ambito [...], perché è lì (che si hanno) i propri portatori di interesse»²⁷. Tanto che, «la leva del lobbying [...] è determinante anche in crisi [...] business to consumer, se quell'azienda opera in un mercato particolarmente regolato»²⁸.

Inoltre, per arrivare a discutere di crisi reputazionale, si dà per scontato che precedentemente si sia affrontato un percorso volto alla crescita e al consolidamento di una reputazione favorevole. Le società di lobbying da sempre accompagnano i propri clienti in percorsi di affiancamento nelle relazioni con i decisori e, indirettamente, aiutano le aziende nel farsi conoscere, in modo positivo, dalle istituzioni. Quelli seguiti «sono sicuramente casi di gestione della reputazione, anche non crisi reputazionali, però di costruzione di una reputazione che è finalizzata al rapporto con le istituzioni, quindi ad avere una buona reputazione, a costruire una buona reputazione soprattutto con *stakeholder* di carattere istituzionale»²⁹. Nel seguire i progetti, si mantiene un taglio molto *corporate*, poiché «anche (quando sono) singoli (soggetti a rivolgersi a tali società), (si tratta di personalità) che spesso escono o da esperienze *corporate*

²⁵ Intervistato B, Appendice 1, pag. 152.

²⁶ Cfr. Intervistato G, Appendice 1, pag. 198, «Uno dei primi obiettivi, una delle prime cose che io dico sempre nelle situazioni di crisi è “informiamo subito gli istituzionali competenti, andiamo proattivamente e informiamoli, raccontiamogli la storia prima che la storia la raccontino altri, settiamo la narrativa, settiamo il tavolo”. Perché, anche a livello di tempistiche, se tu domani annunci una chiusura pubblicamente, io ti faccio mandare la lettera al ministro un giorno prima, due giorni prima, perché lo deve sapere dalla tua lettera, non lo deve sapere dall'articolo di giornale, dall'agenzia di stampa, dall'SMS della persona X. Perché se no la gestione della narrativa la perdi subito».

²⁷ Intervistato B, Appendice 1, pag. 155.

²⁸ Intervistato C, Appendice 1, pag. 164.

²⁹ *Ivi*, pag. 160.

o da esperienze politiche»³⁰. In tal senso, gli attuali interventi nella gestione delle crisi sono spesso una presa di responsabilità dinanzi clienti da tempo affiancati nelle proprie relazioni istituzionali.

«Le agenzie di public affairs sono esperte nella comunicazione verso l'esterno di carattere un po' più istituzionale [...] e, quindi, sono state nel passato chiamate a gestire diversi episodi di crisi, (ad esempio) legate a attività di industria o [...] a delle dinamiche più di comunicazione, che hanno avuto impatti disastrosi sull'attività dei singoli o delle imprese. Al ripetersi di queste crisi, ci si è resi conto che uno dei motivi per cui (queste) sono scoppiate è perché non sono state messe in atto tempestivamente delle attività che potevano o non far verificare proprio la crisi o magari farla venir fuori in maniera molto più contenuta rispetto a come è avvenuta. Questa cosa ha fatto sì che, [...] le imprese stesse, ma tutti quanti, sviluppassero una sensibilità diversa rispetto a questi temi e capissero che alcune cose potevano essere evitate o che alcune cose sono causate da errori, che non sono semplicemente successi. (Sono) aumentati l'interesse e la curiosità verso un approccio preventivo»³¹.

Perché, secondo lei, negli ultimi anni molte società di consulenza, specializzate in lobbying e public affairs hanno deciso di sviluppare o potenziare un'area dedicata al reputation, risk e crisis management? C'è stata una spinta più interna, strategica o esterna, di richieste del mercato, dei clienti?

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	M	N
Spinta interna									X		X	X
Spinta esterna (richiesta del mercato)	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X

Si può teorizzare che l'apertura di queste nuove aree sia frutto di:

- L'assoluta importanza data al modo in cui ci si rappresenta e si viene raccontati. Attualmente vi è l'interiorizzazione di standard morali da parte dei cittadini e, conseguentemente, delle aziende. «Negli ultimi anni [...] il tema del *framing* pubblico di alcuni problemi, di alcune questioni, è diventato un tema di *agreement*, cioè: nell'agibilità che ha un'*industry*, un cliente, un'impresa, nei confronti del decisore,

³⁰ Intervistato C, Appendice 1, pag. 159.

³¹ Intervistato D, Appendice 1, pag. 171.

conta anche come quell'azienda, quell'impresa e quel settore sono pubblicamente rappresentati»³². Questo è un tema importante soprattutto per le società di lobbying, che molto spesso si trovano a seguire «settori [...] naturalmente contrari a un obiettivo pubblico, come (può essere) il contenimento del *climate change*. Se (non si è) in grado di [...] mitigare, ridurre o offrire un *framework* diverso e opposto a quello attuale, è come se (si lasciasse) che i fattori di contesto contribuiscano al condizionamento del decisore»³³.

- La maggior frequenza e risonanza che le crisi reputazionali hanno al giorno d'oggi, anche a causa di elementi quali:
 - La globalizzazione, poiché dai «primi anni del Duemila e fino al 2010-2015 [...] le multinazionali (hanno investito molto) sul loro *brand*, e quando (si) investe molto sul (proprio) *brand* e sulla (propria) *corporate awareness* (si) rischia anche molto, perché basta il minimo incidente per creare dei danni»³⁴;
 - Le nuove tecnologie, poiché «l'intelligenza artificiale (e) i social [...] hanno in qualche maniera portato a galla una maggiore possibilità di andare in contro a crisi, perché sono (strumenti) aggregativi»³⁵;
- La grande importanza che in Italia ha l'area politico-istituzionale. «È chiaro che poi è l'utente che determina la reputazione di un soggetto, ma (sono) i vincoli giuridico-legislativi (a) permettere di stare sul mercato»³⁶, e negli ultimi anni nel nostro e in altri paesi vi è stato un «appesantimento normativo»³⁷;
- La precedente assenza di strutture e professionalità in grado di coniugare le competenze e risorse politico-istituzionali con quelle prettamente comunicative;
- Un aumento della richiesta del mercato, con aziende fino a qualche anno fa impossibilitate a gestire le proprie crisi anche sul fronte istituzionale. «Le società di lobbying e public affairs hanno una comprensione veramente forte [...] dei meccanismi di nascita, evoluzione, sviluppo della normativa; cosa che manca alle società di comunicazione, che hanno sempre lavorato sotto l'ottica dell'*advertising*, del prodotto e, quindi, di un determinato soggetto finale che era l'utente»³⁸;

³² Intervistato A, Appendice 1, pag. 147.

³³ *Ivi*, pag. 148.

³⁴ Intervistato F, Appendice 1, pag. 185.

³⁵ Intervistato E, Appendice 1, pag. 179.

³⁶ Intervistato F, Appendice 1, pag. 185.

³⁷ *Ivi*, pag. 184.

³⁸ *Ivi*, pag. 185.

- La possibilità di un incremento dei propri ricavi, a fronte di un ampliamento del portafoglio servizi³⁹.

La maggior parte delle società di lobbying presenta al suo interno professionalità in possesso di competenze di stampo comunicativo, nonostante poi l'attività di prevenzione e gestione di rischi e crisi sia talvolta prevalentemente in mano a consulenti con alle spalle percorsi formativi in ambito politico-economico. La distribuzione dei compiti è legata alle dimensioni delle società di consulenza e agli altri servizi che questa offre. Proprio in ragione del processo di ibridazione, l'innesto tra competenze politiche, giuridiche e comunicative è ormai un elemento assodato in quasi tutte le realtà consulenziali. «La gestione della reputazione si attua in maniera integrata, andando ad analizzare i rischi, andando a capire i rischi in un momento in cui la comunicazione è molto più parcellizzata, molto più destrutturata e molto meno formale. Ci sono più aree di rischio e, quindi, (è necessario mapparle) [...], tenerle aggiornate, monitorare continuamente e adattare anche la percezione del rischio alle sensibilità esterne del (proprio) pubblico, dei (propri) stakeholder, che cambiano (al cambiare della) società»⁴⁰. Le società di lobbying offrono una gestione integrata, ritenendo che «non sia possibile isolare le singole dimensioni»⁴¹. È poi evidente che «c'è sempre un *prius*, c'è sempre un elemento che sovradetermina gli altri o che è più importante degli altri, del quale [...] tener conto nella (propria) proposta di opera consulenziale»⁴². Esse lavorano «per gruppi integrati, [...] perché per gestire una crisi e per gestire la reputazione servono competenze diversissime»⁴³. «Per seguire la reputazione non si può essere verticali. [...] Una società che fa solo lobbying o fa solo public affairs può seguire un pezzettino della reputazione, che è quello con *stakeholder* molto istituzionali, ma non (è in grado di) costruire [...] lo *storytelling* che c'è intorno a quell'azienda, a quell'istituzione, a quel singolo, a quel professionista»⁴⁴.

Questo non significa che il rivolgersi a una società di lobbying, per la gestione della propria reputazione o crisi, sia in assoluto la scelta migliore. «Dipende molto dai singoli obiettivi che un cliente ha [...]. Se magari opera in un mercato, in un settore molto piccolo,

³⁹ Cfr. Intervistato M, Appendice 1, pag. 226, «È una scelta strategica, nel senso di dire: “io posso ampliare le mie competenze e quindi ampliare anche il mio fatturato, piuttosto che fare solo una parte, servire solo una parte del cliente”. È un po' come gli studi legali, no? Ci sono gli studi legali che fanno solo penale, solo il civile, solo l'amministrativo. Poi si accorgono che il cliente può avere bisogno di più aspetti e quindi si associano per fare uno studio associato, in grado di fornire a trecentosessanta gradi, se il cliente lo vuole, tutta una gamma di servizi».

⁴⁰ Intervistato B, Appendice 1, pag. 154.

⁴¹ Intervistato A, Appendice 1, pag. 148.

⁴² *Ivi*, pag. 148.

⁴³ Intervistato C, Appendice 1, pag. 159.

⁴⁴ *Ivi*, pag. 162.

magari controllato, non ha bisogno di un approccio più ampio, più strutturato di comunicazione»⁴⁵. È la prospettiva a essere differente, ma «non sono settori totalmente diversi, (poiché) l'agenzia di lobbying è un'agenzia di comunicazione più settoriale, più specifica»⁴⁶. Si tratta semplicemente di una nuova possibile scelta e della miglior scelta possibile per tutti quei clienti che presentano una o più delle seguenti caratteristiche:

- Aziende e associazioni di categoria che hanno legami stretti con i decisori pubblici, poiché le società di lobbying gestiscono «crisi soprattutto di soggetti che hanno rapporti con istituzioni pubbliche [...]. (In queste circostanze), il lobbying, il public affairs e soprattutto l'advocacy sono fondamentali»⁴⁷;
- Aziende operanti in mercanti particolarmente regolati, in cui la fiducia pubblica è decisiva, ed errori e inefficienze generano immediate reazioni politiche e normative;
- Soggetti che si ritrovano ad avere criticità su più fronti, e che quindi necessitano di interfacciarsi con un unico interlocutore e di soluzioni integrate, per non frammentare le problematiche e le scelte. Le società di lobbying hanno «la possibilità di assortire i (propri) gruppi di lavoro [...]. (A titolo esemplificativo), se (si ha) un cliente (con) un problema di crisis, un problema di rischio politico e un problema di relazioni istituzionali locali, il gruppo di lavoro viene assortito con dei colleghi e delle colleghe portatori di questo specifico *expertise*»⁴⁸;
- Clienti in procinto di attuare importanti decisioni aziendali, quali chiusure di stabilimenti, delocalizzazioni o riduzioni di personale;
- Aziende multinazionali operanti in Italia e prossime a gestire un qualsiasi tipo di intervento, poiché l'attenzione preventiva a queste azioni può evitare il verificarsi di crisi. Le «multinazionali di grandi dimensioni [...] hanno una visione internazionale ma molto omogeneizzata e non conoscono quelle che sono le realtà territoriali dove poi si trovano, [...] sotto tutti i punti di vista: amministrativo, istituzionale, la storia del territorio, quali sono ad esempio i comitati che sono più attivi nel territorio, se ci sono delle problematiche ambientaliste»⁴⁹;
- Aziende che necessitano di un soggetto mediatore in caso di crisi di stampo locale. Questo poiché le società di lobbying offrono servizi volti ad analizzare le potenzialità e

⁴⁵ Intervistato B, Appendice 1, pag. 154.

⁴⁶ Intervistato D, Appendice 1, pag. 172.

⁴⁷ Intervistato C, Appendice 1, pag. 163.

⁴⁸ Intervistato A, Appendice 1, pag. 148.

⁴⁹ Intervistato E, Appendice 1, pag. 177.

le criticità dei territori, valutandone gli aspetti demografici, sociali, economici, ambientali, urbanistici, infrastrutturali. Tutto ciò si rivela utile nel momento in cui determinate decisioni aziendali rischiano di generare polemiche potenzialmente destinate a estendere la loro risonanza. «Ci sono pochi casi felici in cui il cliente prevede la crisi, quindi sa che arriverà e si prepara di conseguenza»⁵⁰. Chi ricorre a queste società di norma lo fa «quando i guai sono già scappati [...]. (Inizialmente) pensa di riuscire a gestire tutto da solo, crede che il territorio lo accolga con le bandierine festanti, va lì e si rendendo conto che ci sono dei grossi problemi e chiama (la società di lobbying) per risolvere il (proprio) momento di crisi»⁵¹.

- Imprese che subiscono le conseguenze dell'instabilità politica, poiché «il cambio frequente di governi non aiuta le aziende, crea delle situazioni di crisi, perché mentre magari prima c'era un governo che era un pochino più aperto verso alcune soluzioni, quello successivo magari è totalmente contrario e a quel punto si crea la crisi»⁵²;
- Figure di rilievo pubblico provenienti dal mondo imprenditoriale o connesse alla dimensione politica che desiderano coltivare, preservare o recuperare la propria credibilità;
- Clienti in grado di sostenere l'impegno economico di tali servizi, poiché spesso le «scelte possono essere anche dettate banalmente dai budget: (chi ha) un *budget* basso (si) rivolge a una società un po' più piccola, un po' più verticale»⁵³;

La vera criticità si riscontra oggi nel sistema universitario che, non tenendo adeguatamente conto dei mutamenti in atto, continua a non offrire percorsi formativi idonei alla gestione delle tematiche oggetto di ricerca. In assenza di percorsi formativi strutturati, stabilire quali strutture siano più o meno competenti, più o meno autorizzate a gestire la reputazione e le crisi di soggetti terzi rimane una sentenza basata su giudizi puramente soggettivi. Alla luce della recente professionalizzazione del lobbying, è plausibile ipotizzare che: analogamente a quanto avvenuto nel campo della rappresentanza di interessi, con l'introduzione di corsi di laurea e specializzazioni, anche in quest'ambito verranno progressivamente pretesi standard formativi imprescindibili. Tale evoluzione avrebbe un impatto rilevante su tutte le strutture consulenziali, società di lobbying comprese.

⁵⁰ Intervistato G, Appendice 1, pag. 195.

⁵¹ Intervistato E, Appendice 1, pag. 179.

⁵² *Ivi*, pag. 179.

⁵³ Intervistato C, Appendice 1, pag. 162.

Riflessioni conclusive

Le società volte all'erogazione di servizi da sempre mostrano una spiccata capacità di intercettare le evoluzioni del mercato, cogliendone esigenze e talvolta prevedendone necessità future. L'aggiornamento costante è parte integrante del servizio e l'ottica al cambiamento innovativo, sostenuta da un attento monitoraggio competitivo, consente di sviluppare soluzioni inedite, in grado di differenziare i servizi proposti.

L'apertura delle aree dedite al risk, al crisis e al reputation management, così come l'allocazione di risorse umane a questi temi è il risultato di spinte sia interne sia esterne. Rispondere a sollecitazioni esterne non implica necessariamente dare seguito a richieste esplicite, anche perché spesso sono gli stessi clienti a non avere piena consapevolezza dei servizi di cui necessiterebbero. Intercettare le esigenze del mercato significa, in molti casi, anticipare o cogliere, a partire da pochi episodi isolati, il delinearsi di una tendenza più ampia. Sulla base di previsioni e riscontri oggettivi, si ridefinisce così l'offerta dei servizi, orientandola verso opportunità in grado di generare maggiori profitti; esigenza tanto imprescindibile quanto naturale per qualunque realtà aziendale.

A uno sguardo superficiale, questa evoluzione potrebbe apparire frutto di un'improvvisazione o di un distacco forzato dal terreno d'origine. L'analisi dei contributi raccolti mediante interviste anonime mostra, invece, la solidità di tale apertura. Vi sono contesti e interlocutori che necessitano di soluzioni radicate nel mondo istituzionale, e risulta più agevole integrare in queste realtà competenze e professionalità di natura comunicativa piuttosto che attendere che strutture di comunicazione tradizionali acquisiscano solide competenze politico-economiche.

Ponendosi nei panni di società attive in settori in cui il rapporto con le istituzioni riveste un peso determinante o in cui l'attenzione mediatica agisce come un giudice vigile, il rivolgersi a società di lobbying per la gestione delle tematiche precedentemente illustrate rappresenta una scelta rassicurante e coerente con le esigenze aziendali. Permane tuttavia il dubbio che non tutte le società di lobbying dispongano di consulenti realmente preparati e aggiornati su questi temi. Si tratta di una perplessità legittima in particolar modo dinanzi società estremamente piccole, poiché, almeno in linea teorica, un'ampia gamma di servizi difficilmente può conciliarsi con un organico contenuto. Dinanzi *boutique* consulenziali, risulta complesso immaginare che le medesime figure possano eccellere contemporaneamente in ogni ambito.

Appendice 1

Intervistati anonimi

1.1 Intervistato A

Attuale posizione lavorativa	Senior Consultant
Genere	M
Data dell'intervista	12/05/2025

LA: In cosa consiste esattamente il suo ruolo oggi?

IA: Io in realtà mi occupo di due cose contemporaneamente: io mi occupo di fare l'analisi dello scenario politico nazionale e internazionale, quindi un lavoro di *back-office* a disposizione di tutti i clienti della nostra società e trasversale sulle macro-questioni che in modo diretto o indiretto possono costituire una minaccia o un'opportunità per gli interessi particolari dei clienti che noi seguiamo, rappresentiamo, sosteniamo. Assisto poi, nello specifico, quei clienti che hanno profili di rischio politico, cioè il cui business è minacciato da valutazioni o preoccupazioni che trascendono la loro area di business, cioè preoccupazioni di carattere politico-internazionale, di sicurezza o di altro tipo o che per ragioni di carattere politico non sono ben visti dal nostro esecutivo, dalle forze di maggioranza, da settori dell'esecutivo della maggioranza. Quindi queste sono le due facce della mia attività.

LA: Ok, e da che momento ha scelto di specializzarsi nell'ambito del rischio politico? È stata una scelta perseguita o si è trovato a...?

IA: Allora, in realtà questa è una direzione su cui ho spinto io la mia società a muoversi. Nel senso che, io inizialmente mi occupavo solo di analisi, ma avevo chiaro dal principio [...]. Io sono entrato in questa società nel settembre del [anno], quindi quasi [numero] anni fa, avevo chiaro già in quella fase che nella fattispecie i rapporti intessuti con la Cina dal primo Governo Conte costituivano un elemento di interesse non solo indiretto, ma anche diretto, per la nostra professione. Progressivamente poi, la contingenza bellica, quindi a febbraio 2022 l'esplosione della guerra in Ucraina ha reso questa porzione della consulenza, come dire, di dignità autonoma e non più un di cui delle altre attività consulenziali; quindi, una specifica dimensione, una specifica faccia da considerare nell'attività consulenziale a disposizione delle imprese.

LA: Perfetto. Passando ora un po' più all'ambito reputazionale, qual è la sua personale definizione di «buona reputazione»?

IA: [momento di silenzio].

LA: Ci può pensare ovviamente.

IA: Certo [ride].

LA: Poi taglio i silenzi [ride].

IA: Sì, sì, ci mancherebbe. Di buona reputazione...

LA: Più che altro, ecco, ritiene che sia una questione di facciata o una vera realtà operativa?

IA: Allora, non necessariamente avere una buona reputazione di facciata equivale ad averne una operativa; averne una operativa tendenzialmente equivale ad averne anche una di facciata. Nel senso, la sostanza è spesso anche forma, la forma non necessariamente è sostanza. Quindi, se io dovessi definire la reputazione: è una condizione nella quale il business, l'area di competenza, l'industry di riferimento di un cliente è sostenuta, in alcuni casi addirittura agevolata, dalla sua proiezione pubblica, cioè dalla considerazione che si ha dell'opera di quel soggetto, la credibilità dei suoi operatori, lo spessore qualitativo dell'iniziativa che intraprende. Quindi sì, mi verrebbe da rispondere in questo modo.

LA: Ok, qua in realtà non so quanto poi possa inquadrare ciò che lei fa, però, quando si occupa di rischio politico, usa degli indicatori oggettivi? Non so, magari fa riferimento a delle metriche, o comunque è un discorso più...

IA: Allora, questa è una disputa. Nel senso che, in questo settore, che comunque è un settore di nicchia, nascente nel nostro Paese, al pari di analoghe disquisizioni che ci sono in accademia, c'è il tentativo di ancorare una valutazione qualitativa ad una base quantitativa; quindi, misurare scientificamente il rischio politico. Io personalmente non ricorro a questo genere di strumentazioni, nel senso che, come sempre con i numeri come con le citazioni ci si può fare quello che si vuole. I numeri non sono una scienza in sé esatta, conta come vengono combinati, inseriti, quali sono i quesiti di ricerca. Quindi noi, ovviamente, nel momento in cui dobbiamo svolgere un'attività consulenziale su porzioni specifiche di questa attività, possiamo decidere di ancorare dati quantitativi, ma come scuola di pensiero, non siamo schiavi del dato quantitativo. Il dato quantitativo è uno strumento utile ma, dal nostro punto di vista, sempre all'interno di una lettura forte, di un'interpretazione forte dello scenario e su questa base noi ci muoviamo.

LA: I suoi clienti sono esclusivamente aziende oppure si occupa anche di personaggi politici?

IA: No, soltanto aziende.

LA: Solo aziende.

IA: Aziende, gruppi di interesse, catene di associazioni di categoria, però, in sostanza aziende.

LA: Ok, ritornando alla reputazione, secondo lei, una reputazione compromessa, di un'azienda ma anche di un personaggio pubblico in generale, è davvero recuperabile?

IA: Allora, nel discorso pubblico corrente ci sono dei parametri che sono difficilmente recuperabili, non so: i costumi personali, la condotta individuale, la moralità. In misura molto ridotta, se non nulla, se compromessi sono suscettibili di un recupero pieno. Laddove invece la reputazione sia compromessa per scelte di carattere strettamente politico o professionale, ci può essere una rinascita, un ripristino. Però, ovviamente, un conto è un personaggio pubblico che a seconda del contesto, dello scenario e dell'ambito del quale si occupa può subire dei rovesci, ma può essere incredibilmente agevolato da una novità, da un cambiamento. Le oscillazioni per un'azienda sono un pochino più ridotte ed è questa la ragione per la quale i *rebranding*, le evoluzioni anche dell'identità delle aziende sono più frequenti ovviamente. Un'azienda è suscettibile di *rebranding*, un personaggio pubblico no.

LA: Ok. Qui ha già risposto, solo le chiedo conferma.

IA: Prego.

LA: Per arrivare a questa posizione, dunque, non ha svolto un percorso di specializzazione? Che penso neanche esista specifico per il rischio politico.

IA: No, no.

LA: Secondo lei, chi lavora nel suo campo che competenze professionali e personali dovrebbe avere?

IA: Allora...

LA: Iniziamo dalle professionali.

IA: Allora, da un punto di vista professionale e formativo è necessario un certo eclettismo. Io penso che, per svolgere bene questa professione, bisogna avere un'ampia conoscenza del nostro sistema politico e della sua storia, una conoscenza dall'interno, quindi non formale ma sostanziale, dei processi e prassi. Spesso ciò che accade è che noi abbiamo due visuali contrapposte: o una conoscenza strettamente accademica dei processi, delle dinamiche, con un ancoraggio più o meno forte quantitativo, o una conoscenza sostanzialmente empirica. Queste

due visuali tendono a non dialogare, a non interagire, e il mancato incontro tra queste due visuali, secondo me, rende sovente sterile il punto di vista, perché ovviamente chi è troppo schiacciato dall'interno non riesce a elevarsi per vedere il grande disegno, chi lo guarda solo da sopra pecca secondo me di immaginazione, di speculazione nell'interpretare alcune dinamiche interne che, a volte, sono abbastanza banali. Quindi, io credo che servano entrambe: un background scientifico, formativo, accademico, anche di natura storica sottolineo, su queste materie e poi una propria esperienza all'interno, che può essere un'esperienza di politica diretta, può essere un'esperienza di consulenza, può essere un'attività di campaigning, può essere un'esperienza all'interno di un gruppo parlamentare o un raggruppamento di questo tipo. Quindi sì, credo che servano entrambe le dimensioni e poi sì, curiosità.

LA: Per l'ambito personale, invece?

IA: Una capacità critica, questo è l'aspetto fondamentale. Tendenzialmente mi hanno preso, mi pagano e continuano a darmi da lavorare, perché difetto in conformismo nella lettura. Come costume mentale sono solito leggermi da me le fonti, guardarmi gli originali, cercarmi i numeri al di là di quelli che mi vengono forniti. Quindi non essere pigro in questo senso ed è questa la base accanto poi, appunto, ad una propria capacità critica che ti consente di vedere un po' più lungo. In sostanza è sempre questo il tema, riuscire a vedere un po' più lungo. Come abilità personali o capacità personali: disponibilità all'ascolto, al confronto, a vincere anche i propri pregiudizi o una disponibilità a mettere in discussione i propri convincimenti, siano essi di carattere politico, ideologico o culturale e la propensione a essere terzi rispetto a ciò che si osserva, non lasciarsi condizionare da fattori impolitici nella valutazione di dinamiche politiche.

LA: Lei segue i progetti singolarmente o in team?

IA: Allora, nella mia mansione di analista sono da solo, ovviamente ho un mio network di riferimento, ma che è fuori da questo ufficio tendenzialmente, quindi, un circuito di persone con le quali io interagisco periodicamente su temi su cui ritengo i miei interlocutori più qualificati o esperti o portatori di un punto di vista autonomo. Questo è il modo con cui nutro questa linfa, perché ovviamente non è un lavoro solitario, questo forse è un aspetto che un po' può trasparire dalle precedenti risposte che ho dato, in realtà non è un lavoro solitario. È fondamentale che, quando io mi sono fatto un'idea e ho sviluppato un punto di vista devo difendere, come direbbero gli inglesi, questa mia tesi, in un rapporto dialettico con altri esperti o di settori diversi. In questa interazione io verifico il mio punto di vista, lo correggo, lo modifico, lo integro, lo rafforzo, incorporo degli elementi di critica che non avevo colto; quindi, questo è fondamentale, non è un lavoro solitario, questo per quello che riguarda la mia attività

di analisi. Nel mio rapporto diretto con i clienti, invece, io sono in un gruppo di lavoro in cui sono il senior; quindi, normalmente ho un partner di riferimento, un collega gerarchicamente sopra di me e poi ho più figure di rango inferiore, diciamo così, che possono essere quindi di livello intermedio o di livello junior.

LA: L'ha già un po' accennato parlando dei suoi clienti, ma qual è il profilo tipico di coloro che si rivolgono a lei? In che momento si rivolgono a lei? Chi sono? Un identikit.

IA: Questa è una domanda un po' più scivolosa, nel senso che in questo Paese in particolare, più che in altri, tutti sono convinti di poter dominare la dimensione politica autonomamente. Il convincimento è come quello del calcio, a tutti gli effetti: quando si vede la partita della nazionale sono tutti commissari tecnici, quando si dialoga di politica o ci si confronta sulla politica tendenzialmente tu hai a che fare con degli interlocutori persuasi di essere in pieno dominio di quella sfera, quindi, di non necessitare di nulla. Ciò non accade invece, ad esempio, per i clienti internazionali. I clienti internazionali sono perfettamente consapevoli e abituati a disporre di consulenti che li assistano su questo versante, che siano quindi in grado di ridurre la complessità e offrire degli elementi di orientamento. Con degli interlocutori nazionali questo accade di rado e ciò che accade è che spesso si persuadono dell'opportunità di disporre di consulenti che li assistano su questa sfera solo dopo aver osservato nel tempo, a volte nemmeno tanto breve quest'arco di tempo, i benefici e le potenzialità supplementari di cui disporrebbero avendo un consulente di questo tipo. È come un'opera di persuasione, di convincimento: io all'inizio sono scettico, sono un po' refrattario, poi ho visto che tu sei in grado di dirmi questo, mi ricolleggi questo e, piano piano, cambia la modalità e il rapporto e, quindi, si instaura anche una relazione positiva. Perché è chiaro che ciascun cliente è portatore di una specificità, di una competenza settoriale molto elevata, ma spesso manca del quadro generale in cui quella issue, quella industry, si inserisce. Quindi, se non si capisce bene la relazione tra il particolare e il generale, non si va avanti.

LA: Le è mai capitato di rifiutare di seguire un cliente? È un qualcosa che può scegliere di fare?

IA: Non è nelle mie disponibilità.

LA: Non lo può scegliere?

IA: No, no. Questo è di competenza unica dei partner della società. Ci sono ovviamente dei vincoli contrattuali, ci sono delle esclusive che vengono ovviamente pagate. Se io, non so, ho un'azienda che si occupa di...

LA: Non può seguire il suo rivale, diciamo.

IA: Esatto, esatto. Quindi, se ho quello che si occupa di copri cellulari neri, e per contratto è scritto che non posso avere quelli rossi, io ovviamente ho solo quelli neri. Ma, in assoluto, non è nelle mie disponibilità per la posizione che ricopro decidere se accettare o meno, io sono subordinato in questo.

LA: Per quanto riguarda il progetto di gestione del rischio, segue delle tappe precise? Nel senso, un progetto come si sviluppa?

IA: Allora, possiamo dire in cosa differisce. Noi, ovviamente, abbiamo una fase iniziale, che è una fase di confronto, ascolto e definizione degli obiettivi, delle azioni da compiere per raggiungere questi obiettivi e, poi, di verifica sul campo. La dimensione della consulenza sul rischio politico è una dimensione nella quale l'attenzione e la ricerca dei così detti segnali deboli, quindi non necessariamente i grandi eventi, ma quelle dinamiche e quei cambiamenti al cui principio sono visibili solo sotto forma, appunto, di segnali deboli, è un elemento distintivo. Chi si occupa di rischio politico ha grande attenzione a verificare e seguire analoghe attività, o analoghi processi, che si possono svolgere negli altri paesi. Faccio un esempio: in Italia bisogna disciplinare i monopattini, la mia cura, la mia attenzione, per la dinamica relativa ai monopattini in Italia non è inferiore a quella che io ho, ad esempio, per la disciplina dei monopattini in Germania; perché sono consapevole che la Germania o, non so, la Francia, nell'ambito dei processi regolamentari o comunitari hanno un peso molto elevato e che, tendenzialmente, la regolamentazione che viene adottata all'interno di uno Stato nazionale di questo rilievo, quindi come Francia e Germania, tende ad avere un impatto importante anche sulla definizione della regolamentazione comunitaria. Quindi, la mia attenzione in cosa consiste: se vedo degli elementi che possono costituire una minaccia o, viceversa, un'opportunità per il mio cliente, in questo caso facciamo siano i monopattini, all'interno di quella legislazione io mi preoccupo di capire come quella legislazione in quel Paese impatterebbe sul mio cliente, nel mio Paese. Perché? Perché quell'effetto contagio, quell'effetto è un effetto che rientra a tutti gli effetti nel rischio politico.

LA: Rispettando la privacy del suo cliente, ha un caso particolarmente rilevante che l'ha formata professionalmente, un caso di successo o che semplicemente faccia capire ancor più ciò di cui si occupa, da poter condividere?

IA: Sul rischio politico i casi di successo sono casi in cui si è ridotto il rischio; se si arriva a discutere di rischio politico vuol dire che è una situazione molto complicata e ci sono dei fattori di carattere internazionale al di fuori delle nostre disponibilità. Se un'azienda di un determinato Paese viene ritenuta dalle autorità di sicurezza del nostro Paese, una minaccia alla sicurezza, non è nelle disponibilità mia e della mia società modificare in alcuna maniera questa situazione. Quindi, io posso discutere di casi nei quali in cui in un contesto del genere, dunque in un contesto in cui ci sono dei fattori o degli elementi che non è nelle nostre disponibilità modificare, di esplicita ostilità nei confronti del nostro cliente, questa problematica è stata mitigata. Quindi contesti nei quali si è riusciti a definire un perimetro normativo e regolatorio che nel contenere quell'operatore, ne ha tuttavia salvaguardato l'esistenza sul mercato. Perché, tendenzialmente, noi parliamo di operatori che, in modo a volte non esplicito, per ragioni di carattere politico-internazionale, si vorrebbe espellere dal mercato; questo è. Ci sono dei casi in cui si tratta di ridurre il rischio, di contenerlo, di arginarlo, e dei casi nei quali, invece, in sostanza si vuole espellerli.

LA: Ci sono settori dove questo accade più spesso?

IA: Certo. Tutti i settori collegati alle infrastrutture critiche, alla sicurezza nazionale, sono tutti settori nei quali questa problematica in termini, ribadisco, non espliciti ma impliciti, è presente. Si tratta di una serie di iniziative regolatorie con cui piano piano viene svuotata dell'acqua alla piscina in cui nuotano questi pesci. Ad un certo punto, se non c'è più l'acqua, quindi nella fattispecie, se non c'è più profitto, margine di profitto o non è più profittevole, che non è esattamente la stessa cosa, continuare a stare su questo mercato nazionale, l'operatore sceglie di andarsene. Quindi, restando sul generico, questi sono contesti nei quali ho personalmente maturato un'esperienza sulla quale ho poi fatto le mie considerazioni sulle lezioni che ho tratto, ciò che ho imparato, l'importanza di assumere alcuni dati di contesto generale come elementi non modificabili. Questa è una questione molto importante soprattutto nel rapporto con alcuni clienti internazionali: dare subito a intendere cosa è nelle disponibilità di una società di consulenza fare, quindi nel pieno rispetto della legge, in *compliance* con tutte le normative che regolano il nostro settore, e ciò che non è nelle nostre disponibilità fare o, che noi, non siamo intenzionati a fare. Questo poi è un profilo su cui, per tornare a una delle domande precedenti, ti giochi la tua credibilità. Tu riesci a operare in un mercato del genere dopo ventisette, ventotto anni, come nel caso della società per la quale lavoro, perché sei riuscito a salvaguardare,

difendere e promuovere la tua integrità in ogni contesto, con qualsiasi tipo di clienti, con qualsiasi tipo di governo, in ogni circostanza. Questo è un valore.

LA: Perché, secondo lei, negli ultimi anni molte società di consulenza hanno deciso di sviluppare o potenziare un'area dedicata al rischio, crisis management, personal reputation e così via? Penso ad esempio a queste aree che ha Comin&Partners...

IA: [annuisce], mi dica.

LA: Secondo lei c'è stata una spinta più interna, strategica o esterna richiesta dal mercato, dai clienti. Perché si sono aperte a queste aree?

IA: Le relazioni istituzionali, lobbying, public affairs, via via, sono settori che si stanno ibridando: si stanno ibridando verso la comunicazione, si stanno ibridando verso una parte legale, si stanno ibridando in varie direzioni. Le direzioni che lei ha menzionato sono direzioni delle quali noi anche ci occupiamo. Quindi, crisis management e così via sono delle porzioni professionali delle quali noi ci occupiamo, ma che vengo portate in auge negli ultimi anni nel momento in cui il tema del *framing* pubblico di alcuni problemi, di alcune questioni, è diventato un tema di agreement, cioè: nell'agibilità che ha un'industry, un cliente, un'impresa, nei confronti del decisore, conta anche come quell'azienda, quell'impresa e quel settore sono pubblicamente rappresentati. Ad esempio, lei pensi al climate change; ci sono degli operatori che sono naturalmente parte della soluzione, perché c'è un discorso pubblico che li rappresenta come naturalmente parte della soluzione, pensi ai pannelli solari per dirne uno, e ci sono invece delle industry che sono naturalmente contrarie. Quindi, perché è importante a quel punto? Perché se io ho un segmento, un settore che è naturalmente contrario a un obiettivo pubblico come il contenimento del climate change, se io non sono in grado di, di volta in volta, mitigare, ridurre o offrire un *framework* diverso e opposto a quello attuale, io è come se lascio che i fattori di contesto contribuiscano al condizionamento del decisore nel momento in cui deve decidere su un argomento di mio interesse, quindi, è come se io la mia professione la svolgessi in questo caso tenendo conto di fattori altri da quelli del processo decisionale, considerando anche i fattori che condizionano il processo decisionale. Quindi, per parte mia, tendenzialmente c'è stata richiesta del mercato, perché a livello internazionale, ESG, i vari obiettivi ambientali di sviluppo sostenibile, inclusione sono diventati dei parametri interiorizzati dalle aziende e, a cascata, la consulenza, volendo corrispondere a un nuovo bisogno che si è presentato all'interno delle aziende, ha sviluppato delle aree dedicate per supportare questi clienti in quest'opera.

LA: Ha detto che anche voi vi occupate di crisis management, ma lo chiedo anche in riferimento alla sua area: queste aree collaborano con la parte strettamente dedicata al lobbying?

IA: Sì, tendenzialmente sì. Noi abbiamo un'attività integrata, abbiamo la possibilità di assortire i nostri gruppi di lavoro che seguono i clienti sulla base del cliente. Dunque, se tu hai un cliente che ha un problema di crisis, un problema di rischio politico e un problema di relazioni istituzionali locali, il gruppo di lavoro viene assortito con dei colleghi e delle colleghe portatori di questo specifico expertise. Quindi sì, è una gestione integrata quella che noi svolgiamo e proponiamo, proprio perché riteniamo che non sia possibile isolare le singole dimensioni. Poi, è chiaro che dal nostro punto di vista c'è sempre un *prius*, c'è sempre un elemento che sovradetermina gli altri o che è più importante degli altri, del quale dobbiamo tener conto nella nostra proposta di opera consulenziale.

1.2 Intervistato B

Attuale posizione lavorativa	Manager
Genere	M
Data dell'intervista	28/05/2025

LA: In cosa consiste esattamente il suo ruolo oggi?

IB: Nel gestire e coordinare progetti di comunicazione con un focus su comunicazione digitale e advocacy, quindi costruzione del consenso. In generale, quindi, sia gestire direttamente sia supervisionare il lavoro di comunicazione funzionale a gestire la reputazione di un'impresa, di un'organizzazione, di un cliente in generale.

LA: Da che momento della sua vita ha deciso di dedicarsi al consenso e a tutto ciò che fa? È stata una scelta perseguita o l'incontrarsi di alcuni fattori?

IB: No, è stata una scelta che ho perseguito, perché io per diversi anni, prima di fare questo lavoro, ho lavorato nella formazione, insegnando italiano in Italia e all'estero, Regno Unito e Australia. Quando sono rientrato in Italia, perché volevo rientrare in Italia, ho pensato che il mondo della comunicazione, dove già avevo piccole competenze e attività che facevo, poteva essere il mondo che mi interessava perseguire come carriera professionale e, quindi, mi sono indirizzato con un master, avviando il mio lavoro in quest'ambito, in questo settore.

LA: Quindi il master l'ha fatto poi?

IB: Un master executive in comunicazione [ride], sì, pensavo intendesse...

LA: [rivolgendosi a IC] Già mente! [ride].

IB: Però è un master di primo livello, quindi...

LA: Però è un master.

IB: Va bene, ok. [ride].

LA: Qui ci pensi: qual è la sua personale definizione di «buona reputazione»?

