



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI
CORSO DI LAUREA IN GOVERNO E POLITICHE PUBBLICHE

LA PROFESSIONALIZZAZIONE DELLA CONSULENZA POLITICA.
STORIA, REGOLE, PRATICHE E NUOVE FRONTIERE.

Relatore:

Chiar.mo. Prof. CHIAPPONI FLAVIO

Correlatore:

Chiar.mo Prof. LEGNANTE GUIDO

Tesi di laurea di
Bernini Tommaso
Matricola n.
557586

ANNO ACCADEMICO 2025/2026

Indice:

1. Evoluzione storica della consulenza politica.

- 1.1 Dalla propaganda alla nascita della consulenza politica.
- 1.2 Dalla televisione alla professionalizzazione delle campagne.
- 1.3 Maturazione ed esportazione del mercato della consulenza politica.
- 1.4 Gli anni '90 tra postmodernità e campagne *market oriented*.
- 1.5 Digital e *data driven*: la quarta era.

2. Chi è il consulente politico.

- 2.1 Quando una professione diventa una professione? La consulenza politica alla prova della sociologia delle professioni.
- 2.2 La persona dietro la professione: le *soft skills*.
- 2.3 Etica, deontologia e limiti della professione.

3. Le regole della campagna perfetta.

- 3.1 Esistono regole per una campagna perfetta?
- 3.2 Conoscersi.
- 3.3 L'attività programmatica.
- 3.4 Posizionamento e strategia.
- 3.5 I primi passi della campagna day by day.
- 3.6 L'ultimo mese, il silenzio elettorale e lo scrutinio.

4. Abbiamo vinto; e ora?

- 4.1 Dopo il voto: la campagna permanente.
- 4.2 L'arte di governare il consenso.
- 4.3 Casi di comunicazione politico-istituzionale efficaci: il lungo termine come serie tv.

5. Le nuove frontiere della consulenza politica.

5.1 Nuovi strumenti di ascolto, previsione e risposta iper-targetizzati.

5.2 Dalla disintermediazione ad una nuova intermediazione?

5.3 La consulenza politica nel prossimo decennio tra nuove regole, professionalità e competenze.

Conclusione.

Introduzione.

L'esercizio del potere non è mai stata un'attività solitaria. Dalle prime forme di organizzazione politica fino alle moderne democrazie rappresentative, chi governa si è sempre circondato di figure incaricate di offrire consigli, interpretare la realtà, suggerire strategie e orientare le decisioni. Re, imperatori, pontefici, condottieri e uomini di governo hanno raramente agito senza il supporto di consiglieri fidati, capaci di mettere a disposizione competenze, esperienza e conoscenze che il detentore del potere non possedeva direttamente.

La storia politica è costellata di esempi che testimoniano la centralità di queste figure. Nell'Atene classica, Pericle fu affiancato dal filosofo Anassagora, il cui contributo non si limitò all'ambito culturale ma influenzò anche la formazione della sua visione politica. Presso la corte macedone, Aristotele svolse un ruolo determinante nell'educazione di Alessandro Magno, trasmettendogli una concezione del governo e dell'amministrazione destinata a influenzarne l'azione politica. Nella Roma repubblicana e imperiale il rapporto tra governanti e consiglieri rappresentò un elemento costitutivo dell'esercizio del potere: basti pensare all'influenza esercitata da Mecenate presso Augusto, oppure a quella di Seneca nei confronti dell'imperatore Nerone durante i primi anni del suo principato. Anche nel Medioevo e nell'età moderna il ruolo dei consiglieri rimase centrale. Figure come il cardinale Richelieu, primo ministro di Luigi XIII, o il cancelliere Thomas Cromwell alla corte di Enrico VIII dimostrano come la

capacità di elaborare strategie politiche, costruire alleanze e gestire il consenso costituissero già allora una componente essenziale del governo.

La riflessione teorica ha riconosciuto molto presto l'importanza del rapporto tra il governante e i suoi consiglieri. Nel *Principe*, Niccolò Machiavelli dedica un intero capitolo alla scelta dei ministri, sostenendo che la qualità di un principe possa essere giudicata innanzitutto dagli uomini di cui decide di circondarsi. Alcuni decenni più tardi anche Giovanni Botero, nella *Ragion di Stato*¹, individuerà nei consiglieri uno degli strumenti fondamentali per il buon esercizio del potere, mentre Max Weber, ne *La politica come professione*, osserverà come la crescente complessità dello Stato moderno renda inevitabile il ricorso a competenze sempre più specializzate.²

Questi esempi mostrano come il rapporto tra potere e consulenza sia presente con continuità nella storia politica. Tuttavia, sarebbe improprio identificare le figure citate ad esempio con il moderno consulente politico. I consiglieri del passato esercitavano prevalentemente una funzione personale nei confronti del sovrano o del governante, fondata sulla fiducia individuale, sull'appartenenza alla corte o sul prestigio culturale. Mancavano invece alcuni elementi che caratterizzano la consulenza politica contemporanea: un sapere specialistico codificato, un mercato professionale autonomo, metodi condivisi, una comunità professionale e una netta distinzione tra il ruolo del consulente e quello del decisore politico.

La nascita della consulenza politica come professione marca quindi una discontinuità rispetto alla figura tradizionale del consigliere. Essa non deriva semplicemente dall'esigenza di assistere chi governa, bensì è il prodotto della trasformazione delle democrazie contemporanee. L'allargamento del suffragio, la progressiva complessità dei sistemi politici, l'affermazione dei mezzi di

¹ Botero, Giovanni. *“Della Ragion di Stato”*. Donzelli Editore, 2009.

² M. Weber, *La politica come professione (Politik als Beruf, 1919)*, in *Il lavoro intellettuale come professione*, Einaudi, Torino, 2004. Weber individua nella crescente complessità dello Stato moderno una delle ragioni della progressiva specializzazione delle competenze necessarie all'azione politica.

comunicazione di massa, la crescente volatilità elettorale e la moltiplicazione degli attori coinvolti nella competizione rendono progressivamente insufficiente l'esperienza personale del leader, dei consiglieri personali e perfino degli apparati partitici.

Se il consigliere del principe operava in un sistema politico relativamente stabile e caratterizzato da relazioni personali, il consulente politico contemporaneo agisce all'interno di un ambiente estremamente dinamico, nel quale decisioni, comunicazione, analisi dei dati, relazioni con i media, organizzazione delle campagne e costruzione del consenso devono essere integrate in tempi sempre più rapidi. La crescente complessità delle democrazie moderne ha reso necessaria la professionalizzazione della consulenza politica.

La consulenza politica nasce dunque quando il consiglio cessa di essere una qualità personale e diventa una competenza professionale, allora quando diventa necessario padroneggiare strumenti analitici, metodologie di ricerca, tecniche di comunicazione, capacità organizzative e conoscenze interdisciplinari che nessun singolo attore politico può realisticamente possedere nella loro interezza.

Le campagne elettorali, la costruzione della leadership, la definizione dell'immagine pubblica di un candidato, la gestione della comunicazione istituzionale e il rapporto con i media non possono più essere considerati ambiti affidati esclusivamente all'intuizione personale o alla capacità spontanea del leader politico. Al contrario, essi richiedono competenze specifiche, strumenti tecnici, capacità strategiche e una conoscenza approfondita dei meccanismi comunicativi, sociali e organizzativi che regolano la competizione politica.

Il motivo guida da cui la tesi prende le mosse potrebbe riassumere come segue: fare consulenza politica è un lavoro. Il che non significa semplicemente “aiutare un politico a comunicare meglio”. La consulenza politica è una professione. E come ogni professione, presenta una propria evoluzione storica, un insieme di competenze riconoscibili, regole teoriche, prassi operative consolidate e strumenti

impiegati. La tesi si propone dunque di analizzare la consulenza politica come una professione autonoma, dotata di una propria identità professionale e di un ruolo sempre più centrale e indispensabile all'interno delle campagne elettorali e della comunicazione pubblica.

Questa prospettiva permette di superare una visione spesso riduttiva del consulente politico, talvolta identificato superficialmente come il consigliere del candidato di turno, l'amico capace di fare le grafiche, aprire un sito internet o montare un video.

Il consulente politico contemporaneo opera all'interno di un campo più complesso, nel quale si intrecciano analisi del contesto socio-politico, studio dell'opinione pubblica, definizione strategica del messaggio, gestione dell'immagine, organizzazione della campagna, raccolta, analisi e uso dei dati, presidio dei media tradizionali e digitali.

Proveremo a rispondere ad alcune domande di ricerca fondamentali.

Quando e con quali modalità nasce e si sviluppa la consulenza politica moderna?

Quali sono le competenze, le regole e gli strumenti che consentono di definirla come una professione autonoma?

Qual è la cassetta degli attrezzi del consulente politico?

Come si configura oggi il ruolo del consulente politico nel contesto italiano?

Quali trasformazioni stanno ridefinendo il mestiere?

Per rispondere a queste domande, la tesi propone un percorso progressivo: dalla nascita della consulenza politica alla sua professionalizzazione, dalla definizione delle competenze alla verifica empirica, fino alle sfide poste dal cambiamento tecnologico e sociale.

Il primo capitolo ha l'obiettivo di ricostruire le origini e lo sviluppo della consulenza politica, mostrando come essa si sviluppi parallelamente alla modernizzazione delle campagne elettorali. Questo passaggio è essenziale perché consente di cogliere appieno che la consulenza politica è il risultato di un processo storico nel quale cambiano i partiti, i media, il rapporto tra leader e cittadini, le forme della partecipazione e le tecniche di costruzione del consenso.

Il secondo capitolo mira a rispondere alla domanda centrale: la consulenza politica si può oggi qualificare come professione? Si è dotata di una propria identità professionale? Quali competenze ha sviluppato e interiorizzato?

Nel terzo capitolo saranno presentate le “regole del gioco”, il cuore teorico e operativo della tesi. Dopo aver ricostruito l'emersione della consulenza politica, diventa infatti necessario comprendere come essa funzioni concretamente. Andremo ad individuare l'insieme di metodi, competenze, strumenti e principi che orientano l'azione del consulente politico. In questo capitolo verranno quindi analizzate le fasi del lavoro consulenziale in fase di campagna elettorale: dall'analisi del contesto alla costruzione della strategia, dalla definizione del messaggio alla scelta dei canali comunicativi, dalla gestione dell'immagine del candidato alla valutazione dei risultati. Saranno inoltre considerate le competenze richieste al consulente, sia tecniche sia relazionali, e le questioni etiche che attraversano la professione. Risponderemo alla domanda: *“chi è e cosa fa il consulente politico?”*.

Nel quarto capitolo affronteremo il lavoro del consulente che inizia la mattina dopo lo scrutinio, ovvero l'arte di governare il consenso, districandosi tra una comunicazione volta a confermare la propria identità politica ed una istituzionale, orientata al ruolo di rappresentante di una comunità. A questa parte si affiancherà l'analisi di alcuni esempi di comunicazione politica efficace, utili a mostrare concretamente come una strategia ben costruita possa incidere sulla percezione pubblica di un candidato, di un partito o di una proposta politica.

In politica i tempi si accorciano, vince chi riesce a prevedere prima degli altri gli accadimenti e il senso del loro disporsi. Per questo nell'ultimo capitolo sposto il fuoco sulle trasformazioni più recenti e le prospettive future della consulenza politica. La professione del consulente politico deve confrontarsi con un ambiente comunicativo sempre più frammentato, veloce e tecnologicamente avanzato. L'affermazione dei social network, l'uso dei big data, il microtargeting, l'intelligenza artificiale, la *creator economy* e le nuove piattaforme digitali stanno modificando profondamente le modalità attraverso cui la politica comunica, ascolta, mobilita e costruisce consenso. Analizzare queste nuove frontiere significa interrogarsi non solo sugli strumenti del futuro, ma anche sui rischi democratici, sulle responsabilità professionali e sulle competenze che il consulente politico dovrà sviluppare nei prossimi anni. A partire da queste trasformazioni, il capitolo si interroga su come potrà evolvere nel prossimo decennio la professione del consulente politico, tra nuove regole, specializzazioni e competenze, cercando di individuare ciò che la tecnologia potrà modificare e ciò che continuerà a costituire il nucleo propriamente strategico della professione.

In tutto l'elaborato si conserva, inoltre, una dimensione che reputo cruciale. Se questa tesi intende sostenere che la consulenza politica possa essere considerata una professione, non è sufficiente ricostruirne l'evoluzione storica o analizzarne strumenti, regole e modelli teorici: è necessario osservare anche come questa professione venga concretamente esercitata da chi la pratica. Per questo motivo, il lavoro integra spunti e riflessioni emersi da interviste condotte con professionisti del settore, con l'obiettivo di comprendere quali competenze ritengano indispensabili, quali difficoltà incontrino nell'esercizio della propria attività e, più in generale, quale percezione abbiano del proprio ruolo e delle sue trasformazioni. Ad eccezione del capitolo dedicato alla ricostruzione storica, le loro testimonianze accompagneranno pertanto l'analisi, consentendo di mettere in relazione la riflessione teorica con la pratica quotidiana della consulenza e di osservare più da vicino la dimensione concreta del lavoro professionale. Nel corso della ricerca ho

avuto il piacere di intervistare Mauro Ferrari, spin doctor e consulente politico, tra gli altri, di Giorgio Gori, Elena Carnevali e Luigi Brugnaro; e Tommaso Longobardi, professionista della comunicazione politica che da oltre un decennio lavora al fianco di Giorgia Meloni. Sono convinto che loro esperienze possano risultare testimonianze qualificate attraverso le quali confrontare categorie teoriche e pratiche professionali.

L'ipotesi di fondo è che la consulenza politica debba essere interpretata come una professione autonoma, collocata all'incrocio tra comunicazione, analisi sociale, organizzazione e cultura politica. Essa non sostituisce la politica, né può essere considerata un semplice apparato tecnico al servizio del potere. Piuttosto, contribuisce a dare forma alla relazione tra rappresentanti e rappresentati, tra istituzioni e cittadini, tra leader e opinione pubblica. Per questa ragione, studiare la consulenza politica significa anche interrogarsi sul funzionamento della democrazia contemporanea, sulle modalità attraverso cui si costruisce il consenso e sul ruolo che la professionalizzazione della comunicazione assume nei processi politici.

1. Evoluzione storica della consulenza politica.

1.1 Dalla propaganda alla nascita della consulenza politica (1900-1952)

La consulenza politica è oggi una componente stabile delle democrazie contemporanee. Candidati, partiti e istituzioni si affidano sempre più a professionisti specializzati per progettare strategie elettorali, analizzare l'opinione pubblica, costruire il posizionamento dei leader e coordinare la comunicazione politica. Questa centralità, tuttavia, è il risultato di un lungo processo storico. La consulenza politica rappresenta l'esito di una progressiva professionalizzazione della competizione elettorale, sviluppatasi nel corso del Novecento parallelamente alla trasformazione delle democrazie rappresentative.

Per comprendere l'origine della consulenza politica occorre partire da una constatazione: la politica diventa progressivamente troppo complessa per essere

gestita esclusivamente dai partiti o dall'intuizione dei candidati. L'estensione del suffragio, l'allargamento dell'elettorato, la crescita dei mezzi di comunicazione di massa e l'intensificarsi della competizione elettorale modificano profondamente il funzionamento delle campagne. Se nella fase dei partiti di massa il consenso derivava principalmente dall'appartenenza ideologica e dall'organizzazione territoriale, con l'inizio del Novecento diventa sempre più necessario conquistare elettori non stabilmente legati a un partito, utilizzando strumenti, competenze e linguaggi differenti. La nascita della consulenza politica deve quindi essere interpretata come una risposta organizzativa alla crescente complessità della competizione democratica.

Come già detto, il marketing politico si è sviluppato parallelamente all'evoluzione delle democrazie di massa e dei sistemi mediali. Nella sua fase originaria, tra la fine dell'Ottocento e la prima metà del Novecento, coincideva in larga misura con la propaganda politica: il partito rappresentava l'attore centrale della comunicazione, l'identità politica era stabile e fondata su appartenenze ideologiche o sociali. In questo contesto il messaggio era standardizzato e poco flessibile, riferito alla massa, ai cittadini. Un unico messaggio per una platea eterogenea. Ancora nella seconda metà del Novecento, tanto negli Stati Uniti quanto in Europa, la politica era ancora fortemente organizzata attorno ai partiti di massa. Le appartenenze sociali, religiose e ideologiche garantivano una notevole stabilità elettorale e rendevano la comunicazione prevalentemente orientata alla mobilitazione dei propri sostenitori piuttosto che alla conquista degli indecisi. La propaganda politica svolgeva principalmente una funzione identitaria: giornali di partito, manifesti, comizi e associazioni territoriali contribuivano a rafforzare un consenso già consolidato, più che a costruirne uno nuovo. In questa fase la campagna elettorale rappresentava un momento dell'attività ordinaria del partito, non un processo autonomo da pianificare secondo logiche manageriali. Le campagne erano organizzate direttamente dalle strutture partitiche o dai candidati

stessi, senza che esistesse una figura professionale incaricata della pianificazione strategica dell'intera competizione elettorale.³

Ecco che la nascita del consulente politico coincide quindi con un processo di crescente specializzazione della politica, a sua volta risultato dall'aumento della complessità delle campagne e dalla trasformazione del rapporto tra partiti, media ed elettori.⁴

Le prime trasformazioni si manifestano negli Stati Uniti, dove la rapida industrializzazione, l'urbanizzazione e lo sviluppo dei mezzi di comunicazione contribuiscono a ridefinire il rapporto tra politica e opinione pubblica. L'aumento del numero degli elettori rende progressivamente insufficiente il modello tradizionale fondato esclusivamente sull'organizzazione di partito e sul contatto personale. I candidati devono imparare a rivolgersi a pubblici molto più ampi ed eterogenei, adattando linguaggi e modalità comunicative a una società sempre più complessa. In questa fase si sviluppano le prime riflessioni sull'importanza della pianificazione della comunicazione e sulla necessità di studiare scientificamente i processi di formazione dell'opinione pubblica. L'inizio del Novecento modifica profondamente questo scenario. L'estensione del suffragio, i processi di urbanizzazione, la crescita dell'alfabetizzazione e lo sviluppo della stampa popolare trasformano progressivamente la politica in un fenomeno di massa. Il consenso non può più essere dato per scontato e la competizione elettorale diventa progressivamente più aperta e imprevedibile.

I candidati devono imparare a rivolgersi a pubblici molto diversi tra loro, adattando il linguaggio politico a una società sempre più articolata. Come osserva la politologa britannica Pippa Norris, le campagne iniziano così a passare da una dimensione prevalentemente locale e organizzativa a una forma più centralizzata

³ A. Panebianco, *Modelli di partito. Organizzazione e potere nei partiti politici*, Il Mulino, Bologna, 1982, pp. 361-389.

⁴ Dennis W. Johnson, *No Place for Amateurs. How Political Consultants Are Reshaping American Democracy*, Routledge, New York, 2001, pp. 1-15.

e professionale, nella quale la comunicazione assume un ruolo strategico nella costruzione del consenso.⁵

Un primo banco di prova di questo cambiamento è rappresentato dalla Prima guerra mondiale. Nel 1917 il Presidente americano Woodrow Wilson istituì il *Committee on Public Information*, affidandone la direzione al giornalista George Creel. L'obiettivo consisteva nel promuovere il consenso dell'opinione pubblica americana a favore dell'intervento militare. A questo scopo, il Comitato coordinò, in maniera sistematica, giornali, manifesti, opuscoli, cinema, conferenze pubbliche e una vasta rete di volontari incaricati di diffondere il messaggio governativo su tutto il territorio nazionale. Attraverso una complessa strategia comunicativa e l'attività dei celebri *Four Minute Men*,⁶ il governo americano dimostrò come fosse possibile orientare l'opinione pubblica attraverso un utilizzo coordinato dei mezzi di comunicazione. L'esperienza del *Creel Committee* non può essere considerata una forma di consulenza politica in senso moderno, poiché si colloca nell'ambito della comunicazione istituzionale e della propaganda di guerra. Tuttavia, essa introduce un elemento destinato a caratterizzare l'intera evoluzione successiva della professione: la convinzione che il consenso possa essere costruito attraverso un'attività organizzata, pianificata e affidata a competenze specifiche. Per la prima volta la comunicazione politica viene trattata come un *processo* da progettare, coordinare e valutare, piuttosto che come una semplice attività accessoria dell'azione politica. In questa prospettiva il Creel Committee rappresenta uno dei primi laboratori di pianificazione strategica della comunicazione pubblica, anticipando molti degli strumenti che saranno utilizzati nelle campagne elettorali in epoca successiva.⁷

⁵ P. Norris, *A Virtuous Circle. Political Communications in Postindustrial Societies*, Cambridge University Press, Cambridge, 2000, pp. 137-171.

⁶ I "Four Minute Men" sono stati una rete di oltre 75.000 volontari civili creata nel 1917 dal governo degli Stati Uniti (tramite il *Committee on Public Information*) durante la Prima Guerra Mondiale. Il loro compito era tenere brevi discorsi di massimo quattro minuti per promuovere lo sforzo bellico.

⁷ G. S. Jowett, V. O'Donnell, *Propaganda & Persuasion*, Sage, Los Angeles, 2019, pp. 205-216.

L'esperienza del Comitato influenzò profondamente il dibattito teorico sulla formazione dell'opinione pubblica. Walter Lippmann, nel volume *Public Opinion* (1922), sostenne che i cittadini interpretino la realtà attraverso immagini mentali costruite dai mezzi di comunicazione, piuttosto che mediante l'esperienza diretta⁸. Edward Bernays, considerato il padre delle moderne pubbliche relazioni, sviluppò ulteriormente questa intuizione affermando che il consenso potesse essere organizzato attraverso tecniche scientifiche di persuasione. Nel suo celebre *Propaganda* (1928), Bernays descrive l'esistenza di una vera e propria "ingegneria del consenso"⁹, affidata a professionisti capaci di comprendere e orientare i comportamenti collettivi. Sebbene la sua attività fosse rivolta principalmente al mondo delle imprese e delle istituzioni, le sue riflessioni contribuirono a costruire il quadro teorico entro cui si svilupperà la futura consulenza politica.

Il passaggio decisivo avviene nel 1933. Il giornalista Clem Whitaker e la pubblicitaria Leone Baxter fondano in California la *Campaigns Incorporated*, generalmente riconosciuta come la prima società di consulenza politica professionale della storia, introducendo un modello completamente nuovo di organizzazione delle campagne elettorali. La loro innovazione non consiste semplicemente nell'utilizzo della pubblicità in politica, ma nella trasformazione della campagna in un progetto strategico.

Più ancora degli strumenti, ciò che cambia è il metodo. La campagna elettorale cessa di essere una successione di iniziative autonome per trasformarsi in un progetto unitario, nel quale ogni decisione viene valutata in funzione di un obiettivo strategico complessivo. È proprio in questa fase che nasce il concetto moderno di *campaign management*.¹⁰

⁸ W. Lippmann, *Public Opinion*, Harcourt, Brace and Company, New York, 1922

⁹ Bernays, E. L. (2026). *Propaganda. Come manipolare l'opinione pubblica* (R. Valvola Scelsi, A cura di; G. Carlotti, Trad.). ShaKe Edizioni. (Opera originale pubblicata nel 1928).

¹⁰ J. A. Thurber, *Campaign Warriors. Political Consultants in Elections*, Brookings Institution Press, Washington D.C., 2000, pp. 5-16.

Ogni attività – dalla definizione del messaggio ai rapporti con la stampa, dalla pianificazione degli eventi alla produzione del materiale elettorale – viene coordinata all'interno di un disegno complessivo orientato alla vittoria.

Se fino a quel momento la comunicazione costituiva prevalentemente una funzione svolta all'interno delle organizzazioni partitiche; con la *Campaigns Incorporated* emerge invece una figura professionale esterna ai partiti, chiamata a mettere a disposizione competenze specialistiche. Il consulente non coincide più con il dirigente politico né con il semplice pubblicitario, ma assume il ruolo di progettista della campagna elettorale, integrando competenze provenienti dalla comunicazione, dal giornalismo, dall'organizzazione e dalle relazioni pubbliche. D'altro canto, rompendo decisamente con il passato, il candidato non si affida ai dirigenti del partito o ai collaboratori più fidati, ma ricorre a professionisti esterni dotati di competenze specifiche nella pianificazione strategica della campagna.¹¹

L'importanza di questa esperienza va ben oltre il successo delle campagne curate da Whitaker e Baxter. Segna infatti l'inizio di un processo di differenziazione professionale. La campagna elettorale inizia a configurarsi come un progetto complesso che richiede competenze specifiche, metodi codificati e professionalità dedicate.

L'intuizione di Whitaker e Baxter fu tanto semplice quanto rivoluzionaria: una campagna elettorale non poteva più essere improvvisata. La crescente complessità del sistema politico, l'aumento della competizione elettorale e il ruolo sempre più influente dei mezzi di comunicazione rendevano necessario un approccio scientifico alla costruzione del consenso. Per la prima volta ogni scelta – dalla definizione del messaggio alla pianificazione degli eventi, dalla produzione del materiale pubblicitario ai rapporti con la stampa – doveva concorrere a un obiettivo strategico unitario.¹⁵

¹¹ D. W. Johnson, *No Place for Amateurs*, cit., pp. 17-30.

La novità introdotta dalla *Campaigns Incorporated* non consisteva dunque nell'utilizzo di strumenti completamente nuovi. Manifesti, slogan, discorsi pubblici e rapporti con i giornalisti esistevano da decenni. Ciò che cambiava radicalmente era il metodo con cui questi strumenti venivano impiegati. Questi cessavano di essere iniziative isolate per fondersi in una strategia complessiva, elaborata a partire da un'attenta analisi del contesto politico e degli obiettivi del candidato. In altre parole, nasceva l'idea di campagna elettorale come progetto da pianificare, coordinare e monitorare in tutte le sue fasi.

Whitaker e Baxter importarono nella politica molte delle tecniche già utilizzate dall'industria pubblicitaria americana. Provenendo da esperienze professionali differenti, il giornalismo e la pubblicità, la contaminazione disciplinare che ne scaturì rappresenta forse l'aspetto più originale ed interessante della loro collaborazione. Trasferiscono nella politica alcune tecniche già consolidate nella comunicazione commerciale: la definizione dell'immagine del candidato, la costruzione di slogan facilmente memorizzabili, la pianificazione della comunicazione, il coordinamento dei rapporti con la stampa e l'organizzazione centralizzata della campagna.

Entrambi esibivano un percorso lavorativo del tutto esterno al mondo dei partiti: elemento non secondario. La consulenza politica nasce infatti dall'incontro tra discipline differenti, ponendosi sin dalle origini come una professione interdisciplinare. Comunicazione, marketing, psicologia sociale, organizzazione aziendale e relazioni con i media iniziano a convergere in una nuova figura professionale, il cui compito non è semplicemente produrre messaggi, bensì costruire una strategia capace di massimizzare le probabilità di vittoria elettorale. Prima di ogni decisione comunicativa venivano definiti gli obiettivi della campagna, individuati gli elettori da persuadere, costruito il posizionamento del candidato e stabiliti i messaggi prioritari. La comunicazione non rappresentava più il punto di partenza, bensì il punto di arrivo di un processo strategico.

