

Convegno SISP

Roma, 17 - 19 settembre 2009

Professione Lobbista.

Una riflessione dall'interno.

Premessa.

Nel corso degli ultimi venti anni si è assistito ad una modificazione sostanziale della figura del lobbista nel nostro Paese. Se ancora oggi i media trattano l'argomento utilizzando spesso stereotipi consolidati che distorcono la funzione e l'attività di relazione con le Istituzioni, al contrario le organizzazioni complesse (di qualsiasi natura: dalle aziende alle ONG alle associazioni imprenditoriali) hanno sviluppato la consapevolezza che il lobbying rappresenta una leva strategica necessaria per raggiungere i propri obiettivi.

Da qui la nascita di un vero e proprio mercato competitivo e la definizione di figure professionali in grado di svolgere diverse funzioni. Una professione che è ancora in profonda evoluzione. La secolarizzazione della società, la disintermediazione della partecipazione, la moltiplicazione dei centri decisionali, la complessità delle decisioni pubbliche, il proliferare dei gruppi di interesse che intendono influenzare il decisore: sono tra le tante dinamiche evolutive che stanno modificando lo scenario di riferimento e che costringono il lobbista ad affrontare continue nuove sfide professionali.

Il mercato del lobbying.

La seconda metà degli anni '90 rappresenta una data di "svolta" per l'evoluzione del lobbying italiano. Non poteva che essere così. L'implosione del sistema dei partiti della c.d. "prima repubblica" e la ricerca di nuovi equilibri ed assetti istituzionali hanno determinato anche una modifica del mercato del lobbying.

Prima di quegli anni la figura del lobbista ha ancora dei contorni poco definiti e quindi fatica a trovare una vera e propria collocazione.

Sia pure con tutti i limiti che le classificazioni hanno in se, possiamo affermare che fino a quel momento tale attività è delegata:

- ai lobbisti "interni", e cioè ai professionisti che ricoprono tale funzione all'interno dell'azienda come quadri o dirigenti;
- agli "one man show", singoli consulenti che offrono alle aziende la propria rete di relazioni, la propria agenda di contatti;
- a poche persone che all'interno delle agenzie (soprattutto quelle legate a gruppi internazionali) di Relazioni Pubbliche svolgono questo tipo di attività che comunque rimane del tutto marginale rispetto al core business delle stesse.

A nostro modo di vedere la causa di questa "arretratezza" è sia politica che culturale.

Il sistema politico, imperniato sui partiti, non vuole riconoscere esplicitamente un ruolo visibile ai c.d. gruppi di interesse. Questi ovviamente esistono e svolgono quotidianamente un'attività di "pressione" nei confronti del processo decisionale. Ma il tutto viene fatto informalmente attraverso canali e forme di trasferimento dei messaggi che sono trasparenti solo per gli "addetti ai lavori". Non è un caso che il nostro Parlamento, in quegli anni, non conosca lo strumento delle "audizioni" (attualmente invece molto utilizzato), sedute destinate all'ascolto dei portatori d'interesse potenzialmente coinvolti dall'emanazione di una nuova normativa.

Ammettere l'esistenza di una "contrattazione" tra interessi viene allora considerata come una lesione di quel concetto di primazia della politica rispetto all'economia.

Sono appunto i partiti che si sono dati il compito di valutare e selezionare gli interessi a loro vicini per poi, attraverso la mediazione nelle sedi politiche, arrivare ad una decisione presa nel c.d. "interesse generale": i partiti dunque gatekeepers, filtri di entrata nel processo decisionale (1).

L'implosione di quel sistema determina un quadro di riferimento completamente diverso:

- frammentazione partitica con diminuzione del peso e della capacità decisionale;
- creazione di una nuova classe politica;
- nuovi spazi di autonomia decisionale della pubblica amministrazione;
- crescente trasferimento di competenze dallo Stato centrale verso altri soggetti posti da un lato al di fuori dei confini nazionali (Unione europea) e, dall'altro, a livello locale (Regioni, Provincia, Città metropolitane e Comuni);
- privatizzazione / liberalizzazione di interi settori dell'economia con conseguente apertura di nuovi spazi di competizione tra le aziende.

A tali elementi (certamente non esaustivi) si devono aggiungere gli effetti di alcune dinamiche che sono comuni a molte democrazie complesse quali:

- la secolarizzazione della società, con cui si intende la perdita della fede, della credibilità assoluta di quelle "voci", una volta considerate "autorevoli" in quanto tali, e che comporta che ogni messaggio, indipendentemente dalla fonte, è sottoposto ad analisi e critica da parte dei chiunque.
- la globalizzazione che determina per molte nostre imprese, tra l'altro, la consapevolezza della necessità di competere in un sistema internazionale in cui per la prima volta si è senza l'ausilio di quelle politiche protezionistiche (si pensi ad esempio alle politiche di svalutazione monetaria) che in passato avevano agevolato il sistema imprenditoriale;
- mediatizzazione della società con la conseguente influenza crescente da parte dei media nella definizione delle policies e dell'agenda politica;
- nuova spinta verso forme di partecipazione attiva dei cittadini al di fuori dei partiti (associazioni ambientaliste, associazioni a tutela dei consumatori, comitati locali, ecc..).