IB: La mia personale definizione di buona reputazione [...]. Dico cose banali e vado su quella dei libri di studio: che le persone dicano cose buone di te, non solo quando sei nella stanza, ma anche appena lasci la stanza. Che appena non sei presente abbiano una percezione chiara, prima che buona, e poi anche una percezione positiva di te, però sì, non [...]. Ci penserò.

LA: È personale comunque.

IB: Va bene.

LA: Ritiene che, al giorno d'oggi, la reputazione sia più una questione di facciata o una vera realtà operativa?

IB: No, decisamente una vera realtà operativa, decisamente un fattore sostanziale e non formale. Ormai, per velocità della comunicazione e disponibilità dell'informazione, la buona reputazione solo di facciata non regge più. Quindi no, direi assolutamente deve essere, ma è, questione sostanziale e non più di facciata.

LA: Esistono degli indicatori oggettivi in grado di misurare elementi quali la reputazione, il rischio, il consenso?

IB: Esistono, ma è molto difficile dare una misurazione oggettiva della reputazione. Si può avere una misurazione oggettiva dell'impatto della comunicazione, misurando la capacità di coinvolgimento della comunicazione, la capacità di mobilitazione. La reputazione è più difficile, forse quello che si può fare [...]. Però, è utile anche fare delle interviste così, così ne ragioniamo ad alta voce...

LA: [sorride].

IB: Diciamo, quella cosa che è fondamentale è trovare dei termini più che un elemento oggettivo di misurazione, dei termini di paragone oggettivi, cioè: misurare la reputazione in un momento 0, fare tutte le azioni di comunicazione e reputazione che riteniamo e poi misurarla al momento 0+1. Quel delta che, se segui gli stessi modelli può essere oggettivo, ti può dare effettivamente una misurazione d'impatto. Misurarla solo nel momento in cui arrivi e pensare che sia oggettiva forse è più difficile, sì.

LA: Lei si occupa della reputazione e del rischio di sole aziende o anche di personaggi pubblici?

IB: Sia aziende, organizzazioni, sia personaggi pubblici. Sì sì, anche manager.

LA: Secondo lei, una reputazione compromessa, di un'azienda ma anche di un personaggio pubblico, è davvero recuperabile?

IB: Risposta breve: sì. Risposta meno breve: sì, è sempre, credo nei limiti del ragionevole, possibile costruire un percorso che ti riposiziona con una reputazione positiva o in quello che era il tuo ambito precedente alla crisi o in un ambito affine ma magari diverso, perché hai trovato degli elementi diversi del tuo posizionamento su cui fare leva. In generale, direi di sì.

LA: Da quando si occupa di reputazione e questi temi affini, affronta dei corsi di aggiornamento? Nel senso, il suo bagaglio è quanto fatto all'università o comunque si aggiorna in continuazione?

IB: No, no, decisamente no, per due ragioni: la prima è che quello che cresce prima di tutto è il bagaglio di esperienza sul campo in qualche modo, ma poi in realtà, soprattutto qui, c'è l'opportunità di frequentare corsi, seguire singole lezioni a master o corsi executive, dove diciamo accresce il bagaglio di esperienze. Soprattutto ti confronti con professionisti, con esperti, con professori e, quindi, accresci anche la tua visione e la tua esperienza da questo tipo di confronto accademico, anche se non è dentro un percorso accademico strutturato, dentro un corso di laurea, quindi assolutamente.

LA: Secondo lei, che competenze professionali e personali dovrebbe avere chi lavora in questo campo? Iniziamo dalle professionali.

IB: Per le professionali non ce ne è una. Io lavoro con colleghi che vengono da scienze politiche, da giurisprudenza, hanno fatto percorsi umanistici, hanno fatto percorsi di comunicazione, ovviamente. Più ci si specializza, o più si avvia il proprio percorso, e più una capacità tecnica in un ambito è essenziale. La capacità tecnico-giuridico-normativa o la capacità di gestione della comunicazione digitale ha delle sue technicalities. Tendenzialmente direi che è più importante la capacità di apprendere.

LA: Ok, questa è una competenza personale, diciamo. Altre competenze personali?

IB: Ti tenderei a dire la capacità di apprendere e la curiosità, per quanto suonino banali. Perché poi è un lavoro che viene costruito veramente sulla curiosità di leggere i fenomeni, cercare di capirli e mettere in pratica l'esperienza anche confrontandosi.

LA: E l'eccellenza che diceva [Cognome], [ride].

IB: E l'eccellenza che diceva "l'Intervistato 0" [ride].

LA; IC: [ridono].

LA: L'originale!

IB: L'originale. Per me quello è un talento. Io riconosco che non sono eccellenza, sono curioso e forse la curiosità e il desiderio di imparare li puoi allenare più facilmente dell'eccellenza, che deve essere anche un po' innata. Non so se ha senso.

LA: Ne avete già un po' parlato, ma lo chiedo: i progetti sono seguiti singolarmente o in team?

IB: In team.

LA: Sempre?

IB: Sì.

LA: Qual è il profilo tipico di coloro che si rivolgono a lei? Sia un profilo aziendale, sia un profilo di personaggio pubblico o comunque singolo.

IB: Tendenzialmente la maggior parte dei clienti che seguo, ma la maggior parte dei clienti che seguiamo in azienda, sono o istituzioni nazionali o tendenzialmente aziende con una propensione al mondo corporate, cioè aziende non dedicate al mondo consumer, tendenzialmente perché poi abbiamo anche aziende consumer, ma aziende B2B che operano in settori molto regolati, in ambiti, diciamo, dove il rapporto con il decisore pubblico è molto importante. Dal mio punto di vista, per le parti che seguo più io, comunque aziende dove il target da raggiungere con il digitale, con la comunicazione, con tutte le leve di advocacy, è comunque un interlocutore istituzionale, un interlocutore B2B e, quindi, questo tipo di clienti.

LA: Invece quando capita un singolo?

IB: Capitano più raramente, però diciamo il tipo di soggetto è analogo: così come sono grandi aziende, multinazionali, branche di multinazionali, possono essere singoli manager o figure pubbliche che si rivolgono [...], che hanno anche come controparte interlocutori istituzionali.

LA: Le loro richieste sono sempre specifiche?

IB: No, in alcuni casi specifiche mirate, ma pochi, direi, statisticamente. In generale c'è la necessità di posizionarsi a livello nazionale, di far crescere la propria reputazione che è quell'insieme un po' magmatico, complesso che dicevamo. Spesso le singole necessità si comprendono meglio nel corso della collaborazione di un progetto. C'è un'idea, c'è un obiettivo di massima, in molti casi è far crescere il proprio posizionamento; quasi mai chi viene ha una singola richiesta specifica, ma perché poi credo non esista la bacchetta magica per risolvere singole richieste specifiche, esistono progetti per costruire un percorso di reputazione e comunicazione.

LA: Le è mai capitato di rifiutare di seguire un cliente? È un qualcosa che può scegliere di fare o no?

IB: Uhm, di rifiutarmi di [...] uhm, diciamo che non mi è mai capitato, non mi sono mai trovato nella condizione ci fossero [...]. Diciamo, ci sono clienti che si seguono con più interesse perché magari sono più vicini al mio ambito.

LA: Ok, ma se dovesse capitare il “cliente X” [ride], diciamo, lei può scegliere di non seguirlo?

IB: Sì, certo.

LA: Può scegliere, ok.

IB: Siamo uomini e donne liberi.

IB; IC: [ridono].

LA: Come si struttura un progetto tipico di gestione della reputazione, monitoraggio, ciò che fate?

IB: Tendenzialmente, in estrema sintesi, in tre fasi: la prima fase è quella di assessment, dove inizi a studiare il cliente e a capire i suoi bisogni quali sono, al di là di quello che è condiviso in fase «i miei obiettivi sono questi», ma effettivamente quali sono i bisogni di comunicazione e reputazione che ha, qual è il punto di partenza: ha una buona reputazione? Una reputazione negativa? Nel mio campo digitale, sui social, è una gestione positiva? Solida? Presenta delle aree di miglioramento? E quindi tutta questa fase di studi iniziali, che è già però lavoro di reputazione perché fai la fotografia dell'esistente. Poi c'è la fase di implementazione dell'attività di comunicazione e reputazione, quali che siano: digitale, ufficio stampa. Poi c'è, e non è una fase successiva ma in qualche modo puntuale durante tutte queste attività, il monitoraggio, cioè: questa singola attività che ho fatto, è andata bene? È andata male? I KPI li ho raggiunti? Ampliando lo sguardo, nel periodo di un mese, tre mesi, sei mesi, quali sono i feedback che ho rispetto alle mie attività? Quindi diciamo, sulla base di quelli, se capisco che qualcosa funziona aggiusto il tiro, se capisco che qualcosa è molto efficace magari ci investo ulteriori risorse in termini di comunicazione

LA: Perché, secondo lei, negli ultimi anni molte società di consulenza hanno deciso di sviluppare o potenziare un'area dedicata al reputation, risk e crisis management? C'è stata una spinta più interna, strategica o esterna del mercato, richiesta dei clienti?

IB: Tenderei a dire entrambe, ma soprattutto la seconda. La gestione della reputazione si attua in maniera integrata, andando ad analizzare i rischi, andando a capire i rischi in un momento in cui la comunicazione è molto più parcellizzata, molto più destrutturata e molto meno formale. Ci sono più aree di rischio e, quindi, una cosa su cui devi investire è gestire la tua reputazione, mappare le aree di rischio, saperle tenere aggiornate, monitorare continuamente e adattare anche la percezione del rischio alle sensibilità esterne del tuo pubblico, dei tuoi stakeholder, che cambiano e cambia la società. Per me forse è un po' più il mercato che è cambiato e ha richiesto maggiori investimenti in questo senso.

LA: Però, secondo lei, perché un cliente sceglie magari di far seguire la sua reputazione o il suo rischio a una società che nasce prettamente legata al lobbying e al public affairs, e poi magari si apre a queste aree, e la preferisce a una società di comunicazione standard che fa sempre e solo comunicazione di crisi, rischio?

IB: Secondo me dipende molto dai singoli obiettivi che un cliente ha – diventa cliente nel momento in cui, appunto, c'è una collaborazione – ma in generale un soggetto ha. Se magari opera in un mercato, in un settore molto piccolo, magari controllato, non ha bisogno di un approccio più ampio, più strutturato di comunicazione. Credo dipenda molto dal singolo obiettivo che, chiamiamolo cliente, ma in realtà l'organizzazione, l'impresa, quello che è ha in quel momento. Perché mi sembra che ci siano tutti i modelli, sia quello della competenza un po' più verticale di comunicazione sia gli approcci, direi come il nostro, più integrati, di risk assessment, ma soprattutto di gestione della reputazione e gestione della comunicazione. Non avrei una risposta; riflessione, ma non risposta.

LA: Nella società di consulenza per cui opera, il reparto prettamente dedito al lobbying e al public affairs è legato all'area reputazionale e di crisi?

IB: Chiaramente sì, perché tutti i progetti, i progetti di crisi e di gestione della reputazione che seguiamo, se non vogliamo chiamarla crisi [...]. Comunque, come dicevamo, il tipo di cliente ha un interlocutore istituzionale, quindi o può essere molto rilevante l'area lobbying come area di attività o comunque la sensibilità politico-istituzionale è fondamentale perché la crisi o la tua reputazione deve essere solida soprattutto in quell'ambito politico-istituzionale, perché lì hai i tuoi portatori di interesse.

1.3 Intervistato C

Attuale posizione lavorativa	Associate
Genere	F
Data dell'intervista	28/05/2025

LA: In cosa consiste esattamente il suo ruolo oggi?

IC: Io sono associate in questa società di consulenza, sostanzialmente mi occupo, insieme ad un altro collega che è il manager dell'area public affairs e lobbying, di attività [...]. Diciamo, io sono la figura un po' trasversale nell'area public affairs, nel senso che, avendo un'esperienza che viene dal mondo della comunicazione, seguo spesso progetti cross. Quindi, progetti sia di public affairs e, quindi, di rapporti tra istituzioni e aziende nella maggior parte dei casi o tra associazioni di categoria e aziende per il posizionamento delle aziende rispetto a temi di carattere istituzionale, con il fine ultimo eventualmente anche di attività di lobbying. Però seguo anche progetti di comunicazione, di advocacy in particolare, coordinando anche gruppi che si occupano anche di media relations, piuttosto che di comunicazione o comunicazione di crisi.

LA: Da che momento della sua vita ha deciso di dedicarsi a questo? È stata una scelta perseguita o l'incontrarsi di alcuni fattori?

IC: L'interesse per l'ambito della comunicazione nasce piuttosto presto, nel senso che io ho deciso che avrei fatto la laurea in comunicazione che forse facevo la terza media, quindi molto molto presto, nonostante in quegli anni, negli anni in cui io mi sono iscritta a comunicazione, c'era una reputazione pessima. Proprio perché parliamo di reputazione, c'era una forte crisi reputazionale delle facoltà, dei corsi di laurea in comunicazione, perché erano passati a essere da numero chiuso a numero aperto e c'era in quegli anni, comunque, un *boom* di interesse da parte degli studenti che si affacciavano a questi ambiti. In realtà ho fatto una scelta che era piuttosto, come dire, poco condivisibile anche a livello pubblico. Volevo fare inizialmente la giornalista e, quindi, era comunque un ambito di studio che mi piaceva; poi ero appassionata a tematiche di carattere politico, sociale, attualità e, quindi comunque, una facoltà come quella di Comunicazione, che all'epoca intrecciava studi di sociologia, di linguistica, di scienze umane, psicologia, comunque aveva tutta una serie di aperture che, secondo me, potevano essere interessanti. La facoltà in questi anni aveva una duplice matrice: da un lato era una facoltà rivolta soprattutto agli studi radiotelevisivi, perché c'era un'attenzione forte con il fatto che la Rai aveva sede a Roma e, quindi, fin dagli anni Ottanta c'era un filone di studi forte sul tema

radiotelevisivo e poi c'era una componente legata al tema del giornalismo, comunque c'erano firme importanti dei quotidiani, delle tv in quel periodo. Quindi, è stato sicuramente un bellissimo percorso di studi. Siccome però ero una studiosa, una secchiona, mi sarebbe piaciuto fare la carriera universitaria, motivo per il quale ho fatto il dottorato di ricerca. In ogni caso, la carriera accademica era una carriera, in quegli anni in cui cambiavano anche le modalità di accesso alla carriera, piuttosto complicata. Quindi ho detto: «vabbè, conviene rimettersi sul mercato, farlo prima dei trent'anni», perché comunque poi sarebbe diventato complicato. Ho iniziato con la comunicazione digitale, in particolare con la comunicazione digitale di pubbliche amministrazioni, perché negli anni, soprattutto quelli del dottorato, avevo sviluppato dei filoni di ricerca sull'ambito della comunicazione pubblica e istituzionale. Perché, come dicevo, una delle passioni era la politica, quindi avevo fatto da sempre attivismo politico, ho fatto la portavoce. In realtà sono passata a un altro ambito, che era quello del giornalismo, quindi la portavoce di un sottosegretario al MEF, e poi da lì sono arrivata al campo delle relazioni istituzionali.

LA: Qual è la sua personale definizione di «buona reputazione»?

IC: Secondo me c'è una buona reputazione quando, come dire, i valori esterni che un'azienda, un'istituzione, una persona vuole comunicare verso l'esterno coincidono effettivamente con i valori di cui è portatrice. Quindi, quando non c'è una discrasia, una distanza tra l'immagine che si vuole dare verso l'esterno e l'effettiva sostanza dell'azienda, della persona, dell'istituzione, perché lì altrimenti nasce effettivamente il problema di una crisi reputazionale.

LA: Ho intervistato un professore per la parte teorica, che ha una cattedra in Reputation Management, e ha detto la stessa cosa.

IC: [ride].

IB: [rivolgendosi a IC] Tu mi stai surclassando in qualità delle risposte!

LA; IC: [ridono].

LA: Ritiene che, al giorno d'oggi, la reputazione sia più una questione di facciata o una vera realtà operativa?

IC: Ricollegandomi a quello che ho detto prima, è questione sostanziale, perché altrimenti se poi non c'è una corrispondenza tra l'immagine che do verso l'esterno e quello che sono effettivamente verso l'interno [...]. Penso, come dire, alle tendenze più recenti che anche noi abbiamo percorso come società, di certificazione di genere, piuttosto che di certificazione di DE&I; quello fa ripetizione verso l'esterno, contribuisce. Sono tutte certificazioni, come quelle

ESG sulla sostenibilità, che contribuiscono ad accrescere la reputazione. Se poi io ho la certificazione, ma in effetti all'interno ho, come dire [...], c'è parità salariale però poi le donne vengono trattate non in una parità effettiva, e questa cosa esce verso l'esterno, se non c'è reputazione sostanziale, cioè [non conclude la frase].

LA: Esistono degli indicatori oggettivi in grado di misurare elementi quali la reputazione, il rischio, il consenso?

IC: Allora, secondo me esistono sicuramente strumenti e metodologie che ti aiutano a misurare la reputazione, nel senso che poi, provenendo da un'esperienza di metodologia, sicuramente si possono fare delle misurazioni tra i tuoi stakeholder e il tuo pubblico, che sono quelle che utilizziamo costantemente, che può essere il sondaggio se è la reputazione che vuoi misurare, un'opinione pubblica estesa, possono essere interviste con gli stakeholder, possono essere focus group, può essere anche, ad esempio andando sul campo dell'Intervistato B, il monitoraggio del sentiment, che è andato tanto negli anni passati, del sentiment digital. Quindi, sicuramente esistono degli strumenti di misurazione della reputazione. È vero anche quello che dice l'Intervistato B, cioè, che la reputazione è molto legata anche, come dire, agli obiettivi che ci si dà in un determinato contesto e in una determinata situazione storica e va misurata nel tempo in base anche alle azioni che si mettono in campo. Io potrei anche voler avere una reputazione altissima, alcune volte le aziende o la politica tendono a posizionarsi per questioni di consenso [...]; quindi, io potrei anche arrivare ad attuare una strategia che mi posiziona in termini di reputazione e di consenso altissimo con un determinato pubblico, che è il mio target in quel momento, e avere un consenso pessimo su un altro pezzo di target. Però, probabilmente alle spalle c'è una strategia, quindi anche lì va contestualizzato in base agli obiettivi che mi sono data nell'impostazione della strategia di comunicazione, di brand awareness e di crescita reputazionale.

LA: Lei si occupa della reputazione e del rischio di sole aziende o anche di personaggi pubblici?

IC: Seguiamo entrambi.

LA: Secondo lei, una reputazione compromessa, di un'azienda ma anche di un personaggio pubblico, è davvero recuperabile?

IC: Sì, in letteratura come si suol dire, di esempi ce ne sono tantissimi. Penso, non lo so, a qualche anno fa alla crisi di Barilla, relativa alla gestione proprio delle risorse umane, al tema

della famiglia. Secondo me il problema, in questa fase storica particolare, è che: mentre nel passato le crisi avevano un impatto minore sull'opinione pubblica, perché comunque non avevamo strumenti di comunicazione così diffusi, istantanei, una comunicazione che è anche di quello che poi viene chiamato «il prosumer», quindi io sono contemporaneamente consumatore e produttore dei contenuti. Quindi, voglio dire, fino all'ultimo degli account TikTok può rilanciare la crisi. Il tema è che le crisi non muoiono in quest'epoca, c'è una memoria digitale talmente ampia che io riesco a gestire la crisi in questa fase, ricado casomai tra cinque, dieci, quindi anni, inciampo di nuovo perché faccio un errore anche di distrazione perché, se vogliamo, quello del presidente di Barilla, mi sembra fosse il presidente che fa l'intervista e dichiara: «ah sì, ma per me la famiglia è la famiglia tradizionale». Se vuoi è una sua opinione personale, che non coincide in quel caso con i valori del brand e torniamo sul primo punto, perché il brand aveva fatto tutto un lavoro di inclusione ecc. ecc. Però, se vuoi, è quasi un inciampo di un singolo, che è il presidente e rappresenta l'azienda in quel momento. Il tema qual è? È che negli anni Sessanta un inciampo di quel tipo finiva sulle prime pagine dei giornali e dei telegiornali, dopodiché rimaneva negli archivi Rai e negli archivi del quotidiano. In questo momento lo puoi riprendere, lo puoi tirare fuori in qualsiasi momento e non lo puoi neanche cancellare, come abbiamo visto, nei social resta, resta nella memoria dei telefoni. Secondo me la grande difficoltà, in questo momento, non è tanto se ci si può recuperare da una crisi, è quali sono gli impatti di lungo periodo.

LA: Da quando si occupa di reputazione e questi temi affini, affronta dei corsi di aggiornamento? Nel senso, il suo bagaglio è quanto fatto all'università o comunque si aggiorna in continuazione?

IC: Concordo con l'Intervistato B, in effetti c'è un mix piuttosto ampio sia di esperienza sul campo, della possibilità di approfondire attraverso formazione esterna, ma anche di fare formazione. Paradossalmente secondo me, siccome il nostro founder e un altro dei nostri partner hanno comunque corsi accademici nelle università e spesso ci coinvolgono nel fare delle lezioni, delle testimonianze [...]. Comunque, anche quello è un momento di crescita, un momento in cui, come stiamo facendo adesso qui, devi un po' sistematizzare e mettere a fattor comune tutte le esperienze che hai accumulato lavorando qui, lavorando anche in altri posti, perché poi ognuno si porta il suo bagaglio di esperienza e anche quello, anche fare lezione è in realtà un momento di crescita e formazione.

LA: Secondo lei, che competenze professionali e personali dovrebbe avere chi lavora in questo campo? Iniziamo dalle professionali.

IC: Le competenze professionali secondo me devono essere trasversali, nel senso che sicuramente noi lavoriamo per gruppi integrati, perché ci sono delle verticalità in azienda, però lavoriamo per gruppi integrati, perché per gestire una crisi e per gestire la reputazione servono competenze diversissime: servono competenze tecnico-giuridiche, ma anche di analisi del contesto sociale in cui ti trovi a operare, di lettura dei fenomeni politici e di comunicazione sicuramente, media relations, servono anche le *thechnicalities*. Serve sicuramente una visione d'insieme strategica che ti aiuta a leggere il complesso...

IB: Serve saper mettere assieme le *thechnicalities*.

IC: Esatto, le *thechnicalities*. Questo, secondo me, fa il paio anche con le predisposizioni personali. Per esempio, secondo me, due sono sicuramente centrali e sono: la capacità di analisi, dunque essere molto analitici, e la lettura degli impatti, perché qualsiasi azione metti in campo devi valutarne a priori e in maniera, diciamo, quasi asettica, quasi fossi in laboratorio, l'impatto che va a produrre, perché devi vedere se ha effettivamente un impatto positivo. Invece, quella che secondo me fa da corollario è l'empatia, perché devi saper stabilire un rapporto di fiducia sia con la persona, con l'azienda che assisti, che ha avuto la sua crisi di reputazione o che comunque sta costruendo la sua reputazione, ma anche con gli operatori della comunicazione che, dall'altro lato, ti devono aiutare e ti devono sostenere nel percorso di costruzione della reputazione.

IB: Aggiungo l'empatia alla mia lista, sono d'accordo.

LA: Ne avete già un po' parlato, ma lo chiedo: i progetti sono seguiti singolarmente o in team?

IC: Tutti in team.

LA: Qual è il profilo tipico di coloro che si rivolgono a lei? Sia un profilo aziendale, sia un profilo di personaggio pubblico o comunque singolo.

IC: Sicuramente abbiamo un taglio molto corporate nella gestione dei casi che seguiamo e anche i singoli che si rivolgono a noi sono singoli che spesso escono o da esperienze corporate o da esperienze politiche. Quindi, sono sicuramente casi di gestione della reputazione, anche non crisi reputazionali, però di costruzione di una reputazione che è finalizzata al rapporto con le istituzioni, quindi ad avere una buona reputazione, a costruire una buona reputazione soprattutto con stakeholder di carattere istituzionale.

LA: Le loro richieste sono sempre specifiche?

IC: Le singole richieste specifiche possono essere legate soprattutto ai casi di crisi. Quando si gestisce una crisi perché c'è stato un fattore scatenante, che può essere l'indagine giudiziaria, che può essere un'inchiesta media, che può essere una multa fatta da un'agenzia ecc. Lì le richieste sono più parcellizzate, perché comunque vai ad agire, che ne so, sulla singola puntata di Report che si è occupato della [...]. Mentre, se c'è un percorso, come diceva l'Intervistato B, di accreditamento istituzionale, chiamiamolo così, perché comunque di questo si tratta, è comunque un progetto. Si lavora per uscite media mirate che aiutino a consolidare la visione dell'azienda, piuttosto che del management di quell'azienda. In quel caso c'è un percorso, non ci sono richieste specifiche. Poi sì, si risponde anche affrontando, per la parte di cui mi occupo io, che è quella di public affairs, capita che poi arrivi il provvedimento di legge che prende di mira quel specifico settore regolamentato, che può essere tabacchi, giochi, i settori accise, dove arriva la legge di bilancio e fa un provvedimento e quindi lì devi andare a spiegare che tu fai parte di questo sistema paese e che colpire quello specifico settore può arrecare danni più in generale al sistema paese e, quindi, anche nel percorso di accreditamento più generale possono capitare casi specifici.

LA: Le è mai capitato di rifiutare di seguire un cliente? È un qualcosa che può scegliere di fare? O no?

IC: Diciamo che la scelta può essere personale o può essere aziendale. Ci sono state scelte anche aziendali di non seguire determinati clienti, perché si considerano [...], perché possono portare rischi reputazionali per la tua stessa azienda. Cioè, seguire quel determinato...

LA: Però il seguire un cliente non deve per forza esser reso pubblico.

IC: No, certo; però se si fanno attività di ufficio stampa e chiama Mario Rossi, che il collega giornalista sa che lavora nella società Pinco Pallo, è normale che poi venga ricondotto che tu in quel momento stai lavorando per...

IB: No, soprattutto, diciamo, ogni cliente viene gestito in trasparenza. Quindi, non necessariamente viene fatta pubblicità di un progetto, ma con grande...

IC: Sì, esatto. Ci sono progetti che seguiamo riservatamente, però poi negli ambienti...

IB: Con grande trasparenza, se qualcuno mi dice «Segui La Sapienza?»; se la seguo dico «sì», se no «no».

IC: E poi, come dire, anche se fosse riservato, naturalmente nelle azioni che si mettono in piedi soprattutto con altri stakeholder, sono azioni pubbliche.

IB: Esatto, non avrebbe senso tenerle nascoste.

LA: Ok, quindi, volendo anche lei può scegliere di rifiutarsi?

IC: Sì, sì, sì, sì.

IB: Siamo entrambi liberi.

IC: Liberi, sì, sì. Possiamo anche scegliere di andare via.

LA: Come si struttura un progetto tipico di gestione della reputazione, monitoraggio, ciò che fate?

IC: Sottoscriverei in questo caso, dato che la metodologia è comune, tutte quello che ha detto l'Intervistato B [ride].

IB: Pura metodologia.

LA: Ho visto un po' il sito, e ho visto che sul sito sono pubblici alcuni casi che avete seguito, penso al caso ILVA. Rispettando la privacy dei vari clienti, le chiedo se vuole raccontare un caso che vi ha maggiormente formati, un qualcosa che ricorre spesso tra i vari clienti, un qualcosa inerente a un'esperienza.

IC: Ogni progetto ha una storia a sé. Si possono replicare le metodologie ma non si replicano mai gli strumenti, perché comunque alla fine c'è una complessità nell'affrontare. Quello che posso dirti, non un cliente ma quali sono i progetti che secondo me mi hanno appassionata di più: sono le campagne elettorali. Come dire, essendo costruzione del consenso e costruzione anche della reputazione della persona che tu in quel momento stai seguendo, sono secondo me quelle più belle, perché sono quelle umanamente più coinvolgenti, perché effettivamente seguire un'azienda, un'istituzione tocca meno la vita delle persone, per quanto abbia impatto poi, perché poi alla fine ha impatto, ma le persone non lo percepiscono così forte. Nonostante, posso dire, il calo dell'affluenza che registriamo ormai in maniera drammatica, però le persone hanno voglia alla fine. Quando tu vai nel territorio, fai iniziative pubbliche, fisiche, in cui incontri le persone, quelli secondo me sono i momenti che ti formano di più, perché devi mettere in campo tutta una serie di strategie che devi modificare sul momento e poi sono condensati nel tempo, il fatto che debbano essere così brevi, al massimo due, tre mesi. Ti spingono e ti insegnano tanto.

LA: Perché, secondo lei, negli ultimi anni molte società di consulenza hanno deciso di sviluppare o potenziare un'area dedicata al reputation, risk e crisis management? C'è stata una spinta più interna, strategica o esterna del mercato, richiesta dei clienti?

IC: Secondo me è un tema, come ho richiamato già in un'altra risposta, di cambiamento dell'ecosistema dei media; perché, comunque, il fatto di una disponibilità h24 di canali di informazione, chiamiamoli così, comunque espone le società, le realtà aziendali, le istituzioni a una serie di rischi maggiori. Questa cosa ha reso anche i consumatori e l'opinione pubblica, in base a quale è l'angolo da cui guardiamo quest'aspetto, più consapevoli rispetto a quella che è la reputazione di un'azienda, anche inconsciamente. Quindi, siamo consumatori più consapevoli, acquistiamo prodotti che hanno certificazioni green piuttosto che, se ricordate, tutta la polemica sull'olio di palma. Quindi abbiamo una consapevolezza maggiore che, secondo me, è molto legata alla diffusione dell'informazione e quindi all'aumento dei rischi reputazionali.

LA: Quindi una scelta dettata dal mercato, clienti diciamo?

IC: Una scelta determinata dal contesto, dall'evoluzione del contesto economico e [non termina la frase].

LA: Ok. Proseguo uguale (stessa domanda fatta all'Intervistato B): secondo lei perché si preferisce far seguire la propria crisi o reputazione a una società che nasce basandosi sul lobbying e public affairs, piuttosto che a un'agenzia che fanno solo comunicazione, rischio e crisi?

IC: In realtà, secondo me, per seguire la reputazione non si può essere verticali. Sempre ritornando al tema della trasversalità delle competenze, una società che fa solo lobbying o fa solo public affairs può seguire un pezzettino della reputazione, che è quello con stakeholder molto istituzionali, ma non aiuta a costruire, come dire [...], la dico male, ma non aiuta a costruire lo *storytelling* che c'è intorno a quell'azienda, a quell'istituzione, a quel singolo, a quel professionista. Quindi, naturalmente, secondo me la reputazione è per forza frutto di competenze trasversali. Spesso sono scelte che possono essere anche dettate banalmente dai budget: io che ho un budget basso mi rivolgo a una società un po' più piccola, un po' più verticale.

LA: Nella società di consulenza per cui opera, il reparto prettamente dedito al lobbying e al public affairs è legato all'area reputazionale e di crisi?

IC: Lo è, secondo me, quindi [...]. Come dire, la nostra realtà è una realtà integrata e che però ha un focus particolare su aziende, abbiamo detto, corporate o associazioni di categoria, che

quindi hanno un rapporto molto stretto con le istituzioni. Quindi, inevitabilmente nel nostro tipo di lavoro, le aziende che si rivolgono a noi o le associazioni che si rivolgono a noi hanno un forte legame con il decisore pubblico. Noi gestiamo crisi soprattutto di soggetti che hanno rapporti con istituzioni pubbliche e, quindi, il lobbying, il public affairs e soprattutto l'advocacy in questo caso sono fondamentali. Se penso a tipologie di crisi diverse, tipo prima tu citavi ILVA, che è presente sul nostro sito. ILVA è una crisi tutta di carattere istituzionale, nel senso che poi le soluzioni che potevano arrivare per rilanciare la società ecc. erano tutte soluzioni che arrivavano dal governo: i fondi, le leggi *ad hoc* ecc. Nel caso di crisi reputazionali, però di carattere più business to consumer, dunque quella che citavamo allo stesso tempo di Barilla, intervengono altre leve, lì la leva del lobbying non la vedo così determinante. È determinante anche in crisi, come dire, business to consumer, se quell'azienda opera in un mercato particolarmente regolato.

1.4 Intervistato D

Attuale posizione lavorativa	Senior Consultant
Genere	M
Data dell'intervista	30/05/2025

LA: In cosa consiste esattamente il suo ruolo oggi?

ID: Io sono il coordinatore di una cosa che si chiama Community Relations Hub e coordino tutte le attività di community relations. [Nome della società di consulenza], sai che è un'agenzia di lobbying, advocacy e public affairs tradizionale, che però nel tempo ha allargato il campo di attività su vari altri temi: comunicazione, digital, web listening, ascolto del dibattito anche online e poi tutte le attività di lobbying a carattere più locale, che chiamiamo community relations. Le community relations sono tutte quelle attività che hanno come obiettivo quello di creare la licenza sociale a operare nei territori e, quindi, facilitare le relazioni tra le imprese e i vari soggetti territoriali. Quindi, le istituzioni, ma anche i cittadini, le associazioni, i comitati locali, per far in modo che gli investimenti che vengono fatti sui territori, che hanno impatti sui territori, possano essere accettate, ma anche creare, diciamo, del valore per gli stessi territori in cui vengono effettuati questi investimenti.

LA: Quindi anche ambito reputazione, giusto?

ID: Anche, certo. Quello è uno dei macrotemi, te lo spiego nel concreto: se per esempio il nostro cliente, operatore tecnologico, che apre data center in giro per l'Italia [...], noi, prima che decidano dove fare un data center, gli diciamo se quel posto è adatto o meno, te lo sto dicendo un po' semplice, però insomma, gli elementi essenziali sono questi. Gli facciamo delle analisi di rischi preventivi in cui proiettiamo nel futuro quello spazio, come se l'impianto data center, infrastruttura, treno o quello che vuoi, se viene realizzata, quali impatti può avere sulla popolazione, sulle istituzioni e quindi tutti i rischi che ci possono essere in tema di dissenso. Aiutiamo le imprese a essere consapevoli di tutti gli impatti e tutti i rischi che sono connessi alla loro attività a livello territoriale e facciamo questo identificando anche delle opportunità. Quindi, se in un certo territorio, per esempio, vediamo che collaborare col comune su temi che sono sentiti come importanti, urgenti dalla cittadinanza e dalle istituzioni è [...], insomma, se ci accorgiamo che ci sono temi su cui [...]. Ti faccio un esempio: se fai un investimento in un certo territorio e in quel territorio la popolazione sente come molto urgente il tema del verde urbano, allora identifichiamo quello come ambito di possibile opportunità per fare, per esempio, degli investimenti di riforestazione, piantumazione di alberi, per dire. Se invece c'è un'esigenza

di formazione, allora, se l'operatore è tecnologico proviamo a fare delle iniziative che, a beneficio della popolazione, possono favorire la nascita e la crescita di competenze digitali, per esempio, nei territori a tutte le fasce: dai bambini che vanno alle elementari, allora organizziamo delle attività post-scolastiche [...]. Quando finisco le scuole i bambini hanno sempre quel momento, lo dico da genitore, in cui finisce la scuola a giugno e non sanno che fare. Noi proviamo a stimolare, con delle associazioni dei territori, delle attività che magari possono creare opportunità anche, per esempio, per la popolazione.

LA: Da che momento della tua vita hai scelto di occuparti, proprio in maniera più specifica, di questo: opportunità, rischi, reputazione? È una scelta che hai perseguito oppure, ecco, i fattori si sono incrociati?

ID: È arrivata, nel senso che, come ti dicevo, mi occupavo di sostenibilità ambientale all'interno di [nome associazione]. [ripete il nome] è un'associazione di imprese. E, ad un certo punto, ho avuto l'opportunità di dare una curvatura al tema della sostenibilità ambientale in ambito urbano innanzitutto e, aggiungendo il tema dell'innovazione tecnologica, ho creato un'associazione che si chiama [nome associazione], che è un'associazione che è tutt'ora composta da dodici imprese, tutte di grandi dimensioni, che hanno interesse a sviluppare progetti in collaborazione con le pubbliche amministrazioni, essenzialmente il comune di Milano. Quindi, abbiamo creato un soggetto che mettesse insieme un po' il soggetto pubblico, quindi in quel caso il comune di Milano, e le imprese che erano: IBM, A2A, ATM, l'azienda di trasporti di Milano, COIMA, S.I.S.C.O., TIM, Fastweb. Tutte aziende che a vario titolo erano interessate ai temi urbani. Abbiamo cominciato a far nascere dei progetti in collaborazione tra pubblico e privato, quindi imprese e comune di Milano per semplificare, sui temi legati alla sostenibilità e su come la tecnologia poteva aiutare l'amministrazione a gestire i temi della sostenibilità; quindi: piattaforme dati, l'intelligenza artificiale per gestire la resilienza o i rischi ambientali, ecc. ecc. Facendo questo mi sono appassionato al tema della collaborazione tra pubblico e privato essenzialmente, perché ritenevo e ritengo che sia uno di quegli aspetti che rende competitivo un territorio, diciamo così. Un territorio come la Lombardia funziona molto bene perché imprese e amministrazioni sanno parlare tra loro e se questa cosa, se la collaborazione tra pubblico e privato, funziona in maniera positiva, crea sviluppo. Non a caso la Lombardia, diciamo, è la regione più produttiva di tutta Italia, perché in qualche modo si trova un modo per far parlare questi due mondi che spontaneamente da soli non parlano bene. C'è bisogno sempre di qualcuno che fa da mediatore culturale tra due mondi, che sono molto diversi e che hanno obiettivi molto diversi: le imprese fanno profitto, le amministrazioni gestiscono i territori con

logiche che non obbediscono per forza al profitto; però, se sanno parlare bene si possono creare delle opportunità per entrambi. Le imprese possono fare delle cose che magari creano delle esperienze, delle opportunità anche di business, ma contemporaneamente risolvono dei problemi che sono i problemi delle città: la mobilità, tutti i temi caldi delle città. Facendo questo ho maturato esperienza e delle competenze su questo ambito, cioè il rapporto tra imprese e pubbliche amministrazioni, che mi è tornata utile quando ho avuto l'opportunità di prendere invece questo nuovo ruolo, che alla fine è molto simile da questo punto di vista, cioè cercare di capire in che modo far relazionare questi due mondi di fatto. Cosa che faccio adesso in maniera diversa, ma in linea di principio è abbastanza simile.

LA: Qual è la sua personale definizione di «buona reputazione»? Puoi pensarci ovviamente qualche minuto. «Buona reputazione».

ID: Buona reputazione a livello personale o di...

LA: Entrambe, entrambe.

ID: Fare quello che si dice che si farà, l'affidabilità.

LA: Ok. Validò per entrambe dunque?

ID: Sì, secondo me sì; cioè, il concetto di affidabilità. Siamo in un periodo storico in cui molto spesso la comunicazione prende il sopravvento rispetto al contenuto, si passa troppo tempo a cercare opportunità per comunicare delle cose, quando magari non le stai facendo. La buona reputazione, a mio modo di vedere, è quando comunichi delle cose quando o le hai fatte o le farai veramente.

LA: Ok, mi hai un po' anticipato qui. Ritieni che, al giorno d'oggi, la reputazione sia più una questione di facciata o una vera realtà operativa? In particolar modo per le imprese in questo caso.

ID: No, la reputazione è un asset così come le competenze per le persone, le conoscenze, i brevetti per un'azienda; la reputazione è un asset aziendale come tutti gli altri. Ha una peculiarità legata al fatto che, se qualcosa ha un impatto negativo sulla reputazione, ricostruire la reputazione è molto più difficile che se c'è un incendio e ti si incendia l'impianto. Quello lo ricostruisci in maniera lineare, ricostruire la reputazione è una cosa molto più complicata perché, quando si rompe il legame di fiducia con i vari stakeholder, le istituzioni, i clienti, i cittadini dove operi ecc., quel legame è molto più complicato da ricostruire, perché noi *homo sapiens* siamo sempre molto portati a essere diffidenti nei confronti del prossimo. Quindi, se ad

un certo punto lasci spazio alla diffidenza, ribaltarla e creare fiducia è una cosa piuttosto complicata.

LA: Quindi però, a tuo avviso, una reputazione compromessa, di un'azienda ma anche di un personaggio pubblico, è davvero recuperabile? Con una strategia si può sempre recuperare o...