Tra gli elementi maggiormente innovativi introdotti da Whitaker e Baxter vi fu anche una nuova concezione del conflitto politico. Essi furono tra i primi a fare largo ricorso alle *negative campaigns*, sostenendo che, in determinate circostanze, risultasse più efficace ridurre la credibilità dell'avversario piuttosto che valorizzare le qualità del proprio candidato. L'approccio, oggi ampiamente diffuso, suscitò fin dall'inizio forti polemiche sul piano etico, ma contribuì a dimostrare come la competizione elettorale potesse essere analizzata anche dal punto di vista strategico, valutando costi, benefici e possibili effetti delle diverse scelte comunicative.

L'esperienza dei coniugi assume particolare rilevanza nella storia della consulenza politica non soltanto per le innovazioni introdotte nelle tecniche di campagna, ma soprattutto perché contribuisce a ridefinire il rapporto tra candidato, comunicazione ed elettorato. Con la loro attività, la gestione della competizione elettorale iniziò infatti ad assumere i caratteri di un servizio professionale autonomo. La politica poteva così essere affrontata anche attraverso una logica di mercato, efficacemente sintetizzata dal principio secondo cui «ogni elettore è un consumatore».¹²

Whitaker e Baxter costruivano le proprie strategie a partire dalle caratteristiche del pubblico che intendevano raggiungere, privilegiando messaggi immediati, facilmente comprensibili e memorizzabili. La comunicazione politica cessava quindi di essere pensata esclusivamente come trasmissione di contenuti programmatici e diventava progressivamente un'attività di selezione, semplificazione e adattamento del messaggio alle logiche di consumo. Alla base di questa impostazione vi era anche la convinzione che una parte consistente dell'elettorato fosse più facilmente raggiungibile attraverso forme comunicative capaci di attirarne l'attenzione e intrattenerlo, piuttosto che mediante una comunicazione esplicitamente pedagogica o orientata all'educazione civica. È una

¹² J. Lepore, *The Lie Factory: How Politics Became a Business*, in «The New Yorker», 24 settembre 2012.

condizione che vediamo ancor più nitidamente oggi: i cittadini non vogliono essere istruiti, non vogliono lavorare per diventare dei buoni cittadini, perché questo sottintenderebbe che non lo siano in partenza. Alla maggior parte di loro piaceva e piace essere intrattenuti e avere conferma delle proprie convinzioni. A nessuno piace essere messo in dubbio.

Compresero che l'efficacia di una campagna non dipendeva soltanto dalla quantità di pubblicità acquistata, ma anche dalla capacità di inserirsi stabilmente nel circuito dell'informazione, producendo eventi, dichiarazioni e iniziative suscettibili di acquisire valore giornalistico. In questo modo, il consulente iniziava ad assumere una funzione ulteriore rispetto a quella del semplice propagandista: non si limitava a diffondere un messaggio già definito, ma contribuiva a costruire le condizioni affinché quel messaggio conquistasse attenzione e spazio nel sistema dei media.

Proprio questo passaggio consente di cogliere la portata innovativa della loro esperienza. Pur trovandosi ancora in una fase embrionale rispetto alla successiva istituzionalizzazione della consulenza politica, questo modello anticipava alcuni elementi destinati a diventare centrali nella professione: la specializzazione delle competenze, la centralità della strategia, l'orientamento al pubblico e la gestione professionale dell'agenda mediatica.

Un ulteriore elemento caratterizzante del metodo sviluppato dalla *Campaigns, Inc.* riguardava la costruzione strategica del conflitto politico. Secondo Whitaker e Baxter, per rendere un messaggio riconoscibile e mobilitare l'elettorato era indispensabile individuare chiaramente una controparte rispetto alla quale definire la propria posizione. La logica veniva sintetizzata in una delle formule più note attribuite ai due consulenti: «*se la tua posizione non ha un'opposizione, o se il tuo candidato non ha un avversario, inventane uno*»¹³. La contrapposizione diventava

¹³ J. Lepore, *The Lie Factory: How Politics Became a Business*, in «The New Yorker», 24 settembre 2012.

così parte integrante della strategia comunicativa: identificare un avversario (o addirittura un nemico) consentiva di semplificare il confronto, rendere più immediata la posta in gioco e rafforzare la capacità persuasiva della campagna. Non sembra forse un concetto ancora attuale?

I risultati ottenuti contribuirono a consolidare questo nuovo modello professionale. Tra il 1933 e il 1955 la *Campaigns, Inc.* partecipò a numerose competizioni politiche, ottenendo tra le settanta e le settantacinque vittorie in contesti molto diversi tra loro: dalle elezioni per il governatorato e il Senato alle consultazioni referendarie, fino alle campagne riguardanti specifiche proposte legislative, tra cui quelle in materia sanitaria.

Tuttavia, il significato della *performance* di Whitaker e Baxter, non può essere valutato soltanto attraverso i successi elettorali. Il loro contributo risiede soprattutto nell'aver trasformato attività precedentemente svolte in maniera frammentaria in un insieme coordinato di servizi professionali: definizione del messaggio, organizzazione della campagna, gestione dei rapporti con i mezzi di comunicazione, comunicazione con gli elettori e mobilitazione dell'opinione pubblica. Attraverso campagne costruite per generare una pressione dal basso, inoltre, la consulenza poteva estendersi oltre il momento strettamente elettorale e diventare uno strumento capace di incidere anche sul processo legislativo.

Negli stessi anni, la medesima evoluzione cominciava ad emergere chiaramente anche nelle campagne presidenziali. Franklin Delano Roosevelt comprese l'importanza di affiancare all'organizzazione politica tradizionale strumenti sempre più sofisticati per conoscere l'opinione pubblica, pianificare la campagna e costruire una comunicazione coerente del candidato e della sua proposta politica. In questo quadro si inseriscono, da un lato, il crescente ricorso alle rilevazioni dell'opinione pubblica associate all'attività di George Gallup¹⁴ e, dall'altro, il

¹⁴ Riccardo Romani - *George Gallup, da figlio del lattaio a pioniere dei sondaggi politici* – *L'Espresso*. 31 ottobre, 2024.

ruolo organizzativo e strategico esercitato da James Farley, figura centrale nelle campagne elettorali di Roosevelt. Proprio a Farley viene ricondotta un'intuizione destinata ad assumere particolare rilevanza negli studi successivi sulle campagne elettorali: l'idea che una parte consistente dell'esito di un'elezione sia determinata prima ancora dell'avvio formale della campagna. Quella che sarebbe divenuta nota come *Farley's Law*¹⁵ ridimensionava implicitamente una concezione onnipotente della comunicazione elettorale, suggerendo che le strategie di campagna operassero all'interno di condizioni politiche, sociali ed economiche in larga misura preesistenti. Tale intuizione ha trovato successive corrispondenze nella letteratura sulle elezioni presidenziali statunitensi, che ha individuato nei cosiddetti *fundamentals* — tra cui l'andamento dell'economia e il livello di approvazione del presidente in carica — variabili dotate di una significativa capacità esplicativa e predittiva. Le oscillazioni registrate dai sondaggi durante la campagna possono infatti riflettere anche eventi contingenti e dinamiche di breve periodo, mentre le condizioni strutturali contribuiscono a delimitare, già prima dell'inizio della competizione, lo spazio entro il quale la strategia elettorale può produrre i propri effetti.

Alla vigilia degli anni Cinquanta la figura del consulente politico è ancora limitata quasi esclusivamente al contesto statunitense e non ha ancora raggiunto un pieno riconoscimento professionale. Tuttavia, alcuni elementi risultano ormai chiaramente definiti: la campagna elettorale viene concepita come un'attività strategica; la comunicazione è considerata parte di un processo più ampio di costruzione del consenso; emergono competenze specialistiche non riconducibili esclusivamente ai partiti politici. Sono proprio queste caratteristiche a distinguere la consulenza politica dalla semplice attività comunicativa.

Negli anni successivi il modello inaugurato dalla *Campaigns Incorporated* iniziò a diffondersi progressivamente negli Stati Uniti. Sempre più candidati decisero di

¹⁵ M. Cacciotto, *Marketing politico. Come vincere le elezioni e governare*, il Mulino, Bologna, 2011

affidarsi a professionisti esterni per organizzare le proprie campagne, dando origine a un vero e proprio mercato della consulenza politica. Nel secondo dopoguerra questa tendenza si consolidò ulteriormente grazie alla diffusione della televisione, destinata a modificare profondamente il rapporto tra politica e cittadini.

1.2 Dalla televisione alla professionalizzazione delle campagne.

La televisione è uno dei principali fattori di trasformazione del mestiere di consulente. Possiamo definirla come un vero e proprio *turning point*.

Se nel 1950 solo 3 milioni di americani ne possedevano una, nel 1968 erano ben pochi gli sprovvisti. Nacque un nuovo strumento di comunicazione, con caratteristiche ben precise, tali da modellare lo stile e la strategia comunicativa. La tv parla indistintamente a tutti, il messaggio quindi rimane standardizzato, tuttavia, cambia l'ampiezza della platea e il tipo di messaggio (audiovideo). Fino agli anni Quaranta la comunicazione elettorale era ancora prevalentemente locale e fondata sul contatto diretto con gli elettori. La televisione trasformò la campagna in un evento nazionale, aumentando enormemente i costi organizzativi e la necessità di coordinare messaggi, immagine pubblica e presenza mediatica. Quando siamo all'inizio degli anni Cinquanta, questo fattore di progresso tecnologico ha già iniziato a modificare radicalmente il modo di fare politica, orientando la medesima organizzazione delle campagne elettorali ed aumentando la necessità di figure professionali capaci di gestire immagine, linguaggio, tempi e strategie della competizione. Ecco perché la definitiva affermazione della professione del consulente politico avviene soltanto nel secondo dopoguerra: la diffusione della televisione, l'aumento dei costi delle campagne elettorali e la progressiva personalizzazione della competizione politica rendono indispensabile il ricorso a professionisti sempre più specializzati.

Anche guardando al caso italiano, con il classico decennio di ritardo rispetto al contesto oltreoceano, gli anni Sessanta videro l'avvio del programma Rai "Tribuna

elettorale”, rubrica televisiva centrata sui temi della politica, curata dal giornalista Jader Jacobelli. Il suo scopo era quello di ospitare i partiti rappresentati in Parlamento, che avevano la possibilità di utilizzare il mezzo televisivo per argomentare le proprie tesi.¹⁶

Con l’affermazione della televisione e il lento declino delle subculture politiche, emerge quella che Cacciotto definisce “seconda era” della comunicazione politica¹⁷, caratterizzata da una crescente personalizzazione. Con il tentativo di affrancamento dei leader dai propri partiti, si sviluppano le cosiddette *candidate-centered campaigns*. La comunicazione politica inizia a mutuare strumenti dal marketing commerciale, come i sondaggi e la costruzione strategica dell’immagine pubblica. L’elezione di Kennedy negli USA riassume questa nuova fase: un giovane politico di bell’aspetto e dal linguaggio forbito, capace di intrattenere nei suoi dibattiti tv, batte un politico vecchio stampo quale era Richard Nixon.

Su spinta del mezzo televisivo, l’affidarsi a professionisti della comunicazione da parte dei candidati passa da (concreta) possibilità a necessità. Diventa cioè indispensabile governare una comunicazione che si svolge davanti a milioni di cittadini contemporaneamente. La televisione ridefinisce il profilo professionale del consulente, ampliandone competenze, responsabilità e ruolo strategico.

Il mutamento si colloca in un più ampio processo di modernizzazione delle democrazie occidentali. Nel secondo dopoguerra l’espansione economica, la crescita dei consumi e la diffusione dei mezzi di comunicazione di massa modificano il rapporto tra cittadini e politica. Parallelamente, il progressivo indebolimento delle appartenenze ideologiche e l’aumento della competizione elettorale rendono sempre meno prevedibili i comportamenti di voto. Le campagne

¹⁶ G. Simonelli, *Tribuna elettorale, sessant’anni fa la politica entrava nelle case. Con due grandi differenze rispetto a oggi*, *Il Fatto Quotidiano*, 11/10/2020.

¹⁷ M. Cacciotto, *Il nuovo marketing politico. Vincere le elezioni e governare al tempo della politica veloce*, il Mulino, Bologna, 2019.

non possono più limitarsi a mobilitare un elettorato già fedele, ma devono conquistare cittadini indecisi, persuadere segmenti differenti della popolazione e adattare il messaggio a pubblici sempre più eterogenei. In questo nuovo contesto, la comunicazione assume una nuova complessità che il consulente politico è chiamato a governarne.

Come anticipato, la televisione rappresenta il principale catalizzatore di questo cambiamento. Diversamente dalla stampa o dalla radio, il nuovo mezzo modifica non solo le modalità di trasmissione del messaggio, ma anche il linguaggio della politica. La centralità dell'immagine, la brevità degli interventi, il peso della comunicazione non verbale e la capacità di instaurare un rapporto diretto con gli spettatori richiedono competenze fino ad allora assenti nelle campagne elettorali. Il candidato deve imparare a comunicare davanti alle telecamere, a gestire il proprio corpo, il tono della voce, i tempi dell'intervento e la costruzione della propria immagine pubblica. Si tratta di capacità che difficilmente possono essere improvvisate e che rendono sempre più necessario il ricorso a professionisti specializzati.

Da questo punto di vista, la campagna presidenziale del 1952 rappresenta un passaggio fondamentale. Dwight D. Eisenhower fu il primo candidato ad affidare la propria comunicazione a una delle più importanti agenzie pubblicitarie (si noti non ancora “politiche”) americane, la *Batten, Barton, Durstine & Osborn (BBDO)*, realizzando brevi spot televisivi destinati a un pubblico molto più ampio rispetto ai tradizionali comizi. Celebri rimasero la campagna *Eisenhower Answers America*, nella quale il candidato rispondeva, in maniera semplice e diretta, alle domande di comuni cittadini e lo slogan orecchiabile “*I like Ike*”.

Per la prima volta il linguaggio pubblicitario veniva applicato sistematicamente alla politica, inaugurando una stagione nella quale la televisione avrebbe progressivamente ridefinito lo stile delle campagne elettorali.

Gli spot televisivi della campagna *Eisenhower Answers America* non rappresentano soltanto un'innovazione sul piano comunicativo, ma testimoniano un cambiamento più profondo: il messaggio politico viene progettato da un'équipe di professionisti che studia il pubblico, definisce gli obiettivi, sceglie il linguaggio più efficace e coordina ogni elemento della comunicazione all'interno di una strategia unitaria. Il consulente non realizza semplicemente uno spot; progetta il modo in cui il candidato deve essere percepito dagli elettori. Qui si colloca una discontinuità cruciale nello sviluppo della professione. Non più solo organizzatore della campagna; con la televisione diventa anche un progettista della leadership e dell'immagine. La sua attività non consiste più soltanto nel coordinare eventi o predisporre materiale elettorale, ma nell'elaborare una rappresentazione coerente del candidato, traducendo valori politici, caratteristiche personali e obiettivi elettorali in un'identità pubblica riconoscibile. In altre parole, la consulenza politica si apre alla costruzione strategica della leadership.

Come osserva Bruce Newman¹⁸, il candidato inizia a essere percepito sempre meno come il rappresentante di un'organizzazione partitica e sempre più come un "prodotto politico" da posizionare all'interno di un mercato elettorale competitivo. Si tratta di una trasformazione che evidenzia l'emergere di nuove competenze professionali orientate allo studio dell'elettorato, alla costruzione dell'immagine pubblica, alla pianificazione della comunicazione e alla gestione della competizione.

Un ulteriore passaggio nel processo di professionalizzazione delle campagne elettorali può essere individuato nell'affermazione della stessa denominazione di *political consultant*. Negli anni Sessanta, l'espressione iniziò a essere associata alla figura di Joseph Napolitan, ex giornalista sportivo, al quale viene generalmente attribuita la sua introduzione per identificare quei professionisti assunti per fornire competenze strategiche a campagne politiche differenti, anche in successione o

¹⁸ Newman, B. I. (1999). *The mass marketing of politics*. Sage.

contemporaneamente.¹⁹ La scelta terminologica non rappresentava soltanto un cambio lessicale, ma contribuiva a identificare come autonoma un'attività che si era sviluppata, fino ad allora, soprattutto nell'ambito delle pubbliche relazioni, della pubblicità, dei partiti e dell'organizzazione tradizionale delle campagne.²⁰

La figura del *political consultant* presupponeva infatti un rapporto nuovo tra professionista e politica. Le ragioni sono presto dette. In primo luogo, il consulente non coincideva con il funzionario di partito né legava la propria carriera a un singolo candidato: disponeva invece di un patrimonio di conoscenze, tecniche ed esperienze, suscettibili di essere trasferite (ed applicate) da una competizione elettorale all'altra e che sul mercato si poteva offrire a clienti (anche molto) differenti. La consulenza iniziava così a configurarsi come professione *autonoma*, in cui la competenza maturata sul mercato a clienti differenti.²¹ La consulenza iniziava così a configurarsi come un'attività professionale autonoma, nella quale la competenza maturata attraverso le campagne costituiva essa stessa un valore economicamente spendibile. Sotto questo profilo, il passaggio dalla generica definizione di *public relations counsel* a quella più specifica di *political consultant* può essere interpretato, come un indicatore della crescente specializzazione e dell'acquisizione di una distinta identità professionale.²²

¹⁹ Mathilde Védrines, «The Birth of the Political Consultant: Some Historical Insights into a Professional Culture», *ASp*, n. 87, 2025, pp. 143-154. Védrines attribuisce esplicitamente a Napolitan il conio dell'espressione *political consultant* negli anni Sessanta e interpreta questo cambiamento terminologico all'interno del processo di professionalizzazione della categoria.

²⁰ Ivi. Sul rapporto originario tra consulenza politica e pubbliche relazioni, l'autrice ricostruisce come, tra gli anni Venti e Sessanta, molti professionisti che vendevano servizi politici si definissero *public relations counsels*. Védrines fa riferimento in particolare alla ricostruzione di Adam Sheingate.

²¹ Joseph Napolitan, *The Election Game and How to Win It*, Garden City, Doubleday, 1972. Il volume è particolarmente utile come **fonte primaria**: significativamente, il primo capitolo è intitolato *The Political Consultant—What Is He?*

²² M. Védrines, «The Birth of the Political Consultant», cit. L'autrice considera il passaggio terminologico dalle *public relations* alla *political consulting* un segnale della progressiva specializzazione del settore e della costruzione di una comunità professionale distinta.

La traiettoria professionale dello stesso Napolitan risulta esemplificativa di questa trasformazione.

Nel 1956 aprì la propria agenzia di pubbliche relazioni a Springfield.

Il suo primo cliente politico fu Thomas O'Connor, candidato *underdog* alla carica di sindaco della stessa città, che vinse la competizione grazie al suo supporto contro il democratico Brunton, al sesto mandato. Questo evento segnò l'inizio della sua carriera come consulente politico professionista.

Forte di questo successo, Napolitan consolidò la sua reputazione e venne ingaggiato per curare campagne sempre più significative, fino alle presidenziali. Partecipò alla campagna presidenziale di John F. Kennedy del 1960, a quella di Johnson nel '64 e fu successivamente *Director of Media* della campagna di Hubert Humphrey nel '68. Nel corso della propria carriera partecipò a più di cento campagne negli Stati Uniti e a numerose competizioni elettorali internazionali.²³

Il processo di professionalizzazione trovò una significativa formalizzazione alla fine degli anni Sessanta. L'incontro tra Napolitan e il francese Michel Bongrand²⁴ racconta bene come, sul finire degli anni Sessanta, la consulenza politica stesse ormai iniziando a superare i confini degli Stati Uniti. Napolitan venne a conoscenza del lavoro di Bongrand quasi per caso, leggendo un articolo nel quale il consulente francese raccontava di aver iniziato ad applicare alle competizioni elettorali europee alcune delle tecniche già sperimentate nelle campagne americane. Incuriosito dall'idea che quel modello potesse funzionare anche al di fuori degli Stati Uniti, decise di incontrarlo. Da quel primo contatto nacque un rapporto professionale destinato a durare nel tempo e, soprattutto, una

²³ American Association of Political Consultants, «Joseph Napolitan». Secondo il profilo dell'AAPC, Napolitan lavorò nelle campagne di John F. Kennedy e Lyndon B. Johnson, fu *Director of Media* per Hubert Humphrey nel 1968 e partecipò a più di cento campagne per Senato, Camera, governatorati e amministrazioni locali negli Stati Uniti.

²⁴ Michel Bongrand (1921–2014) è stato un pubblicitario e consulente francese, universalmente riconosciuto come uno dei padri fondatori del marketing politico moderno in Europa. Ottenne la consacrazione definitiva durante le elezioni presidenziali francesi del 1965, le prime della Quinta Repubblica a suffragio universale diretto.

collaborazione che avrebbe contribuito a dare alla consulenza politica una dimensione sempre più internazionale. Fu proprio dall'iniziativa di Napolitan e Bongrand che, alla fine degli anni Sessanta, nacque l'International Association of Political Consultants (IAPC)²⁵, luogo di incontro e confronto tra professionisti che, pur lavorando in Paesi e sistemi politici differenti, iniziavano ormai a riconoscersi come appartenenti alla stessa professione.

L'anno successivo Napolitan partecipò, insieme a Clifton White²⁶ e Walter DeVries²⁷, alla fondazione dell'American Association of Political Consultants (AAPC), concepita come luogo di confronto e scambio sulle tecniche impiegate nelle campagne politiche.²⁸

La nascita di organizzazioni professionali segnava un ulteriore avanzamento verso l'istituzionalizzazione dell'attività: alla presenza di professionisti specializzati si affiancavano ora associazioni, occasioni di confronto, norme e standard condivisi. L'AAPC avrebbe infatti sviluppato anche un proprio codice etico, finalizzato a definire standard professionali e indicazioni di comportamento per i propri membri. L'importanza di Napolitan nella storia della consulenza politica risiede dunque non soltanto nell'aver contribuito a definirne il nome, ma nell'aver partecipato alla costruzione della sua identità professionale. L'espressione *political consultant* rendeva riconoscibile un soggetto che ormai tendeva a distinguersi sia dall'attivista e dal funzionario di partito sia dal pubblicitario e dal professionista delle pubbliche relazioni.

²⁵ International Association of Political Consultants, «History», *IAPC*. Nel novembre 1968 Michel Bongrand e Joseph Napolitan convocarono a Parigi professionisti provenienti da quindici Paesi per discutere e scambiare esperienze sulla nascente professione della consulenza politica; dall'incontro nacque la IAPC.

²⁶ Frederick Clifton White (1918–1993) è stato un celebre stratega e consulente politico statunitense, considerato uno dei principali artefici della rinascita del movimento conservatore moderno all'interno del Partito Repubblicano.

²⁷ Walter DeVries (1929–2019) è stato un influente politologo, accademico e consulente politico statunitense, riconosciuto a livello internazionale come uno dei pionieri fondatori della moderna consulenza politica.

²⁸ M. Védrines, «The Birth of the Political Consultant», cit., § 5.1. L'AAPC venne costituita nel 1969 da tre figure di primo piano della consulenza statunitense: Clifton White, Joseph Napolitan e Walter DeVries.

Gli anni Sessanta introducono una *skill* aggiuntiva al consulente politico: non solo gestore di campagna ma curatore dell'immagine del leader. Il confronto televisivo tra John Fitzgerald Kennedy e Richard Nixon, trasmesso il 26 settembre 1960, dimostrò come la vittoria elettorale dipendesse sempre meno dal contenuto dei programmi e sempre più dalla capacità di costruire una leadership credibile anche traendo vantaggio dai media. Al di là del reale impatto del dibattito sul risultato elettorale, quel momento sancì simbolicamente la consapevolezza per cui nelle campagne contemporanee la preparazione mediatica del candidato è ormai parte integrante della strategia politica. JFK apparve sicuro, rilassato e perfettamente a suo agio nel linguaggio televisivo; Nixon, al contrario, trasmetteva un'immagine meno convincente.

L'affermazione della televisione produce conseguenze anche sull'organizzazione delle campagne. Le competenze richieste aumentano rapidamente e il consulente politico non è più in grado di svolgere direttamente, da solo, tutte le funzioni necessarie. Attorno alla sua figura iniziano così a svilupparsi nuove professionalità: esperti di rapporti con i media, autori di discorsi, ricercatori dell'opinione pubblica, responsabili della produzione audiovisiva e specialisti della comunicazione televisiva. La campagna elettorale richiede progressivamente la formazione di un'organizzazione multidisciplinare nella quale il consulente svolge sempre più un ruolo di coordinamento strategico di una macchina articolata.

Accanto agli esperti di pubblicità compaiono sondaggisti, esperti di media, *fundraiser*, *speechwriter*, ricercatori e strateghi, dando vita a un'organizzazione sempre più specializzata. Il consulente non è più semplicemente un pubblicitario prestato alla politica, bensì un professionista capace di integrare competenze provenienti da discipline differenti, interpretare il contesto competitivo e guidare il candidato – e il team - lungo l'intero percorso della campagna.

Anche il ricorso ai sondaggi d'opinione conosce in questa fase un'evoluzione decisiva. Se nelle esperienze precedenti questi rappresentavano soprattutto

strumenti di analisi, negli anni Sessanta diventano progressivamente uno degli elementi fondamentali dello stesso processo decisionale. Le rilevazioni consentono di individuare gli elettori persuadibili, misurare l'efficacia dei messaggi e correggere rapidamente la strategia di campagna. Il consulente utilizza informazioni empiriche per orientare proposte, parole e atteggiamenti del candidato.

Alla fine del decennio la consulenza politica ha ormai assunto caratteristiche profondamente diverse rispetto alle esperienze pionieristiche degli anni Trenta. La televisione ha ampliato le competenze richieste, la comunicazione è diventata il centro della competizione elettorale e la campagna si configura sempre più come un'attività affidata a professionisti. Nel quadro, manca tuttavia un ultimo tassello per parlare di una “professione” in senso pieno: cioè, la nascita di un vero e proprio mercato della consulenza politica, composto da specialisti, società di consulenza e nuove figure professionali capaci di operare stabilmente all'interno delle campagne elettorali.

1.3 Maturazione ed esportazione del mercato della consulenza politica.

Alla fine degli anni Sessanta la consulenza politica aveva ormai conquistato uno spazio stabile all'interno delle campagne elettorali, ma il suo sviluppo era ancora strettamente legato all'iniziativa di singoli professionisti. Il consulente rappresentava una figura sempre più ricercata, ma non esisteva ancora un vero mercato professionale, né una chiara distinzione tra le diverse competenze necessarie alla gestione di una campagna. Saranno gli anni Settanta e Ottanta a segnare il passaggio decisivo: la consulenza politica si trasforma progressivamente in un settore professionale autonomo, caratterizzato dalla specializzazione delle competenze, dalla nascita di nuove figure professionali e dalla diffusione di società dedicate esclusivamente alla gestione delle campagne elettorali.

