

IN ARRIVO L'ERA DEL 'SUPER' PUBLIC AFFAIRS?

AI, NUOVE COMPETENZE E MANAGERIALIZZAZIONE:
IL SETTORE SI PREPARA A UN SALTO DI QUALITÀ

DI DONATO OCCHILUPO

 **OGNI RIVOLUZIONE tecnologica** ridisegna il lavoro e l'intelligenza artificiale sta aprendo interro-gativi su come evolveranno compe-tenze e ruoli e su quale continuerà a essere il valore aggiunto che il 'fattore umano' potrà garantire rispetto alla tecnologia. Il Public Affairs, profes-sione che combina rigore analitico e sensibilità nella lettura dei contesti, non sfugge a questa trasformazione. Ne discutiamo con Francesco Delzio, direttore del Master in Relazioni istituzionali, lobby e human capital alla Luiss Business School, founder e Ceo di Digital Horizon, per capire in che direzione si muove una profes-sione che ha imparato a evolvere silenziosamente.

Quale impatto avrà l'AI sul mercato del Public Affairs, già attraversato da trasformazioni competitive e organizzative?

Partiamo da una situazione in cui il mercato del Public Affairs è già oggi in crescita importante in Italia. Questa crescita è stata generata es-senzialmente dal Pnrr, che ha indotto grandi e medie aziende a strutturarsi in maniera più importante e quali-ficata dal punto di vista dei profili del Public Affairs. Ed è una novità rilevante: un settore prima tradizionalmente di nicchia è diventato un

settore professionalmente significa-tivo anche sul piano quantitativo. Questa spinta generata dal Pnrr continuerà, secondo me, nei prossimi anni, laddove sarà proprio l'AI gene-rativa il driver di un'ulteriore crescita del mercato del Public Affairs. Per-ché? Per un motivo di fondo: credo che l'intelligenza artificiale riuscirà finalmente a costruire una vera managerializzazione del ruolo del professionista del Public Affairs, del lobbying e dell'advocacy.

Managerializzazione significa poter contare su un supporto che non abbiamo mai avuto finora sul fronte delle analisi quantitative: l'AI potrà ancorare finalmente l'attività di lobbying a presupposti data-driven ed evidence-based, cioè a presuppo-sti numerici, quantitativi, fattuali, permettendo di basare ogni strategia e ogni azione di Public Affairs, Lob-byng e Advocacy su analisi molto più strutturate rispetto a quelle odiere. Non è solo un ragionamento teorico. È una strada che sto sperimentando personalmente, sul campo, nelle attività di consulenza strategica realizzate con la mia società Digital Horizon.

In questo modo l'AI trasformerà il Public Affairs in una funzione visibilmente manageriale dotandolo di una dimensione strategica che in

Italia finora si è vista solo a macchia di leopardo, e avvicinandolo molto di più al modello americano e anglo-sassone del lobbista e dell'esperto di Public Affairs.

In conclusione, grazie all'AI il Public Affairs farà un salto strategico che lo posizionerà in maniera definitiva tra i ruoli chiave delle aziende e delle organizzazioni. Ciò avrà conseguenze anche sul piano retributivo. Lo stiamo già osservando: le retribu-zioni medie dei responsabili Public Affairs stanno crescendo in modo significativo e cresceranno ancora nei prossimi anni.

Un approccio così data-driven non sottovaluta il valore di quel 'fattore umano' derivante da intuizione, empatia e capacità di leggere il con-testo che è da sempre la parte più raffinata di questo mestiere?

Ho una visione molto ottimistica dell'impatto dell'AI sul ruolo del Public Affairs e penso che questo mestiere resterà sempre umano-centrico, perché nel nostro ambito l'intelligenza umana è e avrà sempre un ruolo chiave, insostituibile e decisivo.

