



Il ruolo dei think tank in una strategia di lobbying

di Alberto Mingardi,
Direttore generale, Istituto Bruno Leoni

Il ruolo dei think tank in una strategia di lobbying

Nel nostro Paese, sotto l'etichetta "think tank" sono finite le realtà le più diverse. In italiano il "think tank" è "pensatoio", che non è la fontana per rivedere i propri ricordi che Harry Potter trova nell'ufficio del professor Silente, ma parola curiosa, che allude a forme di meditazione collettiva. "Pensatoi", negli anni scorsi, sono stati l'equivalente contemporaneo dei micro-partiti, avventure personalistiche escogitate da leader (o aspiranti tali) che puntavano tutto sulla legittimazione intellettuale; riunioni ben frequentate in località estive o invernali di pregio; gruppi di intellettuali più o meno formalmente legati a un partito politico; cospirazioni fallite della "società civile" per guadagnarsi un posto al sole in politica. Il catalogo potrebbe continuare. Questi "pensatoi" sono accomunati da una cosa soltanto: si tratta di luoghi dove, più che pensare, la gente s'incontra. I think tank luoghi d'incontro lo sono indubbiamente: ma siccome la gente s'incontra anche a cena o allo stadio, è opportuno chiedersi perché dovrebbe incontrarsi in un think tank.

Alla domanda non dà risposta la classifica della University of Pennsylvania, che ogni anno fornisce una mappa dei think tank più prestigiosi al mondo, selezionati da una platea vasta e composta in larga misura da altri think tank, accademici, e (pochi) grandi donatori. E' uno

strumento utile per orientarsi, ma sostiene che nel nostro Paese i think tank attivi sarebbero un'ottantina: considerando tutti quei "pensatoi" che tali si proclamano sul proprio sito Internet, o ad andar bene nella propria brochure di presentazione.

Forse con una semplificazione eccessiva, credo che il primo requisito per definire un gruppo di persone un "think tank" sia l'adesione esplicita e rigorosa a una impostazione culturale. Questo è

il suo carattere più significativo - e assieme la ragione per cui per molte imprese è oggettivamente difficile, rapportarsi con questo tipo di realtà.

Tale sensibilità culturale deve emergere da alcuni prodotti, tutto sommato ben riconoscibili. I think tank in linea di massima realizzano libri o rapporti, pubblicano "paper", organizzano seminari e convegni.

Stanno provando, come tutti coloro che a vario titolo fanno parte dell' "industria culturale", ad adattarsi ad un mondo nel quale i contenuti devono essere trasmessi - se non solo, anche - attraverso messaggi di 140 caratteri. Il web ha drasticamente ridotto i costi della loro attività (è sicuramente più facile che un policy paper abbia una vasta circolazione oggi, che prima dell'email) ma ha in parte prodotto una certa inflazione di ricette, progetti, indicazioni più o meno precise in fatto di politiche pubbliche. Distinguere le più e le meno solide non è facilissimo, ma è tanto più importante quando ne

*In Italia i
Think Tank
sono ottanta*

lievita il numero. La reputazione del singolo istituto è oggi davvero un fattore dirimente.

Questa ci riporta all'impostazione culturale. Vi sono realtà, anche molto autorevoli, che utilizzano alcuni "formati" tipici dell'attività del think tank (il seminario, la presentazione del libro, il volume a più voci) per consentire ai loro sostenitori l'accesso a un network di relazioni. In questo caso, manca una "linea" culturale precisa: ma ne guadagna la linearità del rapporto con il sostenitore, soprattutto se si tratta di una azienda. E' evidente che l'azienda che aderisce a un centro siffatto, o ne sponsorizza le attività, "sa cosa compra": l'opportunità "associativa" di sedersi al tavolo con taluni interlocutori. Tutto ciò che ci sta attorno è in qualche misura strumentale, al propiziare questo facilitare relazioni.

Se però parliamo di "think tank" propriamente detti, questo stringere rapporti è subordinato non necessariamente alla condivisione di un medesimo obiettivo - ma alla convinzione che sia importante preservare e dar linfa a una certa "impostazione". Per alcune realtà, si tratta di una impostazione per così dire "metodologica": ci sono centri studi che si riuniscono attorno a figure note per aver proposto o consolidato un certo approccio all'analisi dei problemi da loro esaminati. Per altre realtà, si tratta di una impostazione che in altri tempi si sarebbe detta "ideologica": esse aderiscono a una delle grandi famiglie del pensiero politico, e tale adesione informa le loro diverse attività.