Questa evoluzione è strettamente connessa ai cambiamenti che interessano le democrazie occidentali. La crescente volatilità elettorale, l'indebolimento delle appartenenze ideologiche, l'aumento dei costi delle campagne e la centralità assunta dalla televisione rendono sempre più difficile per i partiti organizzare autonomamente una competizione politica dove mobilitare i fedelissimi non basta più. Le campagne diventano organizzazioni temporanee altamente complesse, nelle quali è necessario coordinare ricerca, comunicazione, raccolta fondi, rapporti con i media, organizzazione territoriale e pianificazione strategica. Nello spazio lasciato libero dalle vecchie strutture partitiche iniziano così a inserirsi consulenti, sondaggisti, esperti di comunicazione e specialisti dei media. Quella che pochi decenni prima era stata l'intuizione di alcuni pionieri comincia ad assumere i contorni di un vero e proprio mestiere.

La conseguenza più evidente è la progressiva divisione del lavoro all'interno delle campagne. Se nelle fasi precedenti un singolo consulente era chiamato a svolgere funzioni molto diverse tra loro, ergendosi al ruolo di *factotum*, negli anni Settanta si affermano professionalità pienamente specializzate. Nascono i *media consultants*, responsabili della produzione televisiva e della pianificazione pubblicitaria; i *pollsters*, incaricati della progettazione e dell'interpretazione dei sondaggi; i *fundraisers*, dedicati alla raccolta delle risorse economiche; gli specialisti del *direct mailing*, di *opposition research* e della preparazione dei dibattiti; fino alla figura del *campaign manager*, responsabile del coordinamento complessivo della campagna.

La crescente specializzazione modifica profondamente anche il ruolo del consulente politico, responsabile della progettazione strategica della campagna.

La comunicazione rimane uno strumento fondamentale, ma viene inserita all'interno di una strategia più ampia.

Seventies means polls. Grazie allo sviluppo delle tecniche statistiche e alla crescente disponibilità di dati, il consulente può analizzare con maggiore precisione gli

orientamenti dell'elettorato, verificare l'efficacia dei messaggi e adattare rapidamente la strategia della campagna. Il sondaggista non si limita più a dire chi è avanti e chi è indietro: entra nel gruppo strategico, segmenta l'elettorato, testa messaggi e temi, individua vulnerabilità e contribuisce direttamente alle decisioni del candidato. Dennis Johnson individua proprio nelle campagne presidenziali del 1972, 1976 e 1980 la fase in cui il private polling diventa sempre più esteso e figure come Patrick Caddell e Richard Wirthlin assumono ruoli strategici.²⁹

Patrick Caddell rappresenta una delle figure più emblematiche di questa trasformazione del *polling* politico. Poco più che ventenne, dopo aver lavorato per George McGovern nel 1972, entra nello staff di Jimmy Carter e nel 1976 diventa il principale sondaggista della sua campagna presidenziale. Attraverso sondaggi e analisi dell'opinione pubblica, Caddell interpreta il clima (d'opinione) del Paese, individuando nella sfiducia verso Washington, alimentata dallo scandalo *Watergate* e dalla crisi di credibilità delle istituzioni, uno degli elementi decisivi della competizione. Le rilevazioni contribuirono così alla costruzione di una campagna nella quale Carter poté presentarsi come un *outsider*, estraneo all'establishment della capitale e portatore di un messaggio di rinnovamento e integrità.

Sul fronte repubblicano, Richard Wirthlin incarna l'evoluzione della ricerca politica. Economista e ricercatore, inizia a collaborare con Ronald Reagan già nel 1968 e, attraverso la propria società *Decision Making Information*, costruisce un apparato di ricerca sempre più sofisticato, fino a diventare *Chief Strategist* delle campagne presidenziali del 1980 e del 1984. Wirthlin concepisce il sondaggio come una fonte di informazioni da integrare stabilmente nel processo decisionale della campagna. Le sue ricerche cercano infatti di comprendere quali valori, atteggiamenti e temi rendono il messaggio conservatore di Reagan più persuasivo

²⁹ Johnson, Dennis W. *No Place for Amateurs: How Political Consultants Are Reshaping American Democracy*. New York: Routledge, 2001.

presso differenti segmenti dell'elettorato, arrivando a testare anche elementi dei discorsi e della comunicazione del candidato.

L'innovazione più significativa trova espressione nel *PINS (Political Information System)*, sviluppato da Wirthlin insieme al politologo Richard Beal e perfezionato in vista delle presidenziali del 1980³⁰. Combinando i risultati aggiornati dei sondaggi con dati relativi al precedente comportamento elettorale degli Stati e valutazioni sull'evoluzione della competizione, attraverso strumenti informatici, questo strumento consente di simulare differenti scenari elettorali e valutarne preventivamente le conseguenze strategiche. Dove concentrare le apparizioni di Reagan, in quali Stati investire risorse, dove aumentare la pressione pubblicitaria o come reagire a un cambiamento nelle preferenze degli elettori. I dati provenienti dalle rilevazioni nazionali e dal tracking di numerosi Stati venivano continuamente aggiornati, permettendo alla campagna di correggere le proprie scelte nel corso della competizione.

Nella campagna Reagan del 1980 erano presenti rilevazioni nazionali e locali, *brushfire polls* realizzati rapidamente in risposta a eventi emergenti e un sistema nazionale di tracking denominato Eagle³¹. PINS era in grado di ricavare da questa massa crescente di informazioni una serie di decisioni operative. In questa esperienza, peraltro, è possibile individuare l'antecedente più emblematico delle campagne contemporanee data-driven, nelle quali la raccolta e l'elaborazione sistematica delle informazioni diventano parte integrante della strategia.

I sondaggi delineano target elettorali. È questa la lezione di Walter DeVries e Lance Tarrance Jr, autori di *The Ticket-Splitter: A New Force in American Politics*. Gli autori concentrano l'attenzione su un fenomeno che stava assumendo dimensioni sempre più rilevanti nella politica americana: quello dei ticket-

³⁰ David S. Broder, "How They Rehearsed the Election", The Washington Post, 16 novembre 1980.

³¹ Roper Center for Public Opinion Research, "A History of Presidential Pollsters".

splitters³², vale a dire gli elettori che, all'interno della stessa tornata elettorale, distribuivano il proprio voto tra candidati appartenenti a partiti differenti. Non si trattava necessariamente di cittadini privi di un'identificazione partitica o ancora indecisi al momento del voto. Al contrario, uno degli aspetti più interessanti messi in luce dalla ricerca era proprio la presenza di comportamenti di ticket splitting anche tra quanti continuavano a definirsi democratici o repubblicani. Analizzando le elezioni del 1968, DeVries e Tarrance rilevarono infatti tale comportamento nel 45% degli elettori che si identificavano come repubblicani e nel 47% di quelli che si dichiaravano democratici.³³ L'appartenenza partitica continuava dunque ad avere un peso significativo, ma non era più sufficiente, da sola, a prevedere automaticamente il comportamento nella cabina elettorale.

Il ticket-splitter descritto dagli autori non era un cittadino disinteressato e poco colto ma tendeva, al contrario, a essere giovane, maggiormente istruito, più frequentemente residente nelle aree suburbane e relativamente attento alle questioni politiche. Soprattutto, mostrava una maggiore disponibilità a valutare separatamente le diverse competizioni e i singoli candidati.³⁴ Nella scelta potevano quindi assumere un peso crescente elementi quali la personalità, la competenza percepita, le posizioni sui principali temi e le caratteristiche specifiche del candidato.

Il lavoro di DeVries e Tarrance assume un significato particolare anche nella storia della consulenza politica. Ovvero: quanto meno il voto è prevedibile attraverso l'appartenenza, tanto maggiore diventa il valore delle informazioni capaci di spiegare il comportamento dell'elettore. La progressiva erosione della fedeltà partitica apre uno spazio crescente per sondaggisti, ricercatori e consulenti in grado di segmentare il mercato elettorale e trasformare questa conoscenza in indicazioni operative per la campagna. È una logica che, con strumenti tecnologici

³² Walter DeVries, V. Lance Tarrance Jr., *The Ticket-Splitter: A New Force in American Politics*, Grand Rapids, William B. Eerdmans Publishing Company, 1972.

³³ Ivi, p. 51.

³⁴ Ivi, pp. 61, 67, 73-74.

enormemente più sofisticati, sarebbe stata successivamente sviluppata dal *microtargeting* delle campagne contemporanee.

Parallelamente si consolida il mercato della consulenza. Nascono società specializzate, capaci di offrire servizi integrati ai candidati e ai partiti, mentre molti consulenti iniziano a operare come professionisti indipendenti, costruendo una reputazione che supera i confini delle singole competizioni elettorali. Per la prima volta è possibile parlare di una vera e propria industria della consulenza politica, caratterizzata da regole di mercato, percorsi professionali, competenze riconosciute e una crescente domanda di servizi altamente qualificati.

L'affermazione di questa industria coincide anche con la crescente notorietà pubblica di alcuni consulenti, destinati a influenzare profondamente il modo di concepire le campagne elettorali. Figure come Lee Atwater, Roger Ailes, Stan Greenberg, James Carville e George Stephanopoulos contribuiscono a ridefinire il ruolo del consulente come protagonista della strategia politica e non più semplice esecutore delle decisioni dei candidati. Inizia l'epoca dei *celebrity consultants*.

All'inizio degli anni Novanta la consulenza politica possiede ormai molte delle caratteristiche proprie di una professione. Esiste un mercato specializzato, si consolidano competenze distintive, si sviluppano percorsi di carriera riconoscibili e prende forma una comunità professionale capace di condividere metodi, pratiche e strumenti. Le trasformazioni che interesseranno gli anni successivi — la globalizzazione delle campagne, l'avvento di Internet, i social media e l'intelligenza artificiale — non ne modificheranno la natura, ma ne amplieranno ulteriormente gli strumenti e gli ambiti di intervento.

Un ulteriore tratto distintivo di questa fase è l'esportazione della professione al di fuori dei confini statunitensi. Negli anni Ottanta il marketing politico e, con esso, la consulenza politica professionale, cessano di essere un fenomeno esclusivamente statunitense e iniziano un rapido processo di internazionalizzazione. Se negli Stati Uniti la figura del *political consultant* si era

consolidata già a partire dagli anni Sessanta, in Europa il decennio successivo rappresenta il momento in cui campagne elettorali, partiti e candidati iniziano ad adottare metodologie, strumenti e professionalità importate dal modello americano.

Il primo laboratorio europeo di questa trasformazione è il Regno Unito. Già con le campagne elettorali di Margaret Thatcher, il Partito Conservatore introduce una comunicazione fortemente orientata al marketing, affidandosi all'agenzia pubblicitaria Saatchi & Saatchi, autrice della celebre campagna *Labour Isn't Working* del 1979. Quella campagna inaugura una stagione in cui advertising, ricerca sull'elettorato e costruzione dell'immagine del leader assumono un peso senza precedenti nella politica britannica. Negli anni successivi tali pratiche si consolidano fino a raggiungere la piena maturità con il New Labour di Tony Blair.³⁵ Proprio nel 1997 ci fu il primo esperimento di *War Room* europea con le elezioni di Tony Blair a Primo Ministro inglese. Il consulente Peter Mandelson coordinò la campagna nella sede di Millbank Tower e il sondaggista Philp Gould si occupò dell'analisi dell'opinione pubblica. Ma il vero consulente e uomo di fiducia di Tony Blair, per tutti gli anni della sua presidenza, fu Alastair Campbell. Il *King of spin* cambiò il volto e le sorti del leader e del Labour Party inglese. Campbell costituì una delle figure centrali della politica e della comunicazione del nuovo partito laburista, contribuendo in maniera determinante ai trionfi anche del suo leader Tony Blair del quale divenne capo ufficio stampa.³⁶

Se la generazione di consulenti prima degli anni Novanta era abituata ad operare dietro le scene, Campbell è simbolo del consulente dall'high profile, l'*Independent* lo definì come "*Player in the public eye*"³⁷, emblema della crescita di notorietà

³⁵ C. Vaccari, *Come si vincono le elezioni. Elementi di comunicazione politica*, Roma, Carocci, 2013, in particolare il cap. 3 dedicato al New Labour.

³⁶ G. Fiorucci, *La professionalizzazione della democrazia: la consulenza politica in Italia*, tesi di dottorato, Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, a.a. 2016-2017, pp. 58-59;

³⁷ Alastair Campbell: *From the Riviera gigolo to No 10's Burnley Bruiser*, in «The Independent», 30 agosto 2003,

dei consulenti che non lavoreranno più all'ombra dei propri clienti ma diventeranno delle vere *Celebrity*.

Negli stessi anni, in Francia, anche Giscard d'Estaing si rivolse a Napolitan e a Jacques Séguéla per la propria campagna presidenziale. Séguéla, famoso pubblicitario francese, elaborò un suo concetto di consulenza, basato sull'idea che l'uomo politico fosse un brand. La maturazione di questa concezione si ha con la strategia comunicativa del partito socialista di Francois Mitterrand, che grazie all'intuizione di Séguéla, condusse la campagna elettorale per le presidenziali francesi accentrando la comunicazione nella figura del segretario. Il viso di Mitterrand, lo slogan storico "*la force tranquille*" e uno sfondo rassicurante. Scompare il partito.

Ad imitarla in Italia fu per primo Bettino Craxi, in particolare dalle elezioni del 1983, quando tutte le grafiche socialiste adottarono la faccia del segretario in primo piano. Secondo Gianpietro Mazzoleni, l'espansione delle televisioni commerciali costituisce il "cavallo di Troia" attraverso cui il marketing politico entra stabilmente nelle campagne italiane.³⁸ La crescente centralità della televisione modifica infatti il rapporto tra partiti, candidati e cittadini, favorendo la personalizzazione della competizione, la spettacolarizzazione della politica e il ricorso a consulenti specializzati nella comunicazione. Questo processo raggiunge piena maturazione con la discesa in campo di Silvio Berlusconi nel 1994, quando competenze provenienti dal marketing commerciale, dalla pubblicità e dalla televisione vengono integrate in una campagna elettorale altamente professionale, fondata sul branding personale del leader, sulla segmentazione dell'elettorato e sulla costruzione di un messaggio semplice e coerente.

³⁸ G. Mazzoleni, *La comunicazione politica*, il Mulino, Bologna, 2012,

1.4 Gli anni Novanta tra postmodernità e campagne *market oriented*.

Gli anni Novanta rappresentano la *post modernità*, in cui il sistema della comunicazione diventa multicanale e multimedia, lo stile si adatta e si frammenta e viene veicolato da una molteplicità di media.³⁹

È la terza era del marketing politico, quella della progressiva affermazione delle campagne elettorali *market-oriented*, ovvero incentrate sulla capacità di rispondere alle attese e ai bisogni dell'elettorato target, modulando l'offerta alla domanda.

In questa fase la televisione continua a rappresentare il mezzo di comunicazione dominante ma perde il suo ruolo di canale esclusivo. Accanto al piccolo schermo emergono nuove arene comunicative – dalla stampa più specializzata ai talk show politici, fino ai primi strumenti digitali – che rendono la comunicazione più frammentata e competitiva. Si noti che la televisione non è più soltanto un luogo di trasmissione del messaggio, ma uno spazio da presidiare strategicamente, in cui il frame narrativo e la performance del leader diventano elementi centrali. I dibattiti televisivi, le interviste e i programmi di approfondimento assumono un peso crescente nella costruzione dell'immagine del candidato, rafforzando i processi di personalizzazione della politica.

I consulenti politici diventano protagonisti di un vero e proprio mercato internazionale della consulenza, lavorando contemporaneamente in campagne elettorali di Paesi diversi e trasferendo conoscenze, strumenti e pratiche da un contesto all'altro. È in quel periodo che nascono infatti altre due associazioni, la sudamericana Alacop⁴⁰ e l'europea Eapc.⁴¹

³⁹ Plasser F., Plasser G, "Global Political Campaigning: A Worldwide Analysis of Campaigning Professionals and their Practices", Praeger, 2000.

⁴⁰ Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos.

⁴¹ European Association of Political Consultants, fondata nel 1996 è la prima associazione professionale di Consulenza Politica e Public Affair in Europa.

La logica della campagna elettorale in continuo adattamento, trova una delle sue espressioni più emblematiche nella cosiddetta *war room* delle campagne presidenziali statunitensi – nata con Clinton e rappresentata da un celebre film documentario del '93 diretto da Hegedus e Pennebaker che racconta la campagna presidenziale statunitense dei democratici.

La campagna presidenziale di Bill Clinton del '92 merita un approfondimento. La *War Room* guidata da James Carville e George Stephanopoulos, introduce un modello organizzativo destinato a influenzare le campagne di tutto il mondo.

Si configura come uno degli esempi più celebri e studiati di professionalizzazione della comunicazione politica, trattandosi di una struttura operativa centrale, attiva 24 ore su 24, incaricata di monitorare costantemente media, sondaggi e avversari, e di rispondere in tempo reale a notizie, attacchi e cambiamenti dell'opinione pubblica. Attraverso un monitoraggio costante dell'informazione, l'utilizzo sistematico dei sondaggi e la capacità di reagire rapidamente agli eventi della competizione, questa esperienza ha dimostrato come il vantaggio elettorale dipenda sempre più dalla capacità di pianificare, coordinare e adattare continuamente la strategia.

Il termine *war* è il prodotto di questa logica: siamo in un teatro mutevole, bisogna saper rispondere al “fuoco” delle notizie, degli scivoloni, delle insinuazioni, in tempi talmente rapidi da non lasciare che la narrazione scivoli nelle mani degli avversari. Si tratta di una macchina organizzativa per la gestione a 360° della propaganda elettorale, fondata su una strategia di micro-targeting. A guidarla professionisti come James Carville e il giornalista George Stephanopoulos, simboli della nuova generazione di consulenti politici.

L'elemento innovativo della *war room* non era solo organizzativo, ma culturale: la campagna non veniva più concepita come una sequenza di eventi pianificati, bensì come un processo reattivo e adattivo. Ogni dichiarazione, titolo di giornale o dato

di sondaggio diventava un input immediato per ridefinire messaggi, slogan e strategie comunicative.

La *war room* non corrispondeva all'intero comitato della campagna Clinton, molto più vasto, e James Carville non era formalmente il *campaign manager*: quel ruolo apparteneva a David Wilhelm. La *war room* era piuttosto il centro strategico-comunicativo collocato nel quartier generale nazionale di Little Rock, Arkansas. Da lì venivano osservate le mosse degli avversari e dei media, definite le priorità del messaggio e organizzate le risposte della campagna, dando coerenza strutturale ad ogni frame.

Il fondatore della “macchina” fu James Carville. Nel corso della primavera del 1992, soprattutto tra le primarie di New York e la Convention democratica, il consulente della Louisiana ottenne progressivamente il ruolo di coordinamento della strategia e organizzò a Little Rock un vero e proprio centro di comando. Già nell'ottobre 1992 *The New Yorker* descriveva Carville come il coordinatore effettivo della strategia e gli attribuiva l'organizzazione del centro che sarebbe diventato noto come *war room*.⁴²

L'idea fondamentale era relativamente semplice: nessun attacco doveva rimanere senza risposta e nessun ciclo informativo doveva essere lasciato interamente nelle mani dell'avversario. La campagna controllava continuamente ciò che veniva detto su Clinton, valutava quali notizie potessero danneggiarlo e cercava di intervenire rapidamente sui giornalisti con argomenti, dati e contro-narrazioni.

Il modello venne successivamente identificato proprio con l'espressione *rapid response*. Come avrebbe ricordato anni dopo Joseph Lockhart, Portavoce della

⁴² Sidney Blumenthal, “Clinton's Hellraiser”, *The New Yorker*, 12 ottobre 1992. L'articolo, contemporaneo alla campagna, descrive l'ascesa di Carville come coordinatore della strategia e la creazione del centro operativo di Little Rock.

Casa Bianca dal 1998 al 2000, una delle principali lezioni che i democratici trassero fu precisamente l'importanza della risposta rapida.⁴³

La novità risiedeva nella velocità e nell'integrazione con cui competenze diverse venivano fatte convergere su un unico obiettivo comunicativo.

Strategia politica, rilevazioni demoscopiche, ricerca, pubblicità televisiva, rapporti con i giornalisti e contenuti programmatici non procedevano più come compartimenti stagni.

Chi componeva la macchina?

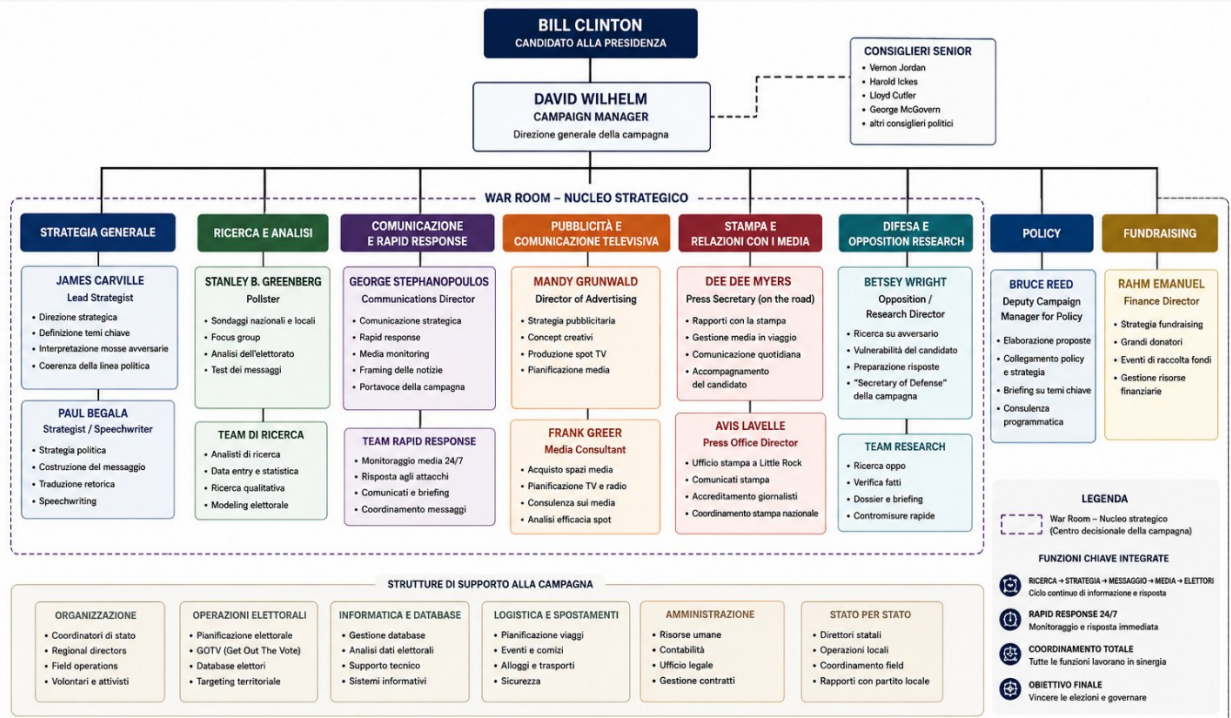
Il nucleo dell'organizzazione può essere ricostruito attraverso le testimonianze dei protagonisti e gli studi successivi. Dee Myers, prima donna a divenire *White House Press Secretary* (quando nel gennaio '93 prese possesso del ruolo aveva 31 anni, la più giovane nella storia americana), ricordando la campagna, indicò Stan Greenberg, Mandy Grunwald, James Carville e Paul Begala come lo *strategic core* del gruppo.

A questi si aggiungeva George Stephanopoulos, centrale soprattutto nella gestione dei media e della risposta politica quotidiana e una serie di professionisti specializzati.

Allego di seguito un organigramma della macchina elettorale per Clinton 1992:

⁴³John F. Harris e Ruth Marcus, "Clinton's Rapid Response Team", *The Washington Post*, 28 aprile 1996.

WAR ROOM – CAMPAGNA PRESIDENZIALE DI BILL CLINTON 1992 ORGANIGRAMMA COMPLETO



Fonte: Miller Center, University of Virginia – Oral Histories; Dennis W. Johnson, *Democracy for Hire* (2017); Archivi Università dell'Arkansas – Clinton Presidential Campaign Collection.

- David Wilhelm – Campaign Manager. Era il responsabile formale dell'intera organizzazione elettorale.
- James Carville – strategia generale. Era il principale interprete politico della campagna. Il suo compito era soprattutto mantenere una direzione strategica coerente: individuare gli argomenti sui quali concentrare la competizione, interpretare le mosse avversarie e impedire che la campagna venisse trascinata su terreni favorevoli a Bush.
- George Stephanopoulos – comunicazione e *rapid response*. Fu una delle figure decisive nel trasformare la strategia in relazione quotidiana con il sistema dei media. Fu responsabile della comunicazione e portavoce della

campagna; seguiva le notizie, parlava continuamente con giornalisti e produttori televisivi e interveniva quando una storia rischiava di diventare dominante. Gestiva il *framing* degli eventi in tempo reale.

- Paul Begala – *speechwriter*. Lavorava alla definizione della strategia e alla sua traduzione retorica per mezzo della costruzione del messaggio.
- Stanley B. Greenberg – sondaggi e ricerca sull'elettorato. Greenberg rappresentava il versante demoscopico della macchina. I sondaggi e i *focus group* consentivano alla campagna di comprendere quali questioni mobilitassero maggiormente gli elettori e di verificare la ricezione dei messaggi.
- Mandy Grunwald e Frank Greer – *Media*.
Grunwald risulta indicata come *Director of Advertising*, mentre Greer operava come *Media Consultant*. Erano quindi chiamati a tradurre strategia, dati e posizionamento in pubblicità, immagini e linguaggi adatti soprattutto alla televisione.
- Dee Myers e Avis Lavelle – Relazioni con la stampa e portavoce.
Myers seguiva Clinton nei suoi spostamenti e gestiva il rapporto con la stampa al seguito del candidato, mentre Lavelle era responsabile dell'ufficio stampa nel quartier generale di Little Rock. Questa divisione consentiva alla campagna di mantenere contemporaneamente un contatto diretto con i giornalisti che accompagnavano Clinton e un'operazione centrale capace di mantenere uno sguardo nazionale.
- Betsey Wright – ricerca difensiva e risposta agli attacchi. Era una delle persone che conoscevano meglio la storia politica e personale di Clinton. Già sua *Chief of staff* in Arkansas, *The Time* la descrisse significativamente

come una sorta di “*secretary of defense*” della campagna, incaricata di preparare rapidamente le contromosse alle accuse contro Clinton.

- Bruce Reed – *deputy campaign manager for policy*. Era il collegamento tra proposta programmatica e strategia politica.
- Rahm Emanuel – *fundraising*. Emanuel dirigeva l'operazione finanziaria della campagna. Televisioni, sondaggi, pubblicità, viaggi, comizi, personale e ricerca richiedevano una raccolta di risorse permanente.

Come funzionava?