Il "vecchio" sistema di relazioni dunque esce completamente stravolto e modificato da un insieme di fattori per troppo tempo "compressi" all'interno del nostro sistema politico: si avverte la necessità di un vero e proprio "mercato" del lobbying.

A nostro modo di vedere comincia ad affermarsi una nuova consapevolezza, prima nelle aziende e poi, come vedremo, anche in altre tipologie di soggetti, del ruolo e della funzione del lobbying.

All'interno di una società multicentrica e complessa, qualsiasi organizzazione a partire dalle aziende (ma lo stesso si può dire per ong, istituzioni, fondazioni, ecc.) si trova al centro di un sistema di relazioni.

Ogni giorno, indipendentemente dalla propria volontà, l'organizzazione entra in contatto con centinaia, migliaia (o in taluni casi anche milioni) di persone e di altre organizzazioni.

I suoi prodotti vengono consumati, la sua pubblicità viene vista, i suoi dipendenti, facendo parte di comunità più ampie, divulgano notizie ampliandone la portata, le sue comunica-

¹ La Palombara, J.: Clientela e Parentela - Studio sui gruppi di interesse in Italia, Milano, 1967

zioni ai media vengono recepite e amplificate, le sue azioni vengono contrattate nei principali mercati borsistici, le sue sponsorizzazioni diventano “eventi” a cui partecipano direttamente o indirettamente migliaia di persone.

Diventa quindi fondamentale attivare una gestione delle relazioni consapevole con tutti coloro che possono facilitare o ostacolare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Un ruolo particolare, all'interno dei vari pubblici di riferimento, lo rivestono i decisori istituzionali: tutti quei soggetti che, per effetto di scelte elettorali, politiche o inerenti a dinamiche interne alla pubblica amministrazione, detengono un potere decisionale sulle materie di interesse dell'azienda.

In qualsiasi sistema democratico le Istituzioni sono chiamate a prendere quasi quotidianamente delle decisioni in funzione dell'interesse generale o, almeno, quello che viene considerato tale.

Il processo decisionale che viene attivato, secondo differenti procedure, quasi sempre ha (o potrebbe avere) degli effetti diretti o indiretti sull'attività dell'azienda.

Diventa dunque fondamentale avere canali di comunicazione “aperti” con il decisore al fine di poter interloquire con coloro che sono demandati a prendere la decisione.

Un efficace sistema di relazioni deve essere:

- “Trasparente”, caratterizzato cioè dall'apertura e dalla completezza delle informazioni che vengono trasmesse all'interlocutore;
- “Bidirezionale”, e cioè in grado di recepire le reazioni, i consigli e gli stimoli degli interlocutori.
- “Tendenzialmente simmetrico”, ovvero fornire agli interlocutori quegli elementi che diano valore alla relazione, in termini di visibilità, di competenza, di informazione. In questo modo l'interlocutore sarà interessato a NON ostacolare gli obiettivi dell'organizzazione o, addirittura, contribuire al loro raggiungimento.

La maggiore complessità del processo decisionale e soprattutto l'aumento della consapevolezza da parte delle aziende delle conseguenze che decisioni o atteggiamenti di istituzioni pubbliche possono avere sulla propria attività, hanno quindi modificato la percezione dell'attività di relazioni istituzionali.

Uffici deputati ad adempiere obblighi normativi sono diventati snodi di grande importanza nella definizione delle strategie aziendali: il contatto con il decisore pubblico, l'invio di informazioni o documentazioni, si è trasformato da puro e semplice dovere o “cortesia” istituzionale a strumento per influenzare le opinioni e gli atteggiamenti dei singoli decisori.

Per essere, dunque, realmente efficaci, le relazioni istituzionali devono essere:

- integrate e coordinate all'interno della funzione di comunicazione dell'azienda al fine di garantire una “coerenza” di messaggi;
- funzionali al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Non più e non soltanto un sistema di relazioni ma un processo di attività funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

I soggetti chiamati a svolgere tale compito devono possedere competenze e requisiti ben precisi, capacità da dimostrare sul campo.

Lo scenario dunque si modifica rapidamente e così la ripartizione tra le varie tipologie di lobbisti.