ID: Tutto è fattibile, il punto è l'entità dello sforzo, la fatica che devi fare per raggiungere l'obiettivo. Ci sono personaggi politici che, ad un certo punto, per problemi legati alla loro reputazione, hanno abbandonato la politica, perché hanno capito che lo sforzo per ricostruire la reputazione era troppo alto rispetto [...]; cioè, il tempo che ci avrebbero messo, le energie che avrebbero dovuto spendere sarebbero state troppo elevate rispetto o ai tempi in cui sarebbero riusciti o al risultato a cui veramente, realmente potevano arrivare. Non so se mi spiego.

LA: Sì, sì.

LA: Ci sono degli indicatori oggettivi in grado di misurare la reputazione, il rischio, le opportunità? Tutti questi ambiti qui.

ID: Eh, [tentenna] sì. Il punto è che sono indicatori oggettivi che però sono molto legati al concetto di competenza nella lettura dei fattori che poi ti portano a capire la reputazione di un'impresa, un ente o un soggetto singolo; ci sono. Sicuramente, il movimento che il dibattito pubblico ha avuto e ha ancora adesso nella dimensione digitale rende più facile avere anche degli aspetti più quantitativi che qualitativi. Se un dibattito pubblico prima avveniva in una piazza o in un circolo o in una piscina comunale, non so come dire, quello lasciava poche tracce tangibili; se questa cosa avviene in rete, lascia tutte le tracce e, quindi, hai la possibilità di ricostruire molti più elementi, diciamo, oggettivi, per comprendere anche meglio le dinamiche. Quindi, lo spostamento sulla dimensione digitale rende questa cosa forse un po' più oggettiva e meno soggettiva. Detto ciò, comunque, secondo me la risposta vera è questa: ci vogliono sempre le competenze per capire, e la capacità di ascolto e lettura di questi fenomeni passa dalla competenza e dall'esperienza delle persone che poi la fanno.

LA: Nel tuo lavoro ti occupi dell'opportunità, dei rischi, della reputazione di sole aziende o anche di personaggi pubblici?

ID: No, soltanto aziende.

LA: Hai svolto un percorso di specializzazione o, comunque, attualmente nella tua società vengono proposti percorsi volti a implementare le competenze sul ramo di cui ti occupi?

ID: [momento di silenzio].

LA: Magari aggiornamenti o hai fatto tu a parte dei corsi, dei master, non so.

ID: Sì esistono, ci sono. Io personalmente non ne ho fatti. [momento di silenzio] È una domanda che può avere varie risposte, nel senso che è un settore piuttosto sfumato. Nel senso che, se fai l'avvocato ti specializzi e poi ti aggiorni rispetto all'evoluzione delle norme, che sono delle cose ben specifiche. Si evolvono, escono norme nuove e a poco a poco hai l'esigenza poi di aggiornarti. Su questo l'aggiornamento passa anche un po' dalla capacità propria di leggere i giornali, interpretare dei fenomeni, leggere libri, approfondire personalmente i mutamenti della società. Non c'è un corso in «società», non so come dire. Devi un po' avere tu o coltivare tu una sensibilità e una curiosità...

LA: [Interrompe] Però, la società per cui operi, in qualche modo, fornisce dei corsi di aggiornamento a livello generale, non so.

ID: Sì, su elementi puntuali: «come i *tool* di intelligenza artificiale possono aiutarti a fare meglio il tuo lavoro», diciamo in ambiti più specifici. Ecco, è come imparare l'inglese: ti serve, però non è che se sai meglio l'inglese è sicuro che sei migliore nel lavoro che fai. È un mestiere che ha bisogno di diverse competenze, tante e diverse tra loro; quindi sì, puoi arricchirle una a una, però non c'è un legame così diretto tra le varie cose.

LA: E che competenze professionali e personali dovrebbe avere chi lavora nel tuo campo? Partiamo dalle professionali.

ID: Per competenze intendi per esempio studi?

LA: Sì, un bagaglio di studi o di esperienze maturate, se ce ne sono di necessarie.

ID: Allora, come diciamo esperienze, andando da quelle più formali: saper leggere le norme è sicuramente un aspetto importante, questo non vuol dire che devi essere laureato in giurisprudenza, però avere la capacità di capire come è fatta una norma o un'autorizzazione cosa richiede, questa è una cosa che è importante. Però, torniamo un po' al punto di prima, devi avere un po' di curiosità e di sensibilità politica, nel senso più alto del termine, nel capire le dinamiche che governano la creazione del consenso e, poi, devi avere una forte capacità di interpretare e analizzare le dinamiche delle discussioni. Non so, quando un politico fa una dichiarazione, molto raramente quella dichiarazione vuol dire quello che ha detto; all'interno di quel messaggio ci sono in filigrana una serie di elementi che poi significano tante altre cose o magari, anche inavvertitamente, la persona che fa la dichiarazione mette dentro dei meta

elementi che ti permettono di capire un po' come è posizionato, quali sono gli elementi di suo interesse. Non so se mi spiego.

LA: Sì, sì, sì, sì. E invece competenze personali? Non lo so, saper lavorare in squadra...

ID: Quello sicuramente, anche un buon uso delle competenze tecnologiche, conoscenze dei social media e di come funzionano è essenziale e anche la capacità, ripeto, di unire i puntini quando fai un'analisi su certi fenomeni.

LA: I progetti che segui, li segui singolarmente o in team?

ID: No, tutto in team.

LA: Qual è il profilo tipico delle aziende che si rivolgono a te? Hanno cose in comune? Richieste in comune?

ID: Sì, la cosa in comune che hanno tutte è che fanno delle attività che hanno delle ricadute territoriali, o l'attività che fanno ha degli impatti sul territorio o per operare hanno bisogno di essere accreditate in un certo territorio e di una licenza, diciamo, della popolazione a operare in quel territorio.

LA: Ok, sono tendenzialmente aziende grandi o di tutte le dimensioni?

ID: No, sono tutte abbastanza grandi.

LA: Ok, e la richiesta proprio diretta che ti fanno, magari al primo incontro, qual è?

ID: «Noi dobbiamo fare questa cosa, non abbiamo le competenze per capire se nel fare questa cosa si possono generare dei rischi che noi non vediamo, aiutaci a capire meglio il contesto in cui operiamo per capire meglio se quell'operazione che vogliamo fare ha senso o no».

LA: Perfetto.

LA: E ti è mai capitato di rifiutare di seguire un cliente? È un qualcosa che può scegliere di fare?

ID: [lungo momento di silenzio] Sì, dipende da casi. Nel senso che, il legame con un cliente è anche economico. Ora, la disponibilità a riconoscere un prezzo per quella prestazione è anche un po' l'importanza che il cliente sta dando a quella prestazione, no? Quindi, se sotto una certa soglia non [...], cioè, quello è uno degli elementi oggettivi, sembra magari venale come argomentazione ma in realtà quello potrebbe essere un punto. Personalmente, non mi è mai capitato.

LA: Però, ecco, se l'azienda ti chiedesse di seguire questo cliente, tu puoi dire «non lo voglio seguire per X motivazione»? Oppure è l'azienda che sceglie e non tu singolo.

ID: No, non, non, non, non, non ti so rispondere. No, non mi sono mai trovato in queste circostanze.

LA: Come si struttura un progetto tipo? Dal monitoraggio alla gestione, qualche tappa che devi sempre affrontare.

ID: Si studia prima chi è il cliente, quali sono i suoi obiettivi, poi si studia il territorio in cui l'oggetto dell'analisi è basato, per capire chi sono i soggetti di maggiore interesse in quell'area, quali sono i temi più sensibili in un certo territorio e poi, a poco a poco, a imbuto, vai sempre più nello specifico di ogni singola cosa che viene fuori. Si analizzano i media, le notizie, insomma, le fonti poi sono varie ovviamente e poi le banche dati. Noi usiamo molti dati che ci dicono a livello quantitativo come è composto un certo territorio; quindi, lo studiamo dal punto di vista quantitativo: dal numero di abitanti al tasso di occupazione o il reddito medio, non so, la quantità di stranieri in un certo territorio, che stranieri sono, le provenienze perché, insomma, stranieri vuol dire tutto e niente. Una persona che viene dal Regno Unito e una che viene dal Sudan sono evidentemente due categorie diverse, e via dicendo.

LA: C'è magari, ecco, un caso che professionalmente ti ha maggiormente formato, interessato. Ovviamente c'è la privacy del cliente, ma qualche attività pratica che puoi accennare oppure che racconta bene ciò che fai. Non lo so, un'esperienza pratica.

ID: Sì, è diciamo delicato per una questione di riservatezza.

LA: Ovviamente ciò che puoi dire, a grandi linee.

ID: Sì, sì, sì, sì. Sì, guarda, allora a noi arrivano richieste molto diverse tra loro. Per dire, se un operatore commerciale deve aprire un'attività commerciale in una certa zona, ti rendi conto che la stessa attività commerciale, lo stesso negozio, la stessa cosa se localizzata in un luogo o in un altro può avere impatti diametralmente opposti. Se lo fai in una zona ad alta densità turistica, per esempio, o lo fai in una zona più periferica, può essere impattante [...] o, che ne so, se fatto in una zona in cui ci sono dei monumenti quella cosa può essere vista come un'intrusione in una zona che, invece, deve essere protetta. La stessa attività, identica, se la fai in una periferia di una zona magari più complessa, fragile, delicata in cui, non so, c'è criminalità ecc., invece, può trasformarsi in opportunità, perché già l'esistenza di quell'attività può migliorare il contesto in cui quell'attività viene aperta.

LA: Le ultime due domande. Allora: perché, secondo te, negli ultimi anni molte società di consulenza specializzate in lobbying e public affairs, quindi come quella dove tu operi, hanno scelto di aprire un'area dedicata al risk management, al reputation management, crisis management e così via? È stata una spinta interna, strategica oppure una richiesta del mercato, dei clienti? Perché, secondo te? Perché non è sono la tua, sono diverse, insomma, che hanno questa nuova frontiera.

ID: [annuisce] Sì, nessuno ovviamente lo fa bene come lo facciamo noi.

LA: [ride].

ID: Allora, perché le agenzie di public affairs sono esperte nella comunicazione verso l'esterno di carattere un po' più istituzionale se vogliamo e, quindi, sono state nel passato chiamate a gestire diversi episodi di crisi, che possono essere o crisi legate a delle attività di industria o crisi legate a delle dinamiche più di comunicazione, che hanno avuto impatti disastrosi sull'attività dei singoli o delle imprese. Al ripetersi di queste crisi, ci si è resi conto che uno dei motivi per cui le crisi sono scoppiate è perché non sono state messe in atto tempestivamente delle attività che potevano o non far verificare proprio la crisi o magari farla venir fuori in maniera molto più contenuta rispetto a come è avvenuta. Questa cosa ha fatto sì che, diciamo le imprese stesse, ma tutti quanti, sviluppassero una sensibilità diversa rispetto a questi temi e capissero che alcune cose potevano essere evitate o che alcune cose sono causate da errori, che non sono semplicemente successi. Quindi, ha aumentato l'interesse e la curiosità verso un approccio preventivo. È come, non so, la salute e sicurezza sul lavoro: fino agli anni Sessanta, Settanta, le misure poste in essere per evitare che avvenissero incidenti sul lavoro erano praticamente zero; a poco a poco ci si è resi conto che se invece si facevano delle cose anche semplici, teoriche, schematiche, anche delle certificazioni, insomma, se fai delle cose queste hanno un impatto immediato sul numero di incidenti. Allora, con la stessa dinamica, anche in quest'ambito, che è un po' diverso però, è successo negli ultimi anni. Probabilmente, l'avvento dei social media ha aumentato molto il livello di complessità e di imprevisti. Le dinamiche non possono essere molto previste, allora è molto più necessaria l'applicazione di una strategia che fosse indirizzata a capire bene ogni volta che fai una cosa che impatti può avere, ogni volta che fai una dichiarazione, quella dichiarazione che impatti può avere come conseguenze.

LA: Però, ecco, perché magari un cliente dovrebbe rivolgersi a un'agenzia che fa in primis lobbying e poi anche queste aree, e dovrebbe preferire quest'agenzia a una che fa la classica comunicazione, che si occupa solo di comunicazione, reputazione? Ci sono le classiche agenzie di comunicazione che già fanno questo.

ID: Sì, sì sì; perché la prospettiva è diversa. Non sono settori totalmente diversi, comunque l'agenzia di lobbying è un'agenzia di comunicazione più settoriale, più specifica, da una prospettiva che è molto diversa, cioè: entrambe hanno come obiettivo quello di contribuire a dare una forma al dibattito pubblico che possa essere più, a volte, anche realistica, non per forza di tutela nei confronti degli interessi dei singoli. Però molto spesso, soprattutto attualmente, il dibattito prende delle forme che sono totalmente sconnesse dalla realtà. Si parla di post-verità molto spesso, perché le cose ad un certo punto si scollano dalla realtà. La rappresentazione è proprio totalmente scollata dall'oggetto a cui si riferisce; quindi, se non c'è qualcuno che aggiusta, un meccanismo di pesatura proprio, in questo momento in cui il dibattito si forma, molto spesso si forma in maniera deviata. È evidente che ci sono dei singoli e dei privati che hanno interesse che questo non avvenga, ma se avviene è un male per tutti. Non so se mi spiego, è un meccanismo che è proprio insito nella democrazia questo. Tutti devono contribuire affinché il dibattito prenda una forma corretta e fedele alla realtà, a volte sono i privati ad avere questo interesse, ma fanno un qualcosa che comunque ha un interesse che è sociale. Poi la parola «lobby» molto spesso viene associata...

LA: [interrompe] Sì, ho fatto la tesi triennale proprio su questo, sulla percezione...

ID: Eh, esatto. Sembra comunque sinonimo di malaffare, come se fossero tutti dei faccendieri che vogliono comprare il consenso di qualcuno.

LA: Esatto, sì.

ID: Mentre, il lobbying è uno strumento che in tutte le democrazie [...], forse l'Italia è l'unico in cui ha ancora quest'accezione, è riconosciuto, istituzionalizzato, perché è interesse dello Stato che anche i privati abbiano un modo per far venir fuori le conseguenze che una certa decisione produce all'interno di un'attività economica, per esempio. Perché poi questa cosa può influire per esempio sui posti di lavoro, sullo sviluppo economico di un territorio e, alla fine, sui cittadini, che sono consumatori e lavoratori nella stessa persona.

LA: Nella società di consulenza in cui operi, il reparto prettamente dedito al lobbying e al public affairs è collegato con il tuo? Nel senso, operate in sinergia quando seguite un cliente?

ID: Sì, alcune persone del mio team seguono anche clienti in ambito lobbying e public affairs. Sì, perché l'approccio nostro è quello di un'agenzia di lobbying.

LA: Quindi poi è questa la cosa che dicevamo prima, ciò che date in più rispetto a un'agenzia che fa solo comunicazione in senso stretto.

ID: Sì, abbiamo delle competenze tecniche molto più forti rispetto a quelle di pura comunicazione, riusciamo ad andare un po' più nel dettaglio e a far venir fuori degli aspetti che sono più di fatto tecnici.

LA: Ok, abbiamo finito [sorride].

1.5 Intervistato E

Attuale posizione lavorativa	Senior Consultant
Genere	F
Data dell'intervista	09/06/2025

LA: In cosa consiste esattamente il suo ruolo oggi? Di cosa si occupa?

IE: Io mi occupo di community relations, che è una branca più specialistica del public affairs e si occupa di portare le istanze di privati, che possono essere aziende, multinazionali, associazioni di categoria e quant'altro, presso le istituzioni locali e aiutarli a creare un clima positivo per le loro attività.

LA: Per «clima positivo» cosa intende?

IE: Creare consenso. Creare consenso verso o proprio il datore di lavoro, quindi diciamo l'azienda o la multinazionale o quant'altro, o verso un singolo progetto. Spesso sono multinazionali che hanno nel nostro Paese o delle filiali o quelli che possono essere degli stabilimenti o stanno creando infrastrutture e hanno bisogno di relazionarsi con i territori, dove si stanno insediando o si sono insediati, per migliorare rapporti non estremamente positivi, per crearne dove non ci sono, per implementarli dove ci sono, sono positivi, ma hanno bisogno di una maggiore spinta. Questo è quello che io faccio nel mio lavoro.

LA: E da che momento ha scelto di dedicarsi a ciò? È stato un incontrarsi di fattori o ha perseguito questa strada?

IE: Allora, in realtà le community relations qui in Italia esistono relativamente da poco, mentre nei Paesi anglofoni ci sono da parecchio tempo. Io ho iniziato facendo lobbying e public affairs [numero] anni fa, poi ho fatto parecchi giri, nel senso che mi sono interessata a quella che era la comunicazione politica, mi sono interessata agli uffici stampa, sono tornata al mio primo amore, il lobbying, e poi, appunto, tenendo un po' quelle che sono le antenne dritte su quello che succede anche fuori dai nostri confini, ho visto che effettivamente le community relations cominciavano ad avere una certa importanza e sono stata fra le prime, la prima no ma fra le prime, a portarle anche in Italia. È quindi una cosa relativamente giovane; saranno cinque, sei anni che io mi occupo esclusivamente di questo.

LA: Se dovesse darmi una definizione di «buona reputazione», cos'è per lei «la buona reputazione»?

IE: Mia o dell'azienda? [sorride].

LA: In generale. Magari, ecco, un cliente per cui lavora per avere consenso deve implementare la reputazione, in generale.

IE: La buona reputazione si crea con la trasparenza, si crea con la lealtà, perché anche nei rapporti con le istituzioni e con le comunità bisogna essere leali, trasparenti, con la serietà, con l'impegno e con il duro lavoro.

LA: OK, e ritiene che, al giorno d'oggi, la reputazione sia più una questione di facciata o una vera realtà operativa?

IE: Allora, molto spesso i nostri clienti ci chiedono l'operazione di facciata [ride] e noi cerchiamo di fargli capire che in realtà, invece, è molto di più. Nel senso che, le comunità locali, le istituzioni, i comitati di quartiere se ne accorgono se una cosa è finta.

LA: Ci sono degli indicatori oggettivi in grado di misurare il consenso, la reputazione, il rischio?

IE: Beh, sì. Alcuni indicatori sono oggettivi, altri sono soggettivi. Gli indicatori oggettivi, ovviamente, sono adesso anche i social ad esempio. Molto spesso sui social, soprattutto su Facebook, che è un po' il social dei boomer, nascono comitati di quartiere pro o contro qualcosa e là già si misura, oppure le famose pagine «Non sei di Roma se»...

LA: Sì [ride].

IE: «Non sei del Quarticciolo se» [ride], quello già ad esempio è un indicatore oggettivo del consenso o meno nei riguardi di un evento, di un'azione, di un'azienda. Ovviamente non è l'unico, ci sono i media, c'è la stampa, c'è la politica locale che può già misurare il tipo di consenso. Poi ci sono quelli che sono gli indicatori soggettivi legati ai singoli progetti, legati ai singoli territori, ai singoli siti e lì possono essere vari, possono essere [...]. Un indicatore soggettivo può essere anche, ad esempio non so, la piccola manifestazione che avviene davanti a un determinato stabilimento, perché si venga a creare una situazione di crisi, ad esempio.

LA: Lei cura il consenso e la reputazione di sole aziende o anche di personaggi pubblici?

IE: Nel passato di personaggi pubblici, adesso solamente, diciamo, aziende, associazioni di categoria, anche associazioni no profit. No, il singolo adesso non più.

LA: Secondo lei, una reputazione compromessa, di un'azienda ma anche di un singolo, visto che in passato l'ha fatto, è davvero recuperabile?

IE: [momento di silenzio].

LA: Una volta compromessa.

IE: Non sempre.

LA: Perché dice «non sempre»?

IE: Si salva il salvabile, si salva il salvabile. Nel senso che, qualche volta la situazione è oggettivamente talmente degenerata che l'unica cosa che si può fare è quella di migliorare la situazione, ma non di sanarla. Questo è importante che si sappia, che lo sappiano soprattutto principalmente le aziende, perché molto spesso pensano che noi abbiamo la bacchetta magica in mano e, quindi così, all'improvviso, una situazione drammatica noi la volgiamo in una situazione positiva. Non è sempre possibile, alle volte si può semplicemente salvare il salvabile.

LA: Per arrivare a fare l'attività che svolge adesso, ha svolto anche dei corsi di specializzazione o, comunque, l'azienda vi fornisce magari degli aggiornamenti?

IE: Allora, io ho iniziato praticamente nella preistoria...

LA: [ride].

IE: [lunga risata] Nel senso che, ai miei tempi c'erano pochi corsi, ce ne erano ma erano pochi i corsi di specializzazione. Diciamo che io ho iniziato nel più classico dei modi, facendolo sul campo. Nel senso che, mi son trovata all'inizio a fare l'assistente parlamentare di un deputato, là ho cominciato a conoscere quelli che erano i meccanismi interni alla macchina amministrativa e questo mi ha aiutato. Sono stata poi contattata da un'agenzia che si occupava di public affairs e lobbying e lì praticamente ho iniziato facendo questo lavoro sul campo. È ovvio che poi, in questi ventotto anni, ci sono stati comunque corsi di aggiornamento. Una cosa, ad esempio, io sono iscritta alla FERPI. La FERPI è la Federazione Italiana di Relazioni Pubbliche.

LA: Sì, sì [annuisce].

IE: Loro molto spesso fanno dei corsi di approfondimento, di aggiornamento per i loro associati. In realtà noi non ci fermiamo mai, è sempre un'eterna formazione perché il mondo cambia, evolve, in questo periodo anche molto velocemente. Quindi, per stare al passo dobbiamo continuamente formarci e informarci.

LA: Però, ecco, indipendentemente dai corsi della FERPI, all'interno della società in cui opera, sono offerti corsi?

IE: Sì, assolutamente sì, assolutamente sì.

LA: Secondo lei, che competenze professionali e personali dovrebbe avere chi lavora nel suo campo? Partiamo dalle professionali.

IE: Professionali [momento di riflessione], allora: capacità di *problem solving* assolutamente, minima conoscenza, da approfondire poi facendo questo lavoro, della macchina amministrativa sia in ambito nazionale che locale, ovviamente una capacità di instaurare buone relazioni, questo sicuramente. Allora, bisogna essere leader ma non capi, che è una cosa diversa, perché il leader è quello che tira la barca insieme al suo team, è il primo che si fa carico del peso da tirare, il capo è quello che dice «tu fai questo e tu fai quello». In realtà, il senior è quello che deve dare l'esempio, deve portare gli altri con sé, quindi anche questa capacità, che non è poi così scontata, è importantissima nel nostro lavoro. Quelle personali? Adattamento, duttilità, anche se è un termine stra abusato ma resilienza, perché ti devi in qualche maniera modellare su alcune situazioni, una certa dose anche di coraggio.

LA: Non guasta mai! [sorride].

IE: Sì, coraggio che non deve essere sfrontatezza. Nel senso, devi renderti conto quando è il momento di frenare, però devi buttare spesso il cuore oltre l'ostacolo. Mah, direi queste.

LA: I progetti che segue li segue singolarmente o sempre in team?

IE: No, in team.

LA: Sempre?

IE: Sì sì, assolutamente sì.

LA: Qual è il profilo tipico di coloro che si rivolgono a lei? Le loro richieste diciamo, abbiamo detto aziende, ONG...

IE: Sono soprattutto multinazionali...

LA: Di grandi dimensioni quindi?

IE: Di grandi dimensioni, multinazionali di grandi dimensioni perché loro praticamente hanno una visione che è, sì, internazionale ma molto omogeneizzata e non conoscono quelle che sono le realtà territoriali dove poi si trovano. Quindi loro hanno bisogno di noi perché magari hanno, non so, lo stabilimento a Massa-Carrara e la casa madre, che è magari ad Atlanta, non ne sa assolutamente niente di quel territorio, ma sotto tutti i punti: amministrativo, istituzionale, la storia del territorio, quali sono ad esempio i comitati che sono più attivi nel territorio, se ci sono

delle problematiche ambientaliste e via discorrendo. Non conoscono niente del territorio dove si trovano e, quindi, spesso si rivolgono a noi o per questo oppure intendono magari investire in un determinato territorio e prima di decidere ci chiedono una *site due diligence*, cioè praticamente uno studio, un'analisi approfondita del territorio che poi servirà a loro a capire se è il caso di andare avanti con l'investimento su quel territorio oppure se è meglio lasciar perdere.

LA: Le è mai capitato di rifiutare di seguire un cliente? È un qualcosa che può scegliere di fare?

IE: Allora, in linea di massima si può fare...

LA: Si può scegliere.

IE: Sì, nel senso, io ad esempio ho dei paletti miei personali oltre i quali non vado. Io personalmente non potrei mai fare questo lavoro, ad esempio, per un'azienda che produce sigarette; io, personalmente. Io quindi posso dire all'amministratore delegato della mia azienda: «guarda, abbiamo preso questo cliente, non lo dare a me però, perché io non me la sento». Non potrei seguirlo in maniera etica, perché va contro la mia di etica. Quindi questo si può fare, assolutamente sì.

LA: E le è capitato?

IE: Sì.

LA: In generale un progetto che segue come si struttura? Ha delle fasi classiche: monitoraggio...

IE: Beh sì, allora, di solito c'è la fase iniziale che è quella di approfondimento con un cliente per capire quai sono le sue reali necessità, ovviamente, perché noi possiamo offrire più servizi e più attività nell'ambito delle community relations. Sicuramente poi c'è, una volta capito cosa cerca il cliente, c'è una parte di monitoraggio. Monitoraggio inteso non solamente monitoraggio ad esempio parlamentare o comunque della produzione amministrativa, monitoraggio che diventa anche se vogliamo web listening, che diventa anche un monitoraggio media ad esempio, perché in questa maniera noi incrociamo quelle che sono tutte le informazioni su un determinato territorio, che ci aiutano ad avere un quadro un po' più ampio. Poi c'è la parte di analisi delle informazioni, c'è la parte dei contatti personali, ovviamente, sui singoli territori. Si attivano quelli che sono i propri contatti, che possono essere istituzionali ma possono essere anche degli stakeholder che magari non sono istituzionali, ma che noi sappiamo che su quel territorio hanno una particolare rilevanza e che ci possono aiutare a formare un quadro. Dopo di che ci sono i vari prodotti che possiamo offrire, quindi si va dal *position paper*, alla *site due diligence*, agli

incontri *one-to-one* in cui portiamo il cliente dagli stakeholder locali e via di seguito. Insomma, sono tanti.

LA: Rispettando la privacy del suo cliente, le viene in mente qualcosa che può condividere e che raffiguri bene qual è il suo lavoro in concreto: un caso che ha seguito, il più rilevante per lei, non so.

IE: Ce ne sono tanti, ti dico ad esempio che ultimamente, già da qualche anno, abbiamo una grossa multinazionale che sta costruendo data center in Lombardia, con cui ormai abbiamo un rapporto diciamo continuativo, perché per loro da una parte facciamo tutto il lavoro di *site due diligence*, che è quello che le dicevo prima, per capire se quel determinato territorio è adatto per quello che loro vogliono fare e, in secondo luogo poi, una volta che magari decidono che su quel territorio quella cosa si farà, li seguiamo con tutti i rapporti sia con le istituzioni che con le comunità locali, per fare in modo che quel progetto venga ben accolto dal territorio

LA: Perché, secondo lei, negli ultimi anni molte società di consulenza hanno deciso di sviluppare un'area dedicata al crisis management? Queste società come la sua, che si occupano inizialmente di lobbying e public affairs, hanno una spinta esterna, di richieste del mercato oppure...

IE: [interrompe] Assolutamente sì! Assolutamente sì. Per vari motivi: un po' perché chi si rivolge a noi di solito si rivolge a noi quando i guai sono già scappati, nel senso che quindi devi gestirgli la crisi in quel momento, perché loro pensano di riuscire a gestire tutto da soli, credono che il territorio li accolga con le bandierine festanti, vanno lì e si rendono conto che ci sono dei grossi problemi e ci chiamano per risolvere il loro momento di crisi. Un po' perché, adesso per esempio, anche l'intelligenza artificiale o tutti i social che ci sono hanno in qualche maniera portato a galla una maggiore possibilità di andare in contro a crisi, perché sono più aggregative. I social riescono ad aggregare, nelle famose pagine che dicevamo prima, il dissenso. Mentre prima magari ognuno lo pensava per sé, se lo teneva per sé o ne parlava al bar davanti al quartino con il vicino di casa, adesso attraverso i social così come si aggrega il consenso si aggrega il dissenso e, quindi, ci sono maggiori possibilità di crisi. Poi c'è anche l'instabilità politica. Salendo di livello, l'instabilità politica, il cambio frequente di governi non aiuta le aziende, crea delle situazioni di crisi, perché mentre magari prima c'era un governo che era un pochino più aperto verso alcune soluzioni, quello successivo magari è totalmente contrario e a quel punto si crea la crisi, che deve essere gestita, e chiamano noi.

LA: Però ecco, perché secondo lei un cliente dovrebbe scegliere di affidare la sua reputazione, crisi, il suo rischio a una società che fa principalmente lobbying e public affairs, piuttosto che a un'agenzia che fa sola comunicazione, sola reputazione?

IE: Ma perché sono due cose diverse, perché il lobbying e il public affairs o le community relations, che sono una branca, vanno ad agire all'origine del dissenso e della crisi, su tutti i livelli. Gli altri magari, senza nulla togliere a chi fa solamente comunicazione, però sono a un livello non diciamo più superficiale, perché è brutto, ma sono a un livello meno profondo. Facciamo un esempio: la crisi di Chiara Ferragni. Allora, va su due livelli: uno è puramente comunicativo e abbiamo visto che le agenzie di comunicazione pura a cui lei si era affidata non sono riuscite poi a ridarle la stessa "verginità" che aveva prima. Adesso lei sta facendo un lavoro un pochino più di fino, andando ad esempio a dire che lei è l'unica proprietaria adesso, quindi l'unica responsabile delle sue società. Questo è sicuramente un lavoro che le ha fatto un'agenzia che si occupa anche di public affairs, perché è andato su un livello più profondo.

LA: Ultima domanda: nella società di consulenza per cui opera, il reparto prettamente dedito al lobbying e al public affairs comunica con quello reputazione e crisi?

IE: Lavoriamo tutti insieme, assolutamente sì. Lavoriamo tutti a stretto contatto, sono cose che si vanno a intersecare, assolutamente sì.

1.6 Intervistato F

Attuale posizione lavorativa	Founder e Director
Genere	M
Data dell'intervista	16/06/2025

LA: In cosa consiste esattamente il suo ruolo oggi?

IF: Il mio ruolo nella società che dirigo è un ruolo chiaramente di direzione, implementazione delle strategie e coordinamento di un team di quindici, sedici persone da un punto di vista proprio manageriale. In parallelo è un ruolo anche tecnico, in quanto formatore del mio team. Seppur non sono un laureato nelle discipline inerenti questo tipo di professione, il mio ruolo manageriale poi mi impone di aggiornarmi e di formare tutti nel miglior modo possibile. Quindi, io direi: strategia, guida nel business e formazione.

LA: Da che momento della sua vita ha scelto di dedicarsi a ciò? Una scelta cercata oppure l'incontrarsi di alcuni fattori?

IF: Nel mio caso è stato l'incontrarsi di alcuni fattori, perché venivo da un'esperienza di grande network, nel senso che avevo fondato un network molto importante nell'ambito degli eventi, sia culturali che di diffusione proprio di idee in Italia. Questo network è cresciuto a dismisura e, a un certo punto, avere un bacino di utenza molto importante, un network di stakeholder istituzionali pubblici, ma devo dire anche molti privati e molti della stampa, mi ha portato inconsapevolmente a costruire questo percorso.

LA: Qual è la sua personale definizione di «buona reputazione»?

IF: La mia personale definizione di buona reputazione [...], beh, direi che viaggia su due aspetti. Innanzitutto sulla credibilità, la reputazione non è semplicemente un adempire a un codice scritto di leggi, ma è qualcosa che va anche oltre l'etica, quindi, sicuramente c'è un tema di percezione. Avere una buona reputazione ma non avere la percezione intorno a sé sicuramente è un problema che va gestito. Il secondo è anche una cura dell'immagine soprattutto sulla sottrazione, cioè su cosa non fare piuttosto che su cosa fare.

LA: Ritiene che, al giorno d'oggi, la reputazione sia più una questione di facciata o una vera realtà operativa?

IF: Beh, purtroppo è tutte e due, anche se dovrebbe essere la seconda. Perché il mondo della comunicazione e la diffusione di tutti i sistemi legati ai social network, anche in contesti

altamente professionalizzanti e istituzionali, ha fatto sì che la questione della facciata, che è espressione, insomma, dei pochi caratteri con cui ci si esprime attraverso i social, sta avendo un po' la meglio. Tuttavia, esistono degli strumenti per verificare e per comprendere bene la dimensione ulteriore la facciata. Quindi, secondo me la seconda.

LA: Ci sono degli indicatori oggettivi in grado di misurare la reputazione, il rischio di crisi?

IF: Ce ne sono. Sono sempre più difficili da comprendere, perché sono abbastanza ambivalenti. Un tempo le società operavano in un settore dove bastava controllare i bilanci, piuttosto che essere in regola con alcune tempistiche e dinamiche di adempimenti. Lo è sempre meno perché purtroppo la proliferazione dei sistemi di comunicazione fa sì che molti soggetti riescono sempre a raccontare qualcosa di buono di sé e quindi a sfuggire anche alla reputazione sbagliata che hanno.

LA: La sua società si occupa della reputazione e delle crisi di sole aziende o anche di personaggi pubblici?

IF: No, la mia società si occupa solamente delle crisi aziendali e di soggetti giuridici.

LA: Una reputazione compromessa di un'azienda ma anche di un personaggio pubblico, anche se non ve ne occupate, è davvero recuperabile?

IF: Sì, secondo me sì, è sempre recuperabile.

LA: In qualsiasi caso? Anche in caso di scandali di proporzioni enormi?

IF: Abbiamo visto situazioni di grandi crisi aziendali anche legate a condanne, giudizi in cassazione, insomma, situazioni dove sembrava veramente difficile, ma il fattore tempo e anche un certo oblio che avviene nelle situazioni pubbliche possono concorrere. Certo è molto difficile.

LA: I dipendenti che si occupano dell'area reputazione e crisi hanno svolto percorsi specialisti per fare ciò?

IF: Sì, sì, sì, sì. Hanno svolto percorsi specialistici curati.

LA: Ok, e in qualche modo la sua azienda fornisce loro anche dei corsi di aggiornamento?

IF: Sì. Sì, sì, sì, sì.

LA: Che competenze professionali e caratteristiche personali dovrebbe avere chi lavora in questo campo? Iniziamo dalle competenze professionali.

IF: Innanzitutto chi lavora in questo campo deve avere una solida competenza giuridico-legislativa, perché deve avere una comprensione dei sistemi legislativi legati al contesto in cui operiamo che, ahimè, è sempre più internazionale. Quindi, una comprensione anche della legislazione di Bruxelles è necessaria.

LA: Ok, e caratteristiche personali?

IF: Per quanto mi riguarda ho sempre dato grande importanza alle caratteristiche personali perché ritengo che la permanenza e l'efficacia delle nostre consulenze necessiti di un approccio anche psicologicamente legato a caratteri disposti al dialogo, alla diplomazia e al confronto continuo con i nostri clienti. Il nostro è un lavoro di confronto con il cliente principalmente e, quindi, c'è una forte attenzione anche al tipo di carattere e di predisposizione psicologica. Certo è difficile saperlo riconoscere in un neolaureato, ma siamo professionisti e bravi soprattutto per quello.

LA: Ma sceglie direttamente lei i suoi dipendenti?

IF: Sì.

LA: I suoi dipendenti seguono i progetti singolarmente o in team?

IF: Noi abbiamo un approccio di team quasi sempre. Al di là del tipo di progetto, preferiamo quest'approccio.

LA: Qual è il profilo tipico di coloro che si rivolgono a lei? Ha detto aziende, soggetti giuridici, però in generale...?

IF: In generale sono grandi aziende o comunque aziende che avendo una consapevolezza della propria leadership, che non è detto sia per forza essere i numeri uno di quel mercato, ritiene necessario investire sulla propria immagine. Altrimenti, il soggetto classico è un'associazione di categoria che magari non esercita più quell'intermediazione com'era un tempo e, quindi, si rivolge a società come la mia.

LA: Generalmente, in ambito di reputation e crisis management, le loro richieste quali sono?

IF: Le richieste sono innanzitutto di fare un'analisi e quindi una valutazione seria e terza dello stato della reputazione, quindi una fotografia neutrale. Dopo di che, sulla base delle risultanze di quella fotografia, decidiamo dei modi per intervenire, qualora effettivamente ci siano delle necessità vere, oppure se vada rafforzata, perché è vero che noi lavoriamo in un momento dove

l'azienda si rivolge a noi per motivi di crisi, ma a volte si rivolgono a noi anche per migliorare ulteriormente uno step già fatto.

LA: Ho visto che vi occupate di digital reputation, quindi solamente l'ambito prettamente online?

IF: Sì, esattamente, sì.

LA: Le è mai capitato di rifiutare di seguire un cliente?

IF: Ci è capitato di avere degli approcci da clienti che però avevano una reputazione non legata al fatto che gli era accaduto ma proprio al loro business, sul quale non ci trovavamo d'accordo e, quindi, non li abbiamo seguiti.

LA: Può dire a grandi linee l'ambito?

IF: Beh, i settori sono quelli immaginabili, legati al commercio di armi più che altro.

LA: Ok. Invece i suoi dipendenti possono scegliere singolarmente, autonomamente, di rifiutarsi di seguire un cliente?

IF: Finora non è mai successo, però possono sicuramente farlo perché la riuscita dei nostri progetti è legata anche all'engagement dei nostri dipendenti.

LA: Si toglierebbe dal team in quel caso, diciamo, per quel...

IF: In quel caso, sì. Farei una sostituzione di team.

LA: Generalmente come approcciate un progetto di monitoraggio e gestione della reputazione? Avete delle fasi fisse, non so.

IF: Sì, abbiamo, diciamo, delle varie tempistiche e delle fasi dove, appunto, dopo la prima fotografia monitoriamo sia la parte web, stampa, una serie di analisi che poi vanno sia sull'online che sull'offline, decidiamo la strategia d'intervento basandoci sia su un'analisi fatta di opportunità e rischi legati all'azienda e poi identifichiamo una serie di step successivi di carattere pubblico o privato su cui intervenire: giornali, stampa, media, ecc.

LA: Rispettando la privacy del suo cliente, ha magari un caso reale da raccontare, accennare o dei casi che si ripropongono sempre. Un qualcosa di concreto.

IF: Beh, di concreto si ripropongono spesso in Italia settori legati all'industria, quindi non proprio ai servizi, ma più all'industria dove magari i vincoli ambientali hanno messo fuori gioco piano piano questo tipo di produzioni. Quindi, diciamo, i nostri clienti si trovano, magari per motivi legati al cambio di legislazione, fuori da un determinato range legislativo. Succede spessissimo nel comparto energetico, è successo nell'acciaio. Un caso di scuola, non nostro, è

quello dell'ILVA, dove chiaramente c'è stato quest'aspetto. In questi casi il tema, essendo molto delicato e andando anche sulla cultura e sull'informazione pubblica, necessita di un'analisi molto approfondita. Il percorso che va fatto è più culturale che preciso, specifico.

LA: Perché, secondo lei, negli ultimi anni molte società di consulenza hanno deciso di sviluppare o potenziare un'area dedicata al risk management o, ancora, al reputation management, crisis management? Secondo lei c'è stata una spinta più interna, strategica o esterna, di mercato e clienti?