Una dichiarazione di Bush, un servizio televisivo negativo o un attacco contro Clinton potevano essere individuati dal settore stampa e ricerca. La questione veniva quindi valutata politicamente da Carville, Stephanopoulos, Begala e dagli altri consiglieri. Se necessario, Greenberg forniva elementi relativi all'opinione pubblica; Wright e i ricercatori recuperavano fatti e precedenti utili alla risposta; il settore policy verificava gli aspetti sostanziali; Myers e Stephanopoulos trasferivano la linea ai giornalisti; Grunwald e gli altri media consultants potevano trasformarla, quando necessario, in materiale televisivo o pubblicitario.

Il meccanismo permetteva alla campagna di ridurre drasticamente l'intervallo tra la variabile e la risposta pubblica.

Allo stesso tempo, il sistema aveva una seconda funzione: impedire che la campagna perdesse il controllo del proprio tema centrale. Carville era ossessionato dalla disciplina del messaggio perché una campagna presidenziale produce ogni giorno una quantità enorme di eventi potenzialmente distraenti. L'obiettivo era ricondurre continuamente l'attenzione alla situazione economica, al disagio della classe media e alla necessità di cambiamento dopo dodici anni di presidenze

repubblicane. La macchina della propaganda serviva a decidere di che cosa far parlare i media ogni giorno.

La vera innovazione era vincere il ciclo della notizia.

Ed è proprio questo che rende il 1992 particolarmente significativo nella storia della professione. Whitaker e Baxter avevano mostrato che era possibile “vendere” una campagna in modo professionale; Napolitan aveva contribuito a nominare il mestiere e a conferirgli un'identità internazionale; negli anni Settanta e Ottanta erano emerse specializzazioni sempre più definite. Con Clinton, nel 1992, queste professionalità funzionano all'unisono nel quadro di una complessa architettura integrata della decisione politica.

La *war room*, può essere considerata anche come un vero e proprio laboratorio professionale della campagna, uno spazio nel quale competenze differenti vengono messe continuamente in relazione. Sondaggisti, strateghi, esperti di comunicazione, pubblicitari, ricercatori, addetti stampa e responsabili dell'organizzazione mantengono le proprie specializzazioni, ma lavorano all'interno di una struttura che impone loro di confrontarsi quotidianamente con il funzionamento complessivo della competizione.

In questo senso, la *war room* favorisce una duplice dinamica: da un lato accentua la specializzazione delle singole figure della consulenza; dall'altro contribuisce alla formazione di professionisti capaci di sviluppare una visione più ampia della campagna, comprendendo come sondaggi, messaggio, ricerca, media e organizzazione concorrano alla costruzione di una strategia comune.

La rielezione di Clinton nel 1996 segnò una successiva evoluzione di questo modello. In quella fase acquistò particolare centralità Dick Morris, consulente che aveva già collaborato con Clinton durante la sua carriera politica in Arkansas e che

venne richiamato nel gruppo strategico dopo la difficile sconfitta democratica alle elezioni di *midterm* del 1994.

Morris contribuì a elaborare la strategia successivamente identificata con il termine *triangulation*⁴⁴: Clinton avrebbe dovuto occupare uno spazio politico autonomo, prendendo le distanze tanto dalle posizioni più radicali dei repubblicani quanto dall'ala più liberal del Partito Democratico.⁴⁵

Morris operava sul confine tra strategia elettorale e definizione delle politiche pubbliche. In questo modo la separazione tra vincere un'elezione e governare conservando il consenso appariva sempre più sfumata. In linea con la logica della *permanent campaign*.

Questa sovrapposizione tra governo e campagna avrebbe raggiunto una forma ancora più evidente durante la Presidenza di George W. Bush.

Karl Rove, principale consigliere politico del Presidente, costruì una struttura nella quale la strategia elettorale rimase strettamente collegata all'attività quotidiana della Casa Bianca. La creazione dell'*Office of Strategic Initiatives*, affidato allo stesso Rove, rese istituzionalmente visibile questa impostazione: l'amministrazione continuava a osservare la propria coalizione elettorale, a individuare gruppi decisivi di cittadini e a valutare iniziative politiche anche alla luce della loro capacità di consolidare il consenso. Già nei primi mesi della presidenza, Rove lavorava alla costruzione della coalizione necessaria alla futura rielezione, individuando segmenti dell'elettorato nei quali migliorare la performance repubblicana e traducendo questi obiettivi in una strategia di lungo periodo.

La campagna per la rielezione di Bush nel 2004 può essere letta, pertanto, come un'ulteriore applicazione ed estensione della logica che ne era alla base. Anche di

⁴⁴ Mazzoleni, G. (2012). *La comunicazione politica* (Nuova ediz.). Bologna: Il Mulino.

⁴⁵ Ventura, S. (2015). *Renzi & Co. Il racconto dell'era nuova*. Soveria Mannelli: Rubbettino Editore

fronte alle difficoltà provocate dalla guerra in Iraq e alla forte polarizzazione dell'elettorato, la macchina repubblicana mantenne una capacità di coordinamento fra Casa Bianca, organizzazione elettorale, comunicazione e mobilitazione. Durante la Convention democratica del 2004, per esempio, lo staff di Bush operava attraverso quella che la stampa dell'epoca descrisse come una vera e propria *virtual war room*⁴⁶, nella quale consiglieri e responsabili della comunicazione seguivano in tempo reale gli interventi degli avversari e coordinavano le risposte da località differenti.

Il consulente non interviene più soltanto nei mesi che precedono il voto, ma tende ad accompagnare il leader anche nell'esercizio del potere; allo stesso modo, la struttura finalizzata ad intercettare il consenso non viene completamente smobilitata dopo le elezioni, ma continua a monitorare l'opinione pubblica, gestire la comunicazione e preparare la competizione successiva.

La *war room* diventa così uno dei simboli più evidenti del passaggio dalla campagna professionalizzata alla campagna permanente, come descritta da Pippa Norris⁴⁷.

A modificare ulteriormente questo scenario interviene, dalla seconda metà degli anni Novanta, la progressiva diffusione di Internet.

Inizialmente la Rete viene utilizzata soprattutto come un nuovo strumento attraverso cui diffondere informazioni: compaiono i primi siti dei candidati, le mailing list e le prime forme di raccolta fondi online. Ben presto, tuttavia, diventa evidente che la trasformazione non consiste semplicemente nell'aggiunta di un nuovo mezzo a quelli già esistenti. Johnson ricostruisce come l'innovazione

⁴⁶ "2004 Campaign: How Bush Plans to Win", *Time*, 9 agosto 2004

⁴⁷ La campagna tende progressivamente a diventare permanente: gli strumenti tradizionalmente utilizzati per conquistare il consenso vengono trasferiti anche alla fase di governo, mentre il monitoraggio dell'opinione pubblica, la costruzione dell'immagine del leader e la gestione dell'agenda mediatica diventano attività continuative.

tecnologica abbia progressivamente introdotto nelle campagne strumenti quali *online fundraising*, *geo-targeting* e *microtargeting*, ampliando enormemente le possibilità di raggiungere gruppi specifici di elettori.⁴⁸

La rete modifica così non soltanto il modo attraverso cui il messaggio viene distribuito, ma anche le modalità con cui la campagna raccoglie informazioni, organizza i sostenitori, reperisce risorse e conosce il proprio elettorato.

Non si verifica, tuttavia, una semplice sostituzione della televisione con Internet, ma una ibridazione del sistema mediale. Vecchi e nuovi media convivono, si influenzano e si alimentano reciprocamente: una dichiarazione pronunciata in televisione viene ripresa dai giornali, frammentata e rilanciata sui social network; un contenuto nato online può diventare una notizia televisiva e successivamente rientrare nella rete sotto nuove forme; un evento fisico viene organizzato contemporaneamente per il pubblico presente, per la copertura giornalistica e per la sua circolazione digitale.

La capacità strategica del consulente non consiste più, quindi, nel dominare un singolo mezzo, ma nel comprendere come un contenuto possa muoversi attraverso diverse arene simultaneamente.

1.5 Digital e data driven: la quarta era.

Il percorso evolutivo della consulenza politica dagli anni Novanta a oggi può essere letta come il passaggio dalla campagna professionalizzata alla campagna permanentemente connessa. Il digitale ha reso la campagna un processo continuo di ascolto, produzione, misurazione, adattamento e risposta, tale per cui il consulente non è più soltanto colui che suggerisce come presentare un candidato o costruire un messaggio: deve interpretare dati, comprendere pubblici frammentati,

⁴⁸ Dennis W. Johnson, *No Place for Amateurs. How Political Consultants Are Reshaping American Democracy*, Routledge, New York, 2001, pp. 1-15.

coordinare specialisti, anticipare le dinamiche dei media e adattare continuamente la strategia.

Nella stagione dominata dalla televisione il problema principale consisteva nel costruire un messaggio sufficientemente efficace da raggiungere contemporaneamente milioni di elettori. La frammentazione dell'ambiente mediale e la disponibilità crescente di dati rendono invece possibile differenziare contenuti, linguaggi e priorità in relazione ai pubblici ai quali ci si rivolge. Alla comunicazione di massa si affianca una comunicazione sempre più segmentata. Non scompare la necessità di costruire una narrazione generale del candidato, ma questa convive con messaggi indirizzati a gruppi differenti sulla base delle loro caratteristiche, dei loro interessi e, progressivamente, dei comportamenti osservabili attraverso le piattaforme digitali.

È il passaggio dalla ricerca dell'elettore medio alla capacità di individuare una pluralità di segmenti elettorali.

La trasformazione digitale produce inoltre un'accelerazione senza precedenti dei tempi della politica. La campagna permanente diventa anche una campagna istantanea. Il ciclo delle notizie non segue più soltanto i tempi dei quotidiani o dei telegiornali: siti di informazione, social network e dispositivi mobili producono un flusso potenzialmente continuo di contenuti, reazioni e controversie.

Se nella *war room* del 1992 la rapidità della risposta rappresentava un'innovazione organizzativa, nell'ambiente digitale essa diventa una necessità: una dichiarazione, un video o un errore possono diffondersi in pochi minuti e richiedere alla campagna una capacità di intervento immediata.

Questa accelerazione modifica profondamente la professione.

A ben vedere, ogni grande trasformazione delle campagne aveva prodotto nuove competenze: l'affermazione dei sondaggi aveva reso centrale il *pollster*, la televisione aveva favorito l'ascesa del *media consultant*, l'aumento dei costi aveva

rafforzato la figura del *fundraiser*. Il digitale moltiplica ulteriormente questa divisione del lavoro. Accanto alle professionalità tradizionali compaiono *digital strategist*, *social media strategist*, *community manager*, *esperti di microtargeting*, analisti dei dati.

La consulenza contemporanea tende quindi ad assumere la forma di un ecosistema di competenze specialistiche. Non è più realistico immaginare un unico consulente capace di padroneggiare direttamente ogni dimensione della campagna: diventa invece centrale la capacità di coordinare professionalità differenti e di ricondurne il lavoro a una strategia comune.

L'era digitale porta all'iper-specializzazione. Più aumentano i canali, i dati disponibili e la velocità della comunicazione, più cresce il numero delle competenze necessarie per governare efficacemente una campagna.

Come evidenzia Cacciotto, la discontinuità è significativa: viviamo in un regime di comunicazione permanente, digitale e disintermediata, in cui il rapporto tra politica e cittadini si svolge principalmente all'interno delle piattaforme online. Social media, algoritmi, big data e intelligenza artificiale consentono una personalizzazione estrema dei messaggi e una comunicazione in tempo reale, orientata al consenso immediato.

La quarta era, quella che Cacciotto definisce della *Fast Politics* si compone di «un ciclo di notizie attivo 24 ore su 24, da una grande mole di dati prodotta dagli elettori attraverso i media digitali, dalla frammentazione dei media dalla trasmissione istantanea dei messaggi, ma allo stesso tempo una riduzione della soglia di attenzione e della pazienza dei cittadini».⁴⁹

⁴⁹ M. Cacciotto, *Il nuovo marketing politico. Vincere le elezioni e governare al tempo della politica veloce*, il Mulino, Bologna, 2019.

Una prima chiave interpretativa è l'idea che le democrazie contemporanee abbiano attraversato una trasformazione dal modello dei partiti di massa (radicati socialmente, con identità ideologiche forti, ampia militanza e rituali di appartenenza solidi) a un modello in cui la competizione si gioca sempre più sul terreno dell'audience, cioè di un pubblico da conquistare e trattenere, libero da vincoli ideologici. Studi sull'instabilità del comportamento di voto mostrano come, in molti contesti, la quota di elettorato "fluttuante" sia aumentata considerevolmente. Quando la fedeltà si riduce e la volatilità aumenta, cambia il senso stesso dell'offerta politica. Se l'elettore non è più un "militante potenziale" o un "appartenente" a un campo stabile, ma un soggetto che valuta di volta in volta, la politica tende a trattarlo, più o meno esplicitamente, come un consumatore di proposte e narrazioni.

Bernard Manin ha descritto questo passaggio come transizione verso una "*audience democracy*"⁵⁰, dove l'elezione non è soltanto selezione di programmi e classi dirigenti, ma diventa soprattutto un grande evento mediatico in cui i leader si rivolgono direttamente al pubblico, spesso scavalcando le mediazioni tradizionali. In un simile scenario, la competizione non riguarda soltanto cosa si decide, ma come lo si mette in scena. È il nuovo marketing politico.

In un contesto di disaffezione e apatia verso la politica, il nuovo marketing cerca di intercettare l'attenzione di cittadini sempre più distanti, parlando un linguaggio accessibile, visuale e immediato. Si potrebbe configurare come una risposta adattiva a quelle trasformazioni profonde viste negli scorsi paragrafi. A differenza delle fasi precedenti, il concetto di marketing politico, così come inteso nella quarta era, non coincide più con un insieme di tecniche applicate in prossimità delle competizioni elettorali, ma assume la forma di una comunicazione permanente, continua e integrata nell'azione di governo e nella costruzione quotidiana del consenso. La distinzione tradizionale tra tempo della campagna elettorale e tempo dell'amministrazione tende a sfumare: ogni atto è

⁵⁰ Calise, M. (2016). *La democrazia del leader*. Laterza.

potenzialmente un atto politico comunicativo, progettato per essere visibile, condivisibile e valutabile in tempo reale. In questo contesto, il consenso non rappresenta più un esito periodico del processo democratico, ma una variabile da monitorare costantemente.

Come già ricordato, la disintermediazione, la moltiplicazione dei media con la diffusione delle piattaforme digitali e la personalizzazione conseguente, hanno prodotto un'innovazione nella strategia di marketing: i leader politici acquisiscono una centralità inedita. Il leader diventa il fulcro della comunicazione; il suo volto, la sua voce, la sua biografia e il suo stile comunicativo sono elementi dominanti nella comunicazione politica moderna, trasformando il candidato in un vero e proprio brand politico, chiamato a mantenere una presenza costante nello spazio pubblico e a costruire una relazione emotiva con la propria community. Rispetto al concetto di campagne elettorali *candidate centered* viste negli anni '80 e '90, la *branding politics* richiama al rapporto bidirezionale e continuativo che intercorre tra politico e cittadino.

Ecco allora che la comunicazione politica contemporanea si caratterizza per un crescente ricorso alla narrazione, ad uno storytelling emotivo e identitario. L'enfasi si sposta dal programma alla figura del leader; persino la biografia e le esperienze vissute diventano strumenti centrali di legittimazione politica. In questo quadro, la leadership si costruisce meno attraverso la coerenza ideologica e più attraverso la capacità di incarnare un racconto riconoscibile e credibile, capace di suscitare empatia e identificazione. Il superamento definitivo del modello comunicativo unidirezionale, tipico della politica dei partiti di massa e dei media generalisti, costituisce un fattore di stimolo per i consulenti politici.

La comunicazione politica contemporanea si configura sempre più come una relazione continua tra leader e pubblico, basata sulla sensazione di prossimità. Le piattaforme digitali favoriscono una comunicazione che non si esaurisce nei momenti istituzionali o nelle campagne elettorali, ma si sviluppa quotidianamente

attraverso commenti, dirette, risposte agli utenti. In questo quadro, il politico diviene attore comunicativo chiamato a gestire una community, mantenendo costante il livello di attenzione e coinvolgimento. Tutte queste dinamiche confluiscono in una condizione di visibilità permanente, nella quale il silenzio comunicativo viene percepito come un segnale di debolezza o irrilevanza.

La politica è chiamata a reagire costantemente all'attualità, a presidiare lo spazio pubblico digitale e a produrre contenuti con una frequenza elevata.

Altro elemento di unicità della fase attuale del marketing politico sono le nuove arene comunicative: i social network come Instagram, TikTok, Facebook, YouTube. Non solo semplici canali di diffusione, ma ambienti comunicativi che modellano linguaggi, tempi e forme del discorso politico, adattandosi perfettamente a questo nuovo legame tra cittadino e politico.

Il cittadino-elettore viene coinvolto attraverso forme inedite di partecipazione informale e simbolica – like, commenti, interazioni – che rafforzano il senso di appartenenza, ma non sempre si traducono in una partecipazione deliberativa sostanziale. La necessità di emergere nel flusso continuo di contenuti favorisce una comunicazione semplificata, visiva ed emotiva, in cui slogan, immagini simboliche, video brevi e meme diventano strumenti centrali. La dimensione emotiva tende a prevalere su quella argomentativa, rendendo il messaggio più accessibile e immediato, ma anche più esposto al rischio di banalizzazione e polarizzazione del dibattito. Infine, ulteriore tratto distintivo è l'uso crescente di dati, algoritmi e più in generale dall'impiego dell'intelligenza artificiale, che consente una personalizzazione sempre più spinta dei messaggi e una gestione del consenso basata su analisi scientifiche, svolte in tempo reale, dei comportamenti degli utenti.

In questo senso il marketing politico diventa *data-driven*, in grado di attuare una segmentazione dell'elettorato talmente sofisticata, da assumere strategie sofisticate di micro-targeting, ovvero la sperimentazione continua di contenuti

ottimizzati per ogni utente, al fine di massimizzare l'attenzione e la condivisione, così che ogni elettore riceva una versione diversa della campagna elettorale.

Come fa notare Matteo Zangrandi, consulente politico, l'evoluzione verso le campagne post-moderne risponde meglio alle esigenze di una società disillusa ma desiderosa di protagonismo. Il marketing politico oggi deve prima ascoltare, poi disegnare le proposte. Le arene digitali offrono opportunità per rendere la politica più sensibile alle richieste dei cittadini, sviluppando una nuova mobilitazione: forme inedite di attivismo superano i limiti organizzativi delle fasi precedenti.

Dato questo contesto, il profilo del consulente politico evolve significativamente. Non deve gestire solo la campagna elettorale, ma curare l'immagine del candidato leader, partendo da due dimensioni fondamentali: credibilità e coerenza. In un contesto che sottopone continui stimoli e quindi continue esternazioni pubbliche, il consulente ha il compito di riportare ogni piccolo frammento comunicativo in un disegno coerente, che ispiri fiducia.

L'ascesa di Barack Obama viene presentata dalla letteratura come uno spartiacque⁵¹. Secondo la suddivisione operata da Marco Cacciotto, la campagna di Obama segna simbolicamente l'ingresso nella quarta era del marketing politico.

L'elemento realmente innovativo fu la capacità di integrare comunicazione online e offline, organizzazione territoriale e strumenti digitali, mobilitazione dal basso e controllo strategico centrale.

Nel suo celebre saggio *La politica nell'era dello storytelling*, Christian Salmon analizza il ruolo di David Axelrod, definendolo il vero e proprio "narratore" della campagna elettorale di Barack Obama. Secondo la tesi di Salmon, il trionfo di Obama nel 2008 deriva dalla costruzione di un universo narrativo (brand story)

⁵¹ G. Fiorucci, *La professionalizzazione della democrazia: la consulenza politica in Italia*, tesi di dottorato, Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, a.a. 2016-2017.

capace di trasformare il candidato in un'icona e in una "rappresentazione collettiva" per l'elettorato.⁵²

Secondo Salmon *«ciò che ha determinato il successo di Obama non è solo la bella storia che racconta agli elettori, è una performance complessa, fra rituale e strategia, capace in un sol tempo di connettere il candidato all'elettore, di focalizzare il dibattito, di lottare nel corso di tutta la campagna per il controllo dell'agenda, d'imporre una linea narrativa e, infine, di creare una propria rete di diffusione virale»*. Axelrod era riuscito ad intrecciare la vita personale del Senatore con la grande storia americana.

La campagna presidenziale di Barack Obama fu una autentica performance narrativa. Il lavoro strategico guidato da David Axelrod non si limitò infatti alla costruzione di un'immagine efficace del candidato, ma cercò di far convergere attorno a un'unica storia le diverse dimensioni della campagna. Alla messa in scena del racconto, che presentava Obama come interprete di un cambiamento collettivo più ampio della sua stessa candidatura, si accompagnava l'impiego di un vocabolario semplice ed evocativo, condensato in formule come *Hope*, *Change* e soprattutto lo slogan *"Yes, We Can."* A completare la strategia intervenivano Internet e i social network, che consentivano al racconto di circolare al di fuori dei canali della comunicazione politica tradizionali e, soprattutto, agli elettori di appropriarsene, riprodurlo e parteciparvi.

È proprio quest'ultimo elemento a segnare una differenza rilevante rispetto allo storytelling politico tradizionale: l'elettore non era chiamato soltanto ad ascoltare la storia del candidato, ma a percepirsi come uno dei protagonisti della storia che la campagna stava raccontando.

⁵² Salmon, C. (2014). *La politica nell'era dello storytelling* (Trad. it. di G. Marini). Fazi Editore.

La forza comunicativa di *Yes, We Can* risiedeva anche in quel pronome plurale: il soggetto del cambiamento non era Obama, ma il “noi” costruito attorno alla sua candidatura.

L'affermazione del digitale non determinò l'abbandono degli strumenti e delle pratiche che avevano caratterizzato le campagne precedenti.

Nella campagna di Obama del 2008, attività sul territorio e comunicazione online, mobilitazione dei volontari e gestione dei database, televisione, siti web, social network e raccolta fondi attraverso la rete operarono in maniera complementare. Un esempio concreto dell'integrazione tra dimensione digitale e organizzazione territoriale era rappresentato dall'attività di *canvassing*. Attraverso *My.BarackObama.com* (MyBO), un sostenitore poteva registrarsi, entrare in contatto con altri volontari della propria zona, aderire a un gruppo locale e partecipare alle attività organizzate dalla campagna.⁵³

Gli strumenti digitali consentivano inoltre di tradurre la disponibilità in attività operativa: al volontario potevano essere assegnati elettori da contattare telefonicamente o abitazioni da raggiungere porta a porta. Terminato il *canvassing*, le informazioni raccolte sul territorio — ad esempio la disponibilità a votare Obama, l'indecisione dell'elettore o la volontà di partecipare alla campagna — venivano registrate nuovamente nel sistema e contribuivano ad aggiornare i database utilizzati dall'organizzazione.

Si creava così un circuito continuo tra online e offline: i dati orientavano l'attività dei volontari sul territorio e, a sua volta, il contatto personale produceva nuove informazioni che tornavano nella struttura digitale della campagna.

⁵³ Pew Research Center, “Engagement and Participation”, 15 settembre 2008. MyBO consentiva ai sostenitori di creare profili, aderire a gruppi, organizzare eventi, raccogliere fondi e svolgere attività di volontariato; attraverso il sistema di *phone banking* era inoltre possibile contattare da casa elettori selezionati dalla campagna e registrarne le risposte nel database.

La tecnologia non sostituiva quindi il tradizionale porta a porta, ma contribuiva a stabilire chi contattare, dove concentrare le risorse e come organizzare l'attività dei sostenitori. La forza innovativa della campagna Obama risiedeva proprio in questa complementarità tra strumenti tipici delle campagne tradizionali — volontari, telefonate, incontri di quartiere e visite porta a porta — e piattaforme digitali e database capaci di collegare il centro della campagna con una rete capillare di attivisti locali.⁵⁴

Negli anni immediatamente successivi, questa trasformazione compì un ulteriore salto con la crescente disponibilità di dati sugli elettori. Alle rilevazioni campionarie dell'opinione pubblica si affiancarono infatti database sempre più estesi, informazioni relative ai comportamenti degli elettori e strumenti statistici capaci di incrociare una pluralità di variabili.

La campagna per la rielezione di Obama nel 2012 rappresentò uno dei momenti più significativi di questa evoluzione⁵⁵.

Una delle infrastrutture fondamentali di questo modello fu *Narwhal*, sviluppata per superare la frammentazione delle informazioni provenienti dalle diverse attività della campagna e consentire alle applicazioni utilizzate dallo staff di accedere a un patrimonio informativo comune.⁵⁶ Donazioni, attività dei volontari, contatti con gli elettori e altre informazioni raccolte durante la competizione potevano così concorrere alla costruzione di una conoscenza dell'elettorato molto più articolata rispetto a quella fornita dal tradizionale sondaggio campionario.

⁵⁴ Hahrie Han, Elizabeth McKenna, Jeremy Bird, *Groundbreakers: How Obama's 2.2 Million Volunteers Transformed Campaigning in America*, Oxford University Press, 2014.

⁵⁵ G. Fiorucci, La professionalizzazione della democrazia: la consulenza politica in Italia, tesi di dottorato, Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, 2016-2017, in particolare la sezione dedicata alla quarta fase della consulenza politica e all'era digitale.

⁵⁶ Rachel K. Gibson, *When the Nerds Go Marching In: How Digital Technology Moved from the Margins to the Mainstream of Political Campaigns*, Oxford University Press, 2020

Questa enorme quantità di informazioni acquistava valore soprattutto attraverso la sua elaborazione statistica. Nel quartier generale di Chicago operava un apposito Analytics Department, composto da decine di analisti, statistici e specialisti dei dati e conosciuto informalmente come “*The Cave*”.

Il suo compito era trasformare i dati in indicazioni concretamente utilizzabili dalla campagna, elaborando modelli per stimare, tra le altre cose, la probabilità che determinati elettori sostenessero Obama, si recassero effettivamente alle urne o potessero ancora essere persuasi. Identificati gli elettori sui quali poteva essere più utile intervenire, la campagna poteva indirizzare verso di loro telefonate, visite porta a porta e altre attività di mobilitazione.

La stessa logica venne applicata ai social network. Attraverso il sistema di *Targeted Sharing*, la campagna poteva utilizzare, con l’autorizzazione dei sostenitori, le loro reti di relazioni su Facebook per individuare contatti considerati strategicamente interessanti. Anziché limitarsi a chiedere genericamente a un sostenitore di condividere un contenuto con tutti i propri amici, il sistema poteva suggerirgli di contattare una persona specifica della propria rete, selezionata perché ritenuta potenzialmente persuadibile, mobilitabile o ancora non registrata al voto.⁵⁷

La tecnologia individuava l’elettore da raggiungere, ma il messaggio poteva arrivargli attraverso qualcuno che conosceva personalmente.

La quarta era non implica soltanto l’impiego di nuovi strumenti, ma anche il ricorso a nuove professionalità. Accanto alle figure ormai consolidate, acquistano crescente importanza sviluppatori, ingegneri informatici, analisti, data scientist ed esperti di advertising digitale.