Mantenendo inalterata la distinzione tra lobbisti “interni” ed “esterni” all’organizzazione si moltiplicano i soggetti coinvolti. Sempre più aziende ricercano lobbisti da inserire al proprio interno per fronteggiare un sistema competitivo sempre più agguerrito. Ma alle “aziende” si aggiungono una molteplicità di organizzazioni rappresentati di interessi non solo economici ma sociali” (consumeristico o ambientalistico) o “territoriali” (gruppi di cittadini che agiscono a sostegno di istanze geograficamente circoscritte).

E le stesse associazioni imprenditoriali (ad esempio Confindustria) devono prendere atto delle spinte “autonomiste” di molte delle componenti interne che si ritagliano ambiti di interlocuzione diretta con il decisore pubblico.

Anche tra i lobbisti “esterni” all’organizzazione i cambiamenti sono profondi. Per la prima volta infatti nascono delle strutture di consulenza specializzate nella gestione delle relazioni istituzionali che vanno ad inserirsi nel mercato. Sono poche (ancora a oggi sono sotto la decina) ma l’effetto della loro visibilità è quello certamente di contribuire ad aumentare la consapevolezza e la conseguente professionalizzazione del lobbying.

Un ultimo aspetto ci preme sottolineare: non esiste reale differenza tra tipologia di professionista, compiti, responsabilità e modus operandi di un lobbista interno ad una grande azienda come l’ENI ed un suo collega che lavora dentro Legambiente ovvero un consulente soprattutto se inserito in un’agenzia di lobbying. La matrice professionale è la stessa. Cambiano certamente le issue ma il modo di affrontarle, la strategia, gli strumenti e le azioni sono molto simili se non identiche.

Le ONG più strutturate da anni hanno un ufficio di lobby o una funzione equipollente di volta in volta esercitata da qualcuno del management o dell’organizzazione e si servono di lobbisti interni o consulenti nella stessa misura delle aziende, spesso sugli stessi tavoli e con le stesse tecniche di approccio al problema. Le situazioni di confronto e maggiore competizione non sono solo tra ONG e aziende, ma anche tra differenti ONG che operano sulle stesse tematiche.

L’evoluzione della professione

Nelle pagine precedenti abbiamo cercato di individuare le dinamiche politiche e sociali che hanno determinato i cambiamenti di una professione che è ancora in continua evoluzione.

Esistono molti falsi “miti”, luoghi comuni legati alla nostra attività.

Una di questi riguarda la figura del lobbista, descritto come una persona che passi la sua intera esistenza tra pranzi e cene con clienti e deputati intervallate da chiacchiere nei corridoi dei ministeri e dei palazzi del governo.

Non esiste niente di più falso.

Il professionista della attività di lobby non è un piazzista. L’attività di contatto esiste, ma rappresenta solo una percentuale minima dell’intero impegno lavorativo. Ed a ristoranti e corridoi sono di gran lunga preferiti uffici e sale riunioni. Il 90% delle energie e del tempo dedicato ad un progetto il lobbista lo utilizza per raccogliere documentazione, per analizzare i dati, per stendere documenti informativi e strategici: quindi dietro ad un computer e con una tazza di caffè!

Quella del lobbista è una innanzitutto attività di studio e pianificazione. L’incontro con il decisore è un passaggio conseguente di presentazione ed utilizzo del lavoro fatto, poiché ciò che conta non è il “rapporto personale”, ma la qualità del contenuto messo sul tavolo durante il confronto. Sono le ricerche, le informazioni accurate, le ipotesi perseguibili, le di-

mostrazioni di fattibilità, la chiarezza e la logica con cui tutto questo è esposto che può formare una opinione sostenibile nel decisore. Il quale, in una logica di assoluta trasparenza, non concede favori, ma coglie opportunità reali per una decisione qualitativamente migliore.

Una buona rete di relazioni è certamente utile ma non più sufficiente per raggiungere il risultato.

Il lobbista utilizza innanzitutto, per raggiungere i risultati predefiniti, una serie di strumenti specifici, tra i quali la rete delle relazioni non è il più importante, ma solo un modo per rendere più veloce il progredire del progetto. Così come occorre sfatare il mito del lobbista che si muove come un'ombra nei corridoi del potere, è necessario combattere il cliché della "agendina" fitta di numeri di telefono riservati. Coloro che ancora oggi vendono i loro contatti come scorciatoia per raggiungere i centri decisionali non fanno parte della categoria dei professionisti. I risultati, il raggiungimento degli obiettivi, passa attraverso la qualità e l'efficacia dei contenuti, chiaramente esposti nei documenti di progetto condivisi con il decisore.

Il lobbista non è solo un professionista delle relazioni pubbliche, ma innanzitutto un analista strategico e politico che si avvale del momento di contatto e di esposizione come uno - ma non il principale - degli strumenti della sua professione.