IF: Io la ritengo più esterna, perché secondo me è stata un'evoluzione abbastanza naturale dovuta un po' all'appesantimento normativo che c'è stato in alcuni paesi, tra cui l'Italia chiaramente, e un po' all'adesione dell'Italia ai vincoli legislativi, anche qui sull'Unione Europea, che ha spiazzato completamente quelle che erano delle prassi aziendali che si facevano prima. Quindi, secondo me, è una deriva che viene da fattori esterni. È vero anche che la globalizzazione, diciamo, nei primi anni del Duemila e fino al 2010-2015 ha spinto sempre di più le multinazionali a investire sul loro *brand*, e quando investi molto sul tuo *brand* e sulla tua *corporate awareness* rischi anche molto, perché basta il minimo incidente per creare dei danni.

LA: Cosa spinge, secondo lei, un cliente ad affidare la gestione della propria reputazione o crisi a una società che si occupa principalmente di lobbying e public affairs, e che poi si è aperta a queste nuove aree, preferendola a società che fanno esclusivamente comunicazione, reputazione e crisis management, e non hanno anche la parte lobbying?

IF: Io credo che il fattore chiave sia un po' il fatto che le società di lobbying e public affairs hanno una comprensione veramente forte, e questo posso dirlo di tutto il settore, dei meccanismi di nascita, evoluzione, sviluppo della normativa; cosa che manca alle società di comunicazione, che hanno sempre lavorato sotto l'ottica dell'advertising, del prodotto e, quindi, di un determinato soggetto finale che era l'utente. È chiaro che poi è l'utente che determina la reputazione di un soggetto, ma i vincoli giuridici-legislativi sono quelli che permettono di stare sul mercato. Quindi a volte, soprattutto in Italia, dove c'è una grandissima importanza dell'area politico-istituzionale rispetto ad altri paesi, questa scelta ancora paga.

LA: Ok, quindi, secondo lei, ha senso rivolgersi a queste società anche se non si ha la volontà di avere un contatto con il decisore pubblico?

IF: Io qui sarei incerto. Nel senso sì, ha senso, però nel prossimo futuro ne avrà sempre meno perché un po' la politica sta scegliendo sempre di ritirarsi da alcuni aspetti proprio fortemente

legislativi legati ai meccanismi, ma la politica va inesorabilmente verso un meccanismo di comunicazione diretta con i cittadini.

LA: Ultima domanda, le chiedo: nella sua società di consulenza il reparto prettamente dedito al lobbying e al public affairs è legato all'area reputazionale e crisi?

IF: Nella mia società sì, certo. È legato perché sono aspetti che curiamo in grande sintonia.

LA: Quindi i medesimi professionisti che fanno lobbying finiscono per fare poi anche, diciamo...

IF: Sì, è successo.

LA: Ok, perfetto.

1.7 Intervistato G

Attuale posizione lavorativa	Director
Genere	M
Data dell'intervista	20/06/2025

LA: In cosa consiste esattamente il tuo ruolo oggi?

IG: La nostra società è divisa in *practices* tematiche, siamo divisi in otto team ciascuno dedicato a un'area di cliente, legata a uno specifico settore o a più settori. Io guido uno di questi otto team, che è dedicato alle tematiche industriali e agroindustriali. Quindi, diciamo, la mia attività è gestire le strategie e la definizione delle linee di attività con i clienti, che nella mia area sono circa tra i trenta e i quaranta, dipende un po' dai periodi e, con le persone con cui lavoro, fare la parte più operativa legata al public affairs: dal monitoraggio, ci sono due persone che lo fanno specificatamente, all'ingaggio degli istituzionali, alla definizione della posizione. Insomma, tutto ciò che riguarda poi la parte strategica del public affairs.

LA: OK, quindi oltre alla parte di supervisione partecipi anche alla parte operativa?

IG: Faccio anche parte della parte operativa, dipende, dipende dai casi ovviamente, dipende dai clienti. Magari sui clienti maggiori sono più ingaggiato personalmente, perché magari c'è un rapporto di consulenza personale del presidente, dell'amministratore delegato, del direttore; mentre su altri clienti, che sono magari clienti minori, l'operatività è praticamente tutta in capo ad altre persone che lavorano con me.

LA: E da quello che mi dicevi nei primi contatti, tu hai proprio la gestione dell'area reputazione e crisi, è corretto?

IG: Diciamo che è una conseguenza. Avendo sempre seguito tematiche industriali, una buona parte delle attività in questo campo rientrano nell'ambito gestione di crisi, perché ovviamente non essendo settori regolati [...]. Mentre i settori regolati – energia, farmaceutico, ecc. ecc. – hanno una linea di attività naturale nel public affairs, nel senso che il loro principale obiettivo è gestire la regolazione che ne decreta l'esistenza o meno, e penso che sono stati i settori che per primi si sono affacciati storicamente al public affairs, il settore industriale, se così si può chiamare, è un settore che per sua natura è più distante dal public affairs, perché sono settori che in teoria vanno avanti anche senza la regolamentazione. Ora, io non sono d'accordo con questo, ma parlo a livello teorico. Sono settori che si affacciano al public affairs tendenzialmente quando hanno un problema. Questo problema, nella maggior parte dei casi, è una situazione di crisi, una situazione di problema reputazionale. Quindi, per forza di cose, la

maggior parte dei clienti che ho sulla parte industriale sono clienti che hanno questo tipo di esigenza. Dunque, negli anni ho poi sviluppato questa competenza e questo filone di attività, ecco.

LA: Da che momento della tua vita hai deciso di dedicarti a questo? È stata una scelta perseguita oppure l'incontrarsi di alcuni fattori?

IG: È stato l'incontrarsi di alcuni fattori, assolutamente. È stata una scelta che ho preso dopo la laurea.

LA: La prima laurea?

IG: Dopo la magistrale.

LA: E c'è un motivo specifico?

IG: In realtà, ti dico di no. Nel senso che, avevo in mente altri piani per la vita e quando quei piani sono saltati, conoscevo una persona che si interessava a questo mondo, ho iniziato a interessarmi e poi una cosa tira l'altra, diciamo così.

LA: È successo.

IG: Sì, esatto.

LA: Qual è la tua personale definizione di «buona reputazione»?

IG: Bella questa. Allora, «buona reputazione», ti faccio una definizione in negativo, nel senso che buona reputazione secondo me può essere anche nessuna reputazione. Io ti parlo ovviamente per il mondo che seguo, per quello che conosco e che rappresento. Ti dico cosa non è buona reputazione: ci sono delle aziende che nel parlato comune, quindi al mercato se così si può dire, nel discorso pubblico, vasto, di per sé portano il pensiero verso accezioni negative, verso esempi negativi, verso situazioni spiacevoli. Queste direi che sono le aziende con cattiva reputazione, è una cosa che va oltre le istituzioni. Questo è un discorso che faccio sempre anche ai clienti con cui mi rapporto. Ovviamente noi facciamo relazioni istituzionali, quindi ci interfacciamo con le istituzioni, però in questa nicchia qua, della gestione di reputazione, in realtà il lavoro si sovrappone a quello di comunicazione in senso più ampio, perché queste due cose vanno sempre insieme. Non ci può essere buona reputazione istituzionale slegata da una buona reputazione a livello di opinione pubblica nelle situazioni di crisi, perché ovviamente nelle situazioni di crisi è l'opinione pubblica che pungola le istituzioni a intervenire o quant'altro. Quindi ti dico: buona reputazione è tutto ciò, per me, che non innesca quel pensiero negativo nel parlato comune, ecco, diciamo così.

LA: Ritieni che, al giorno d'oggi, la reputazione sia più una questione di facciata o una vera realtà operativa?

IG: Penso che sia una vera realtà operativa, perché secondo me sempre di più si vede quando è una cosa di facciata; le operazioni di facciata si notano sempre di più. Quindi, diciamo, la reputazione *by saying* rispetto la reputazione *by doing*, nel senso: vedo sempre di più «smascherate» operazioni un po' di cosmesi della reputazione. Secondo me è controproducente fare cose molto incoerenti anche con quella che è l'identità dell'azienda, gli obiettivi dell'azienda, l'attività dell'azienda. Poi alla fine viene fuori ed è anche dannoso, quindi ti direi più la seconda.

LA: C'è stato un intervistato che ha detto che spesso vengono i clienti e chiedono delle operazioni un po' di facciata, poi viene spiegato loro che in realtà non si può fare, è un qualcosa che dopo un po' crolla, e capiscono. Ti succede questa cosa?

IG: Esatto, succede, succede. Succede e [...], sono contento che qualcun altro te l'abbia detto. Credo ci sia una certa etica nel fare il nostro lavoro, nel senso di consulenti. Ovviamente, in teoria, ci pagano a prescindere da quello che facciamo effettivamente, dal tipo di strategia. In teoria il contratto lo facciamo a monte e poi come va, va. Spesso potremmo dire al cliente «sì ok, facciamo come dici tu, facciamo la cosa che vuoi fare» e finita. Penso che in società strutturate o comunque molto forti da un punto di vista di consulenza, come possiamo essere noi ma anche altri che hai citato, il valore della consulenza sta proprio nel dire al cliente «questa cosa io te la posso fare, ma non farla». Poi dipende dal cliente, c'è il cliente testardo che non si muove e quello che invece si fida e ti viene dietro sul percorso.

LA: Ci sono degli indicatori oggettivi in grado di misurare la reputazione, il rischio di crisi?

IG: Assolutamente, assolutamente. KPI numeriche di tutti i tipi, dalla misurazione social. Ora, rispetto ad anni fa, Twitter, ora X, era più utilizzato ed era più neutro ed era anche un indicatore migliore per percepire un po' il sentire comune. Comunque, ci sono metriche social di vario tipo, da individuare tramite monitoraggio dei social, specialmente delle notizie che escono sui social. Non solo la classica pagina dell'azienda, ma magari la notizia sulla pagina Facebook, faccio per dire, di *Repubblica*, del *Corriere*, dove si parla dell'azienda magari, quel tipo di monitoraggio lì e ovviamente metriche per quanto riguarda i media, specialmente quelli online che sono anche più pervasivi. Andare a misurare quantitativamente e qualitativamente quello che viene detto e poi ovviamente tutto ciò che riguarda le istituzioni: dagli interventi istituzionali, interrogazioni parlamentari, tutto ciò che di pubblico viene fuori su uno specifico caso. Anche qui sempre in ottica non soltanto quantitativa, ma anche qualitativa. Questo

diciamo è la parte pubblica, la parte dietro le quinte, diciamo, può essere fatta sul lato opinione pubblica tramite focus group, sondaggi di opinione, insomma, situazioni che fanno emergere anche un sentiment che sta dietro a queste situazioni. Per la parte istituzionale, invece, l'attività più puramente che definirei nostra: un confronto diretto con le istituzioni chiave per fare un'analisi squisitamente qualitativa sulla reputazione di un'azienda.

LA: Ti occupi della reputazione e delle crisi di sole aziende, giusto? Non personaggi pubblici?

IG: Sì, solo aziende. Uhm, sto pensando. Sì, c'è stato un momento, tanto è tutto anonimo quindi si può dire, in cui eravamo stati approcciati da Chiara Ferragni. Però anche lì, in realtà è un caso in cui l'azienda e la persona si sovrappongono, nel senso che è una persona ma è anche la proprietaria di un'azienda. Poi non se ne è fatto niente. Però tendenzialmente aziende e persone che hanno ruoli in quelle aziende, quindi può essere magari la persona ma perché è l'amministratore delegato dell'azienda X.

LA: Ok, certo.

LA: Secondo te, una reputazione compromessa, di un'azienda ma anche di un personaggio pubblico, è davvero recuperabile?

IG: È molto difficile. Ristorarla, farla ripartire da zero è molto difficile ma si può fare, però ci vuole tempo, ci vuole pazienza, ci vuole impegno da parte dell'azienda, un impegno serio, deve essere voluta fare questa cosa. Altrimenti ci sono strategie per minimizzare, per un po' far diminuire l'attenzione, per diluirla, quindi ci sono delle varie gradazioni. Ci sono dei casi in cui sì, si può arrivare ad un pieno ristoro, ma è una cosa molto strutturata, che non dipende soltanto [...]. Avere un'ottima strategia aiuta, però non basta. Serve un po' di fortuna, serve un po', lo dico onestamente, serve un po' di impegno anche economico spesso da parte del cliente. Non economico nei confronti nostri, ma economico perché spesso quest'attività di ristorazione dell'immagine, della reputazione, comporta degli investimenti o cambiare un modello di produzione o rinunciare a dei profitti. Quindi, è una cosa che porta con sé grande impegno dal punto di vista economico spesso e volentieri. Forse anticipo una domanda, se mi chiedi «ne vale la pena?», secondo me sì.

LA: Non c'era dopo la domanda [ride].

IG: Vabbè [sorridente], secondo me sì. La reputazione è una cosa che costa tanto alle aziende, avere una cattiva reputazione è un danno grosso e di questo ne ho avuto la percezione di persona, perché vedendo con i miei occhi alcuni casi, specialmente per le aziende che sono

B2C, quindi che si rivolgono direttamente al mercato, al consumatore. Quelle sono ovviamente esposte a un rischio immenso e la reputazione vale più di ogni altra cosa probabilmente.

LA: Però ok, diciamo con impegno economico, impegno della persona e tutto, anche casi gravi possono essere recuperabili secondo te, proprio scandali.

IG: Secondo me sì, però ci vuole tempo, ci vogliono soldi e, ripeto, anche un po' di fortuna.

LA: Attualmente svolgi percorsi di specializzazione magari interni all'azienda? L'azienda ti fornisce dei corsi di aggiornamento?

IG: Sì.

LA: Ok, annuali? Con che frequenza?

IG: Dipende, ci sono vari filoni, anche più di annuali. Nel senso, ne abbiamo anche diversi durante l'anno. Insomma tre, quattro approfondimenti tematici durante l'anno li facciamo.

LA: Che competenze professionali e caratteristiche personali dovrebbe avere chi lavora in questo campo? Iniziamo dalle competenze professionali.

IG: La prima è il mio cavallo di battaglia ed è un po' magari inaspettata ed è saper scrivere. Secondo me è un lavoro che se non sai scrivere bene fai tanta fatica. Poi ora c'è ChatGPT, vedo tanti usare ChatGPT, questa cosa magari col tempo verrà risolta, ora non voglio in questa sede fare previsioni. Però, saper scrivere è importantissimo, perché è tanto un lavoro di scrittura, perché scriviamo position paper, scriviamo anche solo un'e-mail a un istituzionale, anche solo la relazione illustrativa di un emendamento. Se non sai come scriverla bene, usando la parola giusta, la sfumatura giusta, questo lavoro ne risente tanto. Quindi, questo per me è il primo punto. Secondo punto: avere un livello più che sufficiente di capacità sociali. Non si può negare, questo è un lavoro di persone, per le persone, con le persone. Chiaramente, tutto quel pacchetto di soft skills che ti rendono in grado di avere a che fare con le persone, parlarci. Io penso che stare con le persone è il 90% del mio tempo lavorativo adesso, specialmente in questo ruolo. Le mie giornate sono specialmente stare con i clienti, parlare con i clienti, un po' di tempo negli interstizi parlare con le persone che lavorano con me per aggiornarci e andare avanti sui progetti, e poi la parte con le istituzioni. Se non avessi un minimo di capacità relazionali, non potrei materialmente farlo. Non penso che sia un lavoro solo di relazioni, è un lavoro anche molto di contenuti, però un minimo serve, ecco. Questo è naturalmente necessario. Punto numero tre e poi chiudo: per fare il lavoro che faccio, quindi il consulente, poi magari nelle aziende è diverso, però per fare la consulenza nel public affairs devi avere voglia di studiare. Persone curiose, che siano anche mentalmente flessibili per tutti i giorni studiare, imparare e

assimilare informazioni. Io, come ti puoi immaginare, come ti ho detto seguono dai trenta ai quaranta clienti dei settori più disparati. Dentro al grande mondo industria e agrifood, ma anche i miei colleghi che seguono settori un po' più verticali, ovviamente lo spettro di tematiche, lo spettro di policy, di interessi, di regolamentazioni è sterminato. Ovviamente c'è bisogno di sapersi muovere tra tutte queste informazioni.

LA: Ok, per le caratteristiche personali, dunque, voglia di imparare, flessibilità mentale. Ti viene in mente qualcos'altro?

IG: Mah, direi questo, direi questo.

LA: I progetti sono seguiti tutti in team o anche singolarmente in alcuni casi?

IG: Da noi quasi mai singolarmente. Però è un modello organizzativo nostro, non c'è una regola.

LA: È diffuso però.

IG: Lo so, lo so. Diciamo, tendenzialmente, in una situazione tipica su un cliente: ci sono io, c'è un consulente senior o meno, comunque una persona che ha anni di esperienza e che è un po' più il titolare dell'operatività mediamente, dipende dalle situazioni, e poi c'è una persona più junior, che principalmente ha il carico dell'attività back office, che però è già un pezzo di consulenza, quindi già con un po' di responsabilità di indirizzo del cliente, poi dipende dalle fasi della carriera. Diciamo che un team solitamente è composto da tre persone. Questo, ti dico, è come sono organizzato io, ma in generale un po' tutta l'azienda è organizzata così, chi più chi meno. Io sono un po' metodico, quindi, per farti capire nel mio team siamo otto e sono divisi in tre coppie: ho tre persone più senior, tre persone più junior e una persona in stage. Ho tre coppie senior-junior e ognuna di queste coppie si occupa di dieci clienti metti, ok? Tutte quante riportano a me e la persona che è in stage per adesso dà un po' mano a tutte e tre le coppie. Dunque, sono tre sottofiloni, teoricamente un po' omogenei dal punto di vista tematico, che si attivano.

LA: Mi hai detto che a livello di clienti sono aziende. Se dovessi dirti qualche informazione in più, qual è il profilo tipico che si presenta? Qualche caratteristica in più per descriverli, non so.

IG: Del tipo di aziende?

LA: Sì, del tipo di clienti, aziende in questo caso.

IG: Principalmente multinazionali. O multinazionali che hanno attività in Italia [...]. Sono due lavori molto diversi, però diciamo che due grandi famiglie sono: multinazionali che hanno attività in Italia e che quindi devono, per forza di cose, interfacciarsi con le istituzioni per vari

motivi o aziende che vogliono entrare in Italia, quindi che fanno un'attività di start-up, e magari prima di entrare fanno un'attività un po' di semina del terreno.

LA: E, ad esempio, in questo caso le loro richieste quali sono?

IG: Tutto [ride].

LA: Sì, qualcosa accennato? [ride].

IG: Ehm [momento di riflessione].

LA: Le più frequenti, diciamo.

IG: Allora, diciamo che le domande con cui arrivano sono spesso stupide, lo dico a favor di registrazione.

LA: [ride].

IG: Nel senso che, dipende dal grado di maturità dell'azienda. Già intanto c'è tanta differenza se l'azienda ha un team che fa public affairs in azienda o meno, già questa è una distinzione enorme. Se un'azienda è già educata al public affairs, quindi ha già un team interno o comunque ha già un'esperienza alle spalle, magari ci sono delle domande un po' più puntuali, parliamo più la stessa lingua, quindi ti chiedono una strategia, ti chiedono un percorso. Quindi, abbiamo un obiettivo, che può essere un obiettivo di policy, di emendamento o un obiettivo anche di awareness, non so come dire, che l'azienda sia riconosciuta come forte su questa cosa. Abbiamo degli obiettivi e pianifichiamo insieme per raggiungerli; questo è dove c'è un po' più di educazione al settore. Dove ce ne è meno, arrivano e ti dicono «voglio che l'emendamento sia approvato domani mattina» [enfasi su «domani»].

LA: [scoppia a ridere].

IG: O, peggio ancora, «voglio incontrare il Ministro», «voglio incontrare il Presidente del Consiglio», che non sono cose che non facciamo, ovviamente, è il nostro lavoro. Però, una delle difficoltà iniziali in questi casi è spiegare che io ti posso portare, magari ti riesco a portare dal Ministro tra una settimana, ma se non abbiamo un percorso, se non abbiamo un obiettivo, se non abbiamo dei materiali, se non abbiamo un messaggio da portare, tu incontri il ministro, ti fai mezz'ora di chiacchierata e poi [tentenna], non è servito a niente.

LA: Sì, sì, sì. È una passeggiata.

IG: Esatto, esatto. Però tanti arrivano così eh, tanti arrivano così. Poi ci sono altri ancora, che sono magari super strutturati, le aziende quelle proprio estremamente strutturate, come le grandi partecipate di Stato, ad esempio. Loro hanno così tanto personale nel public affairs interno, anche venti, trenta persone dove loro ovviamente ti chiedono soltanto il pezzettino iniziale dell'attività, vogliono soltanto una mano nel capire quello che succede. Quindi,

tendenzialmente le grandi aziende comprano principalmente monitoraggio. «Grandi» nel senso le grandi aziende di Stato, italiane intendo, perché poi le multinazionali ovviamente non hanno una struttura in Italia per fare questo *in house*. Le grandi aziende di Stato tendenzialmente comprano monitoraggio, perché poi dentro hanno le persone per fare tutto il resto *in house*, ecco. Generalmente eh, poi [...].

LA: C'è il singolo caso.

IG: Sì.

LA: Ti è mai capitato di rifiutare di seguire un cliente? È un qualcosa che puoi scegliere di fare?

IG: Assolutamente sì, ovviamente in accordo con l'amministratore delegato, ma è una cosa che facciamo per vari motivi: perché magari non c'è [...]. Anni fa abbiamo deciso di chiudere il rapporto che avevamo con un cliente perché non eravamo più allineati su quelli che erano gli obiettivi e il modo di lavorare, un cliente molto importante.

LA: Puoi dirmi solo il settore magari di questo cliente?

IG: Settore tech, mondo tech.

LA: Ok. E i membri del team possono anche loro scegliere singolarmente di rifiutarsi di partecipare?

IG: Ehm [tentenna], diciamo che è un mondo un po' strano, penso sia così anche in altri mondi consulenziali, tendenzialmente la gara è a volerne sempre di più di clienti. Anche se è controintuitivo, anche se è più lavoro, però tutti cercano sempre di far parte di più progetti-clienti possibile, anche se la retribuzione è completamente slegata da questo, non c'è nessun collegamento tra quanto vieni pagato e quanti clienti segui. Però è più una questione anche di, non lo so, di [...]. Forse, quando uno fa questo lavoro, poi piace anche avere nuove sfide, avere nuovi settori, nuovi casi, nuove possibilità anche. Quindi, di solito il problema è il contrario: arriva un cliente e c'è un po' una discussione su chi lo fa, magari ci sono più persone che lo vogliono fare. Tendenzialmente, come ti dicevo, siamo divisi per temi e sottotemi, io ho i miei tre sottofiloni, sono più o meno tematici, con questo ovvio al problema. Nel senso che, spesso e volentieri, è naturale che quell'azienda che arriva sta a quel sottotema e quindi di per sé vada ad una certa area. Poi, ovviamente, assolutamente a disposizione per parlarne. Mi è capitato anni fa che c'era un ragazzo che aveva un problema personale, etico su un tema, me ne venne a parlare e ovviamente non fece parte del team che seguì il cliente. Nel senso, nessun problema, ma anche perché sarebbe controproducente anche per me, per noi, se una persona proprio ha difficoltà e non si sente [...]. Non dico che noi dobbiamo sposare le cause dei nostri clienti, noi

siamo consulenti. Io, personalmente, ovviamente non è che credo a tutte le cause, anzi molte poche delle cause dei miei clienti, nella mia vita privata. Però capisco il tema e quindi se uno si vuole tirare indietro non c'è assolutamente problema.

LA: Però, ecco, quando avete interrotto il rapporto con questa società tech, è stata la società di consulenza a interrompere il rapporto, non tu singolarmente.

IG: Sì, sì sì. Noi come [...].

LA: Però, ecco, io dico proprio tu singolarmente hai mai detto: «no, questo cliente non lo voglio seguire». È successo?

IG: Sì, è successo. Ovviamente ne devo parlare con l'amministratore delegato, perché mi devo confrontare.

LA: Se ti viene detto, comunque, «segui», lo devi seguire.

IG: Sì.

LA: Ok, in quel caso...

IG: [interrompe] Però, ni. Nel senso che se ne parla, non è una situazione diciamo militarizzata. Se mi viene detto «segui», sì però se poi dico, anche perché per la situazione in cui sono adesso, che è comunque dirigenziale, se dico «guarda, secondo me ci sono questi problemi» o «non vale la pena» o «ci crea più problemi che opportunità», tendenzialmente vengo ascoltato.

LA: E in quel caso che area di appartenenza aveva l'azienda?

IG: Eh [tentenna], mondo industria, mondo industria in generale.

LA: Allora, diciamo, c'è quindi una struttura fissa nei processi di monitoraggio di questo rischio, di queste crisi. A grandi linee qualche fase, giusto nominata, che fate sempre.

IG: Allora, considera che ci sono pochi casi felici in cui il cliente prevede la crisi, quindi sa che arriverà e si prepara di conseguenza. Ho un caso bellissimo in mente, azienda tedesca...

LA: [interrompe] È la domanda dopo! [ride].

IG: [ride] Azienda tedesca, con mentalità tedesca, che sapeva che avrebbe avuto una crisi mesi dopo, ma veramente mesi dopo, e ci ha iniziato a ingaggiare mesi prima. Quindi abbiamo fatto un percorso molto bello di preparazione, abbiamo fatto tantissime cose e, infatti, la crisi è stata gestita perfettamente. Una questione proprio andata liscia come l'olio, perché avevamo avuto tempo di preparare i materiali, preparare i messaggi, preparare tutte le possibili casistiche e interventi, di conseguenza, era tutto molto molto pianificato. È andato molto bene. Questo succede una volta su cento, penso. La maggior parte dei casi arrivano a danno fatto, quindi quando la bomba è già scoppiata. Quando la bomba è già scoppiata è tutta gestione dell'emergenza, è svuotare coi secchi una nave che affonda. Quindi, diciamo, noi abbiamo degli

schemi di pensiero standard, su come ragionare: attiviamo monitoraggio istantaneo sui media, monitoraggio istantaneo sulle agenzie di stampa. Ovviamente, per quanto riguarda le attività istituzionali sappiamo che dobbiamo subito fare una mappa di chi sono i soggetti coinvolti da un punto di vista istituzionale e capire l'azienda se ha già dei rapporti in essere, se non ce li ha, come ce li ha, come raggiungerli. Quindi, diventa più una situazione si dice «war room», di emergenza permanente, in cui l'obiettivo è innanzitutto capire che sta succedendo, da dove arrivano le minacce e poi iniziare a lavorare su come tappare le possibili falle, per cercare intanto di non farsi travolgere, perché poi ci sono dei casi in cui vieni travolto. Se la crisi ti sfugge di mano, in una settimana sei distrutto completamente, non la riprendi più. Caso famosissimo, non gestito da noi, non dico niente ma con la forza dell'immaginazione ci arriviamo, c'è un caso di gestione della crisi sbagliato, notoriamente sbagliato, una questione proprio da manuali, avvenuto negli ultimi dieci anni in Italia su un grave incidente infrastrutturale, e quello passa alla storia come cattivo caso della gestione della reputazione.

LA: Ecco, mi stavi accennando un caso, diciamo, più concreto. Ovviamente rispettando la privacy e tutto ciò che ne comporta, puoi raccontare magari qualcosa del perché ti ha dato così tanta soddisfazione? Il caso dell'azienda tedesca.

IG: Perché non è successo niente [sorridente] e per questo ti dicevo all'inizio...

LA: [interrompe] Erano preparati a tutto e poi... [sorridente].

IG: No, no. Nel senso che, avendo fatto tutte le cose nell'ordine giusto, nel modo giusto...

LA: Ah, ok.

IG: Non è successo niente nel senso che la "situazione di crisi" è successa, però non c'è stato un riscontro mediatico, veramente fuorché minimamente locale, non c'è stato un coinvolgimento istituzionale fuorché locale, è stato tutto tenuto a livello iperlocale.

LA: «Locale» in Germania?

IG: No, locale in Italia.

LA: Ah ok, l'azienda è tedesca però il caso...

IG: Sì sì sì, locale in Italia. Quindi, è andato tutto molto liscio, nel senso che quello che doveva succedere è successo. Era un caso di chiusura di uno stabilimento che ha chiuso purtroppo, però senza tutto quel riscontro mediatico che a volte avviene. Avendo seguito tante chiusure di stabilimenti, è un tipo di crisi che è veramente molto aleatorio su quando diventa di dibattito pubblico nazionale e quando non lo diventa. Non c'è una regola fissa: ci sono dei casi che magari coinvolgono poche persone però diventano super mediatici e super attenzionati, e dei casi che coinvolgono molte più persone e che passano sottotraccia. Io un'idea delle

caratteristiche ovviamente ce l'ho e di cosa fare ovviamente ce l'ho, poi dipende molto ovviamente da caso per caso. Però, c'è secondo me [...], ci sono delle linee generali che ti possono far capire prima dove o meno ci può essere più confusione. Però insomma, in questo caso che ti dicevo, che è un caso anche potenzialmente a rischio, la situazione è poi stata gestita.

LA: E in questo caso l'azienda di cosa si occupava?

IG: Industria sempre, industria [tentenna], industria.

LA: [resta in silenzio in attesa di ulteriori dettagli].

IG: Se ti dico di più, ti dico l'azienda [ride].

LA: [scoppia a ridere] Ok, ok. Basta, fermiamoci.

LA: Poi, allora ecco [...]. Perché, secondo te, negli ultimi anni molte società di consulenza hanno deciso di sviluppare o potenziare un'area dedicata al risk management, crisis management? È stata una spinta più interna, strategica oppure di richieste del mercato, dei clienti?

IG: Secondo me richieste del mercato. Ti parlo almeno per quanto riguarda noi, richieste del mercato. Nel senso, io mi sono trovato a fare queste cose. Quando ne ho fatte un tot, ci siamo detti «beh, forse sono abbastanza da dire: forse abbiamo una *practice* che fa queste cose qua». Capito?

LA: Ok.

IG: Quindi, è il mercato che ha indirizzato noi a sviluppare magari un po' più quest'expertise.

LA: Ok, e cosa spinge un cliente ad affidare la gestione della propria reputazione o crisi a una società che prettamente fa lobbying e public affairs, nasce come lobbying e public affairs, e in un secondo momento si specializzata in queste aree? E magari preferisce queste società ad altre che fanno solo comunicazione, reputazione.

IG: Perché sono persone intelligenti sostanzialmente [scoppia a ridere]. No davvero, penso che [...], ovviamente lo dico con [...], non per fare il commerciale, però penso sia la cosa giusta. Neanche in solitaria eh, noi spesso abbiamo lavorato [...], su questi casi ho lavorato sia tutto in solitaria, cioè senza la consulenza di comunicazione, sia insieme ed è anche una situazione positiva, più professionalità ci sono meglio è. Quindi, se poi c'è qualcuno che si occupa specificatamente della parte comunicazione, in accordo, quindi confrontandosi e lavorando tutti insieme, anche meglio; l'importante è andare coordinati. Però penso che, diciamo, la necessità nasca dal fatto che incagliarsi [...]. A livello istituzionale sono sempre più coinvolti in queste

situazioni di crisi, perché ovviamente è richiesto dall'opinione pubblica, dal cittadino ecc. ecc. Trovare una soluzione dall'alto è più facile spesso che trovare una soluzione dal basso. Se tu riesci a chiudere positivamente un tavolo ministeriale è un bel messaggio che dai un po' a tutti, perché vuol dire che ti sei preso degli impegni. Anche per il discorso della reputazione, del ristoro della reputazione, poter dire «ho preso degli impegni con il ministero, farò questo, questo, quest'altro» è un bel messaggio che dai. Quindi, le istituzioni sono un'altra possibile leva per gestire una situazione di crisi. Se tu non prendi in considerazione le istituzioni, per forza di cose ti può sfuggire di mano, perché sei in balia dell'opinione pubblica e poi, di conseguenza, in balia delle istituzioni che, non conoscendoti, non sapendo il caso, non avendo avuto relazioni con te azienda [...], poi diciamo subisci la narrativa di altri. Uno dei primi obiettivi, una delle prime cose che io dico sempre nelle situazioni di crisi è «informiamo subito gli istituzionali competenti, andiamo proattivamente e informiamoli, raccontiamogli la storia prima che la storia la raccontino altri, settiamo la narrativa, settiamo il tavolo». Perché, anche a livello di tempistiche, se tu domani annunci una chiusura pubblicamente, io ti faccio mandare la lettera al ministro un giorno prima, due giorni prima, perché lo deve sapere dalla tua lettera, non lo deve sapere dall'articolo di giornale, dall'agenzia di stampa, dall'SMS della persona X. Perché se no la gestione della narrativa la perdi subito, devi subito stare a confutare, invece devi...

LA: Raccontare per primo.

IG: Esatto.

LA: Ultima domanda. Nella società di consulenza per cui operi, il reparto prettamente dedicato al lobbying e al public affairs è legato, dunque, all'area reputazionale e crisi che tu segui?

IG: Noi siamo strutturati un po' diversamente, nel senso che facciamo tutti tutto. Quindi, noi facciamo tutti public affairs "allo stesso modo", non abbiamo verticali che fanno una cosa specifica. Io ti dicevo, io faccio principalmente questa cosa perché i miei clienti, i clienti del mondo che seguo, hanno più queste esigenze. Per dirti, mi è capitato di seguire una società farmaceutica, che non sarebbe mia in linea generale, perché non seguo l'area farmaceutica, ma avevano un problema prettamente industriale, di stabilimento, e quindi l'ho seguita io perché avevo quella competenza, quell'expertise e non c'entrava niente il lobbying tradizionale in un certo senso. Quindi, diciamo che principalmente magari la faccio io questa cosa, però è diluita tra tutto il resto delle attività.

LA: Quindi, diciamo è legata in base a quelle che sono le professionalità. Nel senso, che il professionista faccia sia lobbying, public affairs che magari un po' anche queste tematiche...

IG: Sì.

LA: E non di dipartimenti.

IG: Sì, esatto.

1.8 Intervistato H

Attuale posizione lavorativa	Founder e Managing Director
Genere	M
Data dell'intervista	11/07/2025

LA: In cosa consiste esattamente il suo ruolo oggi all'interno della sua società?

IH: Allora, sostanzialmente io sono il coordinatore di diversi clienti, di tutti i clienti più o meno. Tenga conto che però la nostra società non si occupa solo delle relazioni istituzionali, ma anche della comunicazione corporate per i clienti; quindi, io seguo entrambe.

LA: E da che momento della sua vita ha deciso di dedicarsi a ciò? È stata una scelta perseguita o l'incontrarsi di alcuni fattori?

IH: No, perché io ho lavorato all'inizio nella pubblica amministrazione, poi non mi piaceva e quindi ho cercato di sfruttare quell'esperienza per dialogare con le istituzioni ma dall'altro lato, dal lato dei gruppi di interesse. Tutto questo è avvenuto qualche anno dopo la laurea.

LA: Ok, l'ha ricercato insomma.

IH: Sì, ma tenga conto che, diciamo, io come anche, non so se l'ha intervistato, Bistoncini, siamo stati tra i primi in Italia a professionalizzare il lobbying eh. Quindi, diciamo, lei sta parlando con uno dei più anziani oggi.

LA: È un onore allora [ride].

IH: [lunga risata].

LA: Poi, qual è la sua personale definizione di «buona reputazione»? Cos'è per lei avere buona reputazione?

IH: La buona reputazione, secondo me, è fondamentalmente tre cose: quella minima è di operare nella legalità, ovviamente, la seconda è di comportarsi nelle scelte affinché siano scelte nell'interesse più diffuso possibile, la terza, direi, quella di fare anche sempre qualcosa che non è legato alla propria area di interesse.

LA: E ritiene che, al giorno d'oggi, la reputazione sia più una questione di facciata o una vera realtà operativa?

IH: Allora, posso parlare per la mia realtà, ok?

LA: Certo.

IH: Per la mia realtà, tendenzialmente noi queste tre cose le facciamo, perché abbiamo un approccio con i clienti molto responsabile sia nel proteggere la loro reputazione ma nel proteggere anche la nostra reputazione. Quindi, la nostra consulenza non è una consulenza solo per assecondare gli obiettivi del cliente.

LA: Ok, è una consulenza etica, diciamo.

IH: È una consulenza etica. Facciamo anche delle attività che non riguardano il nostro interesse diretto. Noi abbiamo una parte *pro bono* dove effettivamente noi incidiamo sulle normative, cioè: la nostra attività *pro bono* non è quella di diventare società benefit che, a mio parere, non vuol dire nulla, oppure fare un bilancio vagheggiato di risultati sulla società. L'ultima attività che è stata fatta da parte nostra è stata, ad esempio, la modifica normativa per aiutare i disabili nell'ambito del codice della strada e la modifica normativa è stata fatta [enfasi su «fatta»]. Quindi, diciamo, l'azione è un'azione che ha portato a dei risultati concreti, non è una mera dichiarazione di intenti.

LA: Ci sono, a suo avviso, indicatori oggettivi in grado di misurare la reputazione ma anche il rischio di crisi?

IH: Ci sono degli indicatori, diciamo, da monitorare. Però, a mio parere, la reputazione di un'azienda dipende dalla cultura aziendale. Quindi, se il top management ha una cultura di un certo tipo e la trasferisce a tutta l'organizzazione e, quindi, anche alle scelte organizzative che l'azienda fa e, quindi anche, voglio dire, alle linee guide del consiglio di amministrazione, allora l'azienda molto probabilmente nel tempo godrà di un'ottima reputazione. Ma se il consiglio di amministrazione e il manager non ha tra le sue priorità la reputazione, che non è solo una reputazione rispetto ai prodotti che vende o servizi che vende, ma è proprio sul modo di condurre l'azienda, allora in quel caso non è detto che quell'azienda sia effettivamente giudicata dall'opinione pubblica come un'azienda che ha una buona reputazione.

LA: La a sua società si occupa della reputazione e delle crisi di sole aziende o anche di personaggi pubblici?

IH: No, noi tendenzialmente lo facciamo per le aziende. Solo sporadicamente ci può capitare una cosa del genere, ma le direi una percentuale minima, proprio minima, minima, minima.

LA: Ok e, secondo lei, una reputazione compromessa, di un'azienda ma anche di un personaggio pubblico, è davvero recuperabile?

IH: Mah, col tempo sì. A parte che, oggi come oggi, viviamo in una società che dimentica molto velocemente. Quindi secondo me, diciamo nel medio periodo, con dei cambiamenti radicali, significativi, misurabili, la reputazione può cambiare. Poi, che possa essere completamente, diciamo, come devo dire, “pulita”, non lo so, però sicuramente si può migliorare e può cambiare.

LA: I dipendenti che nella sua società si occupano di comunicazione di crisi, hanno svolto percorsi di specializzazione specifici, indirizzati a ciò?

IH: No, perché noi abbiamo una formazione sul campo; quindi, la maggior parte dei miei collaboratori ha gestito con me le crisi e ha imparato, diciamo, sul campo.

LA: La sua società fornisce loro corsi di aggiornamento, quindi?

IH: Noi facciamo dei corsi di formazione, ma deve tenere conto che noi siamo uno studio professionale molto piccolo. Quindi, se lei mi chiede se io mi rivolgo a terzi per fare formazione: no. Anche perché, il modo di lavorare nostro è così peculiare per cui io non troverei, diciamo, una realtà che possa formarmi rispetto a quello che io faccio.

LA: Ok, in qualche modo li forma lei dunque.

IH: Sì, sì sì.

LA: Ok.

IH: Non solo io, però tendenzialmente sì.

LA: Una formazione interna, diciamo.

IH: Sì, sì.

LA: Che competenze professionali e caratteristiche personali dovrebbe avere chi lavora in questo campo? Partiamo dalle competenze professionali.

IH: Mah, diciamo, sicuramente dovrebbe avere, a mio parere, una cultura generale solida e poi delle maggiori competenze per l'ambito politico-economico. Però, voglio dire, non è [...]. Se, per esempio, da noi arrivassero, come sono arrivate, persone che provengono da lauree diverse, questo non significa che non possano, diciamo, ottenere dei buoni risultati. Dipende dal tipo di laurea e ovviamente dipende dalla cultura generale di base da cui si parte. Oggi purtroppo è molto scarsa e quindi non è facile.

LA: E a livello di caratteristiche personali?

