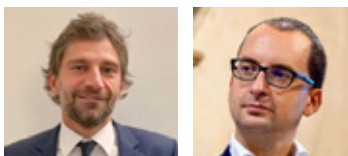


Una strategia di Public Affairs per promuovere l'innovazione: metodologia e sfide nell'era dei cambiamenti

L'innovazione, per sua natura, supera lo status quo e sfida il quadro normativo, a sua volta statico per natura. Le istituzioni spesso si dimostrano troppo lente nell'adeguare il quadro normativo alle continue innovazioni promosse dal mercato e dalla ricerca. I Public Affairs sono proprio gli strumenti che aziende, enti di ricerca, associazioni e no-profit hanno a disposizione per aiutare le istituzioni a far evolvere il quadro delle regole. Il ruolo degli specialisti dei Public Affairs è quello di sincronizzare le diverse tempistiche.

DOI 10.12910/EAI2023-043



di **Pierpaolo Pota**, *Director Cattaneo Zanetto* e **Paolo Zanetto**, *Partner Cattaneo Zanetto*

L'articolo propone una metodologia per definire una strategia di Public Affairs mirata a promuovere l'innovazione. L'analisi della tipologia di innovazione, gli interessi in campo e i punti di forza e debolezza costituisce la fase iniziale. Successivamente, si passa alla definizione di una strategia di Public Affairs basata sugli elementi emersi dall'assessment iniziale. Per le innovazioni disruptive, si può sfruttare il vuoto di regolamentazione per introdurre l'innovazione e lavorare sulla creazione di consenso pubblico. Al contrario, in alcune circostanze come le innovazioni incrementali, è necessario avviare un dialogo con le istituzioni per integrare l'innovazione nel

quadro normativo esistente. In ogni caso è fondamentale sviluppare una narrazione efficace che tenga conto delle dinamiche dominanti degli interessi coinvolti, dei punti di forza e debolezza dell'innovazione che valorizzi i benefici e mitighi gli impatti negativi. Infine, l'implementazione e il monitoraggio dell'innovazione richiedono una comprensione accurata del contesto e la capacità di adeguare la strategia in base ai cambiamenti nel panorama politico, istituzionale e sociale.

Superare il contrasto tra innovazione e norme: vincere la competizione delle informazioni

L'innovazione, per sua natura, supera lo status quo e sfida il quadro

normativo, a sua volta statico per natura. Le istituzioni spesso si dimostrano troppo lente nell'adeguare il quadro normativo alle continue innovazioni promosse dal mercato e dalla ricerca. I Public Affairs sono proprio gli strumenti che aziende, enti di ricerca, associazioni e no-profit hanno a disposizione per aiutare le istituzioni a far evolvere il quadro delle regole. Il ruolo degli specialisti dei Public Affairs è quello di sincronizzare le diverse tempistiche. Sulla base della nostra esperienza, le istituzioni considerano l'innovazione in una duplice prospettiva: da un lato qualcosa da governare per correggere eventuali distorsioni, dall'altro per creare opportunità. Tutto ciò, ovviamente, a condizione che

policy-maker e regolatori prendano coscienza del fatto che il mondo è in cambiamento e che l'innovazione, se non inevitabile, è quanto meno necessaria.

La questione cruciale quindi è come regolamentare tempestivamente gli effetti negativi (come gli aspetti concorrenziali, gli impatti sull'occupazione, la tutela dei diritti, etc.) e le opportunità (come la crescita economica, i benefici per la competitività del sistema produttivo, i vantaggi per i consumatori, ecc.) generati dall'innovazione.

Le attività di Public Affairs aiutano quindi a "dettare i tempi" o, meglio ancora, sono lo strumento attraverso il quale le aziende comunicano alle istituzioni le loro innovazioni. Contribuiscono a farle comprendere fornendo una visione dei vantaggi che ne possono derivare e delle soluzioni per possibili criticità, creando consenso (anche presso l'opinione pubblica) e delineando la loro attuazione.

In ultima analisi, la questione fondamentale che ogni strategia di Public Affairs deve considerare quando intende promuovere un'innovazione è la seguente: l'innovazione si scontra (quasi sempre) con la difesa dello status quo. Il livello potenziale di conflitto, ovvero quanti sono gli interessi coinvolti e la loro rilevanza, determina la strategia di Public Affairs. Delinea il "campo di gioco" in

cui si sviluppa la competizione delle informazioni. Pertanto, è necessario definire i dati di supporto per dimostrare i benefici dell'innovazione e la narrazione per far comprendere la "visione" e creare consenso attorno ai benefici attesi.