Nei Paesi dove i "think tank" propriamente detti sono ben radicati, ovvero gli Stati Uniti e, sia pure con grandezze (budget, staff, iniziative) diverse, l'Inghilterra, ciò non basta a distinguere gli uni dagli altri. Anche fra coloro che hanno la medesima

*I Think Tank
giocano di
sponda con
la politica:
influenzano
senza
scendere in
campo*

impostazione ideologica, vi è una significativa divisione del lavoro. Vi sono think tank conservatori e progressisti, ma anche think tank conservatori che principalmente organizzano seminari, che si dedicano esclusivamente al lavoro di disseminazione delle idee nei campus universitari, che supportano il lavoro di pochi, grandi studiosi ("università senza studenti"), che producono policy paper su questioni d'attualità, che realizzano documenti di analisi lunghi al massimo due pagine per guadagnare l'attenzione del legislatore, che fanno soprattutto "op-ed placement" di studiosi e opinionisti orientati nella medesima direzione, e via discorrendo. Perché ciò sia possibile, è necessario che vi sia un'offerta di competenze ampia, e anche una disponibilità da parte della società a sostenerle.

Negli Stati Uniti, i maggiori think tank tendono ad alimentarsi perlopiù grazie a donazioni di famiglie, singoli individui, e fondazioni familiari: la percentuale delle donazioni che proviene da imprese è abbastanza modesta. Ciò non è soltanto il risultato di una normativa fiscale di favore per le donazioni non profit. Com'è noto, gli Stati Uniti sono un Paese con apparati di partito "deboli" e rappresentanza pluralistica degli interessi. I think tank s'inseriscono in questo quadro, dando voce a posizioni forti e ben delineate. Non solo i loro "prodotti", ma anche i loro obiettivi possono essere diversi: più orientati al breve termine (influire sul processo legislativo), più orientati al lungo termine (cambiare la costellazione dei pregiudizi dominanti nella società, e quindi influenzare indirettamente e permanentemente il processo legislativo). Tuttavia, essi convergono sulla necessità di giocare "di sponda" con la politica: cercano di incidere sulle sue deliberazioni, senza tuttavia "scendere in campo" direttamente, né necessariamente professare l'adesione a un certo

partito.

Il paradosso di questo lavoro - e una delle ragioni per le quali il rapporto fra le aziende, le società di lobbying e questo tipo di realtà è spesso difficile - è che il loro successo è legato non tanto ai singoli "prodotti", ma alle esternalità frutto delle loro attività. Fra il think tank e il committente, c'è accordo per l'organizzazione di un certo convegno o per la pubblicazione di un certo volume. Fra il think tank e il suo "pubblico", c'è uno scambio di materiali (pubblicazioni nel caso del pubblico più vasto, indicazioni precise nel caso dei legislatori). Ciò che conta, però, è l'effetto che questi "scambi"

generano per la collettività, sul medio periodo. E' apprezzabile che il convegno sia ben frequentato, è apprezzabile che il libro attragga lettori, ma ciò che davvero importa è come questo genere di attività contribuisce a cambiare l'orientamento degli opinion maker, prima, e di più vasti strati della popolazione, poi, circa alcune questioni. Come, cioè, dopo decine di convegni e centinaia di iniziative, su alcuni temi il giudizio dell'opinione pubblica si modifica. Non necessariamente sarà possibile ricostruire da dove questo cambiamento ha avuto inizio, rintracciare nella tale iniziativa il momento di svolta. Ci si ricorda di Clement Attlee, ma si ha una vaga memoria

dell'attività della Fabian Society. Ci si ricorda della signora Thatcher, ma sono in pochissimi ad avere un'idea seppur approssimativa di chi fossero

*Cambiare
il modo di
pensare
avviene per
combinazioni
successive
e secondo
formule
disparatissime*

gli economisti riuniti attorno all'Institute of Economic Affairs. E tuttavia, il cambio di passo, in diversa direzione, della società inglese, con Attlee e con la Thatcher, deve forse a queste due realtà più di quanto debba a quei due primi ministri. La costruzione di una "linea culturale" diventa a un certo punto il coinvolgimento di un numero crescente di persone: le relazioni, in questo caso, sono un sottoprodotto, non l'obiettivo del rapporto donatore-think tank. E in questo numero crescente di persone, quando le idee fanno presa possono incontrare autentiche vocazioni personali, competenze specifiche, talenti

orientati alla ricerca o alla leadership. E' un gioco complesso, in larga misura imprevedibile, oggi - in un mondo nel quale un tweet può risultare più efficace nel promuovere un'idea che un'articolessa di Repubblica - ancora più difficile da maneggiare. "I mutamenti nei modi di pensare, nelle credenze, nelle opinioni, non avvengono per 'esplosioni' rapide e generalizzate, avvengono per lo più per 'combinazioni successive' secondo 'formule' disparatissime": proprio questo loro modo di procedere rende difficile stabilire nessi causali chiari.

Molto spesso il metro migliore per misurare l'efficacia del lavoro di un think tank è del tipo che ripugna a qualsiasi accorto gestore di risorse in ambito aziendale. Se ne può misurare la produttività: si possono tentare valutazioni sulla sua qualità. L'"influenza", che è ciò che i think tank ambiscono a esercitare, non sortisce quasi mai direttamente dal loro svolgere questa o quella particolare attività.