Chi è il lobbista oggi.

In estrema sintesi il lobbista porta avanti un lavoro di ricerca, di definizione delle istanze, di approfondimento tecnico, di informazione e di azione strategica.

Il lobbista ha una visione più ampia dello scenario rispetto al committente⁽²⁾, che, limitato dal proprio orizzonte imprenditoriale o associativo tende, di conseguenza, ad ignorare cosa avviene al di fuori di esso. Il ruolo del lobbista emerge in tutto il suo valore aggiunto per la capacità di inquadrare l'obiettivo in un contesto più ampio - politico ed istituzionale - al fine di disegnare una strategia plausibile ed efficace per l'ottenimento del miglior risultato.

Il lobbista, quindi, sa anche quando fermarsi, qualora la situazione politica generale o relativa al determinato settore oggetto dell'intervento non permettano al momento l'ottenimento di un risultato valido. In tale frangente sa valutare i rischi e le opportunità ed infine proporre ai propri committenti le alternative per raggiungere il miglior compromesso possibile. Qualora il gruppo di interesse decida di andare avanti senza accettare compromessi, il buon professionista è in grado di piantare dei paletti e rendere chiaro cosa si può realisticamente ottenere e cosa sia impossibile.

² Utilizziamo il termine "committente" per indicare i referenti decisionali all'interno del gruppo di interesse che definiscono le politiche dello stesso gruppo. In questo modo il nostro ragionamento può applicarsi sia ai lobbisti "interni" alle aziende o ad altri gruppi di interesse, sia ai lobbisti consulenti, "esterni" agli stessi gruppi.

La consulenza di un lobbista quindi non è solo esecutiva, ma anche “proattiva”. La sua capacità di prospettare soluzioni, promuovere decisioni, anche da parte del gruppo di interesse che rappresenta, è conseguenza della sua capacità di saper leggere la situazione politica, analizzare la posizione degli interlocutori e quindi saper prevedere fin dove si può trattare, fin dove il decisore pubblico può arrivare a concedere all’interno dello specifico contesto temporale, istituzionale e politico dello scenario dove avviene la trattativa. Alla fine abbiamo la definizione di un lobbista capace non solo di analizzare e prevedere, ma anche di guidare il committente, se necessario, verso un compromesso con gli altri interlocutori nella logica del miglior risultato ottenibile considerati tutti i fattori e le circostanze.

Si può anche diventare lobbisti per caso, ma non si può rimanere lobbisti senza competenza e passione.

L’Università in Italia non prevede alcuna preparazione specifica per questa professione ed i corsi che ogni tanto appaiono in materia di lobbismo possono servire solo come orientamento. Dalla nostra esperienza abbiamo visto che si riesce a fare questo lavoro con buoni risultati e anche in modo efficace, arrivando da percorsi di studi diversi, magari addirittura con una laurea in lettere antiche. Per accedere alla professione rimane sempre valida la logica della “bottega rinascimentale”, vale a dire dell’apprendistato a fianco di un professionista o all’interno di una struttura di consulenza. Attenzione: la mancanza di una laurea specifica, la dimestichezza con il *drafting* normativo non sono barriere di ingresso alla professione, ma caratteristiche che, se non sono già presenti nel professionista, si possono superare o imparando o grazie alla collaborazione con gli altri.

Quel che è fondamentale per il lobbista è avere alcune caratteristiche e sensibilità sia tecniche sia personali.

Ovviamente occorre avere una cultura politica e istituzionale, per questo alcuni esami all’interno di facoltà come scienze politiche o giurisprudenza sono preparatori alla professione, ma è anche vero che queste conoscenze sono (o dovrebbero essere) elementi di base della cultura sociale di ciascun cittadino. Il percorso formativo, una volta usciti dall’università, si baserà sullo studio approfondito dei processi istituzionali e di tutte le normative che fanno funzionare la macchina istituzionale.

Il lobbista non è un giornalista né uno scrittore, ma servono conoscenze tecniche sul *drafting* normativo e sulla stesura di testi legislativi, secondo un codice specifico di scrittura che un lobbista deve possedere: un professionista infatti deve essere in grado di scrivere un disegno di legge, un emendamento, una circolare ministeriale di applicazione della norma. Il lobbista deve conoscere i meccanismi della politica, le regole della attività legislativa e regolamentare, avere capacità di analisi, di scrittura, di sintesi e di comunicazione.