IH: Mah, a livello di caratteristiche personali sicuramente l'interesse a ciò che succede nella società, nel mondo. Quindi, tu devi essere una persona che legge i quotidiani, che conosce come funzionano le istituzioni, che abbia una curiosità di fondo e che sappia per esempio saper scrivere, cosa sempre più difficile da trovare. La capacità di raccontare le cose è importantissima. Oggi è complicato però.

LA: Visto che la sua è una realtà piccola, e già mi è successo, lei sceglie personalmente i suoi dipendenti?

IH: Sì, diciamo, li scelgono i miei collaboratori però io li vedo in colloquio finale, che naturalmente spesso coincide con le considerazioni dei miei collaboratori, sì.

LA: I progetti sono seguiti singolarmente o in team?

IH: Team.

LA: Sempre?

IH: Sì.

LA: Il profilo tipico di coloro che si rivolgono a lei qual è? Hanno delle caratteristiche in comune a livello di dimensioni, settori?

IH: Tendenzialmente sono aziende medio-grandi, spesso multinazionali.

LA: Ok, e quali sono generalmente le loro richieste in ambito di crisi e reputazione?

IH: Sono legate o all'evento specifico o alla crisi, che può essere che ne so: «l'incendio in una fabbrica».

LA: Ok.

IH: Ok? Oppure, invece, una questione che riguarda la gestione di specifici comportamenti verso i dipendenti, può essere legata al prodotto, al servizio, le classiche cose tipiche delle crisi.

LA: Le è mai capitato di rifiutare di seguire un cliente?

IH: In passato sì sì, sì. O comunque ho fatto in modo che non mi scegliesse, diciamola così.

LA: Ah, ha fatto in modo che fosse il cliente, dunque, a dire di no [ride].

IH: Sì.

LA: E a che settore apparteneva questo cliente? Se può dirlo a grandi linee.

IH: Mah, per esempio ci sono alcuni settori legati agli appalti pubblici oppure in passato anche alle armi.

LA: Sì, è frequente, anche in altre interviste è uscito fuori.

IH: Sì, ma poi dipende, ripeto, dipende sempre dal tipo di azienda, no?

LA: [annuisce]. E i suoi dipendenti possono scegliere singolarmente di rifiutarsi di seguire un progetto in team?

IH: Mmh, ma non mi è mai capitato.

LA: Tenzialmente potrebbero però?

IH: Per motivi etici, sì.

LA: Può accennare, magari, un caso concreto che faccia capire bene ciò che fate, un caso di cui va orgoglioso. Ovviamente rispettando la privacy del suo cliente, però qualcosa di accennato che può condividere.

IH: Mah, di recente, per esempio, di crisi abbiamo seguito una vicenda di un immobile che purtroppo [...]. Nell'impianto era stata rinvenuta della legionella, questo batterio che è nell'acqua e che naturalmente ha costretto, diciamo, l'azienda a dover attivare tutta una serie di azioni per tutelare sia gli ospiti della struttura che, ovviamente, comunicare all'esterno l'accadimento e gestire con i media e con le istituzioni locali questa cosa, che è stata gestita in un'ottica di comunicazione trasparente, proattiva e facendo una serie di azioni. È stata, direi, gestita molto bene, anche sul lato della [incomprensibile].

LA: Ok, perfetto.

LA: Perché, secondo lei, negli ultimi anni molte società di consulenza hanno deciso di aprire aree o potenziare aree dedicate al rischio, alle crisi, alla reputazione? È stata una scelta dovuta a una spinta più interna, strategica o esterna, di richiesta del mercato, dei clienti?

IH: No, secondo me c'è una parte della nostra attività che [incomprensibile]; quindi, è [incomprensibile] il mercato e loro si sono adattati al mercato.

LA: E visto che la sua società fa entrambe le cose, avete iniziato inizialmente con l'area istituzionale e poi vi siete aperti alla comunicazione aziendale o è nato tutto quanto insieme?

IH: Allora, nel [anno di fondazione] quando è nata, la società è nata istituzionale, ma da subito ha aperto entrambe le aree. Noi siamo da sempre funzionati così.

LA: Quindi precursori in questo senso [sorride].

IH: Siamo tra i pochissimi, perché il [...], diciamo, il DNA di [nome della società] è stato appunto quello di comprendere che la parte istituzionale non potesse essere slegata da quello che avviene nel mondo dell'informazione, con gli stakeholder ecc. ecc. Quindi, noi abbiamo deciso dall'inizio di avere questa caratterizzazione.

LA: Cosa spinge un cliente ad affidare la gestione della propria reputazione o crisi a una società che magari fa prettamente lobbying e public affairs, e la preferisce ad agenzie che fanno esclusivamente comunicazione pura?

IH: No, secondo me sono delle scelte. Nel senso, l'azienda potrebbe reputare un'azienda che fa rapporti istituzionali più o meno brava in una o nell'altra area. Diciamo che, oggi come oggi, sono molto poche. Poi, tutte dichiarano di saper fare bene entrambe le cose; secondo me non è vero e [incomprensibile] sia quello che fa entrambe le aree molto bene.

LA: Ultima domanda: nella sua società di consulenza, il reparto prettamente dedito al lobbying e al public affairs è legato all'area reputazione e crisi? Le persone che operano sono le stesse o come funziona?

IH: I nostri team sono sempre misti; quindi, sicuramente dipende dal tipo di crisi, ma la parte istituzionale della crisi non può non esserci e quindi sicuramente si [incomprensibile].

1.9 Intervistato I

Attuale posizione lavorativa	Founder e Presidente del Consiglio di Amministrazione
Genere	M
Data dell'intervista	24/07/2025

LA: In cosa consiste esattamente il suo ruolo, oggi, all'interno della sua società? Di cosa si occupa?

II: Beh, io sono, come le dicevo, il Presidente del Consiglio di Amministrazione; quindi, tendenzialmente l'attività principale, oltre a quella, diciamo, statutaria del coordinamento del Consiglio di Amministrazione è quella di fare un po' da tutor alle persone che operano nella struttura essenzialmente, e poi gestisco alcuni clienti particolari.

LA: E da che momento della sua vita ha deciso di dedicarsi a ciò? È stata una scelta perseguita o l'incontrarsi di alcuni fattori?

II: «Dedicarsi a ciò» intende ciò che faccio adesso?

LA: [interrompe] Certo, ciò che fa adesso. Come è passato dal fare il veterinario, insomma, a questo? II: Ok, ok ok. Beh, guardi, questa è stata una cosa abbastanza casuale. Nel senso che, io sono appunto laureato in medicina veterinaria, mi sono laureato nel 1985, dunque un po' di anni fa e, tendenzialmente, inizialmente avevo quest'idea. Poi, in maniera, ripeto, del tutto casuale, siccome io vengo da una famiglia di giornalisti, mio padre portò a casa una ricerca di personale di Burson-Marsteller – che è una delle principali agenzie internazionali, oggi si chiama Burson e basta – e io risposi a questo annuncio. Loro cercavano laureati in discipline medico-scientifiche che volessero dedicarsi alla professione di comunicatore, e questa è stata la cosa. Ho lavorato per tantissimi anni nelle grandi agenzie internazionali, di cui sono stato a capo e via dicendo. Poi, anche qui, in maniera abbastanza casuale, nel 2005, diciamo, per divergenze con la leadership globale dell'agenzia internazionale in cui mi trovavo, con cui avevo, diciamo, aperto un'operazione in Italia, ho deciso di andare per la mia strada e ho fondato la società. Quindi, questo è il movente. Devo dire che ho sempre e solo lavorato in maniera molto verticale nel mondo della sanità, un po' per la formazione che ho, e le persone che ovviamente lavorano con me hanno tutte prevalentemente questo tipo di formazione, cioè: una formazione principalmente medico-scientifica, con l'aggiunta poi di competenze di comunicazione e di marketing. Quindi, fondamentalmente, tutte le persone che lavorano con

me, la gran parte delle persone che lavorano con me sono state formate in questo modo, vengono da questo stesso, diciamo, percorso, percorso di sviluppo.

LA: Infatti, un intervistato mi ha detto fuori registrazione [...], diciamo, quando chiedo «che formazione hanno queste persone?», mi ha detto: «non per forza sono giuristi o hanno fatto scienze politiche, spesso sono, magari, dei medici, che hanno fatto medicina e che poi fanno questo lavoro per ditte farmaceutiche». Quindi, mi conferma che è una cosa diffusa? Soprattutto nelle società che si occupano poi di lobbying farmaceutico.

II: Allora, quanto diffuso sia non glielo so dire, perché in realtà [...]. Allora, è probabile che ci siano [...]. Onestamente, io ai miei colleghi, che peraltro conosco, non ho mai chiesto «ma tu cosa hai fatto come formazione?». Diciamo che ce ne sono sicuramente, il mio profilo è una di queste conferme. Non credo però tantissimi e sicuramente non come noi. Però, attenzione, noi non ci occupiamo soltanto di lobbying; quindi, facciamo anche attività di comunicazione, diciamo, public relations e public affairs sono le attività che noi svolgiamo.

LA: Sì sì.

II: Diciamo che l'impiego di profili a formazione medico-scientifico-biologica sono più sulla parte di comunicazione e marketing che sulla parte di public affairs. Perché, in effetti, i colleghi che lavorano con me su quest'area sono persone che hanno una formazione anche di comunicazione, per poi [...]. In realtà, non proprio tutti quelli che lavorano con me hanno questo imprinting biologico, la maggior parte, ma ci sono anche persone che vengono dall'altro lato, cioè dalla comunicazione, e che poi hanno acquisito competenze più di ordine scientifico o, meglio, conoscenze del mondo scientifico.

LA: Ma il team quanto è ampio? Perché vedevo che non date molti dati. Ho letto un dato del 2025 che parlava di dieci di dipendenti.

II: Allora, noi siamo dieci dipendenti in questa società, poi ne abbiamo un'altra con venti. Diciamo, nel gruppo totale siamo trenta persone.

LA: Le chiedo: Qual è la sua personale definizione di «buona reputazione»?

II: È una bella domanda. Buona reputazione, secondo me vuol dire competenza, vuol dire concretezza, vuol dire, sicuramente, avere acquisito la fiducia dei tuoi interlocutori dimostrandoti serio e professionale.

LA: E ritiene che, al giorno d'oggi, la reputazione sia più una questione di facciata o una vera realtà operativa?

II: Eh, altrettanto buona domanda. Dipende, dipende perché se parliamo, diciamo, di attività operative, bisogna suddividere, secondo me, tra le persone fisiche, i singoli professionisti e la maglietta che portano, ossia i brand per i quali lavorano. Ossia, ci sono molti brand internazionali che hanno una grande reputazione, dove le persone, e io ne ho un'esperienza diretta avendo lavorato per tutte le grandi agenzie internazionali, [...]. Grandi brand internazionali con grande reputazione dove si dà per scontato che i professionisti che lavorano abbiano non dico reputazione, perché è più che altro [...], perché la reputazione magari ce l'hanno, è la competenza che non sempre è confermata. Viceversa, se tu lavori in una realtà [...], fondamentalmente tutte quelle che lei ha citato non sono grandi realtà internazionali, compreso noi, dove la reputazione conta moltissimo, perché ovviamente la reputazione è in capo alle persone che rappresentano il brand e non viceversa il brand, o la maglietta come dico io, diciamo, firma le persone. È abbastanza diverso il punto di vista da cui partire o da considerare.

LA: E, secondo lei, ci sono degli indicatori oggettivi in grado di misurare la reputazione ma anche, ecco, il rischio di crisi, di crisi reputazionali?

II: Indicatori oggettivi, sicuramente. Il passato delle persone o delle realtà, cioè la storia, la storia passata, quello che è stato fatto, le attività. È anche vero che, sia nel mondo del public affairs sia nel mondo della gestione di crisi, spesso i casi non sono portati alla luce del sole, per evidenti ragioni, o vengono mantenuti particolarmente riservati. E, quindi, oggettivamente non sempre è facile utilizzarli per [...]. Però, diciamo che sono gli interlocutori che, come dire, garantiscono o meno sulla reputazione di chi ha svolto il lavoro. Quindi, in fin dei conti, per dirlo in altro modo: se uno ha competenza, professionalità, serietà e non, come dire, non compie mai degli atti non, diciamo, [...], non dico non leciti, perché non è una questione di liceità, non problematici, ovviamente ha una reputazione che poi con il passaparola viene tramandata, in qualche modo trasferita, questo sicuramente.

LA: Ok. Voi vi occupate, ecco, delle crisi di sole aziende, è corretto? Cioè, aziende dell'ambito farmaceutico-medico.

II: Non solo, non solo aziende, anche se, devo dire [...]. Allora, diciamo, noi operiamo per aziende o associazioni e organizzazioni territoriali.

LA: Ok, personaggi pubblici non riguardano il vostro operato o sì?

II: No, no, non abbiamo mai lavorato per singole persone. No no, tendenzialmente enti giuridici, mettiamola in questi termini.

LA: Secondo lei, una reputazione compromessa, di un'azienda ma anche di un personaggio pubblico, anche se non ve ne occupate, è davvero recuperabile?

II: Sì, dipende qual è la causa che ha creato...

LA: [interrompe] Magari, dinanzi uno scandalo di grandi proporzioni, è sempre recuperabile o, ecco, va valutato caso per caso?

II: Va valutato caso per caso, non si può generalizzare.

LA: Perché in alcuni casi mi è stato detto «è sempre recuperabile», ad esempio, «non importa...

II: Non sono di questa [...], non ne sono d'accordo, non sono d'accordo. Allora, dipende, dipende evidentemente dal caso. Però, basta guardare il mondo politico, ci sono tantissimi politici che sono stati travolti da anche scandali minimi e non ne è che si siano [...], [ride] non è che si siano...

LA: Ripresi.

II: Ripresi.

LA: Ho visto, ecco, sulla sua descrizione, diciamo, sul suo sito, che lei si occupa di gestione di crisi. Ha svolto un percorso di specializzazione, dei corsi di formazione per arrivare a fare ciò? O ciò che ha imparato è tutto frutto del lavoro sul campo?

II: Mah, diciamo che quando io ho cominciato a fare questa professione la formazione era, come si diceva, *on the job*, quindi si faceva sul campo. Ho avuto la fortuna di lavorare all'inizio per alcune delle realtà, appunto, Burson-Marsteller, sicuramente principi in questo mondo e, quindi, lì ho imparato molto. Poi ho sempre lavorato per agenzie internazionali che, al di là di quello che le dicevo prima, del valore del brand che non sempre è rispecchiato dal valore delle persone che lavorano per questo brand, in realtà hanno dei peculiari processi, hanno delle esperienze che in qualche modo riescono a tramandarti e, ovviamente, poi sta alla competenza del professionista che le acquisisce svilupparle e portarle avanti. Quindi, la mia formazione è sempre stata sul campo grazie a quello che mi hanno insegnato questi colleghi professionisti. Alcuni li ricordo molto bene, uno in particolare, che purtroppo non c'è più, è stato il mio maestro ed effettivamente era un grande esperto in questo mondo. Posso farle il nome: è Luigi Norsa.

LA: Sì [prolunga la vocale finale]. Sì sì, ho visto il suo sito.

II: Esatto.

LA: Perché, appunto, ho un capitolo su questo: reputation management, crisis management.

II: Luigi è mancato qualche anno fa. È stata la persona che mi ha assunto in Burston-Marsteller nel 1987, con cui ho fatto molto percorso, ci siamo incrociati più volte, in diverse realtà.

LA: La sua società, invece, offre dei corsi di specializzazione e aggiornamento ai dipendenti?

II: Sì. Sì.

LA: Con che cadenza più o meno? Annuale?

II: Bah, in realtà al bisogno, non ci sono...

LA: Dei tempi fissi.

II: Tenga presente che noi, con l'altra *sister agency*, con l'altra sorella siamo, diciamo, collegati al Politecnico di Milano. Quindi, molti di noi insegnano al Politecnico.

LA: Lei insegna?

II: Sì, alla Scuola del Design. Alla Scuola del Design, al master in Brand Communication della Scuola del Design del Politecnico. Quindi, la formazione è anche interna. Faccia conto che, delle trenta persone che le ho citato prima, una quindicina insegnano al Politecnico. Quindi, c'è anche un'autoformazione.

LA: Sì, sì.

LA: Che competenze professionali e caratteristiche personali dovrebbe avere chi lavora in questo campo? Magari quelle che lei ricerca nei suoi dipendenti, non lo so.

II: Curiosità.

LA: Ok, a livello di caratteristiche personali. Per le competenze professionali? Percorsi di studi specifici?

II: Mah, guardi, tendenzialmente diciamo che [...], prevalentemente una formazione superiore, evidentemente [...]. Allora, nel nostro particolare ambito, ovviamente ci vogliono delle competenze molto legate agli argomenti che noi trattiamo.

LA: Certo.

II: Noi ci occupiamo di sanità. Quindi, sapere come «funzionano» i farmaci, come funzionano i dispositivi medici, quali sono i processi regolatori, i processi regolativi e tutte queste cose. Le puoi anche imparare, ovviamente. Però, è evidente che se [...]. Allora, se parti da zero le impari, ma se non parti da zero le devi avere acquisite. Dicevo, curiosità sicuramente, beh, organizzazione, organizzazione per riuscire a organizzare il team, per riuscire a [...], diciamo queste sono essenzialmente le [...]. Ah, beh, poi ovviamente capacità di relazione, perché tutto

è basato sulle relazioni fondamentalmente, cioè sulla capacità di intrattenere delle relazioni in maniera, come dire, win-win, perché poi è quello che ti permette di guadagnarti la fiducia e di diventare un [...], non voglio usare il termine partner, perché non è una questione di partnership, ma un interlocutore competente e affidabile con cui confrontarsi. Perché, se rimaniamo nell'ambito del public affairs e del lobbying, quello che è cambiato moltissimo negli ultimi trent'anni, cioè dopo lo scandalo di Tangentopoli, è che sono crollate le organizzazioni partitiche. Una volta i partiti, come una Democrazia Cristiana o il Partito Comunista, avevano i famosi centri studi. Quindi, i politici che facevano parte di quei partiti non avevano bisogno di confrontarsi, essenzialmente con l'esterno, per acquisire informazioni utili a quelli che erano i loro interessi; si rivolgevano al centro studi del partito, che erano delle organizzazioni di altissimo livello. Oggi quello non c'è più, quello non esiste più e, dunque, c'è la necessità di un confronto molto più marcato con la società civile. Questo ovviamente diventa vincente quando l'interlocutore che hai davanti, visto come politico, mettiamola in questi termini, è un interlocutore affidabile, che ti fornisce le informazioni che ti servono o ti fa anche ragionare su quelli che sono, diciamo, determinati aspetti dell'ambito, del tema che stai trattando, positivi o negativi. È proprio questo interscambio che ti facilita.

LA: Visto che siete una realtà più o meno piccola, e mi è già successo: i suoi dipendenti li sceglie personalmente oppure delega questa...

II: Adesso non più.

LA: Ok.

II: Adesso non più perché c'è un altro amministratore delegato, c'è un direttore generale.

LA: In precedenza sì però?

II: In precedenza sì. Ma, diciamo che fino a tre, quattro anni fa sì. Poi, dopo di che, è iniziato un po' il processo di delega, perché io...

LA: Sì [sorride].

II: Sto cercando di fare andare avanti questa realtà.

LA: I progetti di crisi, di gestione di crisi, sono seguiti singolarmente o in team?

II: In team, sempre.

LA: Sempre in team.

II: Sempre in team, tutto viene fatto in team. Non può essere fatto singolarmente, anche perché, banalmente, se ci lavora una sola persona e questa per una ragione qualunque, anche una banale influenza, sta una settimana a letto [ride].

LA: Certo, certo.

LA: Qual è il profilo tipico di coloro che si rivolgono a voi? Ecco, per gestioni di crisi. Tendenzialmente, caratteristiche in comune che hanno.

II: Beh, per noi è molto semplice, perché visto l'ambito che affrontiamo sono tutte aziende o organizzazioni dell'ambito medico, tendenzialmente.

LA: Ok, e tendenzialmente le loro richieste quali sono? A livello statistico.

II: Allora, per lo più sono problemi che riguardano i prodotti, che riguardano prodotti [...]. Allora, diciamo, la casistica è molto varia: ci sono prodotti che vengono rivalutati dalle autorità regolatorie, prodotti che subiscono delle crisi reputazionali o comunicazionali. Allora, una volta, come dire, è difficile, perché ovviamente non posso fare dei casi.

LA: Sì, infatti, dopo le avrei chiesto di accennarmi, ecco, un caso concreto, per quello che può dire ovviamente.

II: Ma guardi, un caso concreto glielo posso tranquillamente fare, perché tanto è di dominio pubblico.

LA: Sì, racconti.

II: Noi lavoriamo dal 2010 per Novo Nordisk. Lei ha mai sentito parlare di Ozempic?

LA: Sì. Adesso va di moda questo farmaco.

II: Esatto. Allora, Ozempic è un farmaco per il diabete di Novo Nordisk che, grazie alle Kardashian, a Musk, a Oprah Winfrey e molti altri, su TikTok è diventato il farmaco per dimagrire. Allora, posto che non è un farmaco per dimagrire, nel senso che: ha un principio attivo che è semaglutide, che è lo stesso del farmaco per dimagrire che è Wegovy. Però, quando è esplosa la mania di Ozempic, non era disponibile in commercio la versione per dimagrire. Sono proprio farmaci diversi, hanno delle formulazioni diverse. Quindi, qual è stato il problema? Il problema, diciamo, che l'azienda ha avuto non solo in Italia, ma in altri paesi del mondo, è stata la rottura di stock, come si dice in gergo; cioè, un consumo, diciamo, eccessivo del farmaco, non preventivato, lo ha reso indisponibile per le persone per cui serviva, per le persone con diabete. E poi, soprattutto, quello su cui si sta lavorando da anni, almeno due, tre anni, è quello di far capire che questi non sono farmaci per dimagrire o per perdere peso, ma sono dei farmaci salvavita, tutti i farmaci di questa categoria. Perché il grande vantaggio che hanno questi farmaci non è far perdere quattro, cinque chili a uno che vuol mettersi in bikini, è evitare infarti, scompensi cardiaci, ictus a persone con obesità, che è una malattia, che vanno incontro a morte per queste complicanze. Questi farmaci servono per evitare queste complicanze, quindi c'è questa falsa conoscenza attorno a questi farmaci. Sono stati contrabbandati per far perdere qualche chilo: no! Sono farmaci per far perdere trenta chili a chi

li deve perdere, prevenendo innanzitutto una serie di complicanze potenzialmente mortali. Sono farmaci salvavita a tutti gli effetti.

LA: E quindi state seguendo voi, ecco, l'aspetto comunicativo in Italia di questa questione?

II: Sì.

LA: A livello di progetti di gestione delle crisi ma, ecco, anche reputazione. Ci sono delle fasi fisse che mettete in atto? Qualche cosa che fate sempre a livello di monitoraggio, di azioni.

II: Beh, l'unica fissa è il monitoraggio, perché tutto il resto deve essere...

LA: Tagliato sulla questione.

II: Tagliato sulla questione, assolutamente sì.

LA: Le è mai capitato di rifiutare di seguire un cliente?

II: Sì.

LA: Ehhh, [momento di riflessione], beh.

II: [scuote il capo in segno di diniego].

LA: In questo caso...

II: [interrompe] No.

LA: No, chiedo sempre...

II: [interrompe] No, non lo posso [incomprensibile].

LA: [sorridente] No, chiedo sempre a che ambito appartiene, ma in questo caso è ovvio, ok. E i suoi dipendenti è un qualcosa che possono scegliere di fare singolarmente?

II: In che senso?

LA: Magari non vogliono seguire quel dato cliente e chiedono di non seguirlo, di togliersi dal team.

II: Uhmhm. Boh, tendenzialmente non mi è mai successo, se non per ragioni oggettive, ma non [...]. No, non mi pare che sia mai successo. Diciamo che però la decisione di lavorare o non lavorare per un cliente è una decisione aziendale ovviamente, non può essere una decisione del singolo dipendente. Tendenzialmente, non mi è mai successo. No, direi di no. Non credo neanche che sarebbe pensabile per altro. Non può rifiutarsi [...]. Allora, se uno decide di non voler lavorare per una [...], diciamo, far un'attività che la propria azienda segue, ha chiaramente la possibilità di andare a lavorare da un'altra parte, su questo non ci piove.

LA: No, più che altro, ecco, la sua società è un caso particolare rispetto agli altri, perché magari gli altri mi dicevano «sì, per questioni etiche, per quell'azienda di armi». Qua è un po' più limitato il panorama dei clienti, diciamo, quindi...

II: No, qui il tema secondo me, per carità, poi ognuno ha la [...], come dire, la possibilità di giudicare quello che vuole. Mi sembra molto strano però. La questione etica la decide l'azienda, non il singolo dipendente. Perché, soprattutto, se il singolo dipendente reputa non etiche le decisioni della propria azienda, va a lavorare da un'altra parte.

LA: Uhm. Guardi, questa è una domanda proprio fissa, è in tutti quanti i moduli, e invece è stato detto «delle volte conviene permettere a quel dipendente di levarsi dal progetto, perché un dipendente che non è motivato, in quel senso, lavorerebbe male» oppure altri hanno detto «io, ad esempio, ho dei miei paletti morali oltre i quali non vado». Praticamente in tutte le risposte.

II: Perfetto, benissimo. Le posso dire tranquillamente che la scelta etica è in capo all'azienda, se uno non è d'accordo con l'etica dell'azienda va a lavorare da un'altra parte. Questo è il tema.

LA: Ok.

II: Non è molto [...]. Su questo non vedo alternative, non vedo alternative.

LA: Perché, secondo lei, negli ultimi anni molte società di consulenza hanno deciso di sviluppare o potenziare un'area dedicata al reputation o al crisis management? È una spinta più interna, strategica o esterna, di richiesta del mercato, dei clienti?

II: Secondo me più interna.

LA: Interna? [tono leggermente sorpreso].

II: Sì, non mi pare ci sia stato un aumento di richiesta da parte del mercato, anche perché non è una moda, non è una moda assolutamente. C'è sempre stata, ci sarà sempre, non ne vedo [...]. A parte l'ambito forse finanziario, che è più soggetto a, come dire, al contesto, per evidenti ragioni, per esempio da diversi mesi questo balletto sui dazi. Evidentemente dal punto di vista economico-finanziario c'è una situazione di incertezza e, quindi, questo può creare delle crisi in qualche azienda ma, per il resto, ritiri di prodotto ecc. non è che sono soggetti a chissà quale, a chissà [...]. Allora, forse, diciamo, che negli ultimi anni tra Covid e guerra in Ucraina ci sono state delle situazioni [...], però non è neanche vero perché, se uno poi guarda l'andamento dei mercati finanziari, le borse sono esplose negli ultimi anni. Non credo che siano [...]. Non lo vedo come settore soggetto a, come dire, a degli andamenti di qualche genere. No, secondo me è una spinta interna.

LA: Ok e, secondo lei, cosa spinge un cliente ad affidare la gestione della propria reputazione o crisi a una società che fa prettamente lobbying e public affairs, e poi si apre a queste aree, e preferisce queste società ad altre che fanno magari comunicazione pura, sola comunicazione, sola reputazione da sempre?

II: Beh, allora, noi siamo un caso un po' particolare perché diversamente da [...]. Allora, essendo molto verticali, noi facciamo un po' tutto e quindi nasciamo, diversamente dalle altre realtà che lei ha citato, noi non nasciamo come realtà di public affairs o lobbying. Noi nasciamo come realtà di public affairs e public relations in ambito sanitario, in ambito *health care*; per cui non abbiamo l'una o l'altra veste, le abbiamo tutte due. Per cui, per noi è sempre stato [...], sin dalla nascita è sempre stato così, lo abbiamo fatto sin dall'inizio, non siamo [...]. Allora, detto questo, che cosa spinge una società [...]? Non saprei risponderle onestamente. Secondo me, quello che spinge una società ad affidarsi è quello di rendersi conto di avere bisogno e trovare dall'altra parte qualcuno con una buona reputazione e una competenza che permetta di, in qualche modo, di aiutare a risolvere il problema.

LA: Però, ecco, la competenza, alla fine, e la reputazione buona, la possono avere anche agenzie che fanno sola comunicazione.

II: Sì, ma la reputazione [...]. Allora, il tema della reputazione è molto legato a quello che è l'ambito o il servizio che io richiedo. Allora, faccio un esempio molto banale: un'azienda che vuole rivolgersi a una realtà come la nostra, per un'attività di comunicazione classica, a chi si rivolge secondo lei, per sapere, non conoscendo la realtà. Un'attività di ufficio stampa, di *media relations* lo chiede ai giornalisti: «tu conosci quella realtà?». Questo è molto più semplice, perché è molto più aperto come ambito. Se io dovessi chiedere a qualcuno, al di là di una mia conoscenza diretta del mercato, mi rivolgerei a persone che lavorano in questo ambito, chiedendo se conoscono...

LA: Passaparola, diciamo.

II: Assolutamente sì. Se conoscono e che impressione hanno. È un po' come si fa con i professionisti, con gli avvocati.

LA: Sì. «Ne conosci uno bravo?» [sorridente].

II: Esatto, esatto, sì.

LA: Nella società di consulenza per cui opera, dunque, il reparto dedito al lobbying e al public affairs e quello dell'area reputazione e crisi sono collegati? I medesimi professionisti lavorano in entrambi?

II: No, no. No, perché sono settori non necessariamente collegati tra loro perché, voglio dire, una crisi può essere legata a, diciamo [...]. Mah, diciamo che il tema della crisi e il tema della lobby non li vedo così tanto connessi, perché sono proprio due ambiti diversi; tanto è vero che le più grosse società di crisis management non sono società di lobbying, a livello mondiale ma anche a livello nazionale, secondo me. Stiamo proprio parlando di due ambiti totalmente separati. Cioè, le grandi realtà che si occupano di crisis management sono appunto Burson-Marsteller, Helen Norton, che hanno molta poca competenza, anzi quasi nulla, in ambito di lobbying. Io, agenzie di lobbying alle quali mi affiderei per la gestione di una crisi? [scuote a lungo il capo, restando in silenzio, in segno di disapprovazione]. Uhm, ho dei dubbi, ho dei dubbi.

LA: Nessuna? [sorridente].

II: Esatto, ho dei dubbi.

LA: Quindi poi, ecco, nel suo caso chi lavora nell'area crisi non si occupa di lobbying e viceversa. È corretto?

II: Tendenzialmente no, può succedere ma no. Può succedere, ma come non succedere.

LA: Ok.

II: Può succedere, ma come non succedere.

1.10 Intervistato L

Attuale posizione lavorativa	Founder e Amministratore Unico
Genere	M
Data dell'intervista	25/07/2025

LA: In cosa consiste esattamente il suo ruolo oggi nella sua società di consulenza?

IL: Dunque, una gestione diretta dei clienti più importanti e la gestione diretta di alcune attività come l'assistenza ai clienti nei processi di M&A e valorizzazione, che svolgo personalmente.

LA: Da che momento della sua vita ha scelto di dedicarsi a ciò? Una scelta perseguita o l'incontrarsi di alcuni fattori?

IL: Al public affairs?

LA: Sì.

IL: Io per trent'anni ho fatto il dirigente d'azienda e l'amministratore di società e ho sempre lavorato nei processi di sviluppo, nell'ambito dei quali il public affairs e gli affari regolatori sono una componente fondamentale.

LA: Ok, quindi ha ricercato poi questo ruolo e l'apertura di questa società?

IL: Sì, quando ho deciso di aprire una mia società, ovviamente ho puntato sul *core*. La società non fa solo public affairs, ma sicuramente il suo *core business* è questo.

LA: Ok, ed è recente. Parliamo della seconda metà del [anno], è corretto? L'apertura.

IL: Sì, sono [numero] anni fa. Credo che sia agosto, settembre di [numero] anni fa.

LA: Qual è la sua personale definizione di «buona reputazione»?

IL: Trasparenza, riservatezza nei confronti dei clienti, ovviamente lealtà e correttezza e performance.

LA: Ok, sono gli elementi che compongono la buona reputazione per lei, dunque, giusto?

IL: Sì, sì.

LA: E ritiene che, al giorno d'oggi, la reputazione sia più una questione di facciata o una vera realtà operativa?

IL: È tutto, è sostanza, è realtà, è il valore di avviamento di questo lavoro.

LA: Ci sono degli indicatori oggettivi in grado di misurare la reputazione e il rischio di crisi reputazionali?

IL: Solo parzialmente.

LA: Voi vi occupate della reputazione e delle crisi di sole aziende o anche di personaggi pubblici?

IL: Solo aziende.

LA: Secondo lei, una reputazione compromessa, di un'azienda ma anche di un personaggio pubblico, è davvero recuperabile?

IL: Sì, secondo me è recuperabile.

LA: Anche davanti scandali di ampie proporzioni?

IL: Sì, nel corso del tempo, a patto che si realizzi un posizionamento diverso rispetto a quello che il soggetto aveva quando c'è stato lo scandalo. Ovverosia, se tu facevi il costruttore, devi fare lo scrittore.

LA: Ah, deve proprio cambiare ambito, diciamo [sorride].

IL: Questo è fondamentale se si vuole [incomprensibile] la situazione.

LA: Ok, dunque occorre reinventarsi, diciamo.

IL: Brava. Vai a fare lo chef.

LA: Lo chef? [ride]. Va bene.

IL: Vai a fare lo chef.

LA: Allora, coloro che nella sua società si occupano di crisi reputazionali hanno svolto percorsi di specializzazione specifici per fare ciò?

IL: No, chi lo fa ha dei percorsi di studi molto simili al suo.

LA: Ah, ok. Ok.

LA: Secondo lei che competenze professionali e caratteristiche personali dovrebbe avere chi lavora in questo campo? Magari quelle che lei ricerca nei suoi dipendenti.

IL: Nel public affairs?

LA: Sì.

IL: Continuo aggiornamento, capacità di analisi e confidenza con il quadro normativo e regolatorio del settore che segue.

LA: E a livello di caratteristiche personali?

IL: Beh, assoluta flessibilità e capacità di relazionarsi, attitudine alla relazione.

LA: I progetti sono seguiti singolarmente o in team? Quelli di crisi reputazionali.

IL: In team.

LA: Sempre in team.

IL: Sempre, è un metodo di lavoro.

LA: Qual è il profilo tipico di coloro che hanno una crisi reputazionale e che si rivolgono a voi? Qualche cosa che hanno sempre in comune.

IL: Ma tenga conto che noi lavoriamo sulla reputazione del cliente se è un cliente che abbiamo a trecentosessanta gradi; quindi, se lo seguiamo nelle relazioni istituzionali, se lo seguiamo nello sviluppo dei suoi progetti. A quel punto ci occupiamo anche della reputazione o del problema di reputazione.

LA: Ok, dunque non prendete clienti nuovi solo per la gestione della reputazione?

IL: No. Se un cliente viene da noi perché ha solo un problema di reputazione, noi non lo prendiamo. Non è la nostra specializzazione. Noi seguiamo la sua reputazione nel momento in cui lo seguiamo sul public affairs o sulle media relations o sui processi di engagement.

LA: Ok, chiaro.

LA: Le è mai capitato di rifiutare di seguire un cliente?

IL: Sì.

LA: A grandi linee, che ambito di appartenenza aveva? Che settore?

IL: Il settore era chimico, le problematiche che dovevano risolvere erano di carattere ambientale. Ma non è l'unico, diciamo.

LA: Ok, e i suoi dipendenti possono scegliere singolarmente di rifiutarsi di seguire un cliente?

IL: No, no.

LA: È una scelta aziendale, dunque.

IL: Diciamo che noi non abbiamo casi particolari, diciamo che creino [...]. Facciamo una selezione, laddove si possono porre dei problemi etici, tendiamo a non prenderli.

LA: Ok, chiaro.

LA: Ha magari un caso concreto, qualcosa da accennare rispettando la privacy del cliente, che può condividere? Magari, a grandi linee, un vostro caso di successo o qualcosa che si ripete frequentemente.

IL: Questo è molto difficile, perché dovrei parlare di *case history* di clienti. Sono abbastanza identificabili, preferisco non farlo.

LA: Perché, secondo lei, negli ultimi anni molte società di consulenza hanno scelto di potenziare o aprire un'area dedicata al crisis management o al reputation management?

IL: Perché è come l'ESG, è diventato fondamentale per la vita delle aziende.

LA: Ok, dunque una spinta interna, strategica o esterna, di richiesta del mercato e dei clienti?

IL: Di richiesta del mercato.

LA: E, secondo lei, cosa spinge un cliente ad affidare la sua reputazione a una società che fa prettamente lobbying, e poi si è aperta al crisis management, e la preferisce ad altre che fanno sola comunicazione pura, sola reputazione?

IL: A questo non so rispondere. Allora, se parliamo di reputation non è la nostra specializzazione, non abbiamo clienti problematici, anche perché forse quelli che erano problematici non li abbiamo presi, ecco. Se parliamo di crisis management invece la risposta c'è, perché non è squisitamente un tema di comunicazione. Poi, comunque, noi la situazione di crisi la gestiamo sia dal punto di vista di comunicazione sia dal punto di vista del public affairs; quindi, la gestiamo a trecentosessanta gradi verso l'esterno, diciamo. Fondamentalmente noi ci occupiamo di riduzione di posti di lavoro, ristrutturazione di aziende, situazioni di crisi aziendali. Non abbiamo mai seguito una situazione di crisi dovuta a scandali o questioni giudiziarie.

LA: Ok, ultima domanda ma, in realtà già ha un po' risposto, chiedo solo conferma: nella sua società, il reparto strettamente dedito al lobbying e al public affairs, dunque, è legato all'area di gestione di crisi? Collaborano insieme, diciamo, corretto?

IL: Sì, sì, assolutamente.

LA: Dunque sono gli stessi professionisti che fanno entrambe...?

IL: Sono gli stessi professionisti, sono gli stessi professioni.

LA: Perfetto, era l'ultima domanda.

1.11 Intervistato M

Attuale posizione lavorativa	Founder, Amministratore Delegato e Presidente
Genere	M
Data dell'intervista	28/08/2025

LA: In cosa consiste esattamente il suo ruolo oggi all'interno della sua società?

IM: Sono Presidente e Amministratore Delegato, quindi sostanzialmente il mio ruolo è quello di coordinamento e gestione della società.

LA: Da che momento della sua vita ha deciso di dedicarsi a ciò? Una scelta perseguita o l'incontrarsi di alcuni fattori?

IM: La mia è stata una scelta casuale, nel senso che nello scrivere la tesi di laurea, come sta facendo lei, ho capito quale sarebbe stata la mia professione.

LA: Ok, quindi durante il corso di sociologia?

IM: Sì.

LA: In che modo l'ha capito?

IM: Sostanzialmente io avevo una grande passione per il mondo della politica, per le istituzioni e ho capito che la politica ha una particolarità: è molto aleatoria. Nel senso che non è un lavoro, come qualcuno può pensare, perché lei deve essere eletto, deve essere confermato. Io ho scelto una carriera che mi consentisse di stare vicino alla politica, vicino al mondo della politica, dialogare con il mondo della politica, ma avendo una mia professionalità e una mia indipendenza economica.

LA: Perfetto. Qual è la sua personale definizione di «buona reputazione»?

IM: Questa è una domanda molto difficile, nel senso che oggi con il proliferare e con l'ipercomunicazione e con la presenza dei social, si è un po' distorta quella che era la mia concezione di buona reputazione. La mia concezione di buona reputazione era quella di un professionista capace, serio, che aveva maturato esperienza e portava avanti delle istanze nell'interesse del cliente.

LA: E perché dice che con i social si è un po' distorta questa sua definizione?

IM: Perché oggi la percezione è, come dire, fortemente influenzata sulla presenza sui social. Faccio un esempio, lo diceva il Generale Venturoni, che è stato il comandante dello Stato Maggiore: se tu non comunichi qualcosa, è come se tu non lo avessi fatto. Qualcuno diceva

anni e anni fa. Allora, il professionista certamente lavorava, ma lavorava per risolvere, aiutare, valorizzare il lavoro del cliente. Oggi invece c'è una percezione di successo e di professionalità dalla quantità di posizioni autocelebrative, autoreferenziali. Questo di fatto ha falsato quella che era la situazione originale.