⁵⁷ Sasha Issenberg, “How the Obama Campaign Won the Race for Voter Data”, *The Washington Post*, 28 luglio 2013. Il *Targeted Sharing* consentiva di mettere in relazione le reti sociali dei sostenitori con le priorità individuate dalla campagna, trasformando il rapporto personale in uno strumento di mobilitazione mirata.

Si consolidava così una concezione *data-driven* della campagna, nella quale social media, Big Data e microtargeting contribuivano a trasformare la raccolta e l'analisi delle informazioni in una componente strutturale della strategia elettorale.

L'Europa seguì questo percorso secondo tempi e modalità differenti. Nel Regno Unito, dove la professionalizzazione delle campagne aveva già una lunga tradizione, l'uso della pubblicità su Facebook consentiva ai partiti non soltanto di diffondere i propri messaggi, ma di indirizzarli verso specifiche categorie demografiche.

Nelle elezioni del 2019, ad esempio, i conservatori concentrarono maggiormente l'advertising sulle fasce d'età più elevate, mentre i Liberal Democrats, fortemente identificati con la posizione Remain, orientarono maggiormente i propri annunci verso elettori giovani.

Un percorso differente si sviluppò in Spagna, dove l'affermazione di Podemos mostrò come le piattaforme digitali potessero essere particolarmente efficaci anche per formazioni nuove e dotate inizialmente di risorse organizzative inferiori rispetto ai partiti tradizionali. Nato nel contesto politico e sociale aperto dal movimento degli Indignado, Podemos utilizzò intensamente Facebook, Twitter e gli strumenti della comunicazione online per costruire una relazione diretta con i propri sostenitori.

La rete diventava così non soltanto uno strumento attraverso cui comunicare ma uno spazio nel quale costruire partecipazione, identità e organizzazione politica.

Il caso spagnolo presenta alcune analogie con quanto stava accadendo in Italia con il Movimento 5 Stelle. Nato attorno al blog di Beppe Grillo, ai Meetup territoriali e successivamente a strumenti digitali di partecipazione interna, il Movimento attribuì alla rete un ruolo che andava oltre la comunicazione elettorale, facendone uno degli elementi della propria identità organizzativa. Il M5S è stato infatti

descritto in letteratura come un *anti-elitist cyber party*⁵⁸: un'organizzazione nella quale le tecnologie digitali intervengono direttamente nel rapporto tra leadership, iscritti e partecipazione.

Se nella campagna Obama la tecnologia aveva soprattutto potenziato una poderosa struttura territoriale, nel Movimento 5 Stelle la rete veniva presentata anche come alternativa alle forme organizzative caratteristiche dei partiti tradizionali.⁵⁹

Due casi italiani che forse si ergono a maggiori interpreti della quarta era sono Matteo Renzi e Matteo Salvini.

La “Bestia” di Salvini, coordinata da Luca Morisi, rappresentò uno degli esempi italiani più significativi di adattamento della comunicazione politica alla logica delle piattaforme. Il sistema combinava monitoraggio delle reazioni online, produzione continua di contenuti e diffusione coordinata sui diversi social, consentendo allo staff di individuare rapidamente i temi maggiormente capaci di generare attenzione e inserirli nella comunicazione di Salvini. Un avvenimento di cronaca poteva così essere intercettato, trasformato rapidamente in un post o in una diretta del leader e sottoposto immediatamente alla reazione della community, alimentando un circuito continuo tra attualità, produzione del messaggio e risposta del pubblico.

A partire dal 2014, attorno a Salvini si crea quindi un'infrastruttura capace di monitorare, coordinare e rilanciare sistematicamente la comunicazione social del leader. La struttura coordinata da Morisi arrivò a comprendere, secondo le ricostruzioni giornalistiche dell'epoca, circa 35 professionisti impegnati nella gestione della presenza digitale del leader.⁶⁰

⁵⁸ F. Hartleb, “Anti-elitist cyber parties?”, *Journal of Public Affairs*, vol. 13, n. 4, 2013, pp. 355-369.

⁵⁹ P. Gerbaudo, *The Digital Party: Political Organisation and Online Democracy*, London, Pluto Press, 2019.

⁶⁰ M. Gabanelli, S. Ravizza, “Matteo Salvini e «La Bestia»: come catturare 4 milioni di fan sui social”, *Corriere della Sera – Dataroom*, 22 ottobre 2019.

La vera innovazione è la continuità. Questa tecnologia venne cioè inserita all'interno di una strategia di comunicazione permanente, fondata sul monitoraggio costante delle piattaforme, sulla produzione continua di contenuti e sulla capacità di intercettare rapidamente temi e reazioni capaci di generare coinvolgimento. Non si comunica soltanto durante le elezioni.

Salvini diventa produttore quotidiano di contenuti: dirette Facebook, fotografie, selfie, commenti sulla cronaca, vita privata, cibo, piazze, televisione. Ogni evento può essere trasformato in contenuto politico.

Una comunicazione politica che assume caratteristiche proprie degli influencer: autenticità costruita, rapporto apparentemente diretto con il pubblico, attenzione alle logiche algoritmiche delle piattaforme e trasformazione dei follower in una comunità caratterizzata da un senso del “noi”. Dirette, immagini personali, commenti agli avvenimenti della giornata, slogan e inviti alla condivisione alimentavano un flusso comunicativo continuo, nel quale tendevano a confondersi comunicazione politica, racconto personale e reazione alla cronaca, testimoniando l'emergere di un modello di comunicazione particolarmente capace di produrre engagement attraverso i social media.

Anche Matteo Renzi può essere considerato una figura adeguata per descrivere la trasformazione della comunicazione politica italiana nella quarta era. Renzi comprese precocemente le possibilità offerte dalla comunicazione digitale, utilizzando in particolare Twitter e Facebook non soltanto come canali attraverso cui rilanciare dichiarazioni e apparizioni televisive, ma come strumenti di personalizzazione, disintermediazione e costruzione quotidiana del racconto politico.

La dimensione più caratteristica del modello renziano fu tuttavia quella narrativa. Prima ancora di diventare segretario del PD e presidente del Consiglio, Renzi costruì attorno alla propria figura una storia facilmente riconoscibile: quella di una nuova generazione che intendeva sostituire una classe dirigente considerata

incapace di rinnovarsi. La parola “rottamazione” svolse in questo senso una funzione che andava ben oltre lo slogan: individuava contemporaneamente un protagonista — la nuova generazione —, un antagonista — la vecchia classe dirigente — e una direzione narrativa — il cambiamento.

L’eroe delle fiabe⁶¹, scrive la professoressa Sofia Ventura.

Anche iniziative come la convention della Leopolda contribuirono alla costruzione di questa identità, trasformando l'evento politico in un dispositivo comunicativo capace di produrre immagini, parole d'ordine e contenuti destinati a circolare tanto sui media tradizionali quanto sulle piattaforme digitali⁶².

Il parallelismo con Obama va naturalmente maneggiato con cautela, ma permette di cogliere una caratteristica comune della nuova fase. Come *Hope, Change e Yes We Can* avevano contribuito a inserire la candidatura Obama all'interno di una narrazione collettiva del cambiamento, così Renzi costruì buona parte della propria ascesa politica attorno alla contrapposizione tra vecchio e nuovo, conservazione e cambiamento, passato e futuro.

2. Chi è il consulente politico.

2.1 Quando una professione diventa una professione?

La consulenza politica alla prova della sociologia delle professioni.

⁶¹ Sofia Ventura, *I leader e le loro storie. Narrazione, comunicazione politica e crisi della democrazia*, Bologna, il Mulino, 2019, in particolare cap. V, par. 5, significativamente intitolato “Matteo Renzi: l’eroe della fiaba”.

⁶² Sofia Ventura, *Renzi & Co. Il racconto dell'era nuova*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2015.

La ricostruzione storica sviluppata nei paragrafi precedenti mostra come, tra gli anni Trenta e l'inizio degli anni Novanta, la consulenza politica abbia progressivamente ampliato il proprio raggio d'azione, differenziato le proprie competenze e consolidato un mercato autonomo.

Ma quindi...quando un'attività può essere definita una professione?

Una domanda posta a Tommaso Longobardi, arrivato alla comunicazione politica dopo un percorso che passa dal digitale e dall'esperienza in Casaleggio Associati.

Quando ha iniziato a considerarsi un professionista della comunicazione politica?

“Direi quando ho iniziato a gestire direttamente la comunicazione di clienti politici, dopo l’esperienza in Casaleggio Associati e attraverso le prime aziende di comunicazione con cui ho collaborato. È stato il momento in cui ho capito che non stavo semplicemente applicando competenze digitali alla politica, ma stavo entrando in un ambito professionale con logiche, responsabilità e competenze specifiche. La politica ha tempi, linguaggi, dinamiche reputazionali e conseguenze molto diverse rispetto alla comunicazione commerciale. È lì che, almeno per me, il digitale ha smesso di essere semplicemente uno strumento ed è diventato parte di un mestiere più ampio.”

La risposta non può essere affidata in toto all’osservazione empirica, ma richiede il confronto con la sociologia delle professioni, disciplina che ha individuato i criteri attraverso cui un'occupazione acquisisce uno status professionale.

Stabilire quando una determinata occupazione possa tecnicamente chiamarsi “professione” costituisce una questione figura tra le questioni indagate dalla sociologia del lavoro.

Il confine non coincide infatti semplicemente con l'esercizio continuativo e remunerato di un'attività: non ogni occupazione è necessariamente una professione nel significato sociologico del termine.

La letteratura ha cercato piuttosto di individuare una serie di caratteristiche attraverso le quali determinate attività acquisiscono nel tempo competenze specialistiche, autonomia, riconoscimento sociale, regole condivise e una propria identità professionale. Il processo attraverso cui un'occupazione sviluppa progressivamente questi elementi viene generalmente indicato come *professionalizzazione*.

Sotto questo profilo, conviene prendere le mosse dal tentativo definitorio di Ernest Greenwood, avanzato nel 1957 ⁶³. Secondo l'autore, una professione pienamente sviluppata tende a presentare cinque attributi fondamentali: un corpo sistematico di conoscenze teoriche; un'autorità professionale riconosciuta dal cliente; una legittimazione sociale; un codice etico e una cultura professionale condivisa, normalmente sostenuta anche dalla presenza di associazioni di categoria.⁶⁴

La distinzione tra professione e (semplice) occupazione non deve tuttavia essere interpretata in termini assoluti. Lo stesso Greenwood sottolinea come le stesse caratteristiche possono presentarsi in misura differente in capo alle diverse attività: la professionalizzazione può essere quindi considerata come un *continuum*, lungo il quale alcune occupazioni si avvicinano maggiormente al modello delle professioni consolidate, mentre altre ne possiedono soltanto alcuni elementi. Questa riflessione risulta molto utile per inquadrare il percorso della consulenza politica.

Il primo requisito riguarda l'esistenza di un sapere specialistico.

Il professionista non è semplicemente colui che possiede maggiore esperienza pratica, ma chi fonda la propria attività su conoscenze e tecniche che richiedono

⁶³ Bellini, Andrea. "Sul Concetto Di Professionalismo: Il Contributo Della Sociologia Allo Studio Delle Professioni." *Professionalità Studi* 3, no. 4 (2020).

⁶⁴ Ernest Greenwood, "Attributes of a Profession", *Social Work*

uno specifico processo di apprendimento. È proprio questa asimmetria di conoscenza a giustificare l'autorità esercitata nei confronti del cliente: quest'ultimo si rivolge al professionista perché non possiede autonomamente le competenze necessarie per affrontare un determinato problema.

Questo criterio appare particolarmente significativo nel caso della consulenza politica contemporanea. Nel corso del Novecento si è infatti progressivamente formato un patrimonio di conoscenze specialistiche relativo a sondaggi, ricerca sull'elettorato, strategia, segmentazione, comunicazione, advertising, organizzazione delle campagne, regole elettorali, fundraising e, più recentemente, analisi dei dati e strumenti digitali.

A questo elemento si collega quello dell'autonomia.

Una professione matura rivendica la capacità di stabilire, almeno entro determinati limiti, quali strumenti e procedure siano più appropriati per raggiungere il risultato richiesto dal cliente. Anche sotto questo profilo la consulenza politica presenta caratteristiche interessanti. Il cliente conserva inevitabilmente l'ultima parola — soprattutto quando coincide con il candidato — ma lo *strategist*, il *pollster*, il *media consultant* vengono incaricati proprio perché capaci di formulare un giudizio tecnico e proporre soluzioni sulla base della propria competenza.

La professionalizzazione, tuttavia, non riguarda soltanto il singolo individuo. Harold Wilensky⁶⁵ sposta l'attenzione sul processo attraverso il quale un'occupazione costruisce progressivamente le proprie istituzioni.

Analizzando la storia di diciotto occupazioni, egli individua una sequenza ricorrente: un'attività comincia a essere esercitata a tempo pieno, si sviluppano percorsi di formazione specifici, nascono associazioni professionali, vengono

⁶⁵ Wilensky, H. L. (1964). The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology*, 70(2), 137–158.

definiti confini rispetto alle occupazioni concorrenti e, infine, emergono strumenti di autoregolamentazione e codici etici. La professionalizzazione è quindi anche il processo attraverso cui persone che svolgono attività simili cominciano a riconoscersi come appartenenti a una medesima categoria.

Applicato alla consulenza politica, questo criterio permette di individuare un passaggio storico particolarmente significativo. Con Whitaker e Baxter, già dagli anni Trenta, la gestione professionale delle campagne aveva assunto la forma di un'attività imprenditoriale autonoma; successivamente figure come Joseph Napolitan contribuirono anche alla costruzione di un'identità esplicita della categoria. La nascita dell'*American Association of Political Consultants* e, nel 1968-1969, dell'*International Association of Political Consultants* indica la volontà di professionisti differenti di riconoscersi come membri dello stesso settore, creare reti professionali, stabilire standard.

Un ulteriore elemento è rappresentato dalla capacità grazie alla quale una professione definisce la propria giurisdizione, vale a dire un ambito di problemi sul quale rivendicare una competenza specifica. È questo il cuore dell'approccio sviluppato da Andrew Abbott⁶⁶.

Nel suo accostamento, le professioni non devono essere considerate semplicemente come insiemi statici di caratteristiche: competono continuamente per ottenere il controllo su determinate attività e problemi socialmente riconosciuti. Ciò che permette loro di conquistare e conservare tale spazio è soprattutto la capacità di applicare la propria conoscenza a problemi concreti sempre nuovi, adattandosi.

Nel corso del tempo i consulenti hanno progressivamente rivendicato competenza su ambiti che un tempo appartenevano al candidato, ai dirigenti di partito o ai giornalisti: interpretazione dell'opinione pubblica, definizione della strategia,

⁶⁶ Abbott, Andrew. 1988. *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: University of Chicago Press.

costruzione del messaggio, gestione dei media, pubblicità, *opposition research*, *rapid response*, *targeting* e organizzazione digitale della campagna.

Anche la crescente specializzazione interna costituisce un indizio della maturazione professionale. Il generico consigliere del candidato lascia progressivamente spazio a un sistema nel quale convivono *campaign manager*, *strategist*, *pollster*, *media consultant*, *speechwriter*, *fundraiser*, *opposition researcher* e, più recentemente, *digital strategist*, *social media manager*, *data analyst* e *data scientist*.

La *war room* di Clinton del 1992 illustra emblematicamente questa trasformazione.

Occorre osservare che dagli anni Settanta la sociologia delle professioni adotta una visione più dinamica⁶⁷, secondo la quale le professioni non costituiscono categorie fisse, ma il risultato di processi storici di differenziazione, specializzazione e legittimazione sociale.⁶⁸ A tal proposito, ulteriori spunti di riflessione sono forniti da Willelm Tousijn, professore di sociologia dell'Università di Torino, che aggiunge criteri per definire una professione, tra i quali il controllo della formazione tramite scuole, ovvero l'esistenza di scuole professionali e percorsi universitari dedicati, controllati dalla categoria stessa, in ragione del fatto che l'accesso al sapere debba essere strutturato.

Magali Sarfatti Larson interpreta, dal canto suo, la professionalizzazione come un processo attraverso il quale un gruppo di lavoratori trasforma un insieme di competenze in una risorsa economica e sociale riconosciuta. Secondo Larson, una professione non nasce semplicemente perché possiede conoscenze specialistiche, ma perché riesce a costruire un mercato esclusivo per tali conoscenze, ottenendo

⁶⁷ W. Tousijn - *Sociologia delle professioni*, Bologna, Il Mulino, 1979.

⁶⁸ Abbott, A. (1988). *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*. University of Chicago Press.

riconoscimento pubblico, autonomia decisionale e controllo sull'accesso alla professione.⁶⁹

In questa prospettiva, il sapere professionale diventa una forma di capitale che distingue gli appartenenti alla professione da coloro che ne sono esclusi.

La nascita di società di consulenza dedicate esclusivamente alle campagne elettorali, la crescente mobilità internazionale dei consulenti e la possibilità di costruire una reputazione professionale indipendente dalla militanza politica testimoniano quel processo di costruzione del mercato descritto da Larson come elemento fondamentale della professionalizzazione.

Queste riflessioni ci guiderebbero verso una conclusione quasi inevitabile: la consulenza politica soddisfa ormai i criteri che la sociologia utilizza per definire una professione, avendo completato il proprio processo di professionalizzazione.

È tuttavia proprio il confronto con i criteri sociologici classici a mostrare anche i limiti della professionalizzazione della consulenza politica.

A differenza delle professioni tradizionalmente consolidate — come il medico o l'avvocato — l'accesso alla consulenza politica non è generalmente subordinato al possesso di un titolo specifico, non esiste un percorso formativo universalmente riconosciuto, seppur si stiano sviluppando percorsi specifici, e la categoria non esercita ancora un monopolio legale sul proprio campo di attività.

Anche la capacità di imporre standard etici vincolanti rimane limitata.

La presenza di associazioni professionali e codici deontologici costituisce certamente un segnale di istituzionalizzazione, ma non equivale al sistema di licenze, ordini e sanzioni caratteristico delle professioni regolamentate. Ed è

⁶⁹ Larson, M. S. (1977). *The Rise of Professionalism. A Sociological Analysis*. University of California Press.

proprio Wilensky a mettere in guardia dall'identificare automaticamente specializzazione e professionalizzazione: soltanto poche occupazioni raggiungono il grado di autonomia e autorità proprio delle professioni tradizionali.⁷⁰

La consulenza politica può essere pertanto interpretata come una professione non altamente regolamentata ma fortemente professionalizzata. Possiede ormai un mercato riconoscibile, un sapere specialistico, una terminologia propria, una divisione interna delle competenze, associazioni nazionali e internazionali, forme di autoregolamentazione, percorsi di carriera e una comunità professionale capace di trasmettere conoscenze e pratiche.

Rimangono invece più deboli alcuni degli elementi caratteristici delle professioni tradizionali: certificazione obbligatoria delle competenze, controllo formale dell'accesso, monopolio della giurisdizione e capacità sanzionatoria della categoria.

Di certo, possiamo asserire che la consulenza politica non può essere considerata una professione a compartimenti stagni, bensì interdisciplinare, nata per rispondere alla crescente complessità delle democrazie contemporanee attraverso un insieme di conoscenze, metodi e pratiche che nessun'altra professione è in grado di offrire singolarmente.

2.2 La persona dietro la professione.

Prima di passare in rassegna gli strumenti che compongono la cassetta degli attrezzi del consulente politico, è necessario soffermarsi sulla persona che quegli strumenti è chiamata a utilizzare.

⁷⁰ Wilensky, H. L. (1964). The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology*.

La ricostruzione storica sin qui proposta ha mostrato come la consulenza politica sia diventata nel tempo un'attività sempre più specializzata, che interseca dimensioni professionali differenti.

La progressiva professionalizzazione del settore ha inevitabilmente accresciuto il peso delle competenze tecniche. Eppure, proprio in un contesto nel quale strumenti e professionalità diventano sempre più sofisticati, rischia di passare in secondo piano una dimensione altrettanto essenziale del mestiere: quella umana e relazionale. Da questa voglio partire.

Il consulente politico lavora con dati, sondaggi, strategie e messaggi, ma prima ancora lavora con le persone. Il suo primo oggetto di analisi è il candidato stesso. Deve conoscerne la storia, comprenderne le motivazioni, individuarne qualità e debolezze, osservare il modo in cui si relaziona con gli altri e riconoscere ciò che può essere valorizzato senza costruire artificiosamente un personaggio estraneo alla persona.

Per questa ragione, il rapporto tra candidato e consulente difficilmente può essere ricondotto alla sola dimensione contrattuale, è qualcosa di ulteriore: un patto umano fondato su fiducia, confidenza, capacità di ascolto e disponibilità reciproca a mettere in discussione convinzioni e comportamenti.⁷¹

Esiste un momento in cui il rapporto professionale con il candidato deve necessariamente trasformarsi anche in un rapporto di fiducia personale? Ho avuto l'opportunità di chiederlo a Tommaso Longobardi, social media manager e consulente politico di Giorgia Meloni:

⁷¹ M. Ferrari – “Bisogna saper (come) perdere”, 2026.

“In questo lavoro la fiducia è fondamentale. Non necessariamente nel senso di un rapporto personale o amicale, ma come fiducia professionale reciproca. Se ogni intuizione deve superare una barriera di diffidenza, inevitabilmente la comunicazione diventa più lenta, prudente e convenzionale. Con Giorgia questa fiducia è nata molto presto e credo che sia stata una delle ragioni per cui abbiamo potuto sperimentare molto fin dall’inizio. Quando esiste fiducia, il leader può lasciare spazio al professionista e il professionista, allo stesso tempo, si assume una responsabilità maggiore. Non significa avere carta bianca, significa conoscere talmente bene obiettivi, limiti e identità della persona da poter proporre anche cose nuove senza snaturarla.”

In fondo la consulenza politica assomiglia alla maieutica socratica.

Nel Teeteto, Socrate richiama il mestiere della madre Fenarete, levatrice, per spiegare la propria filosofia⁷²: come la levatrice non genera il bambino che aiuta a venire alla luce, così il filosofo non consegna ai propri interlocutori una verità già confezionata, ma li accompagna nel processo attraverso cui possono far emergere ciò che portano dentro di sé.

Trasferita con le dovute cautele sul terreno della consulenza politica, l'immagine descrive efficacemente la natura e la disposizione d'animo del consulente.

Il suo compito non dovrebbe essere quello di inventare un candidato, ma di aiutarlo a comprendere quale candidato possa autenticamente essere.

Non sovrapporre dall'esterno un'identità costruita a tavolino, dunque, ma individuare, selezionare e valorizzare caratteristiche, esperienze e motivazioni già presenti nella persona, traducendole in una proposta politica comprensibile, coerente e riconoscibile.

Il consulente, come la levatrice, è quindi un *facilitatore*.

⁷² "La mia arte maieutica ha le stesse caratteristiche di quella delle levatrici, ma ne differisce in quanto essa assiste gli uomini e non le donne, e dirige il travaglio sulle loro anime e non sui corpi." (Platone, Teeteto)

È anche per questo che, come vedremo, la conoscenza del cliente costituisce una fase preliminare della consulenza. Come ha descritto egregiamente il noto spin doctor Mauro Ferrari, che ho avuto il piacere di intervistare, il consulente non deve apparire, né deve imporre, deve innanzitutto *“ascoltare e capire”*.

Il buon consulente non ha bisogno di apparire attraverso il proprio cliente, né dovrebbe utilizzarlo come semplice esecutore delle proprie intuizioni.

Al contrario, deve conoscere l'uomo o la donna che ha di fronte, le ragioni che hanno determinato la scelta di candidarsi, la rete di relazioni nella quale è inserito, la sua disposizione d'animo e, più complessivamente, la sua natura umana.

È una distinzione tutt'altro che secondaria. Il consulente può possedere una conoscenza tecnica e teorica della campagna superiore a quella del candidato, ma non può conoscere meglio del candidato la sua stessa identità. La competenza professionale consiste allora principalmente nella capacità di vedere l'altro e non solo guardarlo.

Da questa impostazione discende una seconda qualità, sulla quale Ferrari insiste anche nel suo più recente lavoro, scritto a quattro mani insieme a Massimo Malaguti⁷³: il consulente deve coltivare il dubbio.

Potrebbe apparire paradossale per una professione fondata sull'expertise. Ci si rivolge a un consulente proprio perché dovrebbe possedere competenze, esperienza e strumenti attraverso i quali ridurre l'incertezza. Eppure, in politica, la competenza non coincide con la certezza. Al contrario, una delle caratteristiche del professionista dovrebbe essere proprio la capacità di distinguere ciò che sa da ciò che presume di sapere, sottoponendo continuamente le proprie convinzioni alla prova della realtà.

⁷³ M. Ferrari e M. Malaguti – “Bisogna saper (come) perdere”, 2026

Il dubbio diventa così un vero e proprio strumento di conoscenza.

Significa interrogare i dati invece di cercarvi soltanto conferme, ascoltare le opinioni discordanti, verificare periodicamente le ipotesi sulle quali è stata costruita la strategia e mantenere aperta la possibilità che una decisione inizialmente corretta non lo sia più in un contesto mutato.

Evidentemente deve esserci una predisposizione umana al dubbio.

È proprio qui che il dubbio assume anche una funzione di protezione contro uno dei pericoli più insidiosi di ogni campagna: l'autoconferma.

Candidato e staff vivono inevitabilmente all'interno di un ambiente particolare, circondati da sostenitori, militanti, collaboratori e persone che hanno investito energie nella vittoria. La bolla.

L'entusiasmo necessario per affrontare una campagna può facilmente trasformarsi in una lente deformante attraverso la quale vengono interpretati i segnali provenienti dall'esterno. Una piazza piena, un post molto condiviso, i complimenti dei sostenitori o un sondaggio favorevole possono diventare prove di una vittoria ormai considerata inevitabile; allo stesso modo, informazioni discordanti possono essere minimizzate proprio perché contraddicono le aspettative del gruppo.

Il consulente dovrebbe rappresentare, almeno in parte, un antidoto a questa dinamica. Essere sufficientemente vicino al candidato da comprenderlo, ma sufficientemente distante da non condividere necessariamente tutte le sue convinzioni.

Possiamo definirla *professional distance*, o, sfuggendo agli anglicismi ormai imperanti, “prossimità critica”: il consulente vive un paradosso interessante, perché ha bisogno della fiducia del candidato ma, contemporaneamente, deve conservarne una certa distanza analitica dal cliente. In altri termini: abbastanza vicino per conoscere la persona, abbastanza distante per poterle dire che sta sbagliando.

La relazione fiduciaria acquista allora un significato ulteriore: fidarsi del consulente significa anche consentirgli di dire ciò che il candidato, talvolta, preferirebbe non sentirsi dire. Da questo punto di vista, il valore del professionista non si misura soltanto nella capacità di trovare una soluzione, ma anche in quella di formulare la domanda scomoda, individuare un problema prima che diventi irreversibile e mettere in discussione una strategia.