Ecco le caratteristiche professionali fondamentali per un lobbista:

- conoscere i processi decisionali in maniera profonda e completa a tutti i livelli (europeo, nazionale, locale);
- avere una buona padronanza delle tecniche di comunicazione in generale, della psicologia relazionale, delle tecniche di persuasione;
- possedere un metodo, più che un’agenda: la rete di relazioni si costruisce con il metodo;
- essere costantemente aggiornato sull’evoluzione degli aspetti almeno macroeconomici, finanziari e borsistici italiani ed europei;
- amare la politica: il lobbista deve essere fuori dall’agone politico ma deve saperne comprendere i meccanismi, e capire il momento politico, in modo che le

- richieste del gruppo di interesse che rappresenta arrivino al momento giusto al decisore pubblico;
- avere un forte rispetto per le istituzioni: il lobbista non può essere un rivoluzionario, ma deve agire all'interno del sistema politico del suo Paese, rispettandone le fondamenta e gli attori principali.

Perché c'è bisogno del lobbista

Partiamo dalla posizione contraria: cosa succederebbe se non ci fossero i lobbisti?

Se i lobbisti non esistessero si ritornerebbe ad un passato dove i classici "amici degli amici" vendevano i contatti nella loro agenda telefonica. In assenza di professionisti in grado di focalizzare, indirizzare, gestire l'azione di un gruppo di interesse in modo trasparente, quanto efficace, torneremmo a navigare nella nebbia delle rubriche personali, dei favori e delle promesse senza alcuna base informativa, logica, strutturata ed alla fine capace di ottenere un risultato quantificabile. Non nascondiamo che ancora oggi alcuni sedicenti "lobbisti" si limitano a vendere le loro conoscenze. Sono in genere persone che provengono dallo stesso sistema politico istituzionale, i quali magari per il solo fatto di averne fatto parte anche per un periodo di tempo limitato, possono ancora vantare una buona rete di contatti. Quindi tutto ritornerebbe al discorso dei contatti, della amicizia, della clientela, della parentela, si ricade nel vecchio vizio italico della fantomatica scorciatoia per passare in testa alla fila. Una strategia mitizzata, ma alla resa dei conti perdente perché eticamente e socialmente deleteria, porta di accesso alla corruzione, non in grado di produrre azioni di sistema ed ampie strategie.

I vantaggi per il committente e per il sistema paese

Al contrario quando un gruppo di interesse utilizza una struttura tecnica per svolgere un'attività di lobby emergono una serie di vantaggi sia per il committente che per il sistema Paese.

Tale vantaggio può essere riassunto in una parola sola: informazione. Una informazione strategica, interpretata, verificata, organizzata, continuamente aggiornata e correttamente esposta. Compito principale del lobbista è proprio quello di interpretare e trasferire le informazioni corrette, dal "chi decide" al "cosa dire" e come impostare la trattativa, oltre che a restituire una lettura politicamente esatta dello scenario e della situazione.

Questo vantaggio non è solo per il gruppo di interesse, ma anche per il decisore che riceve parimenti informazioni e approfondimenti tecnicamente corretti. Molte volte il decisore non sa tutto o almeno conosce soltanto alcuni aspetti del problema. Per il decisore confrontarsi con dei lobbisti, significa accedere ad ulteriori informazioni per prendere una decisione che tenga conto di una serie di istanze. Anche se il lobbista non rappresenta un interesse generale, è pur sempre un attore del processo decisionale. Fornisce al decisore delle informazioni di parte, ma valide, che, quindi, concorrono alla qualità delle decisioni prese.

Una corretta azione di lobby, alla resa dei conti, restituisce trasparenza nel processo decisionale. Laddove sono chiaramente esplicitati più interessi in gioco che competono tra di loro, emerge come conseguenza diretta una maggiore conoscenza e condivisione della decisione.

Un processo decisionale senza parti contrapposte può facilmente passare sotto silenzio. Quando, invece, ci sono più soggetti che concorrono, si apre una discussione che obbliga a dichiarare e mettere sul tavolo le rispettive posizioni per arrivare ad una conclusione condivisa. Il solo fatto che il decisore pubblico debba ascoltare tutti i gruppi di interesse che hanno titolo per essere coinvolti nella decisione, le loro tesi, le loro richieste su deter-

minati argomenti, fa sì che ci sia una informazione più completa. Nel momento in cui il Parlamento prende una decisione, deve a questo punto farlo alla luce del sole. Anche se, alla conclusione del processo, è difficile trovare una decisione che accontenti tutti - esiste sempre qualcuno che viene favorito a scapito di altri - il solo fatto che la decisione sia stata discussa e presa in modo trasparente costituisce un vantaggio per l'intera collettività.