LA: Sì sì, si è spiegato bene.

IM: Si è passato dal lavorare – io sto parlando del professionista – per valorizzare la comunicazione di qualcuno, a una situazione dove sostanzialmente siamo di fronte a una situazione autocelebrativa.

LA: Ritiene che al giorno d'oggi, per le aziende in questo caso, la reputazione sia più una questione di facciata o una vera realtà operativa?

IM: No, è un elemento fondamentale. Io lavoro ad esempio molto nel settore della salute, una volta era fortemente influenzato dal «l'ha detto il dottore», «l'ha detto il professionista», oggi le persone si documentano, vogliono essere coprotagoniste di quelle che sono le scelte, condividere le scelte. Quindi, di conseguenza, avere una buona reputazione diventa fondamentale ed è la ragione per cui ci chiamano quando ci sono delle situazioni di crisis management da gestire.

LA: Ma la sua società nasce come focalizzata sull'ambito salute o lo diventa?

IM: Nasce sull'ambito salute, perché io porto quella che è la mia esperienza personale di comunicatore prevalentemente nell'ambito della salute. Noi facciamo solo ambito salute.

LA: Ci sono indicatori oggettivi in grado di misurare la reputazione e il rischio di crisi reputazionali?

IM: Sì, ci sono dei KPI che vengono utilizzati per misurare, però sono, come dire, molto differenti. Sono molto in evoluzione rispetto al passato.

LA: Voi vi occupate delle crisi di sole aziende o anche di personaggi pubblici legati al mondo dell'healthcare?

IM: Entrambi.

LA: Ok, quindi quando sono personaggi pubblici sono magari manager di aziende?

IM: Sì.

LA: Secondo lei, una reputazione compromessa, di un'azienda ma anche di un personaggio pubblico, è davvero recuperabile?

IM: Sì.

LA: Anche in caso di gravi scandali?

IM: Sì.

LA: Chi nella sua società si occupa di crisis management ha svolto percorsi di specializzazione specifici per arrivare a fare ciò?

IM: Allora, hanno un background di tipo giornalistico.

LA: Ok, perché ho letto insomma che sul sito descrivete un po' il team multidisciplinare di esperti e parlate di crisis manager. Diciamo, sono giornalisti però non hanno fatto – anche se scarsi in Italia – percorsi specifici per l'ambito crisi?

IM: No, non è che hanno fatto un corso, un master. Sono persone che hanno seguito per anni il mondo della stampa, conoscono il mondo della stampa, conoscono il mondo delle aziende e quando succedono le crisi sanno in qualche modo interagire nella fase acuta della situazione. Poi, dopo di che, subentrano altri professionisti, che invece seguono la fase di, come dire, rilancio. Perché la crisi è data da tre momenti importanti: la fase acuta, dove esce sui giornali, sulla televisione e lì il comunicatore deve cercare di tamponare; poi c'è una fase successiva, che è quella della ricostruzione dell'immagine, proprio della credibilità; e poi c'è un'altra fase, che è quella del, come dire, diritto all'oblio. Perché? Perché una volta, quando c'erano solo i media tradizionali, passata la fase acuta si aspettava del tempo e poi si partiva per quella che è la fase di ricostruzione. Oggi invece, con la presenza sui social e la forte, come dire, capacità di Google di andare indietro su tutto e immagazzinare informazioni, ci sono quelle tecniche che vengono chiamate "io ti googlo e vedo chi sei, cosa hai fatto e se ci sono anche degli eventi negativi". Con il diritto all'oblio c'è la possibilità di cancella anche sul web, in modo definitivo, tutta una serie di informazioni che ledono la credibilità, la professionalità, l'immagine della persona. Cioè, durante la fase acuta il giornalista, rispetto al cosiddetto diritto di cronaca può raccontare l'evento, può commentare l'evento. Dopo un certo numero di anni, questa situazione, che non è più di interesse di cronaca [...], chi in qualche modo lo desidera, può chiedere di essere dimenticato e quindi può chiedere di cancellare. Si chiama diritto all'oblio, sancito tra l'altro ormai da una legge europea molto importante. Tant'è che ci sono altri professionisti che sono specializzati in questa cosa.

LA: Ok, nella vostra società, è corretto? Cioè, diciamo, sfruttate questo diritto all'oblio per il ripristino della reputazione?

IM: Sì. Però non sono tutti la stessa persona, c'è chi sa gestire bene la fase acuta, c'è chi sa gestire la fase di ripristino e c'è chi gestisce la fase di diritto all'oblio. Poi c'è naturalmente un coordinatore che ha, per esperienza, la visione delle tre fasi e coordina le tre fasi.

LA: Perfetto, chiaro.

LA: Che competenze professionali e caratteristiche personali dovrebbe avere chi lavora in questo campo? Iniziamo dalle competenze professionali.

IM: Deve essere qualcuno che ha dimestichezza con la comunicazione, quindi saper scrivere. Deve essere una persona che in qualche modo è in grado di fare un'analisi dello scenario, perché non basta dire «vabbè, non faccio uscire l'articolo, analizzo l'articolo, peso l'articolo», ma bisogna capire in una visione d'insieme come funziona il mondo della comunicazione. Poi naturalmente delle capacità tecniche che si acquisiscono sul campo, unitamente a una dote che per me è fondamentale per poter fare la differenza, che è la passione. Il professionista che ci mette passione nel fare un certo tipo di lavoro è diecimila volte migliore, molto più performante rispetto a uno che lo fa meccanicamente, come se dovesse fare un lavoro come un altro, senza metterci quest'elemento personale.

LA: Quindi per le caratteristiche personali, oltre anche alla passione, cosa mi direbbe?

IM: Caratteristiche personali, uhm, da noi ad esempio sono premiate le persone che ci mettono costanza, dedizione. Sono quelle caratteristiche [...]. Quando io dico «passione» sono, diciamo, quelle persone che vogliono fare bene il loro lavoro, non si accontentano e si documentano per migliorare giorno dopo giorno.

LA: E lei sceglie personalmente i suoi dipendenti?

IM: Una volta lo facevo, oggi mi faccio aiutare in una fase di preselezione da degli *hunter* che mi cercano i profili migliori. Dopo di che, l'ultima parola spetta sempre a me.

LA: I progetti sono seguiti sempre in team o talvolta anche singolarmente?

IM: In team.

LA: Qual è il profilo tipico di coloro che si rivolgono a voi per un caso di crisi? Un identikit.

IM: Sono delle aziende o sono dei professionisti o delle associazioni di categoria.

LA: E le loro richieste generalmente quali sono?

IM: Sono quelle di tamponare il più possibile, contenere il più possibile l'impatto negativo dal punto di vista mediatico.

LA: Le è mai capitato di rifiutare di seguire un cliente?

IM: Sì

LA: Ed è un qualcosa che i suoi dipendenti possono singolarmente scegliere di fare? Di non voler seguire un progetto. O è una scelta aziendale?

IM: Non mi è mai capitato.

LA: Tendenzialmente potrebbero sceglierlo?

IM: Ma se ad esempio ci fosse [...], è un esempio, un dipendente che è testimone di Geova e avesse una situazione legata al mondo del sangue, piuttosto che se ha delle situazioni che interferiscono con il suo credo, con la sua attività, chiamiamola così, extraprofessionale piuttosto che sociale, può parlarne e nel caso in cui ci fossero, come dire, delle resistenze di carattere morale, sociale, a quel punto possiamo tranquillamente sostituire la persona con qualcun altro nel team.

LA: Nel rispetto della privacy del suo cliente, può magari accennare qualcosa di concreto, un caso concreto o che si ripete spesso. Non lo so, un'esperienza più o meno concreta, senza fare nomi.

IM: Le crisi sono tutte diverse fra di loro. Ci può essere la crisi dovuta a un attacco *hacker*.

LA: È successo dunque? L'avete seguita una crisi del genere?

IM: Sì, per un ospedale che è stato attaccato dagli *hacker*. Gli hanno bloccato tutto il sistema informativo, hanno dovuto chiudere il pronto soccorso, hanno dovuto bloccare tutte le visite, hanno dovuto [...], perché non potevano accedere più alle cartelle cliniche, non potevano accedere più agli appuntamenti. Gli era stato chiesto un riscatto. Ovviamente è intervenuta l'Autorità Garante che ha bloccato ogni possibilità e lì c'è stata la necessità da un lato di contenere la notizia, ma dall'altro di informare tutti i pazienti che si recavano a fare le visite mediche all'ospedale, piuttosto che dovevano fare degli interventi programmati, che era tutto reinviato perché c'era una situazione di questo tipo.

LA: Perché, secondo lei, negli ultimi anni molte società specializzate in lobbying e public affairs hanno aperto un'area dedicata al reputation e crisis management? Una spinta più interna, strategica o esterna di richiesta del mercato, dei clienti?

IM: Vede, quando ho iniziato io c'erano le società che facevano comunicazione e c'erano le società che facevano public affairs. Io le parlo nell'ambito della salute.

LA: Certo.

IM: Non c'erano società [...]. Io ho portato avanti questo concetto, che sono due facce della stessa medaglia. Quando si parla di comunicazione, la comunicazione è come se fosse un ombrello sotto il quale va la comunicazione interna, va la comunicazione con le istituzioni, quindi il public affairs, va la comunicazione con i clienti, va la comunicazione con il mondo della stampa e, naturalmente, c'è anche l'aspetto della crisi. Perché la crisi è, chiamiamolo così, un fenomeno che uno può cercare di prevenire, ma che, nel momento in cui arriva, può vanificare investimenti, sforzi importanti che le società hanno fatto per valorizzare la loro immagine, i loro prodotti o la loro professionalità.

LA: Però, ecco, lei ha aperto subito con questa filosofia.

IM: Sì.

LA: Invece magari altre, penso ad esempio Bistoncini Partners, Comin e così via, hanno aperto in anni più recenti l'ambito di reputation...

IM: [interrompe] Loro sono partiti con l'attività di public affairs, quindi di lobbying, e poi man mano hanno cercato di mettere, come dicono, *in house*, all'interno delle loro strutture queste competenze.

LA: Secondo lei però perché? Una scelta appunto strategica o è stato richiesto dal mercato che aprissero queste aree?

IM: È una scelta strategica, nel senso di dire: «io posso ampliare le mie competenze e quindi ampliare anche il mio fatturato, piuttosto che fare solo una parte, servire solo una parte del cliente». È un po' come gli studi legali, no? Ci sono gli studi legali che fanno solo penale, solo il civile, solo l'amministrativo. Poi si accorgono che il cliente può avere bisogno di più aspetti e quindi si associano per fare uno studio associato, in grado di fornire a trecentosessanta gradi, se il cliente lo vuole, tutta una gamma di servizi.

LA: E, secondo lei, perché un cliente sceglie di affidarsi per una crisi o un problema di reputazione a società nate, appunto, inizialmente come solo lobbying, solo public affairs, e le preferisce ad altre che fanno comunicazione pura? Le vecchie agenzie di comunicazione.

IM: Perché l'attività di public affairs è un'attività di tipo molto strategico, cioè: io lavoro con il legislatore affinché nel legiferare o nell'emendare delle leggi tenga conto anche delle mie esigenze. Quindi si crea un rapporto di *feeling*, di fiducia tra il lobbista e, nove volte su dieci, chi è il proprietario dell'azienda, chi gestisce l'azienda. E, nel momento in cui c'è una crisi, ecco, il momento della crisi è un momento in cui bisogna prendere delle decisioni immediate; quindi, la prima cosa che viene in mente è rivolgersi a questa persona, a questo professionista, a questa società se è in grado di offrirgli anche il servizio di crisi.

LA: Perfetto.

LA: Ultima domanda. Nella sua società di consulenza, il reparto prettamente dedito al lobbying e al public affairs è legato all'area crisi?

IM: No.

LA: Ok, quindi sono professionisti separati tra loro diciamo?

IM: Sono dei team diversi.

LA: Perfetto, perfetto.

1.12 Intervistato N

Attuale posizione lavorativa	Founder, Amministratore Delegato e Presidente
Genere	M
Data dell'intervista	01/09/2025

LA: In cosa consiste esattamente il suo ruolo oggi nella sua società?

IN: Eh, difficile dirlo. Il mio ruolo attualmente è quello di coordinare e gestire tutti i team di lavoro della nostra azienda, che è composta da quasi ormai cento consulenti, cento tra dipendenti e consulenti, e la gestione anche dei principali clienti.

LA: Da che momento della sua vita ha scelto di dedicarsi a ciò? Una scelta perseguita o l'incontrarsi di alcuni fattori?

IN: L'incontrarsi di alcuni fattori.

LA: Ok, più o meno quando l'ha deciso? Dopo la laurea?

IN: Uhm [momento di silenzio]. Poco dopo la laurea.

LA: Qual è la sua personale definizione di «buona reputazione»?

IN: Buona reputazione è essere riconosciuti come dei soggetti competenti, affidabili e onesti.

LA: E ritiene che, al giorno d'oggi, sia più una questione di facciata o una vera realtà operativa?

IN: È un'esigenza operativa.

LA: Secondo lei ci sono indicatori oggettivi in grado di misurare la reputazione e il rischio di crisi reputazionali?

IN: Uhm [prolunga il suono restando a lungo in silenzio]. Mah. Sì, qualcosa si può, sì.

LA: Li utilizzate nei vostri lavori? Nei vostri progetti?

IN: Rispetto a noi o rispetto ai clienti? Cioè, è un po' vaga.

LA: Nel senso, nei progetti dei vostri clienti, quando avete un progetto di crisi, di gestione della reputazione, utilizzate dei KPI oppure è un lavoro più a discrezione del consulente, diciamo.

IN: Allora, se stiamo parlando [...]. Aspetta, scindiamo un attimo, perché stai mischiando i due piani. Se si parla della nostra organizzazione aziendale è una cosa, se si parla di come uno gestisce le attività rispetto a un cliente che ha una crisi è un'altra cosa.

LA: Parliamo della seconda.

IN: La seconda, ok. Quindi, nella gestione di una crisi per un cliente, è il cliente che deve avere, diciamo, dei requisiti di misurabilità della propria, uso il termine, onestà. Dopo di che, il consulente, a proprio discrezione, si muove rispetto a quello che è il perimetro in cui si trova.

LA: Ok, quindi è il cliente che fornisce, diciamo, dei dati, delle informazioni su quella che è la percezione della sua azienda. Ho capito bene?

IN: [momento di silenzio] Uhmhm, nì. Allora, ci sono dei dati oggettivi, quindi: se stiamo parlando di una crisi, una crisi dipende da qualcosa che è successo. Giusto?

LA: Sì.

IN: Può essere una crisi di natura [...], se è accaduto qualcosa, non lo so, sono la compagnia aerea e cade il mio aereo, quella è una crisi. Ok? Se sono l'azienda immobiliare e il mio amministratore delegato viene arrestato perché ha dato le tangenti a dei politici, quella è una crisi. Però sono due crisi diverse, giusto?

LA: Sì.

IN: Ok. Quello che deve fare il consulente è studiare la situazione, capire qual è lo stato dell'arte, conoscere la realtà dell'azienda che sta seguendo e capire in questo caso, quindi, come incrociare i due dati. Quindi, capire quali sono le possibilità e quali sono i rischi.

LA: E voi vi occupate delle crisi di sole aziende o anche di personaggi pubblici?

IN: [momento di silenzio]. Principal...[non termina la parola]. Allora [sospira, segue un momento di silenzio]. Anche qua, cos'è un personaggio pubblico? Perché l'amministratore delegato di una grande azienda è anche un personaggio pubblico.

LA: Sì questo è...

IN: [interrompe] Chiara Ferragni, Chiara Ferragni.

LA: Esatto, lo stesso esempio è stato portato.

IN: Chiara Ferragni, che era seduta a fianco a me a pranzo oggi, è un personaggio pubblico o un'azienda? Perché comunque muoveva anche degli interessi milionari in nome dell'azienda che rappresentava. Detto questo, secondo me sono la stessa cosa.

LA: Secondo lei, una reputazione compromessa, di un'azienda ma anche di un personaggio pubblico [mima virgolette con le dita], è davvero recuperabile?

IN: Secondo me [momento di silenzio], non al cento per cento, non al cento per cento. In questo caso si può scindere: l'azienda è recuperabile, anche al cento per cento, il personaggio pubblico forse è più difficile.

LA: Chi nella sua società si occupa di crisis management ha svolto percorsi specialistici per fare ciò? O hanno background formativi diversi, magari ecco, giurisprudenza, scienze politiche?

IN: Ehhh [prolunga il suono]. Adesso non mi ricordo ovviamente i percorsi formativi di tutti quanti, però tendenzialmente sono persone che arrivano da un percorso mirato. Spesso sono persone che arrivano dal mondo dei rapporti con la stampa; possono essere giornalisti, possono essere addetti stampa, soggetti di questo tipo.

LA: Ok, e a livello aziendale fornite dei corsi di aggiornamento per i dipendenti che, ecco, magari, si occupano di questo o anche di altre aree?

IN: Altre aree sì, questo specificamente no.

LA: Secondo lei, che competenze professionali e caratteristiche personali dovrebbe avere chi lavora in questo campo? Iniziamo dalle competenze professionali.

IN: Competenze professionali [ripete le parole quasi sillabandole]. Cosa intende per «competenze professionali»?

LA: Ad esempio, qualcuno diceva «una grande conoscenza del sistema politico italiano», «essere in grado di fare un'analisi dei fenomeni», oppure, ecco, dei percorsi di studio necessari, un bagaglio professionale.

IN: Eh [sospira], sì, son cose [...]. È un po' vago, nel senso, torno a dire la cosa che dicevo prima: è talmente ampio lo scenario in cui ci stiamo muovendo che è difficile dire una cosa specifica che serve, sono tutti ingredienti che sono utili per il bagaglio professionale della persona. Quindi, sicuramente la conoscenza del contesto è fondamentale, ma diciamo che si dà per scontato che situazioni di crisi, che sono tipicamente delle situazioni complesse e ricche di sfaccettature, vengano gestite da professionisti esperti. Quindi, nessuna azienda o nessun personaggio pubblico affiderebbe la propria crisi reputazionale a un ragazzo che ha appena iniziato la propria carriera. Quindi, secondo me, il bagaglio professionale è necessario, ma non ti so dire dei requisiti specifici professionali che servono. Serve essere dei professionisti di questo specifico settore.

LA: E per le caratteristiche personali?

IN: Per le caratteristiche personali, sicuramente serve una capacità di analisi dello scenario, della situazione, una capacità di saper leggere le persone. Questa tipologia di attività in qualche modo è anche tangente a quella dei legali. I legali che supportano attivamente le aziende nei momenti di crisi hanno alcune caratteristiche che sono simili a quelle che devono avere i

comunicatori. Quindi, la capacità, appunto, di saper leggere la situazione, di saper capire le persone, di saper capire quello che è il contesto.

LA: I progetti sono sempre seguiti in team o talvolta singolarmente?

IN: No, sempre in team, con ovviamente una guida, un leader.

LA: Qual è il profilo tipico di coloro che si rivolgono a voi? Delle caratteristiche che si ripetono, magari, non lo so.

IN: Uhm, guarda, noi lavoriamo esclusivamente o con grandi aziende multinazionali o con realtà strutturate, che possono essere enti pubblici o associazioni di categoria, sempre strutture piuttosto grosse.

LA: E generalmente le loro richieste quali sono?

IN: In ambito di crisi?

LA: Sì.

IN: Ehh [lungo suono insolito]. Eh, mmh. È un po' vaga, nel senso, anche questa [...]. Nel senso, le crisi possono essere di mille tipi [gesticola in aria], è inimmaginabile poter dire quali sono...

LA: [interrompe] No, però, indipendentemente dal tipo di crisi, diciamo [...]. Che il motivo scatenante sia questo o quest'altro, magari arrivano e chiedono un percorso che è più o meno sempre quello, sempre lineare.

IN: Beh, allora, tipicamente la cosa più richiesta e più necessaria in questi casi è il supporto rispetto ai media. Quindi, la relazione con la stampa, con le testate giornalistiche, con le agenzie di stampa, con le televisioni. Un altro tipo di supporto che può capitare in alcuni casi è quello rispetto agli investitori delle società; un altro, che però forse è più in una chiave successiva, post-crisi, è con il mondo della politica e delle associazioni.

LA: Le è mai capitato di rifiutare di seguire un cliente?

IN: Su una crisi?

LA: No, in generale.

IN: In generale [momento di silenzio]. Uhm, mah, boh, raramente ma sì.

LA: Ok, e su una crisi invece?

IN: No, su una crisi no.

LA: Ed è un qualcosa che i suoi dipendenti possono scegliere di fare? Di rifiutarsi di seguire un progetto.

IN: Non senza essere prima passati da me.

LA: Ok, quindi possono chiederlo, diciamo.

IN: Sì, possono chiederlo.

LA: È successo che accordasse il permesso?

IN: [lungo momento di silenzio]. Che qualcuno abbia chiesto di non seguire e io abbia detto [...]. No, non credo che sia mai successo, ma perché nessuno l'ha mai chiesto.

LA: Ah, quindi nessuno l'ha mai chiesto e [...]. Ok, ok [pronuncia le parole con voce ridente].

IN: Se me lo chiedessero, magari potrei essere d'accordo, non lo escludo.

LA: Va bene, e ha magari un qualcosa di concreto, un caso, diciamo, rilevante, che può accennare. Senza fare nomi, rispettando la privacy del cliente.

IN: Di casi di crisi? Ne abbiamo gestiti tanti.

LA: Non lo so, uno celebre a grandi linee, uno di cui andate fieri.

ID: Non me ne viene in mente nessuno in particolare.

LA: Perché, secondo lei, negli ultimi anni molte società di lobbying hanno aperto un'area dedicata al reputation e crisis management? Una spinta più interna, strategica o esterna, di richiesta dei clienti, del mercato?

IN: Questa è una domanda interessante. Sicuramente è una richiesta del mercato, ma è anche un'esigenza interna del nostro settore di aumentare le aree di attività e di possibilità di ricavi, andando a collegare degli ambiti che sono in qualche modo adiacenti a quello dell'attività di public affairs e lobbying, che è cambiata molto negli ultimi anni.

LA: E, secondo lei, cosa spinge un cliente ad affidare la sua crisi o reputazione a una società che fa prettamente lobbying, e poi si apre a queste aree, e la preferisce rispetto ad altre che fanno da sempre comunicazione nella maniera classica, diciamo?

IN: Io credo che questo tipo di richieste [...]. Intanto, non so chi sono gli altri undici, però le società che ormai fanno solamente lobbying sono pochissime credo, e se anche fanno solamente lobbying hanno poi dei rapporti di partnership con qualcun altro che faccia comunicazione o media relations. Il punto della richiesta, se io fossi, mettiamo, una società che ha una crisi mi rivolgerei a una società che fa solo ed esclusivamente lobbying, solo nel caso in cui la crisi...

LA: [interrompe] No, no. Io dico: perché si rivolgono a una società che fa prettamente lobbying e poi anche queste aree, preferendo questa a una che fa sola comunicazione?

IN: Allora, mettiamola così: le aziende che si rivolgono a società di questo tipo in caso di crisi sono aziende che tendenzialmente hanno già dei rapporti con il mondo istituzionale e hanno bisogno di avere qualcuno che gestisce questa cosa anche legandola al mondo istituzionale. La maggior parte delle altre crisi può essere tranquillamente gestita dalle agenzie di comunicazione generaliste.

LA: Nella sua società di consulenza, il reparto prettamente dedito al lobbying è legato all'area crisi? I professionisti sono gli stessi o...?

IN: I professionisti sono degli altri, sono diversi ed è legato [momento di silenzio] [...]. Dipende, nel senso, se la crisi è per un cliente che seguiamo per l'attività di lobbying, sicuramente sì, sono legati. Se è un cliente nuovo, che arriva e si rivolge a noi esclusivamente per la crisi, non necessariamente.

LA: Però, diciamo, ci sono dei professionisti che fanno solo crisi?

IN: Sì.

Appendice 2

Interviste a: Lobbisti

2.1 Fulvio Lorefice

Nome e cognome	Fulvio Lorefice
Anni di esperienza nel dato settore	6 anni di esclusive relazioni istituzionali
Attuale posizione lavorativa	Senior Consultant (presso FB & Associati)
Data dell'intervista	29/05/2023

LA: Qual è la sua personale definizione di lobbying?

FL: Il mio datore di lavoro, presidente di questa società e decano dei lobbisti italiani, cioè la persona che per primo, in modo sistematico, ha posto le basi per rendere questa professione in Italia una professione a tutti gli effetti e non un'attività collegata ad altro, ha elaborato una sua definizione, che non si contrappone alla mia, vale a dire: «un processo realizzato da un soggetto rappresentativo di un interesse socialmente legittimato, finalizzato a influenzare gli orientamenti e le scelte del decisore pubblico e dei suoi influenti». Per «soggetto» si intende un attore che ha un qualche vincolo organizzativo, che riesce a rappresentare in modo organico un interesse. La qualificazione «rappresentativo» rimanda al fatto che questo soggetto deve essere effettivamente in grado di rappresentare, e quindi di rendere la complessità e le contraddizioni del settore. «Socialmente legittimato» vuol dire che, ovviamente, questo interesse deve avere un qualche riconoscimento. La parte interessante risiede nel fatto che questa azione, questa dimensione proattiva, rimanda agli orientamenti e alle scelte, che sono due cose diverse: gli orientamenti sono il punto di vista generale del decisore pubblico e dei suoi influenti, le scelte sono la loro traduzione formale. Dunque, io mi rivolgo in modo diretto al decisore pubblico, ma anche in modo indiretto cercando di agire sugli influenti, cioè su quei soggetti che, in modo diverso, possono condizionare l'orientamento del decisore pubblico. Questa definizione la faccio mia, è assolutamente calzante. Per semplicità, invece, quando faccio attività formativa al nostro interno, dico sostanzialmente che: l'attività di lobbying è un'attività che consta di due fasi, la promozione e la tutela di un interesse particolare, considerando quest'interesse particolare nella dimensione dell'opportunità e nella dimensione della minaccia. Dunque, ove nel processo decisionale si delinei una minaccia, il lobbista prende in esame la situazione e cerca di capire quali azioni può compiere a tutela del cliente che rappresenta. Nella dimensione dell'opportunità, invece, il lobbista interviene nel momento in

cui si configura, all'interno di una congiuntura politica, parlamentare o legislativa, una finestra di opportunità che rende raggiungibile un risultato che precedentemente non lo era.

LA: Tre parole per etichettare il lobbista di oggi: quali sarebbero?

FL: Io direi previdente, flessibile e creativo.

LA: Come crede sia cambiato il fare lobbying nell'ultimo decennio?

FL: Ci sono vari elementi che, nel corso del tempo, si sono modificati. Il primo che mi verrebbe da dire è che in passato una delle questioni più importanti era acquisire informazioni, cercando di accedere a flussi di notizie, grazie alle quali era possibile prevedere e capire dove una minaccia o un'opportunità si veniva delineando. Questo aspetto è cambiato con la disciplina della trasparenza dei processi decisionali in quanto, ormai da molto tempo e in modo sempre più stringente, gli organismi decisionali sono chiamati a rendere disponibili informazioni prima acquisibili solo adoperando canali informali che ad oggi sono *open*. Un altro aspetto che è cambiato è che la questione non è più avere informazioni, ma averle in modo sistematico, esaminarle in modo scientifico, cavarne l'essenza e, eventualmente, anche scartarle, riuscendo a capire in che misura le stesse possano contribuire o siano parte di un disegno che costituisce una minaccia o un'opportunità per l'interesse particolare. Dunque, il tema non è avere informazioni, il tema è che cosa fare delle informazioni, come elaborarle, di quali strumenti dotarsi per rendere quest'approvvigionamento di informazioni un canale fondamentale; non il tutto, ma una parte utile allo svolgimento della propria attività. In termini di processi decisionali, invece, è comparsa la cosiddetta "esecutivizzazione" degli stessi, cioè: il fatto che il Parlamento sia stato progressivamente esautorato e che questo potere di iniziativa legislativa sia stato demandato ai governi. Questo è un grande cambiamento, poiché modifica quello che era un certo modo di intendere anche l'attività di rappresentanza degli interessi. È tutto più concentrato, la decretazione e l'urgenza sono tra gli strumenti più utilizzati dai governi e dalle maggioranze per dar corso ai loro programmi politici. Questo cambiamento è molto profondo, perché da un lato rende le attività di rappresentanza degli interessi presso il Parlamento non più il fulcro, ma una dimensione importante, che però non esaurisce la questione e induce tutti i rappresentanti d'interessi a prestare attenzione in prima battuta a quelle che sono le attività di governo. Questa è una modificazione che si è venuta producendo almeno da quindici anni, ma è una tendenza che è sempre più forte ed evidente.

LA: Come è cambiato l'approccio attuato dalla politica (eletti, ministri politici...)?

FL: Ci sono stati sicuramente dei soggetti politici che hanno costruito le loro fortune su un discorso fortemente critico del lobbying e c'è stato, soprattutto negli ultimi dieci anni, un senso comune che si è fatto progetto politico e che ha reso, in alcune fasi, non particolarmente agevole la rappresentanza degli interessi. Questo è indiscutibile. È vero pure che quegli stessi soggetti politici che hanno promosso questo tipo di narrativo, o che ne sono stati interpreti, hanno avuto una loro evoluzione. Quello che possiamo dire è che: un certo discorso politico contro i poteri forti e contro le lobby è un discorso, in termini di consenso, particolarmente remunerativo. Nel senso che: se io assumo un'iniziativa politica o legislativa o varo un provvedimento, e lo rappresento come la vittoria dell'interesse pubblico sull'interesse particolare, suscito fisiologicamente, in questo Paese, un certo consenso. Dico questo nella consapevolezza che non necessariamente queste dichiarazioni corrispondano al vero, è più un discorso politico, è più un livello di narrativa che un elemento concreto. Sicuramente, questa emersione di nuovi soggetti ha comportato una sollecitazione anche al mondo della rappresentanza degli interessi e del *public affairs*, cosa che personalmente ritengo salutare. Ogni ambiente e ogni attività che viene sfidata, per quanto la sfida possa essere in una misura fondata su argomenti più o meno discutibili, comunque interroga un settore e lo invita a guardarsi dentro, a capire se ci sono degli elementi di malfunzionamento, se ci sono delle condotte che non sono consone a quello che è l'impegno e il contributo che è lecito attendersi nella rappresentanza degli interessi ai processi decisionali.

LA: Quanto è trasparente il processo? Cosa manca?

FL: Questa è una delle cose più interessanti. I lobbisti, o almeno una parte importante delle società di relazioni istituzionali, lobbying e public affairs, tentano di ottenere una disciplina di settore. Nella scorsa legislatura ci sono stati dei disegni di legge che si sono poi arenati, perché il tema della trasparenza, nonostante sia assolutamente importante, non esaurisce il complesso di questioni collegate alla professione. Anche la società FB&Associati ha dato il suo contributo, è stata udita dalla I Commissione Parlamentare e ha rappresentato quello che è il punto di vista che noi cerchiamo di promuovere e veicolare. Un punto di vista nel quale il tema della trasparenza è importante, ma ancor prima c'è un tema di riconoscimento, cioè il fatto che questa professione sia riconosciuta come parte del processo decisione e che su questa base ci sia una responsabilizzazione di tutti gli attori, affinché ci sia una piena trasparenza delle attività e dell'accessibilità a una quota parte di informazioni che non vengono rese pubbliche. Fa sorridere che le più grandi società di lobbying italiane non riescano a ottenere questa disciplina.

Perché? Probabilmente perché c'è questo *win-win* della politica, cioè: è più utile e remunerativo dare una certa rappresentazione del complesso di questioni collegate al public affairs e al lobbying, piuttosto che operare per creare un *framework* normativo entro le quali tutte possano muoversi e adoperarsi per essere conformi a una disciplina più stringente.

LA: Da lobbista, come percepisce e crede venga percepita la sua figura?

FL: Forse non mi definirei lobbista, perché ho una funzione un po' più peculiare, nel senso che mi occupo in prima battuta di analisi dello scenario e più in particolare mi occupo di clienti che hanno profili di rischio politico, quindi quei clienti che, per ragioni spesso e volentieri di politica internazionale, possono vedere minacciato il loro *business*. Risento comunque del senso comune che c'è, un senso comune abbastanza deterioro per cui il lobbista tramerebbe nell'ombra. Il lobbista spesso viene accostato a fenomeni corruttivi, a reati, cosa che invece non rientra minimamente in cos'è il lobbista. Il lobbista si muove nel rispetto della legge e opera osservando tutte le norme e le discipline che regolamentano la sua attività, e questo è sicuramente un aspetto importante. Dunque, c'è questa percezione deterioro che muove probabilmente dal mancato riconoscimento di funzione e dell'utilità del suo ruolo, anche in termini democratici. Questa mancanza incide in questo senso comune, ma ha un elemento di verità: ci sono state delle condotte che sono state impropriamente definite lobbistiche, ma che erano invece attività corruttive *tout court* e che quindi non andavano accostate. Penso ad esempio a tutta la vicenda dell'Unione Europea e il cosiddetto Qatargate, quella è un'attività sanzionata dalla legge. Il nostro ordinamento, come gli ordinamenti degli altri paesi, prevede che queste condotte siano fattispecie penali e che se ne risponda personalmente. Erroneamente è stato rappresentato come un'attività di lobbying, che invece, appunto, rispetta la legge, si muove all'interno del tessuto democratico a tutti gli effetti, con accortezza, attenzione e scrupolo nel rispetto di quelle che sono le normative e le discipline.

LA: Che visione vi è, nel mondo del lobbying, della categoria dei giornalisti?

FL: Secondo me c'è un senso comune deterioro sul lobbying che in parte è alimentato da una certa stampa, ma allo stesso tempo una certa stampa trae spunto dal senso comune. È quindi un processo di reciproca influenza tra media e opinione pubblica. È chiaro però che: non essendo l'opinione pubblica un soggetto formalizzato con vincoli organizzativi, è più facile che siano i media e la grande stampa a perpetuare questa visione e percezione deterioro della professione del rappresentante d'interessi piuttosto che il contrario, ma tendenzialmente le due cose vanno insieme. Il giornalista asseconda un certo senso comune che lui stesso ha contribuito a creare,

ma di cui a un certo punto deve tener conto. Quindi, le due cose stanno insieme, poi va da sé che ci sono, come in ogni attività dell'agire umano, giornalisti e giornalisti, lobbisti e lobbisti. Ci sono i giornalisti che hanno piena contezza di quali sono i perimetri normativi, gli sforzi che sono stati fatti e che vengono fatti da una serie di soggetti che operano in questo settore, per arrivare a una disciplina di settore più organica e di dettaglio e altri, invece, che rimestano un po' nel brodo e che, per avere il *like* sul *social network* o per rendere più accattivante il titolo, si lasciano andare a un'ipersemplificazione che non tiene conto della realtà. Secondo me non è il caso di gettare la croce a nessuno, perché anche gli stessi giornalisti, nel momento in cui venisse introdotta dal legislatore una disciplina del settore, a un certo punto, gioco forza dovrebbero tener conto di come ciascuno opera e delle responsabilità in capo al singolo soggetto o in capo al singolo lobbista. Adesso è un po' un calderone, una pentola in cui ognuno mette insieme gravi reati penali di corruzione e condotte opache con attività specchiate alla luce del sole, conformi a tutte le discipline di legge. Non essendoci una disciplina forte di riferimento, una disciplina di dettaglio, c'è una fascia intermedia di soggetti che operano in modo non sempre attento a quella che è anche la percezione dell'attività che svolgono. Invece, creare un *framework* normativo significa mettere a riparo tutti e obbligare anche chi ha una condotta ambigua a rimanere nel solco.

LA: Crede che la stampa restituisca un'immagine fedele del suo mondo?

FL: Tendenzialmente no, non restituisce un'immagine fedele, proprio perché non farlo è remunerativo per i giornali e in generale per i media. Secondo me, l'aspetto importante da considerare è che fa lobbying non solo chi dichiara e mette nella targhetta fuori dall'ufficio "Società di Lobbying", ma fanno lobbying e svolgono attività di rappresentanza d'interessi anche soggetti altri, che però non sono oggetto di un certo occhio sociale. Intendo dire che: quando c'è un comportamento o un fenomeno che presso l'opinione pubblica viene ritenuto opaco, automaticamente si volge lo sguardo a chi dichiara formalmente di svolgere questa professione e di occuparsi di rappresentanza d'interessi. In realtà, le società di public affairs e di lobbying non esauriscono lo spettro di chi si occupa di rappresentanza d'interessi, questo è un punto molto importante. Non fa lobbying solo chi dichiara di fare lobbying, fanno in una misura lobbying anche alcuni giornalisti, alcuni media, alcuni studi legali, alcune società di comunicazione, alcune società di relazioni pubbliche. Bisogna guardare all'azione, non a chi dichiara che quell'azione è tale; ma quando si verifica un problema, uno scandalo, si guarda a noi, non si guarda all'amplia platea di soggetti che in modo plurale fanno lobbying ma non necessariamente dichiarano di farlo. Questo è un punto non banale, perché è un automatismo

quello per il quale si volge lo sguardo verso di noi a prescindere dal fatto che noi non esauriamo l'ambito della professione della rappresentanza degli interessi.

LA: Quali crede siano i pregiudizi e gli stereotipi sul lobbying? Quali di questi possiedono un, seppur minimo, fondamento?

FL: Il tema dell'opacità è un tema che rimanda alla necessità di avere una disciplina di riferimento che abbia e tenga conto della morfologia della professione. Se non c'è questa chiarezza e linearità è chiaro che ci possano essere delle condotte non opache in senso oggettivo, ma che possono risultare opache perché possono ricalcare, confermare o comprovare un determinato senso comune per il quale si tramerebbe nell'ombra e si opererebbe lontano dalle luci. Dunque, il tema dei pregiudizi e degli stereotipi, come ogni mito, ha un fondamento. Non è che siano mancati, anche nella storia della rappresentanza degli interessi, in questo come in altri paesi, degli episodi che poi le autorità hanno dimostrato essere delle condotte suscettibili d'intervento della procura e della magistratura, ma questo vale per ogni attività e non deve ricadere sull'intera categoria. Il rapporto tra pregiudizi, stereotipi e senso comune è un rapporto che, in una misura, certamente rinvia anche a questa mancanza.

LA: Crede che il suo mondo abbia in parte contribuito alla loro diffusione? A chi (altro) attribuirebbe una colpa?

FL: Io credo che ci sia stata, in una fase storica, una porzione di questo mondo che ha voluto veicolare e perpetuare un'idea di sé da eminenza grigia, da attore che si muove nei retroscena della politica. Quindi sì, secondo me una porzione di questa responsabilità è anche nel mondo delle relazioni istituzionali e *public affairs*. C'è poi una difficoltà del legislatore d'intervenire in una fase in cui siamo in un ciclo economico negativo. Facendo una breve digressione: anche la corruzione è socialmente o culturalmente tollerata in una fase in cui il ciclo economico è positivo, in una fase di vacche grasse. Questo è stato molto chiaro dopo lo *shock* petrolifero del '73. Il fatto che noi, dal 2008 ad oggi, quindi ora sono quindici anni, siamo all'interno di un ciclo economico negativo e in una fase di indietreggiamento e stagnazione della nostra economia, fa sì che questo malessere abbia un risvolto anche sull'opinione pubblica e sul senso comune. Quindi, questo che prima era un fenomeno non percepito come prioritario da affrontare, adesso, da alcuni anni, viene ritenuto tale. Secondo me questa circostanza incide anche oggi.

2.2 Silvia Mandarino

Nome e cognome	Silvia Mandarino
Anni di esperienza nel dato settore	dal 2009 circa
Attuale posizione lavorativa	Public Policy Director (presso LS CUBE Studio Legale)
Data dell'intervista	12/06/2023

LA: Qual è la sua personale definizione di lobbying?