Credo che quanto ricordato, in modo assai impressionistico, sin qui basti a chiarire come mai i rapporti think tank, società di lobbying, aziende non siano sempre di facile triangolazione.

*Il lobbista
evoluto media
tra cultura
aziendale e
Think Tank*

Gli obiettivi delle figure che, in azienda, seguono le relazioni istituzionali sono di norma di breve periodo. L'attività del think tank è orientata al lungo. Può esservi, fra azienda e think tank, accordo sulla produzione di uno strumento specifico, che soddisfa i bisogni degli uni ed è nelle corde degli altri. Ma se un think tanker è bravo e capace, terrà più a cuore la sua reputazione di qualsiasi altra cosa. Una linea culturale adamantina mal s'attaglia alle caratteristiche del genere di lavoro che le aziende richiedono: paper, ricerche, sì, ma rispondenti a una esigenza immediata.

L'azienda che voglia avere a che fare con un think tank deve accettare programmaticamente di non poterlo controllare, deve mettere in conto che vi saranno motivi di dissenso, deve apprezzare l'effetto che complessivamente il lavoro di quella fondazione o associazione che sia può produrre: una certa cultura politica, una attenzione metodologica di un tipo o di un altro a certi problemi. La società di lobbying che proponga l'investimento in un think tank, a un'azienda sua cliente, deve inserirlo in un paniere di attività, cercando di cogliere assieme (inevitabilmente) le propensioni personali della persona che si trova davanti (un CEO con radicate convinzioni personali socialiste è assai improbabile impieghi risorse a sostegno di un think tank liberista, anche se la sua azienda è un new comer che trarrebbe vantaggio da una più radicata cultura della concorrenza) ed interpretando gli interessi di lungo periodo dell'azienda. Il "lobbista evoluto", che non vuole limitarsi a scrivere "appuntini" e a organizzare aperitivi coi parlamentari, può essere un efficace "mediatore" in questa relazione: a patto di parlar chiaro a entrambe le parti coinvolte.

Se la strategia di fund raising di un think tank è "ndo cojo cojo" - approccio a suo modo comprensibile, in queste stagioni - lobbista e donor "aziendale" godranno di una soddisfazione immediata: quella di essersi comprati un "ripetitore". Ma se un think

tank non ha a cuore la sua stessa reputazione, se non ha quindi obiettivi di lungo termine e una precisa strategia culturale, è meglio stare lontani. La soddisfazione di avere una "terza parte" che ripete tutto quel che le si insegna porterà presto alla frustrazione di vederla considerata come tutto fuorché una "terza parte".

Per capire chi si ha davanti, gli strumenti a disposizione sono i soliti: un'analisi delle sue iniziative passate, uno sguardo al curriculum di chi ci lavora, una ricognizione del board. Un buon think tank di solito riesce ad avere, nel suo consiglio d'amministrazione, persone di qualità: non immediatamente impegnate nella gestione, ma disposte a lasciarsi affiancare ad una attività di ricerca pure "ideologicamente orientata". Il fatto che un grande manager o un importante accademico sia disposto a sopportare il costo d'essere avvicinato a posizioni cultural-politiche "forti" è un segnale del suo *commitment*, ma spesso anche della qualità del lavoro di ricerca.

La collaborazione fra think tank e aziende, talora felice, può diventare anche l'organizzazione congiunta di eventi, o il supporto a particolari lavori di ricerca. E' importante però non considerare un think tank alla stregua di un lobbista informale o di una società di organizzazione di eventi. Se l'organizzazione si presta, meglio stare alla larga. E' opportuno ricordare che i rapporti strettamente commerciali evolvono velocemente: nel caso in cui non vi sia reciproca soddisfazione, si abbandonano senza remore.

Essere associati a un gruppo di persone e a un mix di idee molto riconoscibili è più complicato: se si cambia idea, chi ci osserva può cambiare l'idea che ha di noi. I think tank mal si prestano alle avventure, ma sono fatti per le relazioni lunghe. Meglio cominciare una relazione "piano", con un progetto pilota, annusarsi e poi, eventualmente, portarla al livello successivo.

I Think
Tank non
sono lobbisti
informali



Il donatore deve pretendere responsabilità, serietà, e efficacia nella realizzazione dei progetti: non deve abbassare l'asticella dei suoi standard, per il solo fatto che si trova davanti a una fondazione o a una associazione non profit. Il think tank deve essere responsabilmente sincero e trasparente, circa ciò che può effettivamente offrire, e il solco culturale in cui s'inserisce. Il "lobbista evoluto" può agire da intermediario, in virtù della propria interpretazione degli interessi dell'azienda e di una buona conoscenza del "mercato" delle idee e delle opinioni. E' un lavoro che può dargli soddisfazione. Se vede giusto, presenterà all'azienda un valido alleato che pure, se tiene alla qualità del proprio lavoro, non si metterà mai in competizione col sensale.