L'errore più pericoloso in una campagna elettorale, infatti, non è necessariamente lo scivolone comunicativo, il post sbagliato o una dichiarazione infelice. Questi errori sono visibili e, proprio per questo, possono essere corretti. Più grave è non accorgersi che la campagna sta lentamente scivolando via dalle proprie mani, continuando a interpretare ogni informazione attraverso le proprie convinzioni e cercando nella realtà soltanto ciò che le conferma.

Il consulente deve mantenere viva questa capacità di interrogazione, che è - è bene rimarcarlo - prima di tutto una dote umana.

In questa prospettiva, le qualità relazionali non rappresentano un complemento “morbido” delle competenze tecniche, ma una parte cruciale della professionalità del consulente politico.

Ascolto, empatia, capacità di osservazione, discrezione, costruzione della fiducia, pensiero critico e disponibilità al dubbio determinano anche la possibilità di utilizzare efficacemente gli strumenti tecnici che verranno analizzati nel capitolo successivo sulla conduzione di una campagna elettorale.

Prima degli strumenti, dunque, viene il professionista. E prima del professionista, inevitabilmente, viene la persona.

2.3 Etica, deontologia e limiti della professione.

Il problema di fondo dal quale nascono numerosi interrogativi attiene alla natura della consulenza politica: una professione che lavora sul consenso.

La particolare natura dell'oggetto di lavoro del consulente ci spinge ad una riflessione sulle responsabilità del professionista. Il consulente politico opera all'interno del processo attraverso il quale vengono selezionati coloro che eserciteranno il potere pubblico. Questo determina una doppia responsabilità: verso il cliente, perché è pagato per aiutarlo a vincere; ma anche verso il processo democratico, perché gli strumenti utilizzati per raggiungere quell'obiettivo incidono sull'informazione e sulla libertà di scelta degli elettori.

Da ciò ne deriverebbe che il consulente politico è un professionista di parte che opera all'interno di un bene collettivo, la competizione democratica.

Posto di fronte a questa responsabilità pubblica, il consulente lavora adottando evidentemente strumenti comunicativi di persuasione. Ma se questa sconfinava nella manipolazione?

Il consulente politico deve persuadere. Non avrebbe senso pretendere neutralità da chi viene assunto precisamente per rendere un candidato più competitivo.

Se costruisce uno slogan efficace, seleziona i temi più favorevoli, decide quali caratteristiche del candidato valorizzare o individua gli elettori persuadibili, sta esercitando normalmente il proprio mestiere.

La persuasione costituisce una componente fisiologica della comunicazione politica e, di conseguenza, del lavoro del consulente. Una campagna elettorale nasce infatti con l'obiettivo dichiarato di convincere gli elettori: seleziona alcuni argomenti rispetto ad altri, individua i temi sui quali costruire il confronto, valorizza determinate caratteristiche del candidato e cerca di presentare la propria proposta nella forma più efficace possibile. Anche il ricorso alla dimensione

emotiva non può essere considerato, di per sé, manipolatorio. Valori, identità, speranze, paure e aspirazioni fanno parte da sempre del linguaggio politico.

In questo senso, la persuasione può essere intesa come un processo attraverso il quale il comunicatore tenta intenzionalmente di modificare atteggiamenti o comportamenti attraverso un messaggio, senza eliminare però la possibilità del destinatario di valutarlo e, eventualmente, respingerlo.

Il confine diventa più problematico quando l'efficacia del messaggio non dipende più soltanto dalla sua capacità di convincere, ma dall'alterazione delle condizioni nelle quali l'elettore compie la propria valutazione.

Si entra così nel terreno della manipolazione quando il comunicatore falsifica consapevolmente informazioni, ne occulta intenzionalmente alcune decisive, attribuisce un messaggio a una fonte diversa da quella reale oppure costruisce artificiosamente una rappresentazione della realtà con l'obiettivo di impedire al destinatario di riconoscere pienamente il tentativo persuasivo al quale è sottoposto.

La differenza, dunque, non risiede semplicemente nell'intenzione di influenzare: tanto chi persuade quanto chi manipola vuole produrre un cambiamento. Ciò che cambia è il rapporto con l'autonomia del destinatario.

Lo spiega egregiamente Mario Stoppino, uno dei maestri della scuola pavese.

Nella teoria politica, la manipolazione è definita come una causazione sociale intenzionale e nascosta.

L'attore A (il manipolatore) ha una duplice intenzione: vuole ottenere un determinato comportamento o credenza dall'attore B (il manipolato) e, contemporaneamente, vuole tenere celato a B l'esercizio del proprio potere, creando l'illusione dell'autonomia.

Il soggetto manipolato modifica i propri atti o le proprie convinzioni credendo fermamente di farlo per scelta propria, autonoma e consapevole, ignorando completamente di essere l'oggetto di un condizionamento esterno.

Stoppino (e la scuola pavese ripresa dal professor Battegazzorre) distingue diverse forme, tra cui la manipolazione dell'informazione (alterazione o selezione dei dati), la manipolazione psicologica (agire su impulsi o bias inconsci) e la manipolazione situazionale (modificare segretamente il contesto o l'ambiente in cui il soggetto opera per forzarne le scelte).

Il potere persuasivo, al contrario della manipolazione, agisce alla luce del sole e fa leva sulla sfera della consapevolezza e della comunicazione aperta.

Nella persuasione, l'intento di influenzare non è nascosto. Chi persuade cerca di modificare le credenze o le condotte altrui attraverso argomentazioni, valori, simboli o visioni del mondo condivise.

Nessuna campagna elettorale offre una rappresentazione neutrale e completa della realtà. Selezionare significa inevitabilmente anche escludere: un candidato enfatizzerà i risultati favorevoli della propria amministrazione, sceglierà gli indicatori che meglio sostengono la propria argomentazione e concentrerà l'attenzione sui temi sui quali possiede un vantaggio competitivo.

Non tutto ciò che funziona è professionalmente accettabile.

È efficace? È legale? È eticamente accettabile? Non sono sinonimi.

Una tecnica può essere efficace ma illegale. Ma può anche essere efficace e formalmente lecita, e tuttavia risultare incompatibile con gli standard professionali che il consulente decide di riconoscere.

Ed è proprio qui che trova il suo senso la deontologia: non serve soltanto a ripetere ciò che già vieta la legge, ma a stabilire limiti ulteriori che una comunità

professionale si autoimpone. È esattamente ciò che dichiara l'AAPC rispetto al proprio codice: gli obblighi etici dell'associazione si aggiungono a quelli previsti dalla legge e si applicano ai professionisti che scelgono di aderirvi.

Entrambe le associazioni analizzate, quella americana e quella europea, si sono dotate di codici di comportamenti che delineano la deontologia della professione. A tal proposito trovo utile esaminarne il contenuto.

Il *Code of Professional Ethics* dell'AAPC è particolarmente interessante perché trasforma principi astratti in regole operative. Tra gli impegni assunti dai membri troviamo:

- Non svolgere attività che degradino la professione;
- Rispettare la riservatezza del cliente;
- Non utilizzare appelli fondati su razzismo, sessismo, intolleranza religiosa o discriminazioni illegali;
- Evitare attacchi falsi o fuorvianti agli avversari e alle loro famiglie;
- Documentare accuratamente le critiche rivolte all'avversario;
- Mantenere un rapporto onesto con i media;
- Utilizzare correttamente i fondi ricevuti dal cliente;
- Non sostenere soggetti che ricorrano alle pratiche vietate dal codice;
- Impegnarsi per elezioni libere e corrette e per la continuità del processo democratico.

Un esempio di codice deontologico applicato al caso concreto riguarda il *push polling*.

L'AAPC ha condannato la pratica di telefonare agli elettori fingendo di effettuare un sondaggio con lo scopo reale di inoculare informazioni negative sull'avversario.

Non viene contestata la persuasione politica in sé; viene contestato l'inganno sulla natura della comunicazione: la manipolazione, appunto.

Caso emblematico è McCain-Bush del 2000, avvenuto durante le primarie del Partito Repubblicano in Carolina del Sud, considerato l'esempio più brutale di *push polling* nella storia politica americana.⁷⁴

All'inizio del 2000, il governatore del Texas George W. Bush era il grande favorito per la nomination repubblicana, sostenuto dall'establishment del partito.

Tuttavia, nel primo voto in New Hampshire, il senatore dell'Arizona John McCain ottenne una clamorosa e inaspettata vittoria con ben 19 punti di scarto.

Per lo staff di Bush, la successiva tappa in Carolina del Sud divenne un bivio da "dentro o fuori". La Carolina del Sud era uno Stato del profondo Sud, con un elettorato repubblicano fortemente conservatore, tradizionalista e molto sensibile ai temi della famiglia e della religione.

A pochi giorni dal voto, decine di migliaia di famiglie della Carolina del Sud ricevettero telefonate da presunti e anonimi istituti di ricerca. Gli operatori ponevano una serie di domande apparentemente neutre, per poi arrivare alla domanda chiave, formulata con una tecnica di evidente manipolazione psicologica:

“Sareste più o meno propensi a votare per John McCain se sapeste che ha un figlio nero illegittimo?”⁷⁵

McCain non aveva alcun figlio illegittimo.

Pochi anni prima, nel 1991, sua moglie Cindy aveva visitato un orfanotrofo di Madre Teresa in Bangladesh e aveva deciso di portare negli Stati Uniti una neonata gravemente malata per curarla. La bambina, di nome Bridget, era stata poi legalmente adottata dalla famiglia McCain.

⁷⁴ V. Stracqualursi and P. Chavez – “A History of Political Dirty Tricks in South Carolina: South Carolina's notorious for its history of mudslinging” - February 11, 2016, ABC News.

⁷⁵ A. Kazberouk – “The Mind and the Ballot: The Role of Psychology in Elections”, November 22, 2008 – Yale Scientific Magazine.

Durante la campagna elettorale, Bridget viaggiava spesso sul bus con i genitori. Gli ideatori del finto sondaggio usarono questa informazione visiva, sapendo che molti elettori avevano visto McCain con una bambina dalla pelle scura, per instillare il dubbio malizioso e razzista che si trattasse del frutto di una relazione extraconiugale.

Il *push polling* rientrava all'interno di una campagna sotterranea, definita in gergo *whisper campaign* o campagna dei sussurri, che mirava a screditare l'avversario tramite voci denigratorie e non verificabili.

L'effetto sull'elettorato fu immediato. McCain, che era in testa nei sondaggi reali, vide il suo vantaggio erodersi in pochi giorni. George W. Bush vinse la Carolina del Sud con il 53% dei voti contro il 42% di McCain, ribaltando l'inerzia delle primarie e conquistando la strada verso la Casa Bianca.

Ancora più utile è il *Code of Conduct della EAPC*⁷⁶, adottato nel 2017, il quale individua otto aree da regolare:

- Trasparenza.

Gli incarichi devono essere definiti per iscritto e indicare attività e compenso.

Il consulente non deve garantire contrattualmente il successo.

Il dovere di riservatezza verso il cliente e il dovere di trasparenza nell'esercizio della professione non sono necessariamente contraddittori. Il consulente non deve rendere pubblica la strategia riservata del candidato.

Anzi, la EAPC gli impone esplicitamente la confidenzialità delle informazioni ricevute. Trasparenza significa piuttosto non occultare fraudolentemente chi è

⁷⁶ Ethics of the EAPC - Code of Conduct (2017), mandatory principles for members.

responsabile di determinate comunicazioni, la natura pubblicitaria o persuasiva di un'attività, rapporti professionali rilevanti, conflitti d'interesse, provenienza e utilizzo dei fondi, natura e metodologia di ricerche presentate come sondaggi.

- Riservatezza.

È fatto divieto al consulente di rivelare informazioni confidenziali o strategie politiche del cliente.

- Esclusività e conflitti d'interesse.

Deve evitare conflitti d'interesse e non può lavorare contemporaneamente per avversari diretti nella medesima competizione. Può tuttavia lavorare per due clienti alleati.

- Rifiuto dell'influenza indebita.

Il consulente deve rifiutare richieste del cliente volte a esercitare influenze indebite o inappropriate che possano inquinare l'opinione pubblica.

- Correttezza e onestà;

Sono valori fondamentali non negoziabili: la verità non può essere subordinata ad altre ragioni.

- Rispetto e non discriminazione;

Il lavoro del consulente deve essere caratterizzato dal massimo rispetto per staff, lavoratori e avversari. L'associazione condanna azioni volte a discriminare un avversario per ragioni di genere, origini, religione o orientamento sessuale.

- Democrazia.

L'associazione specifica chiaramente che i membri sono portatori dei valori fondamentali di democrazia e che grazie al loro lavoro devono favorire la partecipazione civica.

- Opposizione all'estremismo e alla denigrazione personale.

Ogni campagna che scredita i competitors con una comunicazione diffamatoria, invadendo la sfera personale dell'avversario è disconosciuta dall'associazione.

L'associazione europea affronta altresì il rapporto tra professione e democrazia.

Il consulente è responsabile soltanto dei mezzi che utilizza oppure anche dei clienti che decide di servire? Si può lavorare professionalmente per qualunque candidato purché si rispettino legge e contratto?

La EAPC prende una posizione piuttosto forte elaborando la *Charter for Democracy*.

“...For Political Consultants the existence and the functioning of Democracy is the indispensable base for our daily work and for our whole profession....We are servants in the free and public competition on power, according the common rules in Democracies. We are committed to helping our client in this battles in the best possible way. But even in the toughest political fight that is our job, we always have to be aware of our responsibility to protect Democracy, as good as we can. As we are always, instead of our partisan mission, important Gatekeepers of Democracy too.”

Nella carta si afferma che la democrazia è la più preziosa forma di coesistenza umana, l'ideale comune dei consulenti politici.

Si ribadisce che i consulenti dovrebbero rifiutare di lavorare per candidati, partiti o governi che manifestino tendenze atte a sovvertire i principi democratici mediante strumenti non etici:

“As Political Consultants and members of EAPC, we strongly oppose developments in which candidates, parties or governments deny the rules of Democracy, challenge election results that do not meet their expectations, discredit political opponents, condone or even encourage violence, attack the judiciary, silence journalists and protesters, and restrict civil rights step by step.”

Viene affrontato anche il ricorso al *negative campaigning*: attaccare l'avversario non è di per sé contrario all'etica. Anzi, mostrare incoerenze, errori, risultati amministrativi negativi o contraddizioni dell'avversario fa parte della competizione democratica.

Da questo punto di vista, il confine rilevante separa la critica documentata dalla falsificazione. È significativo che l'AAPC non vieti gli attacchi politici: impone invece di documentare accuratamente le critiche e vieta quelli falsi o fuorvianti. Queste ultime riflessioni aprono al rapporto tra il consulente e i più moderni strumenti di analisi e persuasione, che inevitabilmente pongono nuovi interrogativi sulla responsabilità democratica dei consulenti politici.

Esaminando il modello di campagna elettorale vedremo che in questo senso un ruolo decisivo è svolto dal responsabile dell'*opposition research*, il cui compito non deve essere “gettare fango” sugli avversari ma verificare informazioni utilizzabili, documentandone l'attendibilità, che potrebbero convincere legittimamente gli elettori a sostenere il proprio candidato al posto dell'avversario.

È interessante come nel 2025 la EAPC abbia aggiornato la propria riflessione attraverso la *Lisbon Declaration*, impegnandosi contro disinformazione, fake news, contenuti ingannevoli generati tramite IA e deepfake e richiamando a una comunicazione politica veritiera, trasparente e responsabile.⁷⁷

Ne parleremo affrontando l'ultima frontiera della comunicazione politica ed i rischi annessi, nel capitolo 5.

In Italia esistono norme che disciplinano singoli aspetti dell'attività — finanziamento e rendicontazione, propaganda elettorale, sondaggi, privacy e trattamento dei dati, comunicazione politica, pubblicità politica ecc. — ma non un ordine che possa universalmente stabilire chi possa definirsi consulente politico o radiarlo professionalmente. Al pari delle realtà europee e americane è stata fondata nel 2005 un'associazione di categoria a carattere volontaristico, la AICOP; tuttavia, il suo radicamento risulta piuttosto limitato.

I codici di AAPC ed EAPC sono invece forme di autoregolamentazione professionale più ampi e strutturati.

Si tratta di un fatto sociologicamente molto interessante: la professione cerca di costruire dall'interno le regole che lo Stato non organizza attraverso un ordine professionale.

3. Le regole della campagna perfetta.

3.1 Esistono regole per una campagna perfetta?

«Passo uno: screditare i testimoni. Passo due: introdurre un nuovo sospettato. Passo tre: seppellire le prove». È così che Annalise Keating si presenta ai suoi studenti nel primo episodio di “Le regole del delitto perfetto”. Tre regole, un cliente da difendere e un risultato da raggiungere. Alla fine, spiega Keating, ciò

⁷⁷ Final proposal Lisbon conference - approved by the EAPC Board with insights from General Assembly [May 6th 2025] - FULL STATEMENT.

che conta è riuscire a entrare nella mente della giuria suscitando un sentimento abbastanza forte da convincerli.

Potremmo allora prendere in prestito il metodo Keating e adattarlo alla politica.

Passo uno: conoscere il candidato.

Prima viene la persona, con una storia, un carattere, le sue motivazioni, punti di forza e fragilità. Vederla, non soltanto guardarla, dicevamo.

Passo due: conoscere il campo di battaglia.

Elettorato, contesto, avversari, temi, dati e risorse definiscono ciò che una campagna può realisticamente fare e il terreno sul quale può provare a vincere.

Passo tre: costruire una strategia e metterla continuamente in dubbio.

Perché una campagna non è un piano immutabile, ma un processo sottoposto ogni giorno alla prova degli eventi.

Ora, una campagna elettorale, fortunatamente, non è un delitto.

Ma con il delitto perfetto condivide almeno un'ambizione: lasciare il meno possibile al caso.

Anche il consulente politico studia una scena. Ne conosce gli attori, ricostruisce ciò che è accaduto prima del suo arrivo, osserva comportamenti e relazioni, cerca indizi nei dati e nei sondaggi, individua vulnerabilità proprie e dell'avversario. Prima di muovere una pedina prova a immaginare quale sarà la contromossa; prima di costruire una strategia deve sapere quali risorse possiede, quanto tempo ha a disposizione e quale obiettivo sia realisticamente raggiungibile. E quando qualcosa va storto — perché qualcosa, prima o poi, va storto — deve essere sufficientemente lucido da intervenire in tempo.

Il protagonista del delitto perfetto vorrebbe cancellare ogni traccia della propria presenza. Il bravo consulente politico, in fondo, dovrebbe desiderare la stessa cosa.

Non è lui il candidato, non è suo il nome sulla scheda e non dovrebbe essere la sua personalità a occupare la scena. Il suo lavoro si riconosce proprio quando sembra naturale: quando il messaggio appartiene al candidato, la strategia appare coerente con la sua storia e ogni scelta sembra essere semplicemente al posto giusto nel momento giusto. Dietro quella naturalezza, tuttavia, ci sono metodo, ricerca, esperienza e una quantità di decisioni che l'elettore non vedrà mai.

Per questo una campagna non si improvvisa. Può avere intuizioni, accelerazioni e inevitabili deviazioni dal percorso iniziale, ma necessita di alcune regole del mestiere e di strumenti da saper utilizzare. Non formule capaci di garantire la vittoria — perché una simile formula non esiste — bensì principi attraverso cui ridurre l'incertezza, organizzare le risorse e affrontare razionalmente una competizione per sua natura imprevedibile.

Esaminando tutta la cassetta degli attrezzi del consulente, possiamo affermare, citando le parole di Mauro Ferrari, che abbiamo di fronte un piccolo mostro con tante teste:

- Psicologo per la capacità di entrare in sintonia con il candidato, comprenderne l'umore.
- Esperto di comunicazione per la capacità di trasformare idee e concetti in messaggi sintetici, chiari e memorabili.
- Esperto dei social perché questi richiedono tecnicismi particolari ormai ineludibili in una campagna elettorale.
- Politico, o quantomeno esperto di politica, perché questa ha regole e dinamiche proprie.
- Coordinatore per la capacità di gestire un team ampio ed eterogeneo.

Le regole che seguono, dunque, non promettono dunque il “delitto perfetto” della campagna elettorale. Non esiste una tecnica capace di garantire una vittoria, né un manuale in grado di eliminare l'imprevisto dalla politica. Servono piuttosto a ridurlo, a organizzarlo e, quando possibile, ad anticiparlo.

Quanto è grande la componente teorica e quanto, invece, il mestiere si impara sul campo? Longobardi dice che *“se dovessi dare una proporzione, direi 80% pratica e 20% teoria. Non perché la teoria non sia importante: studiare aiuta a comprendere fenomeni, modelli e meccanismi che altrimenti rischieremmo di leggere soltanto intuitivamente. Ma questo è un mestiere nel quale la prova della realtà è decisiva. A volte vedo ottimi teorici della comunicazione politica che, quando devono confrontarsi con una campagna reale, una crisi, una dichiarazione da gestire in pochi minuti o una piattaforma che cambia improvvisamente le proprie logiche, fanno fatica a tradurre la teoria in decisioni. La pratica ti costringe invece a misurarti continuamente con le conseguenze delle tue scelte. Credo che il professionista migliore sia quello che riesce a tenere insieme le due dimensioni. Molta esperienza sul campo e gli strumenti teorici necessari per interpretarla.”*

Assodato che non esiste una campagna elettorale perfetta ma solo la “migliore date le condizioni”, partiamo per questo viaggio.

In particolare, affronteremo un modello legato ad una campagna elettorale locale e non nazionale.

La scelta di ricostruire le diverse fasi di una campagna elettorale assumendo come riferimento una competizione di livello locale, anziché una campagna nazionale legata a un partito e a un leader, risponde innanzitutto a un'esigenza metodologica. L'obiettivo di questa parte del lavoro, infatti, non è descrivere una specifica elezione né individuare un modello organizzativo valido soltanto per le grandi campagne, ma osservare concretamente il mestiere del consulente politico, seguendone l'attività dall'incontro con il candidato fino al giorno del voto e alla successiva valutazione dei risultati.

Una campagna nazionale avrebbe inevitabilmente introdotto un numero molto maggiore di variabili. Il candidato è inserito in un'organizzazione partitica complessa; parte della strategia viene definita dai vertici nazionali; strutture territoriali e parlamentari preesistono alla campagna; la comunicazione coinvolge grandi agenzie, uffici stampa, professionisti specializzati, istituti demoscopici e numerosi livelli decisionali. Soprattutto, diventa più difficile stabilire dove finisca l'attività del singolo consulente e dove inizi quella del partito, dello staff permanente o delle altre strutture professionali.

La dimensione locale consente invece di ridurre questo “rumore organizzativo” e rendere maggiormente visibile il rapporto tra decisione strategica e sua concreta applicazione.

C'è poi una seconda ragione, particolarmente importante in connessione all'oggetto della tesi. In una campagna locale è possibile osservare l'intero ciclo della consulenza. Il professionista non si confronta soltanto con la comunicazione del candidato, ma con la costruzione della macchina elettorale: analisi preliminare, ricerca, posizionamento, definizione degli obiettivi, organizzazione dello staff, budget, agenda, territorio, volontari, eventi, messaggio, produzione dei materiali, comunicazione digitale, rapporti con la stampa, monitoraggio, mobilitazione, Election Day. Nelle campagne di dimensioni maggiori molte di queste attività vengono necessariamente frammentate tra specialisti differenti. La scala locale permette invece di osservarne più chiaramente l'interdipendenza.

Vi è poi un ulteriore vantaggio: il candidato rimane visibile come persona. In una competizione nazionale, soprattutto quando si studiano leader già consolidati, notorietà, identità politica e posizionamento sono spesso in larga parte preesistenti alla singola campagna. Simulare, ad esempio, una campagna nazionale di Giorgia Meloni significherebbe partire da una leader già conosciuta, da un partito strutturato e da un'identità politica sedimentata. In una competizione locale, invece, possono presentarsi problemi molto più elementari e quindi analiticamente

interessanti: il candidato potrebbe essere poco conosciuto, conosciuto soltanto in alcuni quartieri, avere un elevato gradimento ma una bassa notorietà, oppure essere noto ma possedere un problema reputazionale. Diventa così possibile mostrare come il consulente costruisca una strategia partendo da condizioni iniziali differenti, anziché limitarsi a osservare la gestione comunicativa di un brand politico già affermato.

La campagna locale è utile anche perché rende più leggibile il nesso causale tra strategia e allocazione delle risorse. Se il budget è limitato, ogni scelta comporta una rinuncia: organizzare un grande evento significa sottrarre risorse ad altre attività; concentrare il candidato in determinati quartieri significa non portarlo altrove; investire maggiormente nel digitale modifica la quantità di risorse disponibili per materiali o territorio. In una grande campagna questi trade-off esistono ugualmente, ma vengono nascosti dalla complessità della struttura. Nella simulazione locale diventano immediatamente comprensibili.

C'è infine una ragione di utilità e replicabilità. Un modello costruito esclusivamente sulla campagna nazionale rischierebbe di descrivere una realtà accessibile a pochissimi professionisti e caratterizzata da risorse difficilmente riproducibili. La maggior parte delle competizioni elettorali non dispone della struttura organizzativa, delle risorse economiche e dell'attenzione mediatica di un'elezione politica nazionale. Il livello locale consente invece di elaborare un modello sufficientemente semplice da essere comprensibile e applicabile, ma abbastanza articolato da contenere le principali funzioni di una campagna professionale.

La campagna locale viene dunque utilizzata in queste pagine nei termini di un laboratorio analitico della consulenza politica. Riducendo la complessità organizzativa tipica delle competizioni nazionali, essa permette di isolare più chiaramente le principali funzioni del professionista, osservare il rapporto tra

strategia e operatività e seguire l'intero processo elettorale, dalla conoscenza iniziale del candidato alla valutazione finale dei risultati. La minore scala non implica, in questo senso, una minore complessità professionale: rende piuttosto quella complessità maggiormente osservabile.

Una volta comprese, nella loro forma essenziale, le funzioni che compongono una campagna, diventa più semplice comprendere come le medesime vengano ampliate, specializzate e distribuite tra un numero crescente di professionisti nelle campagne di livello nazionale o sovranazionale.

3.2 Conoscersi.

Dall'inizio fino al giorno del voto: come si fa una campagna elettorale?

L'ingaggio del consulente è il primo passo.

Sotto questo profilo, possiamo distinguere due casi: il consulente politico può essere chiamato quando il candidato Sindaco è stato già scelto da una coalizione o una lista e quindi è in campo ufficialmente, oppure la sua prestazione può essere richiesta prima di questa decisione, magari proprio per fare in modo che la scelta ricada su un determinato candidato.

Tendenzialmente, leader politici già conosciuti e politicamente navigati potrebbero disporre di un consulente politico prima ancora della discesa in campo ufficiale.

Pensiamo ad un Sindaco che si affaccia al secondo mandato: sa che è lui il candidato naturale della sua coalizione, deve preparare il terreno e può farlo con un relativo margine di sicurezza.

Altro caso è quello che interessa soprattutto il centrosinistra, ovvero la selezione del candidato tramite primarie. La mini campagna interna, che è già occasione di promozione elettorale, può richiedere il coinvolgimento del consulente. In caso di vittoria, il rapporto prosegue nella campagna vera e propria.