Metodologia dei Public Affairs per promuovere l'innovazione

Definire una strategia di Public Affairs per promuovere l'innovazione presenta caratteristiche tipiche e, in molti aspetti, diverse dalla difesa di un interesse "tradizionale". Di seguito tracciamo i passaggi salienti di una possibile metodologia.

La prima fase può essere definita "**assessment dell'innovazione**", ovvero l'analisi di tutti gli elementi qualificanti, lo scenario in cui operiamo e i punti di forza e debolezza. In dettaglio:

- La tipologia di innovazione. Come noto, nel management sono state fatte diverse tipologie di innovazione. Nell'ambito dei Public Affairs, due classificazioni fondamentali possono influenzare la definizione della strategia: l'innovazione che crea un nuovo modello di business (nuovo prodotto/servizio) e l'innovazione che, seppur radicale, migliora un prodotto/servizio esistente (prodotto più sostenibile, processo più efficiente, servizio migliore per il consumatore, ecc.).
- Gli interessi in campo. Comprendere il contesto in cui si intende inserire l'innovazione è fondamentale. È necessario valutare interessi in gioco e le dinamiche dominanti degli stakeholder che possono essere avvantaggiati o svantaggiati dall'innovazione. È necessario, inoltre, analizzare il momento storico in cui si inserisce l'innovazione, la posizione degli stakeholder istituzionali e dell'opinione pubblica in generale

sui diversi aspetti impattati dall'introduzione dell'innovazione. Tali elementi sono in continuo cambiamento: la "finestra di Overton" su ciò che è istituzionalmente accettabile si muove nel tempo².

- I punti di forza e debolezza. È essenziale definire i messaggi da comunicare ai diversi stakeholder e all'opinione pubblica per creare consenso. Si tratta di costruire una narrazione sui vantaggi derivanti dall'innovazione, evidenziando gli elementi che possono mitigare gli impatti negativi e suggerendo soluzioni per gestire la transizione. Questo è particolarmente importante quando i rischi riguardano elementi di impatto immediato per i cittadini-elettori, ad esempio la possibile perdita di posti di lavoro in seguito all'utilizzo della intelligenza artificiale o la salute a fronte dell'energia nucleare.

Il secondo passaggio consiste nella definizione di una strategia di **Public Affairs** mirata alla promozione dell'innovazione, che viene modulata in base agli elementi emersi dall'assessment. Alcuni elementi caratteristici.

- Creare consenso nell'opinione pubblica. Prendiamo ad esempio le cosiddette innovazioni disruptive, introdotte da start-up come Uber o Airbnb. Spesso, per introdurre tali innovazioni, è necessario definire un nuovo quadro normativo che disciplini il settore specifico. Inizialmente, una strategia efficace di Public Affairs potrebbe non coinvolgere direttamente le istituzioni, ma piuttosto "sfruttare" il vuoto normativo per introdurre l'innovazione e lavorare contemporaneamente a creare consenso presso l'opinione pubblica, evidenziando i benefici. In sintesi, si tratta di costruire un contesto favorevole che generi una nuova necessità, in modo che l'innovazione ottenga un consenso diffuso, che a sua volta

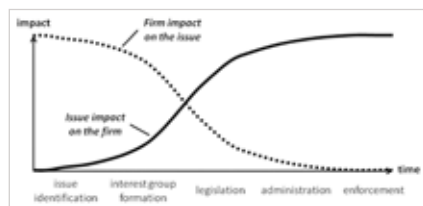


Fig. 1. La possibilità di avere impatto su un tema politico-istituzionale nel corso del tempo.¹

¹ Baron, David P. "Business and its environment". Prentice Hall, 2003.

² Lehman, Joseph G. "An Introduction to the Overton Window of Political Possibility". Mackinac Center for Public Policy, 2003.

influenzi la politica nella ridefinizione successiva del quadro normativo in modo favorevole all'azienda, considerandola too big to fail.

- Creare un quadro normativo favorevole. Tuttavia, in molti casi, è necessario instaurare un dialogo iniziale con le istituzioni. Nel caso delle innovazioni di prodotto, ad esempio, l'attività di Public Affairs mira a integrare l'innovazione nel quadro normativo esistente o, eventualmente, a creare una nuova normativa specifica. L'obiettivo è definire un quadro normativo che tenga conto delle caratteristiche innovative del prodotto rispetto a quelli tradizionali, magari valorizzandole attraverso semplificazioni o incentivi. Dalla promozione di automobili elettriche alle diverse tecnologie per l'edilizia, ci sono numerosi esempi di incentivi economici per prodotti innovativi ad alta efficienza energetica o a ridotto impatto ambientale.