Il lavoro del Public Affairs è fondato sulla reputazione e sulla fiducia che si costruisce tra rappresentante di interessi e decisore pubblico. Questo è un elemento profondamente umano, che non potrà mai essere sostituito. E lo stesso vale per la capacità di analisi del contesto poli-tico, per la definizione delle strategie e per lo sviluppo delle relazioni: anche queste sono attività fortemente umane.

Ma al tempo stesso credo che l'AI darà vita a un 'super' Public Affairs che oggi non esiste ancora: raf-forzerà le attività che resteranno umane, ancorandole a dati, evidenze e capacità di analisi strategica che oggi spesso mancano nel nostro ruolo. In questo modo, ciò che finora era affidato solo alla discrezionalità



Francesco Delzio, direttore del Master in Relazioni istituzionali, lobby e human capital alla Luiss Business School è anche founder e Ceo di Digital Horizon

questo modello formativo in Italia.

E per quanto riguarda il rapporto con il decisore pubblico?

Negli ultimi dieci anni abbiamo già compiuto un salto di maturità culturale in Italia, iniziando faticosamente ad accantonare una serie di pregiudizi sul ruolo del lobbista e sganciandoci da una logica puramente di scambio, che interpretava il lobbying soltanto in una dimensione di 'do ut des' (spesso anche illecito) con il decisore pubblico. In questo modo ci stiamo allontanando da una visione oscura e grigia di questo ruolo di interconnessione, avvicinandoci invece a una visione più matura, simile a quella americana ed europea, nella quale la gestione professionale del rapporto pubblico-privato è considerata decisiva per il funzionamento dell'economia e per la qualità delle politiche pubbliche e delle leggi.

È un percorso virtuoso e ancora in itinere, che necessita di ulteriori passi verso una maturazione definitiva e che viene quotidianamente ostacolato dalla mancanza di una legge sul lobbying e sui lobbisti. Ma abbiamo superato definitivamente, a mio avviso, la demonizzazione del ruolo: quell'idea del lobbying come 'sterco del diavolo' che alcune forze politiche e alcuni organi di stampa, con un esercizio continuo e facile di demagogia, avevano alimentato in anni recenti. Credo che quella fase sia definitivamente superata, in primis da parte della classe politica: gran parte dei decisori pubblici oggi nel nostro Paese riconoscono l'importanza dei portatori d'interesse. Anche perché è l'unica strada per garantire qualità ed effettività alle leggi. ■

e alle relazioni potrà acquisire una struttura molto più solida e misurabile.

Alla luce di ciò, quali saranno secondo lei le vere competenze richieste al futuro lobbista?

La capacità fondamentale sarà quella di analisi strategica, ovvero l'abilità di utilizzare dati, analisi ed evidenze fornite dall'AI per definire una strategia che tenga insieme gli interessi rappresentati e quelli degli interlocutori politico-istituzionali con cui si interagisce, ai quali dovranno essere indirizzati proposte e messaggi sempre più 'personalizzati'.

Il secondo elemento, che a volte manca oggi e sarà decisivo nei prossimi anni, è la capacità di project management. Dobbiamo managerializzare il ruolo dell'esperto di Public Affairs fino al punto da affidargli tutte le leve integrate del lobbying

e della comunicazione, compresi l'event management e la gestione dei social media. La capacità di project managing consiste proprio nel mettere insieme e usare simultaneamente tutte queste leve, unite a una solidissima conoscenza del diritto pubblico italiano ed europeo e ad una capacità di leggere i bilanci e stimare gli effetti che un provvedimento normativo può avere sul bilancio di un'azienda o di un settore produttivo. Sono tutte capacità che costruiamo all'interno del Master in Relazioni istituzionali, lobby e human capital della Luiss Business School, che ho fondato quasi 20 anni fa e ho l'onore di dirigere, perché sono alla base del modello anglosassone dell'esperto di Public Affairs: non più un 'praticone' che ha imparato il mestiere nei corridoi del Palazzo, ma un manager completo che agisce a livello strategico. Siamo gli unici a realizzare