Non è una distinzione banale. Più tempo ha il consulente di lavorare, più può costruire un'immagine coerente del candidato. Se il consulente entra in gioco quando il nome del candidato è già formalizzato, significa che una serie di variabili sono già fuori dal suo controllo. I cittadini più curiosi avranno già iniziato a cercare informazioni sul candidato, questo potrebbe già aver fatto dichiarazioni o aver contattato stakeholders. Il consulente che prepara con il candidato la discesa in campo ha il vantaggio di poter costruire la macchina organizzativa e la linea comunicativa a tavolino.

Altro fattore è quello temporale, come abbiamo detto: se il consulente viene chiamato a lavorare a partita iniziata, la fase di ascolto e quella preparatoria in generale, devono essere abbreviate.

Superiamo questa biforcazione. Siamo a gennaio e si vota a giugno.

Il consulente viene convocato per accettare l'incarico.

Prima di firmare è fondamentale fare quello che Ferrari definisce un discorsetto, che suona più o meno così:

*“Da oggi fino al giorno delle elezioni farò tutto ciò che è in mio potere per farti vincere. Se ci aiutiamo l'un l'altro andremo lontano. Io ti dirò dei no e ti darò consigli che disapproverai. Se mi assumi devi avere fiducia in ciò che ti dico. Dal canto mio, ti dò la mia parola che non snaturerò mai la persona che sei.”*⁷⁸

Sicuramente ci saranno casi in cui l'autorità del consulente verrà messa in discussione e la parte politica cercherà di prendere il sopravvento; è bene mettere le mani avanti ed essere chiari. Sarà più facile far valere il proprio ruolo nei momenti che contano.

Lo stesso Ferrari nell'intervista telefonica ricorda un aneddoto relativo alla candidatura di Luigi Brugnaro per il secondo mandato da Sindaco della Città Metropolitana di Venezia. Brugnaro era già una figura politicamente navigata, certamente non accomodante, anzi, la sua immagine pubblica rifletteva un

⁷⁸ Una parafrasi dall'intervista telefonica con Mauro Ferrari.

carattere non privo di “spigoli”. In una riunione per la definizione di alcuni strumenti grafici di promozione elettorale, la proposta elaborata da Ferrari venne del tutto accantonata dallo stesso candidato.

Allora lo spin doctor decise di fare qualcosa che nessun collaboratore del Sindaco avrebbe mai fatto, imporsi alzando la voce e chiarendo le responsabilità di ognuno. Alla fine la proposta venne accettata e portata avanti dallo staff.

Quanto deve essere capace un consulente di contraddire il proprio cliente? Quanto è importante farsi valere”?

Per me è una delle basi del mestiere. Il compito di un professionista non è accontentare il cliente, ma contribuire a far funzionare la comunicazione. Se penso che una scelta sia sbagliata, devo dirlo, anche quando sarebbe molto più semplice assecondarla. Altrimenti viene meno proprio il valore per cui sono stato chiamato. Il rischio di perdere distanza critica dopo molti anni esiste, ma credo che debba accadere esattamente il contrario: più cresce la fiducia, più dovrebbe aumentare la libertà di confronto. Nel mio rapporto con Giorgia, il fatto che io abbia sempre cercato di esprimere la mia valutazione in maniera oggettiva, anche quando non coincideva con la sua, è stato generalmente considerato un valore aggiunto. E in politica è particolarmente importante, perché intorno a un leader può facilmente crearsi un ambiente nel quale diventa più semplice dire sì che esprimere un dissenso. Naturalmente poi la decisione finale appartiene al leader. Il compito del consulente è fare in modo che quella decisione venga presa conoscendo anche le obiezioni.

Assunti. La prima fase è quella decisiva, quella dell’ascolto del candidato e del contesto attorno al quale si muove la sua candidatura.

Il consulente deve studiare. Chi ha vinto le precedenti elezioni? Com’era percepito il Sindaco uscente? Alle elezioni europee, politiche e regionali come hanno votato i cittadini? Quali sono le tre problematiche che qualunque cittadino sa a memoria

della propria città? Quali sono i punti di forza? Le polemiche degli ultimi anni? Quali sono i rapporti umani e politici tra le forze della coalizione che sostiene il nostro candidato?

In questo studio il primo a venirci utile è proprio il candidato: chi meglio di lui può farci un *recap* della situazione politica e amministrativa della città?

Possiamo utilizzare questo colloquio come gancio per arrivare alle domande cruciali da porgli:

Chi sei? Perché ti candidi? ⁷⁹

Sono di una banalità disarmante ma costringono il candidato a scavare dentro di sé ed essere convincente. Perché quella risposta la dovrà dare a tutti i cittadini nei successivi mesi. Non può esserci titubanza o imbarazzo: deve emergere la spinta ideale. Perché chi si candida è per sua natura egocentrico, tanto da pensare quantomeno di poter cambiare la società se eletto.

Le risposte a queste due domande ci aiuteranno a trovare il messaggio, che a sua volta non è lo slogan, non è una proposta, bensì identifica l'indirizzo che vogliamo dare alla nostra comunità, dove vogliamo portarla una volta eletti. Il messaggio è ciò a cui tutte le iniziative, dagli slogan, alle card social fino alle dichiarazioni e al programma, devono guardare. È ciò con il quale ogni tassello della campagna deve trovare sintonia.

Il messaggio deve collegare la biografia del candidato, i problemi percepiti dagli elettori e la proposta politica. Da esso discendono storytelling, slogan, identità visiva, discorsi, argomenti, contenuti digitali e advertising.

Quanto bisogna conoscere personalmente un leader prima di poterlo comunicare efficacemente lo ribadisce anche Longobardi.

“Il più possibile. Quando comunichi direttamente a nome di una persona non puoi limitarti a conoscerne le posizioni politiche. Devi conoscerne il linguaggio, il

⁷⁹ M. Cacciotto, *Il nuovo marketing politico*, Il Mulino, 2019.

carattere, le reazioni, ciò che direbbe e soprattutto ciò che non direbbe mai. Per me uno degli obiettivi più difficili è arrivare al punto in cui, davanti a una situazione nuova, riesci quasi istintivamente a capire quale sarebbe la reazione del leader che comunichi. Questo richiede tempo, ascolto e osservazione. Più questa conoscenza è profonda, meno la comunicazione appare costruita e maggiore è la possibilità che sia realmente coerente con la persona”

3.3 L’attività programmatica.

Sappiamo chi siamo, cosa vogliamo fare e con quale spirito intendiamo farlo, ora bisogna costruire la macchina.

Una campagna elettorale è, infatti, un’organizzazione temporanea costruita attorno a un obiettivo estremamente preciso e a una scadenza che non può essere rinviata: il giorno del voto.

Quanto tempo abbiamo? Quali risorse economiche possiamo impiegare? Di quante persone disponiamo? Quali competenze possediamo già e quali dobbiamo cercare all’esterno? Chi prende le decisioni? Chi risponde a chi?

Sono domande apparentemente meno affascinanti della scelta di uno slogan o della realizzazione di un video elettorale, ma spesso è proprio nelle risposte a queste domande che si costruisce la differenza tra una campagna organizzata e una campagna improvvisata.

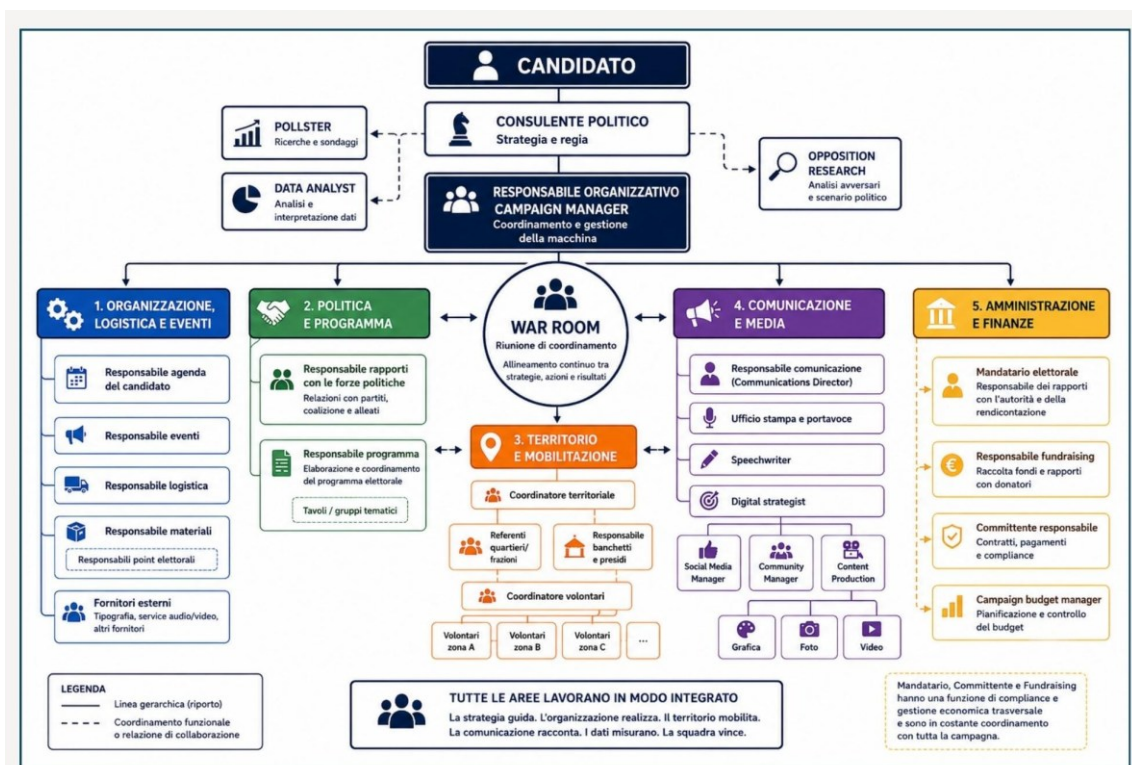
Per darne una rappresentazione visiva prenderò spunto dall’organigramma proposto da Mauro Ferrari⁸⁰, adottando alcuni cambiamenti.

Occorre tuttavia fare subito una precisazione: un organigramma descrive delle funzioni, non necessariamente delle persone.

⁸⁰ M. Ferrari – “La fabbrica dei Mostri”, FrancoAngeli.

In una campagna presidenziale americana ciascuna casella può corrispondere a un professionista, a un ufficio o persino a un intero dipartimento; in una campagna comunale di piccole dimensioni, al contrario, una stessa persona può ricoprire contemporaneamente tre o quattro ruoli.

Non è quindi indispensabile che a ogni funzione corrisponda un diverso responsabile. È indispensabile, invece, che ogni funzione necessaria abbia qualcuno che se ne assuma la responsabilità.



Organigramma dei professionisti coinvolti in una campagna elettorale – Bernini Tommaso.

Al vertice deve esserci una regia. Il consulente politico deve conservare lo sguardo d'insieme, assicurandosi che le diverse componenti della campagna non procedano come compartimenti stagni. Strategia, organizzazione, comunicazione e territorio devono parlarsi continuamente. Questo non significa necessariamente che il consulente debba occuparsi personalmente di ogni decisione operativa: al contrario, una campagna ben organizzata richiede capacità di delegare e coordinare.

Tutta la macchina organizzativa, una volta impostata, deve essere gestita dal responsabile organizzazione della campagna elettorale (che talvolta è lo stesso consulente, ma non sempre).

L'agenda è uno strumento strategico.

La prima risorsa da amministrare è anche l'unica che nessuna campagna può aumentare: il tempo del candidato. Il responsabile dell'agenda svolge perciò una funzione molto meno burocratica di quanto il nome possa suggerire.

Ogni ora deve essere valutata secondo un principio cardine: minima spesa, massima resa. La campagna è una maratona, bisogna centellinare le energie e impiegarle nel modo corretto.

Immaginiamo una giornata qualsiasi. Alle 10 il candidato incontra un'associazione di categoria; alle 12 visita una casa di riposo; alle 15 deve registrare un'intervista; alle 18 è atteso in un quartiere e alle 21 partecipa a un confronto pubblico.

Tra il primo e il secondo appuntamento rimane un'ora libera. Non è necessariamente un'ora vuota: può diventare il momento per registrare due video, effettuare alcune telefonate, preparare il dibattito serale o semplicemente consentire al candidato di riposare. Anche il riposo è una scelta strategica. Un'agenda che massimizza matematicamente il numero degli appuntamenti ma porta il candidato esausto all'evento più importante della giornata è un'agenda organizzata male.

Per questo chi la gestisce deve entrare in sintonia con il candidato: conoscerne i ritmi, capire quando può essere spinto ad accelerare e quando deve essere protetto. L'agenda diventa così la traduzione quotidiana della strategia: dove va il candidato, con chi parla e quanto tempo dedica a ciascuna attività raccontano quali elettori la campagna considera prioritari.

Inutile dire che il responsabile deve disporre di un'agenda cartacea e una digitale, dove aggiornare ora per ora gli appuntamenti. Se predisponiamo modalità di contatto (che dai social o dal sito rimandano ad un numero di telefono o una mail), potrebbe essere utile collegarle direttamente alla segreteria.

Ora bisogna costruire l'amministrazione invisibile della campagna.

Accanto alle figure visibili ne esistono altre delle quali l'elettore probabilmente non conoscerà mai il nome, ma senza le quali la campagna semplicemente non esisterebbe.

Il mandatario elettorale, ad esempio, è una figura poco appariscente ma essenziale nella disciplina del finanziamento elettorale. Colui che mette a disposizione l'IBAN, semplificando. È infatti l'unico soggetto autorizzato a raccogliere denaro per finanziare la campagna del candidato. Registra tutte le operazioni economiche usando un unico conto corrente bancario (ed eventualmente uno postale) intestato alla sua funzione.

Per le elezioni comunali nei comuni superiori ai 15.000 abitanti, nei casi previsti dalla legge, è il soggetto attraverso il quale il candidato raccoglie i fondi destinati alla campagna e registra le relative operazioni.

A norma del combinato disposto dell'art. 13, comma 6, l. 96/2012, e dell'art. 7, comma 3, della l. 515/1993, *“nelle elezioni nei comuni con popolazione superiore a 15.000 abitanti, con esclusione dei candidati che spendono meno di 2.500 euro avvalendosi unicamente di denaro proprio, dal giorno successivo a quello di indizione delle elezioni, coloro che intendono candidarsi possono raccogliere fondi per il finanziamento della propria campagna elettorale esclusivamente per il tramite di un mandatario elettorale.”*

Il candidato alla carica di sindaco deve dichiarare per iscritto il nominativo del mandatario elettorale da lui designato, al Collegio regionale di garanzia elettorale costituito presso la Corte d'appello o, in mancanza, presso il Tribunale del capoluogo di regione. Non è possibile designare alla raccolta dei fondi più di un mandatario.

Al suo fianco opera il responsabile del *fundraising*. Le due funzioni non vanno confuse: se il primo garantisce la corretta gestione dei flussi finanziari secondo le disposizioni previste, il secondo deve costruire una vera e propria strategia di raccolta delle risorse.

Non basta telefonare alle persone già vicine al candidato; occorre individuare potenziali sostenitori, presentare loro il progetto, organizzare occasioni di raccolta e trasformare il sostegno politico in disponibilità a finanziare la campagna. Il suo compito è quello di sviluppare una campagna parallela di raccolta donazioni.

Terza figura nascosta nei meandri della burocrazia elettorale è il committente responsabile. Il committente responsabile è colui che formalmente commissiona tutta la stampa del materiale e ne è responsabile. È anche responsabile in solido con l'esecutore materiale per eventuali affissioni abusive o sanzioni amministrative legate alla violazione delle norme sulla propaganda.⁸¹

Può essere il candidato cui il materiale si riferisce o un'altra persona.

N.B: Sul materiale va sempre scritto almeno "committente" seguito da nome e cognome dello stesso. Quando si entra nel vivo della campagna, basta una denuncia per mancanza del committente su un roll-up e si rischia una sanzione amministrativa da euro 516 fino a euro 25'822.⁸²

Qualcuno deve redigere il *campaign budget*. E il budget è politica applicata.

Se ho 100.000 euro e ne metto 10.000 in advertising digitale, 20.000 in affissioni, 30.000 in eventi ecc..., sto traducendo materialmente la mia strategia.

La coperta è corta: ogni euro accantonato per una voce di spesa, è un euro che si è deciso di non investire in qualcos'altro. Essendo politico oltre che ragionieristico, è un lavoro che deve vedere la compartecipazione di più figure: consulente politico, candidato, responsabile organizzazione, responsabile fundraising e committente.

⁸¹ Legge n. 212/1956 e successive modifiche.

⁸² Ai sensi dell'art.15, Legge 515/1993.

Una campagna che si rispetti necessita di eventi pubblici. Gli eventi restituiscono ad un ampio numero di cittadini l'immagine del candidato ma anche il grado di organizzazione della sua squadra. Se un evento viene mal organizzato, il cittadino potrebbe nutrire dei dubbi sulle capacità gestionali del candidato.

Esempi di eventi sono i confronti con esponenti politici nazionali, serate a microfono aperto in un locale o in piazza, fino alla serata di apertura e di chiusura della campagna.

E organizzare eventi è un veramente complicato. Una serata apparentemente semplice richiede grande organizzazione: location, autorizzazioni, service, sicurezza, promozione, scaletta, ospiti, materiali e un piano alternativo in caso di imprevisti. C'è la musica? Bisogna richiedere la deroga acustica in Comune, pagare la SIAE, contattare la band o il dj. E poi ancora, chi porta la cassa? Chi i microfoni? Se si organizza un evento non sono ammissibili errori di disorganizzazione, o improvvisazione.

L'incubo di un candidato – e del suo consulente – è vedere la polizia locale fermare l'evento per mancanza di autorizzazioni. Un autogoal clamoroso, specie se a pochi giorni dal voto.

Una settimana prima della fine della campagna mancano improvvisamente i volantini. Il mattino seguente è previsto un gazebo in un quartiere, ma nessuno sa dove siano i tavoli. Il candidato arriva per un comizio e manca il microfono. Sono piccoli problemi soltanto fino al momento in cui accadono. Per questo nella fase di programmazione dobbiamo individuare i responsabili della logistica e dei materiali.

Il primo si occupa dello stoccaggio e della rendicontazione dell'uso di tutti i materiali: microfoni, casse, tavolini, gazebo, roll-up, manifesti, locandine, volantini, cancelleria e via dicendo; il secondo della loro dislocazione.

In particolare, il responsabile della logistica organizza lo spazio della campagna. Il suo compito è fare in modo che persone, materiali e mezzi siano nel posto giusto

al momento giusto. Deve coordinare gli spostamenti del candidato e dello staff, organizzare i mezzi necessari, gestire consegne e ritiri, mantenere i rapporti operativi con i fornitori e assicurarsi che gazebo, tavoli, roll-up, casse, microfoni, manifesti e volantini raggiungano i luoghi nei quali devono essere utilizzati.

Se alle 18 è previsto un incontro in un quartiere e alle 21 un comizio dall'altra parte della città, qualcuno deve sapere chi smonta il gazebo, chi trasporta l'amplificazione, dove parcheggia il candidato, chi possiede le chiavi della sala e a che ora arriva il service.

La sua attività diventa ancora più importante in caso di eventi. Prima dell'arrivo del candidato deve verificare accessi, disposizione degli spazi, palco, sedute, corrente elettrica, amplificazione, materiali, eventuali esigenze degli ospiti e tempi di montaggio e smontaggio. Deve inoltre coordinarsi con il responsabile eventi, che mantiene la responsabilità complessiva dell'iniziativa: l'uno progetta l'evento, l'altro deve renderlo materialmente possibile.

È anche il responsabile dei piani B. Piove durante un evento all'aperto: dove ci spostiamo? Il furgone con i materiali è in ritardo: abbiamo una soluzione alternativa? Un microfono smette di funzionare: ce n'è un altro?

La buona logistica è quasi invisibile quando funziona e diventa immediatamente visibile quando qualcosa va storto. Per questo il responsabile della logistica deve essere una persona estremamente pratica, ordinata e reperibile, capace di risolvere rapidamente problemi che sulla carta sembrano insignificanti ma che, durante una campagna, possono produrre conseguenze comunicative molto più grandi della loro dimensione organizzativa.

Solitamente il responsabile materiali è anche responsabile dei point elettorali (specie se il point è uno solo). Tuttavia, se la campagna elettorale riguarda un grande Comune, è probabile che ci sia più di un point, sparsi in zone periferiche. Dunque, ognuno di essi deve avere un responsabile che lo cura come fosse il suo negozio (consiglierei un pensionato), garantendo orari di apertura, pulizia e

accoglienza. Parleremo più avanti della gestione dei point, del loro ruolo e di dove e quando aprirli.

Esaminate le fondamenta burocratiche della campagna, prima di passare al settore marketing audio-visivo, volgiamo lo sguardo alle figure più politico-operative, a cominciare da quella più “politica” di tutte: il Responsabile dei rapporti con le forze politiche.

In una campagna convivono persone, partiti, sensibilità e ambizioni differenti. Serve quindi una figura responsabile dei rapporti politici, particolarmente importante in presenza di ampie coalizioni.

Potremmo anche definirla “Capo di Gabinetto del futuro Sindaco”.

L’identikit? Qualcuno che fa politica da tempo, conosce partiti e protagonisti, sa leggere gli equilibri e, soprattutto, sa distinguere una crisi politica vera da uno scontro momentaneo. Una persona sufficientemente esperta da sapere che due alleati che litigano al mattino possono ritrovarsi allo stesso tavolo la sera e che non ogni tensione deve arrivare sulla scrivania del candidato. Una delle funzioni di uno staff ben costruito è proprio proteggere il candidato dal “rumore inutile”, consentendogli di concentrarsi sulle decisioni che richiedono realmente il suo intervento.

Analoga funzione di coordinamento riguarda il programma. Il responsabile non deve scrivere da solo cento pagine di proposte (vedremo successivamente come redigerlo) ma deve piuttosto organizzare tavoli tematici, raccogliere contributi, confrontarli con la visione del candidato, trasformare idee provenienti da persone differenti in un documento coerente e condiviso e verificare che non contenga errori o strafalcioni. A lui non viene demandata la trasposizione grafica, la forma, ma solo il contenuto.

Il programma non deve essere un collage di desiderata dei partiti della coalizione, ma il risultato di un processo organizzato di ascolto, selezione e sintesi.

Responsabile del programma e capo di gabinetto rimangono ad un livello centrale, tuttavia è importante strutturare anche una rete periferica di referenti, che sono il punto di incontro tra candidato e cittadini.

La macchina deve uscire dal quartier generale.

Quartieri e frazioni necessitano di referenti territoriali, persone capaci di funzionare in entrambe le direzioni: portare il candidato nel territorio e portare il territorio dentro la campagna. Devono raccogliere problemi, relazioni e percezioni locali e restituirli al centro strategico; contemporaneamente devono conoscere abbastanza bene candidato e proposta politica da rappresentarli quando il candidato non è presente, facendone le veci.

Ad esempio, nella campagna di Giuliano Pisapia per Milano nel 2011, la costruzione del consenso partì molto prima del voto attraverso incontri nei quartieri e comitati legati a questioni locali, che successivamente confluirono nella mobilitazione elettorale. La rivoluzione arancione è un buon esempio di come il territorio non sia una tavola bianca ma abbia già elementi interessanti da integrare.⁸³

Parliamo del ruolo dei banchetti e dei loro responsabili.

Il banchetto stesso va pensato in questa prospettiva. Non dovrebbe essere semplicemente un luogo nel quale distribuire volantini. Può diventare un punto di ascolto e di costruzione della relazione. Il cittadino si ferma, racconta un problema, manifesta un interesse e può scegliere di lasciare un recapito per rimanere in contatto con la campagna. Il referente dei banchetti deve quindi saper parlare e ascoltare ma ha anche compiti più operativi. Deve garantire la presenza settimanale sul quartiere di un gazebo, coordinando il piccolo gruppo di volontari della zona.

⁸³ A. Gallione - "Il 30 maggio del 2011: quella notte arancione che fece volare Milano a sinistra", Repubblica, 28 maggio 2021.

Ma soprattutto deve compiere, insieme a loro, un'operazione che si rivelerà fondamentale a pochi giorni dal voto.

Schedare – nei limiti della legge - il numero maggiore di cittadini che si fermano ai banchetti, con poche e semplici informazioni: nome, cognome, residenza, numero di telefono, mail. Come e quando usare queste informazioni sarà oggetto di successivo approfondimento.

I volontari sono un esercito che deve sapere perché combatte.

Una campagna può cominciare con dieci persone e terminare con cento.

In ogni caso il volontario porta entusiasmo, relazioni personali e presenza sul territorio, ma non necessariamente competenze elettorali. Si tratta di persone tendenzialmente inesperte; coordinarle e istruirle è fondamentale per massimizzare il loro impegno. Il coordinatore fa questo. Non basta dire: "Prendi questi volantini e vai". Bisogna spiegare come avvicinare una persona, quali sono i messaggi fondamentali, come rispondere a una domanda, quando invece sia preferibile dire "non lo so, mi informo", come raccogliere una segnalazione e come comportarsi davanti a una provocazione. Il coordinatore dei volontari deve inoltre assegnare turni e coprire i territori, prevenire sovrapposizioni e gestire inevitabili frizioni interne.

Uno strumento utile nelle campagne elettorali è il sondaggio, o meglio, la sua corretta impostazione e successiva interpretazione. Il problema non è farli - sono commissionati ad agenzie professioniste - ma ricavarne suggerimenti utili.

Ecco l'importanza di due figure: il *pollster* che struttura e produce la ricerca demoscopica; e il *data analyst*, che deve aiutare a trasformare i risultati emersi in decisioni.

Come evidenzia Zangrandi⁸⁴, i sondaggi hanno sia una funzione descrittiva - fotografano lo stato dell'opinione pubblica, offrendo una visione istantanea delle preferenze degli elettori – sia una funzione prescrittiva - individuano destinatari e messaggi chiave, punti di forza e debolezza delle strategie comunicative.

Misurano notorietà e affidabilità del candidato, propensione al voto, temi che lo rappresentano, applicando una segmentazione dell'elettorato utile a definire i target.

Costruita l'ossatura organizzativa e politico-territoriale, bisogna predisporre quella dimensione che nelle campagne contemporanee occupa uno spazio crescente: la macchina della comunicazione, del marketing e della produzione audiovisiva.

Visto il grado di importanza che riveste questo settore, notiamo un aumento della professionalizzazione e della specializzazione delle professioni annesse.

Iniziamo forse dalla figura più “antica”, lo *speechwriter*, ovvero colui che lavora sulle parole del candidato. Si occupa di scrivere i discorsi al candidato per i comizi, i confronti pubblici ma anche testi destinati ai video e, a seconda della struttura, contenuti digitali.

Altra figura rilevante è il portavoce, detto anche responsabile ufficio stampa.

La rubrica del responsabile ufficio stampa deve essere piena dei contatti di tutti i giornalisti che si interessano alla campagna. È colui che organizza le conferenze e le gestisce, quello che invia i comunicati e, laddove serve, rettifica e ammorbidisce quella dichiarazione del candidato pronunciata o ripresa malamente.