SM: Il lobbying è un'attività di rappresentanza di interessi, pubblici o privati. Si tratta, dunque, di un'attività che si inserisce perfettamente nel contesto democratico in cui fortunatamente viviamo. Rappresentare gli interessi di una parte è alla base del sistema democratico in quanto, il decisore pubblico, non potendo essere un tuttologo, ha bisogno di avere un'idea più ampia possibile di quali sono gli interessi in campo, per potere poi prendere effettivamente una decisione politica.

LA: Tre parole per etichettare il lobbista di oggi: quali sarebbero?

SM: Il lobbista di oggi è un professionista, una figura competente in quanto, senza essere un tuttologo, è un esperto multisettoriale che, pur non essendo un avvocato, conosce i temi giuridici, pur non essendo un economista, sa leggere una legge di bilancio e che, nonostante non sia un analista politico, comprende lo scenario. La competenza che il lobbista ha nei confronti dei temi che segue è visibile in tutti quei lobbisti esperti in materie sanitarie, farmaceutiche, energetiche, *food, beverage*. Ogni settore ha la sua *expertise*. Inoltre, l'essere aggiornato è sicuramente un *must* del lobbista, che, dovendo essere sempre sul pezzo, conosce costantemente gli orientamenti politici del governo in carica, piuttosto che il contesto di riferimento e i vari interessi in gioco. Infine, deve avere una *forma mentis* strategica, intendo il suo dover essere in grado di individuare quella che può essere, sulla base delle proprie competenze e conoscenze, la strada giusta per raggiungere l'obiettivo. È un elemento che può sembrare una banalità, ma in realtà è ciò che poi fa l'effettiva differenza nel sapersi posizionare e nel saper esporre il punto di vista proprio e dell'interesse in gioco.

LA: Come crede sia cambiato il fare lobbying nell'ultimo decennio?

SM: Il lobbying sta andando sempre più verso una forma meno improvvisata e maggiormente professionalizzata. Si parla sempre più di lobbying ed è sempre più inserito all'interno dei corsi universitari, così come ci sono sempre più *master* di specializzazione. Tutto questo è un bene,

in quanto la formazione di prima era più sul campo, improvvisata in questo senso, mentre oggi si hanno delle basi di studio e delle casistiche da studiare molto interessanti e che, sicuramente, preparano sempre più professionisti e persone che sanno come si gioca con le regole della rappresentanza degli interessi.

LA: Come è cambiato l'approccio attuato dalla politica (eletti, ministri politici...) nei confronti dei lobbisti?

SM: Non vedo grandi cambiamenti. La politica, almeno nella sua esposizione pubblica, ha sempre un pregiudizio nei confronti dell'attività di lobbying; nonostante poi, nei rapporti personali e interpersonali che si hanno con i decisori, si capisce quanto apprezzino quest'attività e quanto ne abbiano bisogno. È un'attività che a loro fa comodo, proprio per quanto dicevo all'inizio: non essendo loro dei tuttologi e non potendo avere una conoscenza olistica della situazione, un'attività come quella svolta dal lobbista, in grado di rappresentare diversi punti di vista, è sicuramente apprezzata. Il fatto che all'esterno ciò non venga detto in quanto, soprattutto in Italia, c'è un forte pregiudizio, mostra come non vi siano state differenze nel corso degli anni. Tantissimi sono stati i tentativi di normare il lobbying, nonostante poi nessuno l'abbia mai fatto. Il perché mi sembra abbastanza ovvio, ma vediamo se questa volta ci sarà un risultato migliore e se, soprattutto, si arriverà a dama.

LA: Quanto è trasparente il processo? Cosa manca?

SM: Manca una regolamentazione. È da tanto che tutti i lobbisti la vogliono, chiedendo una regolamentazione che però non significhi ingabbiare l'attività o renderla particolarmente onerosa, bensì dare, innanzitutto, una legittimazione all'attività stessa, in quanto attività perfettamente inserita nel contesto democratico. Tale regolamentazione deve inoltre definire questo tipo di professione, fornendo una definizione che al momento manca, senza però – come dice la maggior parte dei professori esperti sul tema – “stringere troppo le maglie” sulla definizione del lobbying. Sicuramente però, un riconoscimento a livello normativo dà un riconoscimento anche formale. Serve inoltre delineare le modalità della trasparenza di questo tipo di attività, dunque: che cosa va registrato, come va registrato, in che modo va comunicato e quali sono, anche, le garanzie per chi fa lobbying. Oggi ci sono molti ostacoli che si possono incontrare nel raggiungimento dell'interlocutore, in quanto non sempre l'accesso all'interlocutore è facile, possibile e non sempre si viene ascoltati. Invece è importante che tutti gli interessi in gioco e tutte le voci abbiano il diritto di arrivare al decisore, intervenendo anche lungo il processo decisionale. È di fatti questo l'obiettivo: far sì che il decisore pubblico,

incaricato di normare un determinato settore e attività, tenga conto di chi subirà quella regolamentazione. È quindi giusto che capisca quali possano essere gli impatti effettivi su una determinata realtà o su tutte le realtà che verranno impattate da quella regolamentazione.

LA: Da lobbista, come percepisce e crede venga percepita la sua figura?

SA: In realtà l'opinione pubblica non conosce molto questa professione, e quando la conosce è perché viene raccontata da titoli di giornale che spesso richiamano un qualcosa che, effettivamente, è lontano dalla realtà di oggi. La porzione di opinione pubblica che conosce questa professione, in quanto le assicuro non è una professione nota come quella dell'avvocato o del medico, benché sia una professione legittima e molto antica, continua ad avere un pregiudizio nei confronti del lobbying e dei lobbisti. Ad oggi, bisogna scardinare un po' soprattutto ciò che viene comunicato all'opinione pubblica, per far sì che questa professione acquisisca il valore che dovrebbe avere.

LA: Che visione vi è, nel mondo del lobbying, della categoria dei giornalisti?

SM: Certamente ci sono alcune categorie di lobbisti che hanno più facile accesso ai decisori e che possono beneficiare di questa via preferenziale, ma personalmente non ho un'opinione negativa sui giornalisti.

LA: Crede che la stampa restituisca un'immagine fedele del suo mondo?

SM: Purtroppo no. C'è ancora molto sovrapposizione tra il lobbying, che è un'attività lecita e legittima, e i cosiddetti affaristi, che fanno altro rispetto all'attività di lobbying e che hanno alla base reati. Sono due cose diverse. Purtroppo, il giornalismo stesso usa termini impropri e questo sicuramente non aiuta.

LA: Quali crede siano i pregiudizi e gli stereotipi sul lobbying? Quali di questi possiedono un, seppur minimo, fondamento?

SM: Uno è sicuramente il lobbista come affarista e intrattenitore di relazioni illecite; tanto che adesso c'è anche il reato di traffico di influenze illecite, il quale però non ha trovato poi applicazione se non in uno, due casi rientrati di questa configurazione di reato. Per il resto il pregiudizio è questo: che si facciano scambi di favore o di qualsiasi tipo di bene di valore, al fine di avere un ritorno su attività che si stanno portando avanti. È un pregiudizio lontano dall'attività di lobbying, che ha una serie di strumenti a disposizione, che richiede tanta preparazione e tanto studio, la creazione di *dossier* e *position paper*, un'analisi accurata del

contesto, una narrazione accurata, in base al contesto, di ciò che si vuole rappresentare, e ha sotto un'attività di studio ben diversa da quella dell'intrattenere relazioni di scambi di favori.

LA: Crede che il suo mondo abbia in parte contribuito alla loro diffusione? A chi (altro) attribuirebbe una colpa?

SM: Innanzitutto, non è colpa esclusiva della stampa, che sostanzialmente contribuisce ad alimentare un pregiudizio ormai storico e culturale, non facendo altro che riproporlo. Ovviamente in tutte le professioni c'è chi non rispetta determinate normative ed è certo che nel mondo del lobbying ci siano stati casi quantomeno *borderline*. È ovvio che, nel momento in cui si ha una regolamentazione del settore e magari si può pensare alla diffusione di un codice etico dell'attività del lobbista, questo sicuramente può aiutare a mantenere la barra dritta, soprattutto per chi si spaccia come lobbista ma in realtà contribuisce ad alimentare delle pratiche che non sono legittime. In qualsiasi professione c'è sempre chi va oltre, ma questo non può ricadere sull'intero settore o su tutti i professionisti. In caso di configurazione di un reato, si perseguirà la persona in quanto tale.

2.3 Erika Munno

Nome e cognome	Erika Munno
Anni di esperienza nel dato settore	dal 2015 (circa 8 anni)
Attuale posizione lavorativa	Senior Consultant - Lobbying e Relazioni Istituzionali (presso Comin & Partners)
Data dell'intervista	22/06/2023

LA: Qual è la sua personale definizione di lobbying?

EM: Ritengo che il lobbying sia l'insieme di tutte quelle azioni volte a influenzare il decisore politico, a qualsiasi livello di governo e in qualsiasi ambito territoriale del potere, motivando determinati cambiamenti normativi e portando un beneficio sia al gruppo di interesse rappresentato sia alla collettività, nel rispetto dell'interesse generale.

LA: Tre parole per etichettare il lobbista di oggi: quali sarebbero?

EM: Volitivo, professionale e accurato.

LA: Come crede sia cambiato il fare lobbying nell'ultimo decennio?

EM: Vedo due *driver* del cambiamento: da una parte un cambiamento esterno dovuto all'innovazione della politica e del rapporto tra governo e Parlamento, con un'evoluzione sociale e politica del Paese, e con uno spostamento del processo decisionale, dal Parlamento al governo, che ha prodotto un'attività di lobbying molto più dedicata alla fase ascendente della decisione, quindi a convincere il decisore prima della scrittura di un provvedimento, che alla fase "discendente", ovvero il momento in cui un provvedimento è in Parlamento e, quindi, l'emendamento è effettivamente presentato. In parole semplici, se si vuole proporre una modifica normativa su un decreto e si arriva con la proposta di modifica quando il decreto è già in Parlamento, quella modifica ha pochissima possibilità di essere efficace. Occorre agire molto prima, convincendo l'opinione pubblica, i giornali, il decisore, quando è ancora a riflettere su come improntare una certa modifica. Questo ha fatto sì che il nostro tipo di lavoro andasse ad abbinare l'attività tradizionale del lobbying, come la scrittura di un emendamento, la proposta di un ddl e quanto altro, a tutto ciò che è l'advocacy, e quindi tutta la gamma di strumenti di comunicazione. Ciò ha portato un cambiamento interno alla professione. Altri cambiamenti interni alla professione sono stati generati dal digitale che, soprattutto nel periodo Covid, ha portato a una informalizzazione dei rapporti con i decisori, data l'assenza di incontri in presenza

e l'utilizzo di *video-call* e massaggi. A mio avviso, tutto questo è rimasto anche per una ragione esterna, ovvero una disintermediazione della politica che porta ad avere rapporti *one to one*. Con ciò cambiano anche le competenze, con un passaggio dal soggetto che fa il lobbista, un po' improvvisato in quanto ex parlamentare, a una professionalizzazione della professione. Si studia, ci sono master, corsi e strutture come la mia, ovvero società di consulenza strutturate, che fanno seguire un percorso professionale e di carriera a questa attività.

LA: Come è cambiato l'approccio attuato dalla politica (eletti, ministri politici...)?

EM: Io vedo di solito due fasi nella politica: c'è una prima fase di diffidenza iniziale, soprattutto per i nuovi gruppi politici, come è stato per i M5S nella prima legislatura o come è oggi per questo governo, che per lunga parte è stato all'opposizione e che per la prima volta si trova a governare. È una diffidenza dovuta alla loro mancanza di un buon *kit* di relazioni e contenuti. Diffidano da chi viene dall'esterno, perché ancora non lo conoscono. C'è poi una seconda fase di cambiamento, perché si rendono conto che non possono avere tutte le informazioni per decidere, e che alcune relazioni con gruppi con cui possono fare scambi sono utili al loro lavoro e al miglioramento della decisione pubblica. È allora che comincia la fase dell'apertura. Generalmente, quindi, per chi è alla prima legislatura o per i nuovi gruppi politici, la prima fase è sempre di diffidenza; mentre, tra chi è più avvezzo a governare e già conosce questo fenomeno, o chi studia nelle istituzioni europee, dove quello del lobbying non è certamente un fenomeno nuovo, c'è molta più apertura, serenità e anche capacità di sapere dialogare con noi. Capacità che non solo deve essere della politica ma, sottolineo, deve essere anche degli staff.

LA: Quanto è trasparente il processo? Cosa manca?

EM: Direi che mancano due cose: manca una regolamentazione, ma manca anche la cultura di questo fenomeno. Io credo che fare una legge senza diffondere la cultura di cosa è questo mestiere, come funziona il processo decisionale, come Parlamento e governo decidono veramente e come funziona il ciclo di *policy*, non abbia molto senso. Perché si continua a parlare del lobbista come di un affarista e del parlamentare come di un individuo che fa l'interesse di menti oscure. Dunque, innanzitutto bisogna diffondere la cultura che poi accompagnerà la modifica normativa e che deve diventare l'apice di un processo di consapevolezza verso questo mestiere. È un processo che comprende il capire come funzionano veramente le istituzioni e come si prende una decisione. Facendo questo mestiere, mi rendo conto di come non sia un qualcosa di molto diffuso. Per quanto riguarda la trasparenza del processo, io non credo che sia trasparente di *de fault*. Il contesto italiano, in questo senso, è un po' diverso rispetto agli USA,

dove è più semplice capire, anche dall'esterno, quali sono le fazioni politiche corrispondenti a determinati gruppi di interesse. Però credo che, in mancanza di una norma, soprattutto noi società di consulenza che ci siamo professionalizzate, questa trasparenza l'abbiamo comunque creata da soli, in *house*: con dei siti, dove nel nostro portfolio sono mostrati i nostri clienti; con la comunicazione, andando su qualsiasi profilo social di Comin & Partners si possono vedere tutti gli eventi che facciamo, quali sono gli speaker che invitiamo, tutte ciò che organizziamo e quali sono le relazioni che curiamo. Addirittura, in mancanza di un registro e di un obbligo normativo, abbiamo creato un nostro registro degli incontri. Questo poiché siamo una società virtuosa e, nel momento in cui ci sarà finalmente una legislazione, credo che le società virtuose verranno finalmente distinte da tutte le altre improvvisate. Invece, cercando la trasparenza negli strumenti pubblici, quindi il registro della Camera o quello del MISE, credo che difficilmente questi mostrerebbero date aggiornate, poiché sono registri burocratici, macchinosi e poco trasparenti.

LA: Da lobbista, come percepisce e crede venga percepita la sua figura?

EM: Diciamo che la percezione della borgata è negativa, ma io credo che anche nei confronti della politica, la percezione della borgata sia negativa, dimostrazione è l'assenteismo durante le elezioni e tanti altri fenomeni che lo testimoniano. Se invece parliamo di addetti al settore, non solo siamo visti bene ma in alcuni casi ci cercano anche, perché portiamo informazioni e contenuti. Ad esempio, quando dobbiamo proporre per un cliente una modifica normativa, innanzitutto studiamo gli impatti, quindi commissioniamo degli studi, che costano anche molto, a dei soggetti terzi, degli enti di ricerca, delle università, che forniscono le informazioni utili per decidere. La politica da sola farebbe probabilmente molta fatica a recuperare quei numeri, e quando devi studiare una misura e decidere dove allocare le risorse, su una coperta di soldi piccola, sapere queste informazioni ti è molto utile. Noi portiamo anche un valore aggiunto alle proposte che andiamo a rappresentare e gli addetti ai lavori. Se capiscono questo e sono un po' navigati, ci apprezzano. Anche qui c'è la distinzione tra chi lavora bene e gode di una buona reputazione perché è per bene ed è un professionista e chi si improvvisa. Ce ne sono tanti, proprio perché il settore è fiorente anche da un punto di vista di guadagni. Ciò porta molte persone a lanciarsi, creando anche il fenomeno delle cosiddette *revolving doors*, ma ti posso assicurare che, chi è capace e magari fa da tanti anni questo mestiere, ci mette poco a distinguere chi è bravo da chi non lo è. Poi, se mi chiedi la reputazione per strada, penso sia abbastanza scontato, ma è perché lavoriamo con la politica.

LA: Che visione vi è, nel mondo del lobbying, della categoria dei giornalisti?

EM: Diciamo che abbiamo lo stesso oggetto di studio, ma da due angolazioni diverse: la politica. Il giornalista ricerca l'informazione per fare il pezzo e raccontando nei meandri cosa sta succedendo; noi ci cibiamo di queste informazioni per fare le nostre ricostruzioni e a volte ricostruire anche le mappe dell'influenza per capire da chi andare a parlare per determinati temi. Facciamo un lavoro interconnesso: noi i giornali li dobbiamo leggere tutte le mattine e spesso apprendiamo dai giornali, viceversa, spesso siamo noi a dare invece informazioni, anche involontariamente, ai giornali, anche solo raccontando fatti tecnici.

LA: Crede che la stampa restituisca un'immagine fedele del suo mondo?

EM: Se mi metto dal punto di vista del giornale che deve vendere, lo capisco, ma sull'opinione pubblica, secondo me, non fanno un gran servizio. Non raccontare efficacemente questo fenomeno e parlare solo delle degenerazioni del fenomeno, facendo passare la parte per il tutto, non mi piace. È come quando della politica si vuole descrivere tutto in negativo e si fa passare la mela marcia, che ci può stare, come se tutta la classe dirigente fosse così, questo è un problema. È un non fare un buon servizio alla collettività, motivo per il quale tutte le ricerche degli ultimi anni sulla fiducia portano a dei cali notevoli rispetto alle istituzioni. Le persone non vanno a votare, c'è un allontanamento, e anche la qualità dei candidati si è abbassata tantissimo perché, una persona sana di mente, non fa politica sapendo che viene devastata in questo modo. Secondo me non fanno un buon servizio alla collettività, non sapendo distinguere tra fenomeni negativi, che ovviamente ci sono, ma che non sono lobbying ma delinquenza. Quindi, lo capisco da un punto di vista meramente utilitaristico, non lo capisco rispetto alla *mission* che dovrebbe avere un giornale, cioè quella di fare un'informazione pubblica consapevole, anche per dare alla collettività gli strumenti per comprendere il mondo e quello che succede. Vorrei sottolineare che tutti gli interessi che rappresentiamo sono certificati da contratti, dove il nostro perimetro d'azione è chiaramente scritto ed è a disposizione in maniera trasparente. Quando invece un giornalista scrive, per nome di chi, per conto di chi, non è sempre certificabile.

LA: Quali crede siano i pregiudizi e gli stereotipi sul lobbying? Quali di questi possiedono un, seppur minimo, fondamento?

EM: Voglio dire un pregiudizio con il sorriso, una battuta, ovvero il pregiudizio che ci muoviamo per interesse. È così! È chiaro che, quando attiviamo determinate relazioni, lo facciamo perché il nostro lavoro è per definizione rappresentare gli interessi. Questo pregiudizio è anche realtà, perché è necessariamente parte del nostro lavoro. L'importante è

riportare tutto nel giusto binario e dichiararsi quando si rappresenta un interesse, l'importante è essere trasparenti.

LA: Crede che il suo mondo abbia in parte contribuito alla loro diffusione? A chi (altro) attribuirebbe una colpa?

EM: Secondo me dobbiamo tornare al senso delle parole, perché la parola potere e la parola interesse fanno paura, spaventano. Ciò è assurdo, in quanto è dal potere che nasce il senso e la necessità di avere delle istituzioni. Bisogna un po' sdrammatizzare queste parole. A cavalcare l'onda per renderle delle parole oscure è stata sì la stampa, ma anche una politica che negli anni ha trovato comodo, soprattutto dalla Seconda Repubblica, questo interesse nel voler raccontare la società. Ripeto, ci sono degli interessi sbagliati, come delle forme di potere sbagliate, ma ci sono anche quelle giuste, che fanno funzionare la democrazia. L'importante è che siano interessi legittimi, generali, certificabili e trasparenti, e che la politica, usando il proprio potere, possa scegliere tra quegli interessi. Noi cerchiamo di dare alla politica gli strumenti e i contenuti per scegliere in maniera serena, tranquilla, informata e consapevole, quale interesse deve prevalere. Se queste cose venissero spiegate meglio, la parola potere e la parola interesse non spaventerebbero così tanto.

2.4 Nicolò Scarano

Nome e cognome	Nicolò Scarano
Anni di esperienza nel dato settore	8 anni
Attuale posizione lavorativa	Senior Consultant - Communications and Public Affairs (presso Comin & Partners)
Data dell'intervista	22/06/2023

LA: Qual è la sua personale definizione di lobbying?

NS: Lobbying vuol dire, *in primis*, rappresentanza di interessi. Comprende tutte quelle attività, che non limiterei soltanto a una specifica quale il lobbying parlamentare o la relazione *one to one*, ma a tutto un insieme di attività associate anche alla comunicazione, che sostanzialmente hanno l'obiettivo di generare innovazioni normative su determinati temi oppure di difendere l'integrità di una categoria o settore da innovazioni che possono essere ostili. Quindi, la rappresentanza di interessi è finalizzata a determinare o un cambiamento o una conservazione della normativa di interesse per un soggetto.

LA: Tre parole per etichettare il lobbista di oggi: quali sarebbero?

NS: Eclettico, dinamico e competente. Sono queste le caratteristiche che mio avviso dovrebbe avere il lobbista di oggi, nonostante poi non sia sempre così.

LA: Come crede sia cambiato il fare lobbying nell'ultimo decennio?

NS: Sicuramente dico una banalità, ma lo strumento digitale ha cambiato e accelerato molto alcuni processi: oltre ai *social media*, che o aiutano nell'ampio spettro del dibattito pubblico o danneggiano rendendo più difficile il lavoro, secondo me uno strumento, che usiamo tutti i giorni e che non verrebbe in mente di dire, è la *chat*. La chat, secondo me, è uno strumento banale nella sua quotidianità ma allo stesso tempo rivoluzionario, perché ci permette di avere un contatto molto più diretto di quanto era possibile avere dieci o quindici anni fa. La trasformazione negativa è invece quella che ha coinvolto il funzionamento delle istituzioni che, come abbiamo visto in modo dirompente negli ultimi anni, è zoppicante per diversi motivi: le emergenze; la mancanza sempre maggiore di alcune competenze da parte dei decisori pubblici; una certa lentezza dell'istituzione, rispetto al mondo fuori, che genera forti cortocircuiti; e tutta una serie di questioni di contesto e strumentali che vanno a incidere sulle trasformazioni degli ultimi dieci anni.

LA: Come è cambiato l'approccio attuato dalla politica (eletti, ministri politici...)?

NS: A me sembra che da una parte ci sia più bisogno e apertura al dialogo, mentre dall'altra ci sia, paradossalmente, una sfiducia e diffidenza da parte del politico di professione, forse causata da un certo abbassamento della professionalità. È come se tu, lobbista, fossi più esperto di loro, e qualcuno, con una cultura politica meno solida, è più diffidente. In altri invece si nota una certa apertura, disponibilità e bisogno, soprattutto tra quei parlamentari che arrivano in Parlamento senza avere relazioni e contenuti che, invece, il lobbista riesce a portargli.

LA: Quanto è trasparente il processo? Cosa manca?

NS: Manca una reale regolamentazione del lobbying. Anche per via dei nuovi strumenti di comunicazione, il rapporto tra rappresentante di interessi e decisore è diretto, e questo lo trovo positivo. Se intendiamo per trasparenza la necessità di conoscere tutti i rapporti che intercorrono tra un rappresentante di interessi e un decisore non si può dire che ci sia una trasparenza assoluta, ma forse questa non sarebbe neanche utile o necessaria, perché un parlamentare è libero nell'esercizio delle sue funzioni. In altri modelli, come anche banalmente in Europa, qualsiasi incontro che tu vai a fare è registrato in un apposito registro e c'è un livello di trasparenza, perlomeno formale, più elevata; nonostante abbiamo visto come la trasparenza formale abbia spesso molti buchi. "Quanto è trasparente il lobbying?" è una bella domanda. Secondo me non tantissimo ma allo stesso tempo, onestamente, dico la verità, non credo che sia questo il problema fondamentale della rappresentanza degli interessi. Il problema fondamentale non è tanto la trasparenza assoluta, quanto l'autonomia, anche economica, e la competenza degli eletti. Secondo me, il tema essenziale del rapporto con i lobbisti è questo per quanto riguarda i parlamentari, e non tanto sapere quante volte incontrano qualcuno o che cosa precisamente si dicano nello scambio. Non è quello il tema, a meno che non ci siano episodi di corruzione, ma la corruzione e il lobbying sono due cose profondamente diverse e non vanno confuse.

LA: Da lobbista, come percepisce e crede venga percepita la sua figura?

NS: C'è sicuramente una percezione un po' distorta del ruolo del lobbista, ma credo che, tendenzialmente, il ruolo del lobbista più che altro non sia conosciuto. Il termine *lobbying* viene utilizzato in modo improprio in una serie di occasioni, in altre viene usato in modo non necessariamente improprio, ma piuttosto negativo, perché chi fa lobbying non sposa sempre interessi considerati legittimamente positivi. Esiste chi rappresenta gli interessi, in modo professionale, per determinati settori e industrie, ma ciò che non è assolutamente vero è che i

lobbisti siano dei corruttori e che il lobbista abbia un potere dietro le quinte così incontrastabile, che sopraffà la povera politica e la povera burocrazia. Non è così. Al di là di queste percezioni errate del dibattito pubblico, onestamente credo che nel nostro settore in senso lato, e quindi tra rappresentanti della pubblica amministrazione, politici e giornalisti, il lobbista, a parte alcuni casi di soggetti ideologizzati, sia una figura che non abbia una cattivissima reputazione: piace, porta informazioni, gira, serve. Quindi io sento da un lato nella pubblica opinione una reputazione discutibile, mentre nel settore, tra gli addetti ai lavori, in fondo i lobbisti non sono trattati male.

LA: Che visione vi è, nel mondo del lobbying, della categoria dei giornalisti?

NS: Lobbisti e giornalisti fanno due mestieri complementari, simili a volte, e diversi nella *mission* generale. Si usano a vicenda, i lobbisti quando vogliono far uscire qualcosa che sposti l'equilibrio su un determinato tema, e i giornalisti quando hanno bisogno di informazioni che i lobbisti hanno e, a vicenda, quando hanno bisogno di contatti. C'è, secondo me, un rapporto di simbiosi non negativo. Facciamo parte un po' dello stesso mondo, facciamo cose diverse, ma che, allo stesso tempo, si sovrappongono. Giornalisti, politici, parlamentari e lobbisti fanno tutti parte dello stesso giro di "addetti ai lavori".

LA: Crede che la stampa restituisca un'immagine fedele del suo mondo?

NS: No, non necessariamente, anzi, spesso no, dato che viene associato a pratiche che non sono quelle del lobbying. Credo che il lobbying non venga neanche raccontato e penso che faccia comodo alla categoria dei giornalisti. Non raccontare quello che davvero fa un rappresentante di interessi, che in realtà fa un lavoro normale, un lavoro di relazioni, per un soggetto nei confronti delle istituzioni. Questo porta negatività. Sembra sempre che sia chissà che cosa questo lobbista, oppure non se ne parla e basta o ancora, in alcuni casi, viene associato alla corruzione. No, i giornalisti non fanno un gran lavoro nello spiegare ciò che fanno i lobbisti.

LA: Quali crede siano i pregiudizi e gli stereotipi sul lobbying? Quali di questi possiedono un, seppur minimo, fondamento?

NS: La cosa peggiore che si possa dire è che i lobbisti siano dei corruttori. Questa convinzione è da ricercare nel racconto sensazionalistico, inesatto, vicino quasi a un'attività criminale, che accade quando si parla delle "lobby di qualcosa". Quello che è vero è che le lobby esistono e rappresentano gli interessi e, allo stesso tempo, fanno un lavoro di relazione che punta a promuovere degli interessi. Questo è vero e andrebbe raccontato in modo molto più preciso e

molto meno sensazionalistico di quello che punta a far sembrare i lobbisti come delle entità grigie che influenzano la politica nell'ombra.

LA: Crede che il suo mondo abbia in parte contribuito alla loro diffusione? A chi (altro) attribuirebbe una colpa?

NS: Io credo che ci siano alcuni soggetti che in passato, e nel presente, abbiano fatto questo lavoro lasciando un po' un alone di mistero, o con pratiche o modalità un po' discutibili e questo aiuta, a volte, a confermare uno stereotipo. Ma in realtà lo stereotipo esiste perché questo Paese, nel racconto che fa di sé, rispetto alla politica, rispetto alle imprese e rispetto a qualunque cosa, ha un grosso problema con il racconto del potere e degli interessi. Gli interessi esistono, il potere esiste, c'è chi ci lavora dentro anche solo perché banalmente lavora per un'azienda. Bisognerebbe raccontarlo in modo più laico e meno scandalistico. In ogni caso sì, come in tutti i settori c'è chi lo fa in un modo e chi lo fa in un altro. Però, generalmente, gli stereotipi sono stereotipi perché c'è un problema culturale di fondo.

Appendice 3

Interviste a: Giornalisti

3.1 Pablo Rojas Elgueta

Nome e cognome	Pablo Rojas Elgueta
Anni di esperienza nel dato settore	22 anni
Attuale posizione lavorativa	Cronista parlamentare (presso Giornale Radio Rai)
Data dell'intervista	31/08/2023

LA: Qual è la sua personale visione del lobbying?

PRE: Una visione positiva, però deve essere normato e regolamentato in modo diverso al più presto, per evitare storture e abusi.

LA: Tre parole per etichettare il lobbista di oggi: quali sarebbero?

PRE: Preparato, utile, scaltro.

LA: Crede che, nell'ultimo decennio sia cambiato il modo di raccontare il lobbying? Se sì, come? Se no, perché?

PRE: È cambiato perché c'è più consapevolezza su cosa significhi ed è più conosciuto come mestiere. A volte però vengono dipinti come poco trasparenti. Può capitare che si faccia un racconto distorto ma mai come in passato, perché oggi i mezzi di informazione e i singoli giornalisti sono molto più preparati.

LA: Nell'ultimo decennio, crede sia aumentato il livello di trasparenza proprio delle relazioni lobbista-istituzioni pubbliche? Cosa manca?

PRE: Occorrerebbe avere un controllo maggiore di chi opera all'interno dei palazzi, affinché tutto sia tracciabile.

LA: Da giornalista, come percepisce il suo ruolo? Come crede venga percepito da lobbisti e soggetti delle pubbliche istituzioni?

PRE: Il ruolo del giornalista è delicato. Siamo interlocutori preziosissimi. Dobbiamo ascoltare le loro istanze con attenzione, valutare che cosa realmente è notiziabile e non farci condizionare

da legittime pressioni che possono essere condizionate da interessi di una sola parte. Possiamo determinare il successo o l'insuccesso del loro lavoro. Siamo preziosi e quindi temuti.

LA: Che visione vi è, nel mondo del giornalismo, della categoria dei lobbisti?

PRE: Possono essere fonti interessanti e preziose.

LA: Crede che la stampa restituisca un'immagine del lobbying fedele alla realtà?

PRE: Non sempre. A volte viene descritta solo la parte che rimane poco trasparente, trascurando la parte nobile, prevalente di un mestiere che può essere utile alla collettività.

LA: Quali crede siano i pregiudizi e gli stereotipi sul lobbying? Quali di questi possiedono un, seppur minimo, fondamento?

PRE: Secondo l'opinione di alcuni, il lobbista costruisce una rete di contatti per tutelare esclusivamente gli interessi di pochi, senza cercare insieme agli *stakeholder* una soluzione utile a tutta la comunità.

LA: Crede che il suo mondo abbia in parte una qualche responsabilità nella diffusione di questi stereotipi? A chi (altro) attribuirebbe una colpa?

PRE: Probabilmente la nostra responsabilità è legata principalmente al non dedicare molto spazio a questo argomento. Gli stessi lobbisti dovrebbero trovare la strada per farsi conoscere dal grande pubblico, per comunicare loro stessi e ribaltare la percezione del loro lavoro, quando non è già positiva.

3.2 Salvatore Cannavò

Nome e cognome	Salvatore Cannavò
Anni di esperienza nel dato settore	28 anni
Attuale posizione lavorativa	Vicedirettore de <i>Il Fatto Quotidiano</i>
Data dell'intervista	02/08/2023

LA: Qual è la sua personale visione del lobbying?

SC: È un'attività necessitata da parte delle imprese e abbastanza invasiva per quanto riguarda il lavoro giornalistico.

LA: Tre parole per etichettare il lobbista di oggi: quali sarebbero?

SC: Affari, comunicazione, diplomazia.

LA: Crede che, nell'ultimo decennio, sia cambiato il modo di raccontare il lobbying? Se sì, come? Se no, perché?

SC: No, non è cambiato perché fondamentalmente non lo raccontiamo, si racconta pochissimo. Sì, è un po' cambiato perché si ha un po' più di attenzione al ruolo negativo del lobbying ma, non raccontandolo molto, si sa pochissimo del lobbying.

LA: Nell'ultimo decennio, crede sia aumentato il livello di trasparenza proprio delle relazioni lobbista-istituzioni pubbliche? Cosa manca?

SC: Sì, è aumentato perché sono state fatte delle leggi apposite, in particolare a livello europeo. Per una trasparenza più efficiente, gli albi dei lobbisti dovrebbero essere molto più facilmente consultabili, più trasparenti e più chiari. Soprattutto dovrebbero essere consultabili tutte le riunioni e tutti gli incontri che le istituzioni svolgono con i lobbisti. Il Parlamento Europeo già lo fa, il Parlamento nazionale no.

LA: Da giornalista, come percepisce il suo ruolo? Come crede venga percepito da lobbisti e soggetti delle pubbliche istituzioni?

SC: I lobbisti percepiscono il mio ruolo, il ruolo dei giornalisti, come degli *influencer* utili a veicolare interessi particolari. Quando ci cercano, lo fanno ovviamente per quello. Un articolo può influenzare una determinata decisione, in particolare in ambienti istituzionali.

LA: Che visione vi è, nel mondo del giornalismo, della categoria dei lobbisti?

SC: La visione fondamentale li vede come affaristi, ma a volte come dei colleghi.

LA: Crede che la stampa restituisca un'immagine del lobbying fedele alla realtà?

SC: No, la stampa se ne occupa pochissimo ed è molto influenzata dal lobbying.

LA: Quali crede siano i pregiudizi e gli stereotipi sul lobbying? Quali di questi possiedono un, seppur minimo, fondamento?

SC: Il lobbista è visto come una figura che mesta un po' dentro le vicende istituzionali, e questo credo che abbia un po' di fondamento, anche se molti svolgono il loro lavoro in maniera professionale e corretta, però quest'idea di una figura che mesta nel torbido un po' rimane.

LA: Crede che il suo mondo abbia in parte una qualche responsabilità nella diffusione di questi stereotipi? A chi (altro) attribuirebbe una colpa?

SC: Questi sono stereotipi per quanto riguarda i lobbisti, per noi sono dei giudizi. Però sì, credo che il giornalismo dovrebbe essere del tutto distante e scollegato dal lobbying. Non può avere rapporti con il lobbying, altrimenti perde di vista l'obiettività. Hanno contribuito a una narrazione, secondo i lobbisti, negativa, anche le inchieste giudiziarie e tutto quello che poi si è venuto a sapere quando si sono scoperti certi modi di agire di alcuni affaristi, di alcuni faccendieri. Lo stesso termine "faccendiere" è venuto fuori soprattutto con alcune inchieste giudiziarie importanti, e ci sono alcuni faccendieri ben rinomati che hanno contribuito a dare uno stereotipo negativo alla categoria.

3.3 Fabio Carducci Artenisio

Nome e cognome	Fabio Carducci Artenisio
Anni di esperienza nel dato settore	Dal 1994
Attuale posizione lavorativa	Vicecapo della redazione romana de <i>Il Sole 24 Ore</i>
Data dell'intervista	19/08/2023

LA: Qual è la sua personale visione del lobbying?

FCA: Penso che sia una rappresentanza di interessi organizzati, assolutamente legittima e positiva in un sistema democratico, ma ritengo che debba essere maggiormente regolamentata per garantire trasparenza.

LA: Tre parole per etichettare il lobbista di oggi: quali sarebbero?

FCA: Mi vengono in mente efficacia, libertà, ma anche opacità.

LA: Crede che, nell'ultimo decennio, sia cambiato il modo di raccontare il lobbying? Se sì, come? Se no, perché?

FCA: Penso che una certa evoluzione ci sia stata, credo che se ne parli in modo meno critico di un tempo e giustamente più fisiologico rispetto ai processi decisionali democratici.

LA: Nell'ultimo decennio, crede sia aumentato il livello di trasparenza proprio delle relazioni lobbista-istituzioni pubbliche? Cosa manca?

FCA: Da un lato credo che la trasparenza sia aumentata solo per i grandi corpi intermedi, per le rappresentanze di categoria, quelle economiche soprattutto, e che invece non sia aumentata per i soggetti medio piccoli, per le società di consulenza che fanno lobbying. Tutto questo perché manca una legge nazionale, nonostante sessantacinque tentativi di approvarla in settant'anni. Questo è un dato aggiornato al 2017. Inoltre, non credo che la norma sul traffico di influenze, contenuta nella legge Severino, sia sufficiente da questo punto di vista.

LA: Da giornalista, come percepisce il suo ruolo? Come crede venga percepito da lobbisti e soggetti delle pubbliche istituzioni?

FCA: Percepisco il mio ruolo in termini di informazione il più possibile imparziale della pubblica opinione, avendo come bussola la legge professionale che regola l'attività giornalistica, imponendo il rispetto della verità sostanziale dei fatti, e la deontologia

giornalistica, vale a dire un corpus di norme deontologiche che si collega e si aggiunge alla legge professionale. Di questo ruolo è sicuramente parte importante l'informazione sull'attività del governo, del Parlamento e dei corpi intermedi delle rappresentanze della società. Credo, per rispondere alla seconda parte della domanda, che lobbisti e pubbliche istituzioni percepiscano il mio ruolo come più influenzabile di quanto sia in realtà.

LA: Che visione vi è, nel mondo del giornalismo, della categoria dei lobbisti?

FCA: Nel mondo del giornalismo credo che ci siano visioni diverse. C'è chi, in maniera un po' sbrigativa, ritiene il lobbismo un'attività ai limiti del lecito e c'è chi, invece, ritiene che svolgano un ruolo comunque utile in democrazia. Dipende quindi dai giornalisti, ma anche dai lobbisti che vengono immaginati dai giornalisti. Alcuni lobbisti appartengono a una categoria, altri, più seri, a un'altra. Dal punto di vista strettamente giornalistico, i lobbisti possono essere fonti di notizie, che vanno però verificate con grandissima cautela e professionalità, perché sono per definizione notizie di parte.

LA: Crede che la stampa restituisca un'immagine del lobbying fedele alla realtà?

FCA: La mia impressione è che la stampa non parli moltissimo, o non parli esplicitamente, dell'attività lobbista. Quindi, faccio fatica a dire se sia fedele alla realtà o meno. I giornalisti parlano con i lobbisti, però ne scrivono poco.

LA: Quali crede siano i pregiudizi e gli stereotipi sul lobbying? Quali di questi possiedono un, seppur minimo, fondamento?

FCA: Il pregiudizio principale credo sia quello che i lobbisti siano, a prescindere, fonti di notizie e d'informazione distorta, anche quando è un'informazione ammantata di oggettività numerica. Mi è capitato che società di consulenza, di lobbying mi offrirono dei report con numeri e cifre economiche su un certo settore, la reazione prevalente nel mondo del giornalismo è: «sì, ma tanto è una cosa schierata che serve per influenzare il processo legislativo e l'opinione pubblica. Quindi, è impossibile farci affidamento». Credo che questo non sia sempre vero, dipende ancora una volta dal tipo di attività di lobbying. Quindi, ritengo che la critica di scarsa oggettività, di informazione distorta abbia un fondamento in alcuni casi, ma che non ne abbia in altri. Inviterei a valutare caso per caso, che è un'opzione che costa fatica, ma questo tipo di fatica, cioè la valutazione delle fonti e delle notizie, è esattamente il nucleo dell'attività giornalistica professionale.