Il lobbismo quindi è un "ottimizzatore" del sistema democratico, come ampiamente dimostrato in altri paesi. Se in Italia l'immagine del lobbismo è ancora in parte offuscata, lo si deve al fatto che la rappresentatività degli interessi è sempre passata attraverso il sistema dei partiti politici. La crisi di queste strutture politiche ha accompagnato la perdita di immagine e di potere di tutti i grandi organismi di rappresentanza, dalla Confindustria ai sindacati. Tutto questo ha stimolato un aumento della consapevolezza della possibilità di far sentire la propria opinione scavalcando questi tradizionali organismi di rappresentanza a favore di un possibile dialogo diretto con il decisore pubblico. Il fatto che cittadini o medie imprese o associazioni si organizzino per far sentire direttamente la propria voce oltre gli schermi degli organismi di rappresentanza, è una palese prova di una maggiore qualità della democrazia e non del contrario.

I tre principi del buon lobbista (consulente).

Il miglior lobbista, a nostro parere, dovrebbe seguire tre principi di base nel suo modus operandi. Ovviamente si tratta di principi "nostri", nel senso che hanno sempre fatto parte del DNA della nostra società di consulenza, fin dalla sua fondazione. Riteniamo altresì che siano applicabili più in generale all'intera comunità professionale.

Principio uno: neutralità politica.

Essere politicamente neutrali è un punto di forza. Il vantaggio deriva proprio dal non essere contigui a un sistema politico. Ovviamente essere di parte può dare un primo vantaggio competitivo durante la fase iniziale di contatto con il cliente che potrebbe scegliere una determinata struttura di consulenza perché dichiaratamente schierata con la parte politica a cui appartiene anche il decisore. Sulla distanza, però, questo vantaggio va ad annullarsi o a diventare una criticità. Le ragioni sono molteplici: il decisore, soprattutto se responsabilizzato perché arbitro di una discussione su istanze avanzate da gruppi di interessi in competizione, alla fine decide su contenuti razionali, ovvero su quelle informazioni organizzate e valide che il consulente ha preparato per sostenere le richieste del proprio cliente.

La qualità dei contenuti e della documentazione presentata a sostegno conta più del momento di contatto, poiché va a vantaggio della qualità della decisione e quindi sostiene la validità dell'operato dello stesso decisore pubblico. Una seconda ragione è la trasparenza: dichiarare affinità di idee, "amicizia politica", porta spesso a far calare un velo sulla realtà dei fatti. Le criticità che possono bloccare un processo decisionale non emergono con la stessa chiarezza in una "discussione tra amici", può prevalere un ottimismo immotivato, una volontà velleitaria di "non deludere", una difficoltà nel dire di "no" ad "un amico di un amico". Molto meglio un dialogo diretto con una parte neutra.

Un approccio "neutrale" dal punto di vista politico permette inoltre di instaurare un rapporto di dialogo e collaborazione con il decisore indipendentemente dallo schieramento di appartenenza: la selezione degli interlocutori deve essere fatta sulla base della competenza e del ruolo piuttosto che della vicinanza politica.

Infine, ragione più importante, né il cliente, né il decisore devono pensare che le scelte strategiche che il consulente avanza nel presentare la documentazione, nel mediare per un compromesso vantaggioso, siano viziate da una particolare visione ideologica o politica. Razionalità ed oggettività sono gli elementi che rendono solida una proposta, non un

colore di partito. La capacità di rimanere politicamente neutrali, anche a fronte delle proprie convinzioni politiche, è una delle capacità primarie richieste a un professionista.

Principio due: flessibilità.

Nelle strutture più piccole il problema è minore. I responsabili della struttura sono anche coloro che curano direttamente i clienti. Nelle strutture più complesse ed articolate i partner fondatori potrebbero tendere a staccarsi dalla attività consulenziale diretta, per lasciare ai collaboratori il compito di gestire interamente il cliente. A nostro parere occorre rimanere sempre abbastanza flessibili da non staccarsi mai dalla attività consulenziale. L'attività di lobbying per le sue problematiche e caratteristiche determina un tipo di rapporto con il cliente che non lascia margini alla consuetudine. Il valore aggiunto di un partner che si affianca direttamente al cliente è un vantaggio capace di rendere una struttura di consulenza vincente rispetto ai competitor, non solo in termini di immagine, ma anche di qualità, affidabilità e gestione delle informazioni strategiche.

Principio tre: fornire consulenza e servizi.

Vincente è il lobbista ed il gruppo che unisce alla capacità consulenziale quella attuativa. Anche se la parte strategica della attività di consulenza è quella più stimolante, il cliente, soprattutto in Italia, ha bisogno di acquisire una strategia di lobby a cui segua l'attività che pone tale strategia in essere. Nessun cliente possiede la capacità operativa per attuare in modo vincente una impostazione strategica di una attività di lobby. Offrire strategia e servizi è, per un gruppo di consulenza, un sicuro vantaggio rispetto alla concorrenza.