- Creare la giusta narrazione. Indipendentemente dall'approccio adottato, è fondamentale sviluppare una narrazione efficace a supporto dell'innovazione. I messaggi da comunicare, i target e gli strumenti utilizzati dipendono dal contesto, dagli interessi in gioco e dai punti di forza e di debolezza identificati. La percezione dell'innovazione, il grado di conflitto e il numero di oppositori o sostenitori, nonché il livello

di politicizzazione del tema, sono tutti elementi da considerare per la modulazione dei messaggi e la definizione della strategia. Ad esempio, un'innovazione che introduce l'automazione nei processi produttivi potrebbe avere impatti negativi a breve termine sull'occupazione. Spetta ai Public Affairs indicare soluzioni per mitigare tali impatti, mostrando come, nel medio-lungo periodo, un aumento della produttività contribuisca a migliorare la competitività, la crescita del sistema produttivo e, in definitiva, l'occupazione di qualità. Durante la fase di transizione, è importante suggerire soluzioni (come la formazione di nuove competenze) per rispondere alle necessità di una Politica che deve gestire il breve termine.

L'implementazione e il monitoraggio

L'ultimo passaggio da considerare è l'implementazione e il monitoraggio dell'innovazione. Anche dopo essere stata introdotta, l'innovazione può essere percepita in modi diametralmente opposti a seconda del contesto. Tornando all'importanza del fattore tempo, è compito dei Public Affairs comprendere il momento adeguato. A seconda di come lo scenario si evolve, il posizionamento dell'innovatore deve

adattarsi di conseguenza. Prendendo come esempio le innovazioni disruptive, dopo la fase iniziale in cui si può sfruttare l'assenza di regolamentazione, prima o poi arriverà il momento in cui verranno definite le norme che regolano la nuova fattispecie.

Una corretta lettura dello scenario consente di definire il giusto posizionamento negoziale dell'azienda. Le posizioni degli attori istituzionali, le dinamiche dominanti degli interessi in gioco e il sentiment dell'opinione pubblica sono tutti elementi rilevanti che influenzano la definizione della policy di interesse. Devono essere monitorati in modo da essere pronti ad adeguare la strategia, poiché quando si parla di innovazione, lo scenario può cambiare radicalmente.

In diversi casi, l'innovazione non è tanto "imposta" dalle aziende, quanto piuttosto "indotta" dalle istituzioni, spesso a seguito della pressione dell'opinione pubblica. Prendiamo ad esempio la sostenibilità, dove l'attenzione su questa tematica ha creato un circolo virtuoso: la focalizzazione sulla transizione verde ha spinto le istituzioni, soprattutto dell'Unione Europea, a definire politiche che hanno stimolato un crescente impegno delle aziende nella



Fig. 2. Metodologia di Public Affairs per promuovere l'innovazione

produzione di soluzioni innovative più efficienti e sostenibili. In questo ambito un esempio significativo del cambio di scenario è dato dal tema del nucleare.

La classificazione dell'energia nucleare come fonte di energia verde da parte dell'Unione Europea, insieme alla crisi energetica internazionale, ha creato un contesto favorevole all'innovazione come il nucleare di IV generazione.

Questa nuova prospettiva ha permesso anche in Italia di affrontare un tema che fino a poco tempo fa era considerato un tabù aprendo con il nuovo Governo e Parlamento una vera e propria "finestra di opportunità".

Takeaways

1. Sincronizzare i tempi e creare un linguaggio comune tra azienda e Istituzioni è fondamentale per introdurre una innovazione e definire un quadro normativo efficace.
2. L'innovazione si scontra con la difesa dello status quo. Bisogna vincere la competizione delle informazioni: dimostrare i benefici e far comprendere la "visione".
3. Per una strategia efficace è necessario l'assessment dello scenario, gli interessi in campo, i punti di forza e di debolezza dei messaggi e le implicazioni della tipologia di innovazione.
4. Non esiste una strategia di Public Affairs univoca. In base allo scenario e la tipologia di innovazio-



ne può essere più o meno efficace sollecitare per la definizione di un quadro normativo. In ogni caso è fondamentale la corretta narrazione che evidenzii i benefici e mitighi i possibili impatti negativi.

5. Essere sempre pronti ad adeguare la strategia. Quando si parla di innovazione lo scenario può cambiare radicalmente.