LA: Crede che il suo mondo abbia in parte una qualche responsabilità nella diffusione di questi stereotipi? A chi (altro) attribuirebbe una colpa?

FCA: Da un lato penso che la superficialità giornalistica, o comunque di alcuni giornalisti, abbia sicuramente una responsabilità, dall'altro credo che la mancanza di trasparenza, quindi la mancanza di una legge che ponga questa trasparenza, nuoccia alla stessa reputazione della categoria dei lobbisti. Ricordo che l'intera storia politica dell'Italia democratica, dal dopoguerra ad oggi, è intessuta di trame, misteri, patti scellerati tra poteri economici, politici, poteri nascosti, logge massoniche e conflitti di interesse. Quindi, forse sarò ingenuo, ma non vedo perché non si possa sapere pubblicamente quale lobbista ha incontrato quale parlamentare, in che giorno e per discutere di che cosa. Questo accadrebbe se ci fosse una legge, se ci fosse un registro unico che funziona.

Appendice 4

Interviste a: Membri delle pubbliche istituzioni

4.1 Enrico Giovannini

Nome e cognome	Enrico Giovannini ¹
Anni di esperienza nel dato settore	<ul style="list-style-type: none">- Dal 28 aprile 2013 al 22 febbraio 2014 Ministro del lavoro e delle politiche sociali (Capo del Governo: Enrico Letta);- Dal 13 febbraio 2021 al 22 ottobre 2022 Ministro delle infrastrutture e della mobilità sostenibili (Capo del Governo: Mario Draghi);- Successivamente impegno politico attraverso strumenti non partitici, è co-fondatore e direttore scientifico dell'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS).
Attuale posizione lavorativa	<ul style="list-style-type: none">- Professore Ordinario di Statistica Economica (presso Università degli Studi di Roma Tor Vergata);- Docente presso la Scuola Nazionale di Amministrazione (SNA).
Data dell'intervista	29/07/2023

LA: Qual è la sua personale visione del lobbying?

EG: Soprattutto riferendomi al periodo del Governo Draghi, ho incontrato tanti soggetti del mondo imprenditoriale, sociale e sindacale e ho creato la Consulta per le Politiche delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili, in cui sono state invitate a partecipare circa settanta organizzazioni, contribuendo a discussioni aperte sulle varie tematiche. Non so se questo lei lo consideri lobbying, ma sicuramente la Consulta è stata un'esperienza unica nel suo genere.

LA: Tre parole per etichettare il lobbista di oggi: quali sarebbero?

EG: Preparato, impegnato e parziale.

LA: Come crede sia cambiato il fare lobbying nell'ultimo decennio?

EG: Non so valutare, perché il mio modo di rapportarmi agli *stakeholder* è stato molto anomalo rispetto al normale. Penso ad esempio all'ASviS, l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo

¹ Il modulo di intervista di Enrico Giovannini presenta nove domande, a discapito delle dieci presenti nel modulo originale, in quanto l'intervistato non è stato in grado di fornire una risposta all'ultimo quesito.

Sostenibile, che ho contribuito a fondare nel 2016 e che ora conta oltre trecento organizzazioni della società civile (sindacati, organizzazioni imprenditoriali, organizzazioni del terzo settore, organizzazioni ambientaliste, ecc.). È un'esperienza unica al mondo. Non lo dico io, ma lo dicono il Parlamento Europeo, le Nazioni Unite, la Commissione europea, in cui il modo di fare *advocacy*, che non è *lobbying* in senso stretto naturalmente, ha delle caratteristiche molto particolari e originali. Se questa è un'innovazione nel lobbying? Certamente lo è nel rapporto tra politica e società civile.

LA: Come è cambiato l'atteggiamento della politica (eletti, ministri politici...) nei confronti dei lobbisti?

EG: Essendo esterno al mondo della politica in senso stretto non lo so dire, perché non vedo certo i comportamenti che avvengono in maniera non dico segreta, ma non trasparente. Quello che posso notare è che il Parlamento ha un ruolo nettamente inferiore rispetto al passato nell'elaborazione legislativa, visto che gran parte delle leggi sono di iniziativa governativa. Quindi immagino che le lobby lavorino molto di più sui ministeri e sui ministri, piuttosto che con i singoli parlamentari.

LA: È mutato (anche) il modo in cui i lobbisti si relazionano alle istituzioni pubbliche?

EG: Non so valutare, ma le cito la mia esperienza con il Governo Draghi. Con l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile abbiamo posto un'attenzione particolare per la sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Per questo, fin dalla presentazione delle linee guida del mio impegno ministeriale al Parlamento, ho sottolineato il mio impegno per la sostenibilità. Ebbene, è stato curioso vedere che da quel momento in poi tutte le società o le associazioni imprenditoriali che venivano a incontrarmi, naturalmente sempre in presenza di altre persone, guarda caso avevano sempre nelle loro presentazioni un qualcosa legato alla sostenibilità. Inoltre, poiché io leggevo tutto quello che mi mandavano prima di incontrarli, nel corso dell'incontro si passava immediatamente alla discussione approfondita dei contenuti, cosa alla quale non erano abituati visto che, da quello che mi hanno riferito, con ministri precedenti le riunioni erano più di carattere generale, visto che essi non leggevano i documenti. Terzo cambiamento: poiché la Consulta di cui le ho parlato prevedeva la presenza di soggetti relativi a settori diversi (armatori, associazioni che si occupavano di mobilità ciclistica, ecc.), i partecipanti dovevano ascoltare i punti di vista di soggetti molto diversificati. Inizialmente questo approccio non era apprezzato, perché le varie organizzazioni erano abituati a interazioni bilaterali, ma poi loro stesse si sono accorte del vantaggio di un'operazione di questo tipo, che

non sostituiva i rapporti bilaterali specifici, ma che aiutava a capire che certi problemi erano trasversali tra i vari settori.

LA: Quanto è trasparente il processo? Cosa manca?

EG: Non so giudicarlo, anche perché, non conoscendo particolarmente le esperienze di altri paesi, non sono in grado di valutare se la situazione italiana sia più avanzata o più arretrata. Quello che noto è che, nelle interazioni raramente si sentono delle proposte e idee sistemiche, mentre invece spesso c'è il tentativo di ottenere una piccola modifica normativa senza guardare alla *big picture*. Nella mia esperienza questo atteggiamento è stato abbastanza evidente e deludente.

LA: Da uomo delle pubbliche istituzioni, come percepisce la figura del lobbista?

EG: Come una persona che fa un lavoro particolare e come tale va rispettato. Conoscendole, capisci anche quali sono i pro e i contro di figure di questo tipo.

LA: Cosa pensa del livello di imparzialità che la stampa italiana adotta nel parlare di lobby e di politica?

EG: C'è poca trasparenza perché certi finanziamenti che arrivano, in particolare ai giornali, che non se la passano particolarmente bene, sono vitali. Mi spiego: se io ho cinque finanziatori, che mi fanno appena arrivare alla copertura dei costi, sono molto più esposto al rischio di influenza rispetto al caso in cui ne ho venti, cosicché se uno rinuncia può essere sostituito da qualcun altro.

LA: Quali crede siano i pregiudizi e stereotipi attorno al lobbying? Quali di questi possiedono un, seppur minimo, fondamento?

EG: I pregiudizi maggiori sono che il lobbista sia interessato agli interessi di breve termine della propria categoria, più che di medio-lungo termine. Questa purtroppo è però una caratteristica che ho riscontrato anch'io in molti casi. È però un fenomeno legato alla capacità, o all'incapacità, della politica di perseguire obiettivi alti e di medio-lungo termine. Se la politica ha tali obiettivi, al lobbista che ti chiede qualcosa di brevissimo termine puoi spiegare perché non segui la sua indicazione. Se invece la politica è interessata al breve termine, è più probabile che le due posizioni si saldino. Il nostro Paese è malato di short-termismo, ma questo non vale solo per l'Italia, e questo è un elemento di debolezza della politica. I lobbisti fanno il loro

mestiere, e se il politico non ha un'idea di dove andare, magari gli va dietro pensando che così avrà un vantaggio.

4.2 Stefano Patuanelli

Nome e cognome	Stefano Patuanelli
Anni di esperienza nel dato settore	<ul style="list-style-type: none"> - Dal 2005 inizia a fare politica attiva: inizialmente in modo informale, attraverso i gruppi territoriali del blog di Beppe Grillo (il 17 luglio 2005 si iscrive alla piattaforma Meetup e costituisce il Gruppo Beppe Grillo Trieste); - Dal 2011 al 2016 consigliere comunale di Trieste; - Alle elezioni politiche del 2018 eletto senatore nel collegio plurinominale Friuli-Venezia Giulia – 01; - Dal 6 giugno 2018 al 4 settembre 2019 Capogruppo del M5S al Senato della Repubblica (XVII legislatura); - Dal 5 settembre 2019 al 13 febbraio 2021 Ministro dello sviluppo economico (Capo del Governo: Giuseppe Conte); - Dal 13 febbraio 2021 al 22 ottobre 2022 Ministro delle politiche agricole alimentari e forestali (Capo del Governo: Mario Draghi); - Nel 2022 rieletto al Senato nel collegio plurinominale Lazio – 02.
Attuale posizione lavorativa	Capogruppo del M5S al Senato della Repubblica (dal 18 aprile 2023)
Data dell'intervista	08/08/2023

LA: Qual è la sua personale visione del lobbying?

SP: Io credo che vada valorizzata la capacità dei portatori d'interessi di interloquire con le istituzioni in modo sano, per meglio rappresentare le diverse problematiche che afferiscono ai vari settori d'interesse. Credo che ci sia, nel nostro Paese, una visione diversa rispetto ai paesi anglosassoni; una visione probabilmente figlia delle diversità del diritto che regola i paesi: differenze tra il diritto romano e la *Common Law*. È quindi evidente che da questo derivi un diverso approccio al tema del lobbismo, ma credo che il tutto debba essere regolamentato in una norma seria. In sintesi, non ho una visione negativa a priori dell'attività di lobbying.

LA: Tre parole per etichettare il lobbista di oggi: quali sarebbero?

SP: Professionalità o preparazione, caparbietà, nel senso che c'è molta capacità di fare pressione, e insistenza.

LA: Come crede sia cambiato il fare lobbying nell'ultimo decennio?

SP: C'è stata un'altissima specializzazione. Ci sono società che si occupano di fare lobbying a trecentosessanta gradi e, all'interno di queste società, sono nate figure professionali di grande competenza. Questo lo vedo come un aspetto positivo. La parte negativa è che spesso altrettanta competenza non si trova nel decisore politico, che quindi, in qualche modo, subisce l'incapacità di entrare nel merito delle questioni tanto quanto fanno le società di lobbying. Questo è un pericolo, perché è evidente che se la pubblica amministrazione in generale, ma in particolare il decisore politico, ha meno competenze di chi propone un dispositivo normativo, allora rischia di subirne l'approvazione senza valutare fino in fondo gli effetti di quel provvedimento.

LA: Come è cambiato l'atteggiamento della politica (eletti, ministri politici...) nei confronti dei lobbisti?

SP: Almeno da quando faccio politica nel nostro Paese non lo vedo cambiato, ma vedo una grande differenza fra ciò che accade in Italia e ciò che accade, ad esempio, in Europa, dove ho esperienza da ministro e, quindi, di presenza nei consigli europei. Nel rapporto con le rappresentanze dei singoli paesi a Bruxelles, la compartecipazione delle società di lobbying e dei portatori d'interessi, nelle varie fasi di formazione delle direttive o dei procedimenti legislativi europei, è di assoluto rilievo, mentre nel nostro Paese molto spesso si cerca un appoggio politico per obiettivi non sempre così nobili.

LA: È mutato (anche) il modo in cui i lobbisti si relazionano alle istituzioni pubbliche?

SP: Come dicevo prima, almeno da quello che ho percepito io, più che il modo è cambiato il merito. C'è davvero una capacità propositiva che non è soltanto nelle società di lobbying, ma anche nelle associazioni di sindacato, che guardano sia ai sindacati dei lavoratori delle varie categorie sia ai sindacati datoriali. Io ho avuto l'onore e l'onore di interfacciarmi con tutte le rappresentanze imprenditoriali del Paese, quindi allo sviluppo economico con Confindustria, Confcommercio, Confartigianato, CNA e tutte le associazioni di categoria del mondo produttivo, e all'agricoltura con Confagricoltura, Coldiretti, Copagri, CIA. Devo dire che anche dalle associazioni di categoria, che non sono propriamente delle società di lobbying, ma che in qualche modo fanno attività di sviluppo dei propri interessi, e quindi lobbismo in senso ampio,

ho visto una grande capacità di interloquire con la pubblica amministrazione e con il decisore politico, proprio nel merito delle questioni, con proposte e stimoli oggettivamente molto interessanti. Quindi, ho visto una crescita della professionalità di queste categorie.

LA: Quanto è trasparente il processo? Cosa manca?

SP: In Italia non è per niente trasparente e manca tutto. Manca una definizione dell'attività di lobbying, ad esempio, e manca una trasparenza di tracciamento dei rapporti. In alcuni ministeri, dove sono stato io sempre, c'è il registro, che però è volontario da parte dei ministri, degli accessi al ministero per quanto riguarda gli incontri del ministro. Serve però un maggior controllo e verifica anche della seconda parte della filiera e non soltanto del vertice, quindi ministro, sottosegretario e viceministri, ma anche di tutti i dirigenti, i direttori generali e i capidipartimento. Invece, i ministeri sono un po' un porto aperto dove entra ed esce chiunque e, quindi, non essendoci trasparenza, il pericolo è che poi ci sia una incapacità di discernere chi porta un interesse serio, concreto, reale per una categoria e chi invece è più incline a tutelare la propria posizione personale e la propria capacità di rappresentare qualcosa, più che i rappresentati. Manca anche tutto l'aspetto del finanziamento che viene fatto alle forze politiche da parte delle società di lobbying o dei singoli portatori d'interesse. Anche non avere dei tetti massimi, chiaramente porta poi a fenomeni potenzialmente distorsivi dell'attività politica di chi viene eletto. Quindi, manca tutta una regolamentazione e una trasparenza che oggi non c'è e che c'è invece in altri paesi, ma che soprattutto c'è a livello europeo dove l'attività di lobbismo è ben codificata.

LA: Da uomo delle pubbliche istituzioni, come percepisce la figura del lobbista?

SP: Io ho sempre ritenuto che la comprensione di un problema sia la parte fondamentale della soluzione del problema stesso. Per comprendere il problema che afferisce a un settore produttivo o a qualsiasi tipo di attività è certo che chi ha maggiore esperienza, e conosce in modo più approfondito quell'elemento, può dare, a chi deve decidere, diversi punti di visione del problema stesso. Poi, deve essere molto chiaro che la decisione finale spetta alla parte politica, ma credo che la politica dovrebbe ascoltare un po' di più i portatori sani d'interesse delle lobby. C'è nell'opinione pubblica un'accezione così negativa del lobbismo, che invece andrebbe ricondotta a canali più sensati. Credo che ciò si possa fare soltanto attraverso una norma. Quindi, la mia percezione rimane positiva, poi con casi ovviamente anche molto negativi di tentativi di interferire nelle decisioni senza presentare in modo limpido e chiaro quali

erano le conseguenze di alcuni provvedimenti. In quei casi, sta a chi è deputato a prendere le decisioni approfondire e farsi un'idea propria.

LA: Cosa pensa del livello di imparzialità che la stampa italiana adotta nel parlare di lobby e di politica?

SP: La stampa italiana non ha come elemento fondante e fondativo l'imparzialità. Devo dire che sia rispetto alla politica che rispetto al lobbying non c'è imparzialità. Proprio perché, molto spesso, quelle lobby sono finanziatrici delle relazioni e dei giornali. Ci sono rarissimi editori puri nel nostro Paese, i restanti portano essi stessi un interesse. Basta saperli leggere, basta sapere chi scrive quali interferenze può aver subito rispetto a ciò che sta scrivendo, questo però dovrebbe essere un po' più trasparente e chiaro anche da questo punto di vista.

LA: Quali crede siano i pregiudizi e stereotipi attorno al lobbying? Quali di questi possiedono un, seppur minimo, fondamento?

SP: C'è un forte pregiudizio legato al fatto che si ha la percezione che il lobbista in qualche modo, uso un termine forte, è visto come il "corruttore" del politico, come quello che va per ottenere qualcosa e in cambio deve dare qualcosa. Questa percezione è diffusa soprattutto nel nostro Paese, dove la corruzione dilaga, dove non ci sono norme che gestiscono il tema delle lobby e dove si ha una scarsa opinione soprattutto del decisore politico. La critica e il pregiudizio che si fa rispetto alle lobby non è tanto in ciò che fanno loro. L'idea è che loro facciano il loro mestiere e che debba essere il decisore politico a saper fare il suo, e siccome c'è una forte preoccupazione rispetto alla capacità di chi fa politica di essere disinteressato e non proteso a tutelare i propri interessi personali, ovviamente anche il mondo delle lobby subisce quest'accezione negativa. Io che ho giurato due volte facendo il ministro con una formula che secondo me è perfetta, e che finisce con "giuro di esercitare le mie funzioni nell'interesse esclusivo della Nazione", penso che: se ciascun incaricato di funzioni pubbliche facesse il proprio compito con disciplina e onore e facesse davvero ciò che deve fare nell'interesse esclusivo della Nazione, anche nel rapporto con le lobby ci sarebbe una percezione esterna migliore.

LA: Crede che il suo mondo abbia in parte una qualche responsabilità nella loro diffusione? A chi (altro) attribuirebbe una colpa?

SP: Sì, c'è una grandissima responsabilità della politica in questa percezione e forse la colpa è in parte anche di quelle società di lobbying o di quei lobbisti che in qualche modo, con

spregiudicatezza, cercano di ottenere un risultato anche mostrandosi disponibili a pagarlo al singolo. Se ci sono i corrotti ci sono anche i corruttori. Ripeto, uso termini forti che non si appropriano al mondo delle lobby in tutti i settori e casi. Però, dove ci sono questi fenomeni, ci sono sempre dei correi.

4.3 Giuseppe De Cristofaro

Nome e cognome	Giuseppe De Cristofaro
Anni di esperienza nel dato settore	a partire dagli anni del liceo, presso la Federazione Giovanile Comunista Italiana (organizzazione giovanile del Partito Comunista Italiano).
Attuale posizione lavorativa	Presidente del gruppo Misto al Senato della Repubblica
Virgolettato ricevuto il	12/09/2023

LA: Qual è la sua personale visione del lobbying?

GDC: Lobbying è un'espressione con una connotazione spesso negativa che, quasi automaticamente, si associa al fenomeno della corruzione. Anche se la relazione tra lobbismo e corruzione non rappresenta il fenomeno nel suo complesso, è assolutamente necessario e non più rinviabile regolamentare l'attività di lobbying. Oltre ai principi generali fissati dalla Costituzione, per cui sono garantiti diritti di riunione, di libera associazione e di libertà di espressione, l'Italia non ha una legislazione in materia di lobbying a livello nazionale. Solo alcune regioni (sebbene solo la Toscana abbia implementato almeno la maggior parte delle regole), tre ministeri e la Camera hanno alcuni regolamenti, in genere non vincolanti. L'Italia detiene il record mondiale di disegni di legge per regolamentare il lobbying: dal 1976 al 2023 sono ben 108 i provvedimenti mai approvati dalle Camere. Nella scorsa legislatura si doveva votare la legge in Senato ma non si è fatto in tempo, perché qualche giorno prima del voto è caduto il governo. La rappresentanza d'interessi è perfettamente legale ma va regolamentata. Non è davvero più rinviabile una legge per disciplinare il fenomeno delle lobby con regole chiare e trasparenti tali da consentire ai gruppi di interessi particolari di essere il "megafono" anche di quegli interessi e di quelle richieste di tutela provenienti dalle realtà più lontane e silenziose del tessuto sociale ed economico del nostro Paese. Anche la lobby aiuterebbe dunque la politica ad avvicinarsi alle esigenze e alle richieste della società civile.

LA: Tre parole per etichettare il lobbista di oggi: quali sarebbero?

GDC: Professionalità, trasparenza, legalità. Il lobbista è un rappresentante di interessi che cerca di influenzare un determinato processo politico decisionale a proprio favore. Dal punto di vista sostanziale deve però esserci una definizione chiara.

LA: Come crede sia cambiato il fare lobbying nell'ultimo decennio?

GDC: Durante la cosiddetta prima Repubblica, per l'attività di lobbying c'è stata una sorta di filtro politico. I partiti hanno controllato di fatto gli accessi alle sedi decisionali, costringendo gli "interessi" al passaggio obbligato. Il lobbying c'era, esteso virtualmente a tutti gli ambiti e livelli del sistema istituzionale, ma mascherato e ufficialmente deprecato. Adesso in assenza di una normativa permangono ancora ampie riserve nei confronti del lobbying. Ma è anche cresciuta la consapevolezza che il lobbying è un modo di rappresentare e promuovere interessi naturalmente associati al regime democratico. In ogni caso è indispensabile una regolamentazione seria che, come ho già detto, si è arenata in Senato.

LA: Come è cambiato l'atteggiamento della politica (eletti, ministri politici...) nei confronti dei lobbisti?

GDC: Sicuramente c'è una maggiore attenzione al rispetto di una sorta di codice di condotta comune volto a far sì che l'incontro con il portatore di interesse sia più possibile alla luce del sole.

LA: È mutato (anche) il modo in cui i lobbisti si relazionano alle istituzioni pubbliche?

GDC: Oggi le lobby tendono a divenire parte integrante dello Stato e agiscono in difesa di interessi che, talora, lo Stato non conosce in profondità. Esse non svolgono un ruolo politico ma partecipano al processo decisionale quali interlocutori che dialogano con il mondo della politica cercando di conseguire, in un quadro ampio di programma, risultati che soddisfino anche le loro richieste particolari. In questo senso le lobby dovrebbero essere ammesse alla formazione dei processi decisionali a pieno titolo e l'attività lobbistica dovrebbe essere intesa come un bene della democrazia, a condizione che sia regolamentata secondo criteri di trasparenza e di correttezza. La presenza delle lobby, inoltre, potrebbe rappresentare una ulteriore garanzia di apertura e di democratizzazione del processo di elaborazione delle politiche del nostro Paese in quanto consentirebbe una più ampia partecipazione dei cittadini ai processi decisionali.

LA: Quanto è trasparente il processo? Cosa manca?

GDC: Poco trasparente, anche se sono stati fatti dei passi in avanti, questo perché manca ancora una vera e propria legge sul lobbying e questa assenza si avverte sulla crescita economica del Paese, come ha più volte evidenziato l’Ocse. Ovunque esiste una legge in materia, meno che in Italia. Servirebbe una legge che non crei nuovi albi professionali o registri obbligatori ma che disciplini la funzione lobbistica, rivedendo gli obblighi di trasparenza in capo ai decisori pubblici e introducendo un sistema incentivante.

LA: Da uomo delle pubbliche istituzioni, come percepisce la figura del lobbista?

GDC: Ci sono alcune organizzazioni che indubbiamente cercano di cooperare con la società civile per stabilire regole di lobby basate sulla trasparenza, l’equità e la responsabilità. C’è per esempio “The good lobby”, che mira a riunire le persone per fare lobby su temi come l’ambiente, la giustizia, l’uguaglianza. Detto questo però, resta difficile dimenticare certi scandali a livello nazionale. Penso ad esempio al “faccendiere” Luigi Bisignani, che si ritiene avesse contatti anche con alti dirigenti dell’ENI, dell’Opus Dei e membri dei servizi segreti. Altri scandali più recenti come il caso di “Mafia Capitale” nel 2015, che ha evidenziato un rapporto tra la sfera politica e la criminalità organizzata romana, e la lobby nera, finanziata illegittimamente per anni.

LA: Cosa pensa del livello di imparzialità che la stampa italiana adotta nel parlare di lobby e di politica?

GDC: La stampa rischia di diventare un mero contenitore di pubblicità. C’è una ricerca internazionale MediaAct che mostrava i giornalisti italiani come i più pressati dalle lobby politico-affaristiche. Ma d’altro canto risultavano anche i più refrattari a seguire principi e regole deontologiche, che pure il settore offre in modo copioso nel nostro Paese per fare un buon giornalismo, rispettoso e indipendente. Ovviamente non mi sento di fare di tutta l’erba un fascio. Ci sono anche giornali e giornalisti autonomi, che non fanno solo da megafono alle lobby.

LA: Quali crede siano i pregiudizi e stereotipi attorno al lobbying? Quali di questi possiedono un, seppur minimo, fondamento?

GDC: Spesso, all'interno delle istituzioni governative e parlamentari e nell'opinione pubblica, il termine lobby continua a suscitare diffidenza. Una sorta di pregiudizio richiama alla mente attività e relazioni oscure e talora illecite. Purtroppo, questa percezione ha un fondamento in un

momento storico come quello attuale, in cui il fenomeno della corruzione si appalesa come una grave zavorra per l'interesse della collettività nazionale. Basta pensare anche ai recenti moniti della Corte dei conti e dell'OCSE, che hanno segnalato come i fenomeni di corruzione all'interno della Pubblica amministrazione determinino gravi pregiudizi per il Paese, sia in termini di inefficienza interna (anche economica), sia in termini di perdita di legittimazione, prestigio, imparzialità e buon andamento della Pubblica amministrazione.

LA: Crede che il suo mondo abbia in parte una qualche responsabilità nella loro diffusione? A chi (altro) attribuirebbe una colpa?

GDC: Indubbiamente la storia ci insegna che tutto il mondo politico ha più di qualche responsabilità. Intanto per il fatto di non essere ancora riusciti a varare una legge all'insegna della trasparenza. E a chi altro attribuire la colpa? Al sistema nel suo complesso. Sono convinto che in una corretta e trasparente cornice normativa l'apporto delle lobby può risultare prezioso per il legislatore. È dal confronto di interessi diversi che nasce una decisione pubblica che riguarderà poi la collettività. Del resto, in una democrazia pluralistica, ogni legge sancisce sempre un determinato assetto dei diversi interessi in gioco bilanciandoli nel rispetto dei parametri costituzionali. In tale contesto, così facendo, si dà voce ai gruppi sociali, accrescendone la partecipazione alla vita democratica.

Indicazioni bibliografiche

- Alame' L., *Il lobbying in Italia. Tra percezione e realtà*, Sapienza Università di Roma, 2023;
- Alemanno A., *Lobbying for Change: Find Your Voice to Create a Better Society*, Icon Books, London, 2017;
- Andersen T.J., Sax J., *Strategic risk management. A research overview*, Routledge, Abingdon/New York, 2020;
- Arendt C. et al., *A qualitative meta-analysis of apologia, image repair, and crisis communication: Implications for theory and practice*, Public Relations Review, n. 43, 2017;
- Babatunde K.A., *Public Relations and Social Media for Effective Crisis Communication Management*, Journal Bina Praja, Kwara State University, 2022;
- Benoit W.L., *Accounts, Excuses, and Apologies. Image Repair Theory and Research, II edizione*, SUNY Press, New York, 2015;
- Benoit W.T., *Image repair discourse and crisis communication*, Public Relations Review, vol. 23, n. 2, 1997;
- Bentley J.M., *Not the best: What Rush Limbaugh's apology to Sandra Fluke reveals about image restoration strategies on commercial radio*, Journal of Radio & Audio Media, vol. 19, n. 2, 2012;
- Bistoncini F., *Vent'anni da sporco lobbista*, Guerini e Associati, Milano, 2011;
- Bitonti A., *Lobbying, lobby, lobbisti, gruppi di interesse e di pressione: definizioni e problemi concettuali*, Diritto pubblico comparato ed europeo, Fascicolo 3, luglio-settembre 2022;
- Bundy J. et al., *Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development*, Journal of Management, vol. 43, n. 6, 2017;
- Bundy J., M.D. Pfarrer M.D., *A burden of responsibility: The role of social approval at the onset of a crisis*, Academy of Management Review, n. 40, 2015;
- Carloni E., Mazzoni M., *Il cantiere delle lobby. Processi decisionali, consenso, regole*, Carrocci Editore, Roma, 2020 (Biblioteca di testi e studi, 1338);
- Cattaneo A., *Il mestiere del potere. Dal taccuino di un lobbista*, Laterza, Roma-Bari, 2018;
- Chari R. et al., *Regulating Lobbying: A Global Comparison*, Manchester University Press, 2019;
- Clark T., *Managing consultants: Consultancy as the management of impressions*, Open University Press, Buckingham, 1995;

- Clegg A., *The Subtle Secrets of Charisma*, Financial Times, 2 gennaio 2013;
- Coleman J.S., *Foundations of social theory*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA, 1990;
- Comin G., *L'impresa oltre la crisi*, Marsilio Editori, Venezia, 2016;
- Coombs W.T. et al., *Why a concern for apologia and crisis communication?*, Corporate Communications: An International Journal, vol. 15, n. 4, 2010;
- Coombs W.T., *Deep and surface threats: Conceptual and practical implications for crisis vs. problem*, Public Relations Review, n. 28, 2002;
- Coombs W.T., *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. SAGE Publications, 2021;
- Creplet F. et al., *Consultants and experts in management consulting firms*, Research Policy, n. 30, 2001;
- Dahl R.A., *Who Governs?*, Yale University Press, New Haven, 1961;
- Das, B. Teng T.K., *Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework*, Organization Studies, n. 22, v. 2, 200;
- De Vincentis M., *Comunicare l'emergenza. Crisis Management: la gestione delle notizie che non si vorrebbero mai dare*, Centro di documentazione giornalistica, Roma, 2020;
- Dente B., *Le decisioni di policy*, Il Mulino, Bologna, 2011;
- Dhlamini J., *Strategic risk management: A systematic review from 2001 to 2020*, Journal of Contemporary Management, vol. 19, issue 12, 2022;
- Di Maria R., *Dalla regolamentazione parlamentare della attività di rappresentanza di interessi ad una legislazione organica in materia di lobby? Una ipotesi di integrazione istituzionale del "Processo di nomopoiesi sociale"*, in Osservatorio sulle fonti, 2017;
- Disciplina dell'attività di rappresentanza di interessi nelle sedi della Camera dei deputati, Deliberazione dell'Ufficio di Presidenza dell'8 febbraio 2017;
- Donini V.M., *Regolamentare il lobbying per rafforzare la trasparenza: un'analisi comparata di modelli e strumenti per l'integrità delle decisioni pubbliche*, in Federalismi.it – Rivista di diritto pubblico, italiano, comparato, europeo, n. 9, 2024;
- Downey S.D., *The evolution of the rhetorical genre of Apologia*, Western Journal of Communication, n. 57, 1993;
- Fortune Italia, *Lobbisti d'Italia tra potere e politica*, Dicembre 2022/Gennaio 2023;

- Friedrich C.J., *L'Uomo, la comunità, l'ordine politico*, Il Mulino, Bologna, 2002;
- Friigo M.L., Anderson R.J., *Strategic Risk Assessment. A for step for improving risk management and governance*, Strategic Finance, 2009;
- Gabbi G., *Definizione, misurazione e gestione del rischio reputazionale degli intermediari bancari*, Banca Impresa e Società, fascicolo n. 1, 2004;
- Garnett J.L., Kouzmin A., *Communicating throughout Katrina: Competing and Complementary Conceptual Lenses on Crisis Communication*, Public Administration Review, 2007;
- Glückler J., Armbrüster T., *Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation*, SAGE Publications, v. 24, issue 2, 2003;
- Goffman E., *The presentation of self in everyday life*, Doubleday, New York, 1959;
- Granovetter M., *Economic action and economic structure: The problem of embeddedness*, American Journal of Sociology, vol. 91, n. 3, 1985;
- Graziano G., *Le lobbies*, Laterza (Biblioteca essenziale Laterza, 46), Roma-Bari, 2002;
- Graziano L., *Lobbying, pluralismo, democrazia*, Carocci, Roma, 1995;
- Gregory A., *Communication dimensions of the UK foot and mouth disease crisis 2001*, Journal of Public Affairs, n. 5, 2005;
- Grove H., Clouse M., *Strategic risk management for enhanced corporate governance*, Corporate Ownership & Control, vo. 13, issue 4, 2016;
- Halloran S.M., *Aristotle's Concept of Ethos, or If Not His, Somebody Else's*, Rhetoric Review, 1982;
- Hermann C.F., *Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations*, in Administrative Science Quartely, n.8, giugno 1963;
- International Journal, vol 15, n. 4, 2010;
- Jaques T., *Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct*, Public Relations Review, n. 33, 2007;
- Johansson C., *Goffman's sociology: An inspiring resource for developing public relations theory*, Public Relations Review, vol. 33, issue 3, 2007;
- Koehn D., *Why Saying "I'm Sorry" Isn't Good Enough: The Ethics of Corporate Apologies*, Business Ethics Quarterly, 2013;
- Kruse N.W., *The scope of apologetic discourse: Establishing generic parameters*, Southern Speech Communication Journal, 1981;

- Lambin J.J., *Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill Education, 2004;
- Lazare A., *On Apology*, Oxford University Press, 2004;
- Lazare A., *On Apology*, Oxford University Press, Oxford, 2005;
- Lerbinger O., *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*, Erlbaum, Mahwah, 1997;
- Lindahl D.P., Beyers W.B., *The creation of competitive advantage by producer service establishments*, *Economic Geography*, n. 75, 1999;
- Littlejohn R.F., *Crisis Management: A Team Approach* Management Association, New York, 1983;
- Lorenzi M., *Società di consulenza per le relazioni istituzionali in Italia, fra offerta e domanda: una prima indagine conoscitiva*, *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, n. 1, 2014;
- Lukes S., *Power: A radical View*, Mamillan, London, 1979; trad. it. *Il Potere. Una visione radicale*, Vita e Pensiero, Milano;
- Lwin M.O. et al., *Is saying "sorry" enough? Examining the effects of apology typologies by organization on consumer responses*, Institutional Knowledge at Singapore Management University, 2017;
- Mattina L., *I gruppi di interesse*, Il Mulino, Bologna, 2010;
- Mayer R.C. et al., *An integrative model of organizational trust*, *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 3, 1995;
- Mazzoni M., *Le relazioni pubbliche e il lobbying in Italia*, Laterza, Roma-Bari, 2010;
- McGrath C. et al., *The evolving discipline of public affairs*, *Journal of Public Affairs*, University of Chester, 2010, vol. 10, 2010;
- McGrath C., *The Ideal Lobbyist*, in *Journal of Communication Management*, vol. 10, 2006;
- Milbrath L.W., *The Washington Lobbyists*, Rand McNally, Chicago, 1963;
- Minnow M., *Between Vengeance and Forgiveness*, Beacon Press, Boston, 1998;
- Misani N., *Introduzione al risk management*, EGEA, Milano, 1994;
- Mitroff I.I., Pauchant T.C., *Crisis Management: Lessons from the Airline Industry*, Quorum Books, Westport, 1999;
- Nooteboom B., *Institutions and forms of coordination in innovation systems*, *Organization Studies*, vol. 21, issue 5, 2000;
- Nooteboom B., *Learning and innovation in organizations and economies*, Oxford University Press, Oxford, 2000;

- Norsa L., *Crisis Management: come gestire la crisi aziendale*, Edizioni Giuridiche Simone, Napoli, 2002;
- Nownes A.J., *Total Lobbying: What Lobbying Want (and How They Try to Get It)*, Cambridge University Press, Cambridge, 2006;
- Nye J.S. Jr., *Leadership e potere. Hard, soft, smart power*, Laterza, Roma-Bari, 2009;
- Palmieri R., *Reasons for trust. The (counter-) argumentative dynamics of image-repair strategies*, Journal of Pragmatics, v. 240, 2025;
- Parry G., Morris P., *When is a decision not a decision?*, in McGrew e Wilson, 1982;
- Pasquino G., *Gruppi di pressione*, in Bobbio, Matteucci e Pasquino, 2004;
- Pedler R. – Van Schendelen M. (eds.), *Lobbying the European Union: Companies, Trade Associations and Issue Groups*, Dartmouth, Aldershot;
- Petrillo P.L., *Teorie e tecniche del lobbying*, Il Mulino, Bologna, 2019;
- Phelps L., *Setting Up a Recovery Plan*, The Journal of Business Strategy, vol. 6, n. 4, 1986;
- Poma L., Vecchiato G., *La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Gruppo 24 Ore, 2012;
- Pritoni A., *Politica e interessi. Il lobbying nelle democrazie contemporanee*, Il Mulino, Bologna, 2021;
- Regolamentazione dell'attività di rappresentanza di interessi nelle sedi della Camera dei Deputati, 26 aprile 2016;
- Rescher N., *Risk*, Washington, University Press of America, 1983;
- Resta E., *Le regole della fiducia*, Laterza, Roma-Bari, 2009;
- Roux-Dufort C., *Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions?*, Journal of Contingencies and Crisis Management, 2007;
- Sarvary M., *Knowledge management and competition in the consulting industry*, California Management Review, n. 41, 1999;
- Schettini Gherardini J., *Reputazione e rischio reputazionale in economia: un modello teorico*, Angeli, Milano, 2011;
- Scuola di perfezionamento per le forze di polizia, *La comunicazione e il crisis management come fattori strategici per le organizzazioni*, USPI, Roma, 2017;
- Smith N., *I Was Wrong: The Meanings of Apologies*, Cambridge University Press, Cambridge, 2008;

- Stocker K., *A strategic approach to crisis management*, in Caywood, *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*, McGraw-Hill, New York, 1997;
- Stringer J., Richardson J., *Policy stability and policy change: Industrial training 1964-1982*, in *Public Administration Bulletin*, 1982;
- Sturges D.L., *Communicating through crisis: a strategy for organizational survival*, *Management Communication Quarterly*, vol. 7, n. 3, 1994;
- Testa G., *Il management strategico nelle società di consulenza*, FrancoAngeli, Milano, 2007;
- Thompson J., *Is Political Apology a Sorry Affair?*, SAGE Publications, 2012;
- Turney M.L., *Six Steps to Preparing a Rudimentary Crisis Communication Plan*, International Association of Business Communicators, 2003;
- Uzzi B., *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n. 1, 1997;
- Uzzi B., *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect*, *American Sociological Review*, vol. 61, n. 4, 1996;
- Valackiene A., *Efficient Corporate Communication: Decisions in Crisis Management*, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, n. 21, 2010;
- Walger G., Scheller C., *Das Angebot der Unternehmensberatungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Eine empirische Analyse*, Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management, QUEM-report, Berlin, heft 54, 1998;
- Ware B.L., W. A. Linkugel, *They spoke in defense of themselves on the generic criticism of apologia*, *Quarterly Journal of Speech*, 1973;
- Waterstone M., S. de Leeuw, *A Sorry State: Apology Excepted*, *Human Geography*, n. 3, 2010;
- Weiner B., *Judgments of responsibility. A Foundation for a Theory of Social Conduct*, The Guildford Press, New York, 1995;
- Wood P., *Business services, the management of change and regional development in the UK: A corporate client perspective*, *Transactions of the Institute of British Geographers*, vol. 21, n. 4, 1996;
- Zakharov A.N., Mirzoyan M.O., *The role of consulting companies in encouragement of foreign direct investment*, Tenth International Conference Management of Large-Scale System Development (MLSD), Moscow, Russia, 2017.

Sitografia

Camera dei Deputati – Registro rappresentanti di interessi,
(<https://rappresentantidiinteressi.camera.it/sito/>);

FERPI, Lobbying in Italia: il settore cresce, ma le sfide non mancano, 16 dicembre 2024,
(<https://www.ferpi.it/news/lobbying-in-italia-il-settore-cresce-ma-le-sfide-non-mancano>);

Legislatura 17^a – Disegno di legge n. 806:
(https://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/17/DDLPRES/0/713666/index.html?part=ddlpres_ddlpres1-relpres_relpres1);

Open Gate Italia, *Le società di lobbying in Italia: dati economici e livello di trasparenza*, 9 dicembre 2022, (<https://www.opengateitalia.com/oginews/le-societa-di-lobbying-in-italiadati-economici-e-livello-di-trasparenza/>).