I problemi aperti: mancanza di riconoscimento professionale della figura

Se, ad oggi, manca una normativa che regoli la figura del lobbista, le responsabilità non sono solo del decisore pubblico e della politica, ma anche dei lobbisti o, almeno, di una parte di essi. I lobbisti del "belpaese" non sono diversi da gran parte degli italiani quando si arriva a doversi confrontare direttamente con un problema. Come molti connazionali, quando si prende di petto una problematica la prima risposta è che non è risolvibile poiché "il vero problema è un altro". Affastellare le tematiche creando catene infinite e irrisolvibili può passare per arguzia dibattimentale, ma all'atto pratico non porta a risultati misurabili e fa ricadere l'intera discussione nella categoria del "benaltrismo". Questo neologismo indica specificatamente l'atteggiamento di chi, quando interrogato su un problema, risponde che il problema è un altro.

Un esempio di "benaltrismo" applicato alla regolamentazione dei lobbisti? Presto fatto. Il vero problema è a monte: occorrerebbe innanzitutto un riassetto dei poteri dello Stato, una grande riforma istituzionale sui rapporti tra le istituzioni e le istituzioni col cittadino...

Impossibile negare la verità di questa affermazione. Peccato che porti di un solo passo avanti la soluzione del problema di partenza, a meno che non si intenda che tutto può essere risolto in un tempo infinito, avendo pazienza e risorse infinite. All'atto pratico lo zero e l'infinito sono la stessa cosa. Oggetti non misurabili e non raggiungibili. Intanto permane quel limbo dove l'attività di lobby è riconosciuta di fatto, ma non di diritto. Un limbo dai confini indefiniti che alimenta la percezione di una attività svolta nell'ombra, dove non esistono chiari confini tra il lecito e l'illecito, tutti elementi che contribuiscono a far perdurare il misconoscimento del valore e della qualità dell'attività professionale del lobbista. Basterebbe una legislazione chiara che, senza scardinare nulla, preveda un riconoscimento. Una legislazione che preveda l'obbligo di registrarsi, dei requisiti seri, la sottoscrizione di regole e codici deontologici.

Occorre anche dire che queste opposizioni non sarebbero bastate se fosse emersa una chiara volontà di regolamentazione da parte del governo. Il sistema politico, però, non si è dimostrato così ansioso nell'ammettere in una legge di essere "influenzabile" da agenti esterni.

Se la prassi ufficiosa dell'interazione con dei lobbisti può essere tollerata, il fatto di codificare che esistano dei gruppi di interessi, e che questi possano essere accolti in un pubblica audizione diventa più ostico da accettare. Incontra poi una vera opposizione l'accettare che il decisore pubblico possa accogliere elementi, dati, considerazioni dall'esterno e li usi per prendere la sua decisione. Sarebbe una chiara *diminutio personae* del decisore, e quindi del potere che rappresenta. Cosa che, per molti decisori politici, è ancora inaccettabile. Rischierebbero di far avanzare di un passo il cittadino verso una condizione di pari dignità.

Nel corso della XV legislatura (2006-2008), l'ex Ministro per l'Attuazione del Programma, Giulio Santagata ha portato avanti l'ultimo serio tentativo di normare³ la figura del lobbista, tanto da prevedere, nella sua relazione introduttiva, un riconoscimento del ruolo del rappresentante dei gruppi di interessi. E' la prima volta che un disegno di legge inquadra in termini non negativi l'azione di lobby. Inoltre, altro aspetto apprezzabile, abbiamo, sempre per la prima volta, un intervento fatto da un governo in carica. Terzo punto è che, mentre in passato si ipotizzava di inquadrare una generica figura dell'addetto alle relazioni pubbliche, tra i quali erano collocati i lobbisti, l'On. Santagata fa un passo avanti e individua la figura del lobbista come una categoria a se stante. Questa distinzione è particolarmente corretta, poiché i lobbisti, anche se teoricamente possono essere inseriti all'interno del quadro dei professionisti della comunicazione e delle relazioni pubbliche, hanno caratteristiche, capacità, modus operandi ed obiettivi sostanzialmente diversi da tutti gli altri.

Il disegno di legge "Santagata" mostra, però, anche delle gravi lacune. Innanzitutto indica come oggetto della attività di lobbying soltanto il governo, le Authorities, ma non il Parlamento (essendo un disegno di legge governativo, non si voleva imporre al Parlamento una modifica dei regolamenti interni), escludendo così una parte importante - e correntemente attuata - della reale attività di lobby.

In secondo luogo manca una estensione alle realtà regionali della validità della iscrizione al registro dei lobbisti. Il rischio di avere a che fare con una normativa corrispondente che varia da regione a regione è estremamente concreto. La Toscana, ad esempio, ha già emesso una normativa in proposito, la Calabria la sta discutendo presso l'assemblea regionale. Esiste una proposta in Molise. E tutti questi testi sono tra di loro differenti.

Ancora una volta il disegno di legge non tiene conto della realtà dello scenario dove si muove il lobbista. Comunque anche il disegno di legge Santagata è rimasto lettera morta, probabilmente per le ragioni che abbiamo già esplicitato.

Intanto, in Europa, la Commissione europea ha appena attivato un registro per i lobbisti, una carta di valori deontologici da sottoscrivere per i professionisti della lobby che operano presso le strutture decisionali europee, affermando che "gli scambi regolari con i terzi contribuiscano a migliorare la qualità delle sue politiche e proposte legislative".⁴ Quest'apertura, che riveste un'importanza particolare nel contesto dell'iniziativa "Legiferare meglio", de-

³ Giulio Santagata - Disegno di legge S. 1866 "Disciplina dell'attività di rappresentanza di interessi particolari" - XV° legislatura.

⁴ Posizione espressa ufficialmente per la prima volta nel dicembre 1992, nella comunicazione "Un dialogo aperto e strutturato tra la Commissione e i gruppi d'interesse".

ve essere accompagnata dalla massima trasparenza per quanto concerne le relazioni tra la Commissione europea e i rappresentanti di interessi.⁵

Assenza di legislazione come fonte di legittimazione esterna

Il problema della assenza di regole non riguarda solo la figura del lobbista, ma anche le persone che, dopo aver operato come decisori, passano ad altra attività.

A questo proposito esistono in Italia esempi eclatanti di funzionari ministeriali, di deputati, di alti dirigenti delle Authority che si sono reinventati un mestiere di lobbisti, cosa che fa ancora guardare con sospetto chi invece affronta questa professione con serietà e correttezza. Tale fenomeno è noto, negli Stati Uniti, come “sliding doors” ed è appunto esplicitamente vietato: impedendo così a chi ha coperto incarichi decisionali nel governo di operare per almeno due anni come lobbista.

Tale normativa è assente in Italia e permette a chi prima è stato, ad esempio, commissario di una Authority di passare nelle fila di chi tratta con la medesima Authority per promuovere gli interessi di un cliente, o in una posizione ben pagata all'interno della azienda che ha favorito con le sue decisioni durante il suo mandato. Il sospetto che il decisore pubblico abbia operato con una logica viziata sorge spontaneo, così come si alimentano ulteriormente i pregiudizi contro l'intera categoria.

Quale futuro per il lobbista?

Come abbiamo cercato di delineare nei paragrafi precedenti se il “mercato” ha da tempo individuato e mostrato di apprezzare la figura del lobbista e la sua funzione, contribuendo così ad innalzarne il livello di competenza, non vi è stato, al contrario, un riconoscimento esplicito da parte del decisore pubblico.

Il rischio, dunque, è che questa attività continui ad rimanere a “metà del guado”, legittimata nella sostanza ma non nella forma.

Se così fosse, accanto a solidi e seri professionisti, continueranno a sopravvivere le solite figure del sottobosco politico, personaggi poco seri legati a questo o quel partito o a una specifica “corrente” che offrono contatti, occasioni d'incontro, pranzi e poco altro.

Riconoscere invece l'attività di lobby, disciplinarla senza pregiudizi anche in modo puntuale, fissare regole e principi deontologici contribuirebbe a farla uscire da quel cono d'ombra che l'ha sempre avvolta.

E' necessario che su queste norme si apra un rapporto dialettico tra decisore e gruppi d'interesse.

In questo modo si avrebbe:

- il riconoscimento esplicito della funzione che i gruppi d'interessi hanno nel processo decisionale democratico;
- la definizione di regole condivise attraverso le quali si deve svolgere il rapporto dialettico tra gruppo d'interesse e istituzioni
- l'interiorizzazione dei codici di condotta da parte delle Istituzioni e la conseguente applicazione ad ambiti e soggetti ben più ampi rispetto a quelli che li hanno elaborati.

Alla fine di questo percorso si avrebbe un rapporto chiaro, definito tra soggetti distinti, riconoscibili e quindi meglio controllabili.

⁵ Libro verde “Iniziativa europea per la trasparenza”, 3 maggio 2006; Comunicazione - Seguito del Libro verde “Iniziativa europea per la trasparenza”, 21 aprile 2007; Comunicazione - “Iniziativa europea per la trasparenza - Quadro di riferimento per le relazioni con i rappresentanti di interessi (registro e codice di condotta)”, 27 maggio 2008.

In qualità di lobbisti non pretendiamo di essere amati, ma almeno riconosciuti come parte integrante del processo decisionale democratico.