L'opposition research riveste un ruolo particolare: deve “pedinare” gli avversari, conoscerne la biografia, studiarne le dichiarazioni, essere pronto a smentirle tramite *fact checking* ed elaborare risposte efficaci ad eventuali attacchi.

⁸⁴ Slides corso comunicazione politica del Professor Matteo Zangrandi, Università di Pavia, anno 2026.

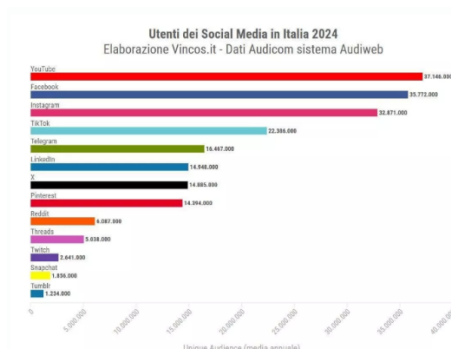
Deve anche tastare quali sono i temi sensibili per gli avversari: di cosa parlano a fatica? Di cosa proprio non parlano? È un elemento tipico delle war room americane, dove il confronto è *one to one* e screditare l'avversario significa automaticamente avere un vantaggio. Nel caso italiano si nota meno linearità, tuttavia, quando nelle elezioni comunali vi sono due grandi coalizioni con due soli candidati in lizza, allora può rivelarsi un'arma in più.

Va utilizzata con parsimonia: la competizione negativa può mobilitare, ma può anche deteriorare l'immagine di chi la pratica. La funzione della ricerca sull'avversario non è quindi soltanto trovare materiale per attaccarlo: significa anche sapere cosa potrebbe fare, quali argomenti utilizzerà e come prepararsi a rispondere. Non dobbiamo dimenticarci che le persone odiano i criticoni e i litigiosi.

La campagna digitale non consiste, semplicemente, nell'“aprire i social”.

Il *digital strategist* deve decidere quale funzione assegnare a ciascun ambiente digitale, impostando tutta la campagna elettorale digitale. Il social media manager gestisce la pubblicazione dei contenuti nelle varie piattaforme scelte e la gestione dei profili.

Non tutte le piattaforme devono necessariamente essere utilizzate e, soprattutto, non allo stesso modo. Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, newsletter e sito rispondono a pubblici, linguaggi e funzioni differenti.



Come visibile dai dati elaborati dall'esperto Vincenzo Cosenza nel suo report⁸⁵, Instagram e Facebook rappresentano l'arena digitale primaria, basilare.

Volendo semplificare, Facebook ha un importante bacino di utenza over40 mentre Instagram è il social preferito da millenials e gen z. Da una parte troviamo quindi più facilmente l'uomo di mezza età e il pensionato; mentre dall'altra lo studente e il giovane lavoratore. Non è un dato banale, è utile a definire la strategia in campagna elettorale.

Un esempio su tutti: il "carosello" di card per spiegare una posizione funziona bene su Instagram ma drammaticamente male su Facebook. Al contempo, mentre su Facebook è possibile scrivere un post senza aggiungere immagini, su Instagram non è possibile.

A questi dobbiamo valutare se aggiungere altri strumenti.

Youtube permette di pubblicare riflessioni lunghe, come la ripresa integrale di un evento o la spiegazione del programma. Tuttavia è nettamente più accessorio e di contorno come mezzo di propaganda. Negli ultimi anni si sta riscoprendo, in combinato disposto con i podcast, come strumento di propaganda per la politica nazionale, ovvero quella dei tempi lunghi. Rimane sconsigliabile per la politica breve delle campagne elettorali locali.

Se guardiamo al più grande partito di opposizione, il Partito Democratico, su Youtube ha 30 mila iscritti e una media di visualizzazioni inferiore alle 5 mila, mentre su Instagram i followers sono 212 mila con una media di visualizzazioni per reel superiore alle 500 mila. Altri numeri.⁸⁶

TikTok potrebbe essere assai più utile. Con 24 milioni di utenti in Italia, è una piattaforma in crescita, capace di intercettare soprattutto la fascia under30. Il 60% degli utenti ha tra i 16 ed i 24 anni.⁸⁷ Un pubblico giovane, molto spesso distante

⁸⁵ <https://vincos.it/2025/11/29/social-media-in-italia-2024-2025/>

⁸⁶ Dati ricavati personalmente il giorno 30/08/2026

⁸⁷ Le statistiche di TikTok nel 2024 - <https://share.google/pQYFFDB8dKDwZtX6R>

dalla politica ma che, a differenza di altre generazioni, non ha un atteggiamento di repulsione, quindi è “aggredibile”.

Chiaramente è il social media che richiede maggiori competenze: video brevi, capacità di attirare l’attenzione, linguaggio adatto. Non è per tutti e non deve esserlo. In una competizione breve, se il candidato non è già avvezzo, potrebbe volerci troppo tempo per prepararlo.

Un altro compito della squadra di comunicazione digitale è elaborare un programma di promozione del candidato tramite sponsorizzate, ovvero pubblicità finanziata dal profilo del candidato. Fino al 2024 gli *advertising* erano permessi anche per contenuti politici, tuttavia, a seguito del braccio di ferro tra Meta e la Commissione Europea - e del nuovo regolamento europeo sulla pubblicità politica - nessuna forma di pubblicizzazione di un contenuto a scopo propagandistico è permessa. Tuttavia, in un contesto sempre più segnato dalla leaderizzazione o personalizzazione della politica, è possibile elaborare strategie per promuovere direttamente la persona e solo indirettamente il candidato, aggirando di fatto le regole.

Accade così che, a circa tre mesi dal termine di una recente campagna elettorale per un comune della Provincia di Pavia, inizia a circolare un video promosso nel quale un medico racconta il proprio lavoro, apparentemente promuovendo il suo studio e il suo operato. Il medico in questione era però uno dei principali candidati Sindaci del Comune. Certo, non si parlava di politica, ma per tre mesi chiunque, ipoteticamente nel raggio di 50-60 chilometri, ha visto nella propria home il volto sorridente di un uomo serio, pacato, evidentemente competente. Non abbiamo dati per stabilire se e quanto questo fattore ha inciso, fatto sta che ora è Sindaco.

All’interno della strategia di comunicazione online è di fatto obbligatorio dotarsi del sito del candidato.⁸⁸ La legge dispone che sia obbligatorio pubblicare sul web

⁸⁸ Legge “spazzacorrotti” 3/2019

cv aggiornato del candidato e certificato di casellario giudiziale rilasciato da non più di 90 giorni dall'Autorità competente.

Il sito web è da una parte un adempimento formale, quindi, ma dall'altra anche uno strumento di promozione. Deve essere intuitivo, in modo da mettere l'utente nelle condizioni di conoscere candidato e programma con un click. Un accorgimento aggiuntivo è quello di rendere molto semplice lasciare i propri contatti, così da schedare il maggior numero di persone che accedono al sito.

Nelle moderne elezioni, basti citare l'attuale Sindaco di New York Mamdani, i siti web fanno anche uso di chatbot che forniscono informazioni e rispondono ai dubbi degli utenti in tempo reale, come fossero assistenti del candidato. Un modo in più per rimanere connessi con i potenziali elettori.

Per concludere, il *digital strategist* deve rendere concreto quel concetto di "vicinanza digitale" che è l'obiettivo della campagna social. I social network hanno ridotto enormemente la distanza tecnica tra cittadino e politico: possiamo scrivere direttamente sotto il post di un sindaco o inviare un messaggio a un candidato. Ma la riduzione della distanza tecnica non produce automaticamente una riduzione della distanza umana e politica. I social ci fanno credere di essere a stretto contatto, quando spesso siamo distanti e isolati. Il politico deve ridurre questa distanza.

Qui entra in gioco una nuova figura da individuare in fase di programmazione: il *community manager*.

La sfida è trasformare la connessione in relazione. Rispondere ai commenti, ascoltare domande ricorrenti, individuare critiche, partecipare alle conversazioni locali e restituire la percezione che dall'altra parte esista qualcuno che ascolta sono attività che appartengono a questa dimensione. Lo scopo finale è mettere in campo tutte quelle iniziative tese ad aumentare i followers espandendo la community.

Il candidato contemporaneo tende a costruire una community al pari di un *content creator* o un *influencer*. È un terreno sul quale la politica incontra inevitabilmente

alcune logiche proprie dell'*influencer economy*, pur mantenendo finalità e responsabilità profondamente differenti.

Infine, una strategia digitale esiste soltanto quando qualcuno riesce a trasformarla in contenuti. Servono quindi, a seconda delle dimensioni della campagna, grafici, fotografi, *videomaker* e *content creator*. Queste figure lavorano in stretta collaborazione con gli altri ruoli visti in precedenza. Il videomaker non potrebbe girare il video se non ci fosse lo speechwriter ad aver scritto il discorso, così il grafico non potrebbe produrre la card senza il simbolo della lista del candidato, lo slogan, le foto professionali del candidato stesso e via dicendo.

All'inizio della campagna è utile produrre un patrimonio di immagini professionali del candidato: primi piani, figura intera, fotografie verticali e orizzontali, sfondi differenti, situazioni più istituzionali e più informali, con giacca e senza giacca. Sembrano dettagli finché, alle undici di sera, bisogna realizzare entro mezz'ora una grafica per rispondere a un avversario e si scopre di non avere una fotografia utilizzabile.

Lo stesso vale per i fornitori. Una tipografia affidabile, un service audio-video disponibile, un fotografo reperibile e un grafico capace di intervenire rapidamente costituiscono anch'essi parte della macchina. La qualità di una campagna dipende anche dalla qualità della sua filiera.

Ci siamo. L'impalcatura della campagna elettorale è predisposta. Non è definitiva e non deve esserlo. Durante la campagna entreranno persone, altre ne usciranno, alcune responsabilità verranno accorpate e altre dovranno essere separate.

Ma esiste finalmente una struttura nella quale ciascuno conosce il proprio compito e, soprattutto, sa a chi deve rispondere e con chi deve collaborare.

Da questo momento la campagna può cominciare davvero.

3.4 Posizionamento e strategia.

Da dove partiamo? Dal sondaggio di posizionamento.

Fare un sondaggio prima ancora che la campagna sia entrata nel vivo, non ci torna utile per verificare le intenzioni di voto dell'elettorato, ma per capire cosa il cittadino pensa del nostro datore di lavoro.

È il cosiddetto *benchmark poll*, un'indagine su ampio numero di campioni che offre un'analisi approfondita dell'opinione pubblica, volta a stabilire uno scenario di base. Fornisce punti di riferimento per successive rilevazioni.

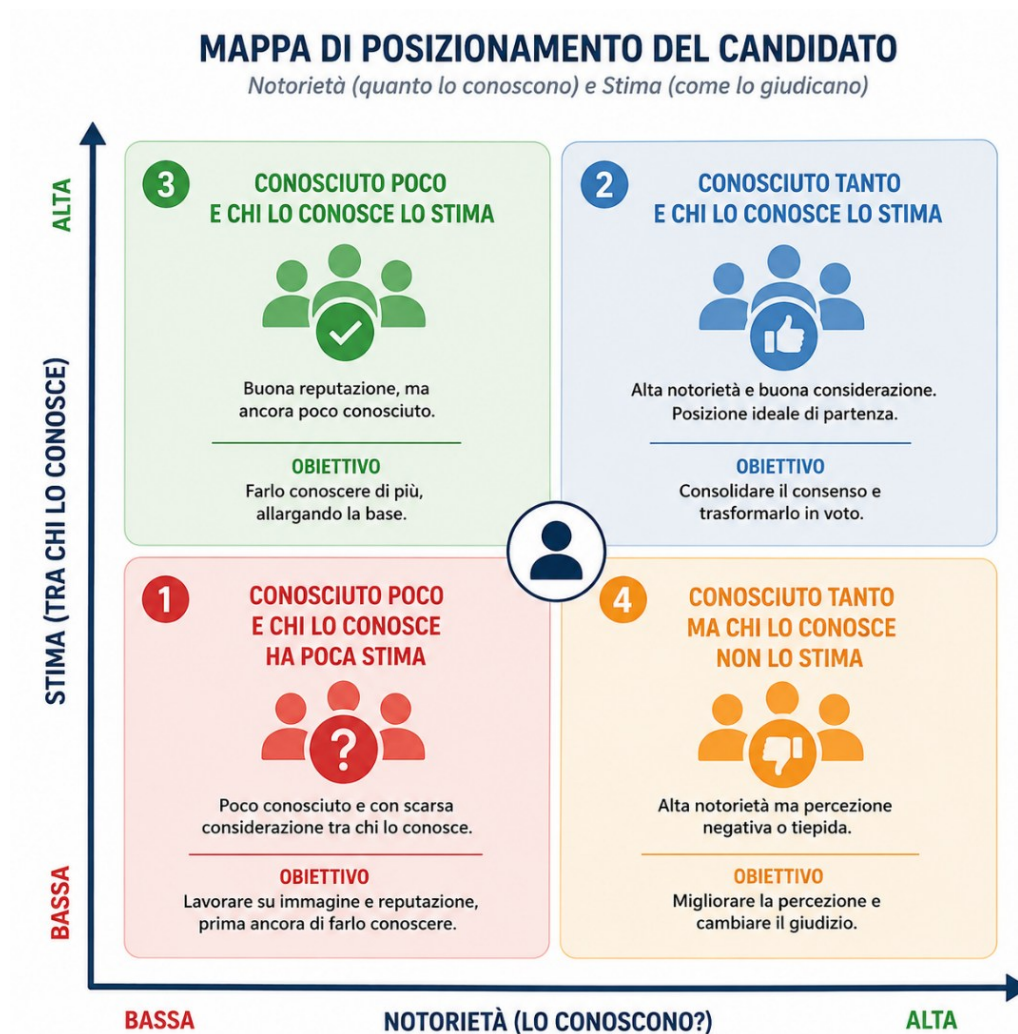
Quanto lo conoscono? Come lo conoscono? Chi lo conosce che giudizio ha di lui? Chi lo conosce lo voterebbe?

Per ricostruire il quadro di partenza, possiamo utilizzare domande ipotetiche per valutare la forza di un certo messaggio ("*Se le dicessi X, sarebbe più o meno propenso a votare per Z?*"), domande informative per comprendere il grado di conoscenza dell'elettorato ("*Lei sa che il candidato ha realizzato X?*") e domande sulle priorità, per capire ciò su cui si giocherà la campagna elettorale ("*Quali temi ritiene più importanti?*")

Soprattutto vogliamo indagare notorietà e gradimento del candidato.

A seconda delle risposte possono aprirsi quattro scenari, che rappresento di seguito in una matrice di posizionamento del candidato (*candidate positioning matrix*).

Si tratta di una matrice 2×2 costruita incrociando due dimensioni: sull'asse X si misura la notorietà (quanto è conosciuto il candidato), mentre sull'asse Y il gradimento (quale giudizio esprime chi lo conosce).



Lo scenario migliore è il 2, ovvero un candidato noto e stimato. Non resta che tramutare la stima in voti.

Lo scenario 3 mostra un candidato che funziona tra chi lo conosce ma non è noto al grande pubblico. La strategia deve essere orientata ad aumentare la visibilità.

Gli scenari 1 e 4 sono chiaramente i più critici, perché manca la stima, il gradimento. Far conoscere una persona non è semplice ma renderla gradevole e meritevole di fiducia agli occhi dei cittadini è ancor più complicato.

Nel sondaggio di posizionamento è utile chiedersi anche quali siano i punti di forza e di debolezza del candidato e i temi coi quali viene rappresentato.

Queste domande vanno fatte anche relativamente agli sfidanti, per avere materiale da *opposition research*.

Ancor più rilevante è segmentare i rispondenti sulla base dell'età, del titolo di studi e del quartiere di residenza. Queste informazioni ci permettono di avere un quadro chiaro, definire dei target di voto e verificare che il messaggio che costruiremo sia coerente con questi.

Non a caso, per avere una strategia di comunicazione mirata, bisogna sviluppare messaggi personalizzati, ovvero contenuti adattati ai segmenti individuati.

Se riprendessimo lo schema che Marco Cacciotto⁸⁹ esamina in modo ravvicinato, potremmo dire di aver concluso la fase 1 della campagna, quella del “*capire*” e dover quindi affrontare le successive due: “*decidere*” e “*agire*”. Ovvero elaborare una strategia, con un posizionamento e un messaggio e infine tramutarlo in azioni concrete nel *day by day*.

Attraverso i dati ottenuti dalla prima ricerca, è possibile elaborare una SWOT analysis, utile ad ordinare ciò che abbiamo scoperto e a trasformarlo in scelte strategiche. Siccome SWOT sta per *strenght*, *weakness*, *opportunities* e *threats*, in un contesto elettorale la tabella a 4 conterrà:

- Punti di forza del candidato.
- Punti deboli del candidato.
- Opportunità da cogliere.
- Rischi e minacce esterne da evitare.

Per esempio, immaginiamo che dalla ricerca emerga questo quadro:

Strengths: candidato giovane, competente, molto apprezzato da chi lo conosce, forte credibilità sul tema del lavoro.

Weaknesses: notorietà ancora bassa, poca esperienza amministrativa, organizzazione territoriale debole.

⁸⁹ Cacciotto, M. (2019). Il nuovo marketing politico. Vincere le elezioni e governare al tempo della politica veloce. Il Mulino.

Opportunities: forte domanda di cambiamento in città, sindaco uscente in calo di popolarità, particolare insoddisfazione degli under 35.

Threats: avversario molto conosciuto, maggiore disponibilità economica, rischio che la giovane età venga trasformata nell'accusa di inesperienza.

Questo esercizio permette al candidato e al team di riflettere sulla costruzione del messaggio complessivo della loro campagna.

Ci può essere spazio anche per la ricerca qualitativa.

Come evidenzia Zangrandi, organizzare nei primi momenti di campagna dei focus group è un esercizio utile per comprendere sfumature che il sondaggio ovviamente non espone. Il consulente può predisporre piccoli gruppi guidati da un moderatore, analizzando il linguaggio utilizzato dagli elettori e i loro ragionamenti, per capire come le persone “traducono” spontaneamente i messaggi politici.

Il sondaggio può dirci che il 62% dei cittadini considera la sicurezza un problema prioritario. Il focus group può aiutarti a capire cosa intendono davvero quando dicono “sicurezza”: Criminalità? Degrado? Poca illuminazione? Presidio della stazione? Paura di uscire la sera? Immigrazione? Inefficienza della Polizia locale?

Ogni campagna elettorale è in relazione con quella dell'avversario, di conseguenza è utile predisporre strumenti che ci consentano di adattare il messaggio in relazione allo sfidante. In questo senso, interessante è il documento che Mauro Ferrari chiama “punto contro punto”, nel quale ad ogni ipotetico attacco dell'avversario, si predispone una risposta efficace.

Altro strumento in grado di aiutarci nella definizione del messaggio, del tema della campagna, è la *message box*.

La message box è uno strumento strategico usato per costruire il messaggio di una campagna mettendo in relazione ciò che diciamo di noi e ciò che diciamo dell'avversario, ma soprattutto anticipando ciò che l'avversario dirà di noi.

Nella forma classica è una matrice a quattro quadranti:

1. Cosa diciamo di noi?

È il cuore del nostro messaggio positivo. Chi è il candidato? Perché si candida? Qual è la sua promessa fondamentale? Quale cambiamento rappresenta?

2. Cosa diciamo dell'avversario?

È il nostro messaggio di contrasto. Qual è la sua principale debolezza? Cosa rappresenta politicamente? Perché non dovrebbe essere scelto?

3. Cosa l'avversario dice di sé?

Qui bisogna fare uno sforzo interessante: costruire la migliore versione possibile del messaggio avversario, capire come intende promuoversi.

4. Cosa l'avversario dirà di noi?

È forse la casella più importante sul piano difensivo. Quale nostra vulnerabilità utilizzerà? Inesperienza? Appartenenza politica? Un precedente amministrativo? Una dichiarazione? Una caratteristica personale? Bisogna prepararsi prima che l'attacco arrivi.

Vediamo un esempio di fantasia.

Immaginiamo una candidata giovane che sfida un sindaco uscente dopo cinque anni di governo.

Cosa diciamo di noi: *“Una nuova generazione per cambiare una città ferma da anni. Competenza, energia e ascolto dei quartieri.”*

Cosa diciamo di loro: *“Dopo dieci anni hanno esaurito la spinta. Gli stessi problemi sono ancora sul tavolo.”*

Cosa loro dicono di sé: *“Abbiamo esperienza, conosciamo la macchina comunale e garantiamo stabilità.”*

Cosa loro dicono di noi: *“È giovane e inesperta. Criticare è facile, amministrare è un'altra cosa.”*

Dalla matrice ricaviamo immediatamente il vero campo di battaglia della campagna: esperienza contro cambiamento.

La candidata commetterebbe un errore se cercasse di dimostrare di avere più esperienza del sindaco uscente, combatterebbe sul terreno dell'avversario. Potrebbe invece riformulare l'attacco come segue:

«È vero, loro hanno dieci anni di esperienza. Ma dopo dieci anni i problemi che promettono di risolvere sono ancora gli stessi. Non ci manca esperienza: ci serve cambiamento.»

L'attacco viene assorbito e trasformato in un argomento coerente con il proprio posizionamento.

La *message box* obbliga quindi la campagna a uscire dalla propria autoreferenzialità. Non basta sapere perché noi riteniamo straordinario il nostro candidato, dobbiamo conoscere anche la migliore ragione per votare l'altro e la migliore ragione per non votare noi.

Se sappiamo già che l'avversario ci attaccherà sull'inesperienza del candidato, non possiamo aspettare che lo faccia per domandarci come rispondere. Possiamo costruire fin dall'inizio un messaggio nel quale la giovane età non venga

semplicemente difesa, ma trasformata in cambiamento, energia, indipendenza dal passato.

Una campagna elettorale non può parlare a tutti, essere ovunque e investire le proprie risorse indistintamente: tempo, denaro ed energie sono limitati.

Bisogna scegliere.

Il primo passaggio è stabilire l'obiettivo elettorale. Dire che l'obiettivo è “vincere” significa dire poco.

Occorre provare a quantificare la vittoria: quanti voti saranno verosimilmente necessari? Quale affluenza possiamo aspettarci? Da quali territori e segmenti dell'elettorato possono arrivare? È quello che potremmo chiamare il nostro *path to victory*: il percorso numericamente e politicamente plausibile attraverso cui raggiungere il risultato.

Come sottolinea Zangrandi, è importante tradurre le percentuali in numeri assoluti. Da qui segue l'importanza del targeting. L'elettorato non è un'unica massa indistinta, ci sono elettori che certamente ci voteranno, altri che certamente non lo faranno e una vasta area intermedia di indecisi sulla quale concentrare l'azione.

La segmentazione può essere territoriale, individuando quartieri, frazioni o sezioni elettorali particolarmente rilevanti; sociodemografica, considerando età, professione o altri elementi pertinenti; politica, sulla base dei comportamenti elettorali precedenti; oppure tematica, individuando gruppi particolarmente sensibili a determinate questioni.

A questo punto bisogna compiere la scelta più difficile: stabilire le priorità. Se il sondaggio ci dice che il candidato è molto apprezzato dai giovani ma quasi sconosciuto tra gli over 60, dobbiamo decidere se investire risorse per allargare la sua notorietà tra questi ultimi o rafforzare e mobilitare il segmento nel quale è già competitivo. È matematica. Se un quartiere appare irrecuperabile, dobbiamo

chiederci quante energie abbia senso investirvi. La strategia è anche l'arte di decidere dove non andare, a chi non parlare e quali battaglie non combattere.

Una volta stabilito chi siamo, a che punto siamo e chi dobbiamo convincere, arriva la domanda fondamentale: perché dovrebbero votarci?

È il momento del messaggio: da questo deriveranno programma, slogan, storytelling e comunicazione. Il messaggio è l'idea fondamentale che vogliamo rimanga nella testa dell'elettore quando avrà dimenticato il singolo post, il volantino, l'intervista e probabilmente anche buona parte delle nostre proposte.

Una buona prova può essere questa: immaginiamo di incontrare un elettore in ascensore e di avere soltanto trenta secondi prima che raggiunga il suo piano. Alla domanda «Perché dovrei votare il vostro candidato?» dobbiamo essere capaci di dare una risposta. Se per farlo abbiamo bisogno di dieci minuti, probabilmente il messaggio non è ancora sufficientemente chiaro.

Il messaggio deve centrare il tema della campagna. Non si intende igiene urbana, manutenzione stradale o promozione turistica. È qualcosa che sta un passo sopra queste questioni.

Continuità o cambiamento? Esperienza o rinnovamento? Stabilità o svolta? Una città che funziona o una città da rimettere in moto?

Naturalmente la realtà è infinitamente più complessa. Ma una campagna elettorale è anche un processo di riduzione della complessità. Un tema di campagna efficace è come una bussola che orienta tutte le comunicazioni e attività, risuonando profondamente con l'elettorato e distinguendo il candidato dagli avversari. Da questo deriva un messaggio semplice ma potente, inclusivo ma distintivo, e che racconta una storia convincente sul futuro che vogliamo costruire insieme.

È l'elemento unificante: funge da collante per tutti i messaggi specifici diffusi durante la campagna, garantendo coerenza e riconoscibilità, esprime il valore intrinseco del candidato come persona, enfatizzando le sue qualità uniche e il suo carattere distintivo.

Un tema efficace deve raccontare una storia coinvolgente, proponendo un progetto chiaro per il futuro o celebrando un successo già ottenuto. Soddisfa il bisogno innato di storytelling degli elettori, deve comunicare un senso di urgenza e stabilire un legame affettivo profondo tra il candidato e gli elettori.

La narrazione e l'emotività sono elementi cruciali che trasformano un semplice messaggio politico in un potente catalizzatore di consenso. Un tema che emoziona e racconta una storia convincente crea un senso di appartenenza e di scopo condiviso.

Dobbiamo far emergere innanzitutto una proposta positiva.

Problema → candidato → soluzione → futuro

Altri fattori cruciali sono la credibilità e la coerenza.

Nel messaggio, biografia e politica devono incontrarsi. Se il candidato ha trascorso vent'anni da medico, probabilmente possiede una credibilità naturale quando parla di sanità e servizi alla persona. Se è un imprenditore, determinate parole come organizzazione, sviluppo o lavoro possono risultare coerenti con la sua storia.

Se ha amministrato per dieci anni, potrà rivendicare esperienza e risultati.

Dobbiamo attenzionare l'autenticità percepita: la credibilità deriva dalla coerenza tra il tema, le convinzioni del candidato e le caratteristiche che gli elettori gli riconoscono.

Va bene essere positivi ma non dimentichiamo il valore del contrasto e della polarizzazione (che solitamente “funzionano” da moltiplicatori della partecipazione elettorale).

Una campagna non si svolge nel vuoto e il messaggio deve contenere anche una forma di differenziazione strategica. Il tema deve presentarsi come alternativa chiara a quello dell'avversario, distinguendosi in modo implicito o esplicito per offrire una scelta netta all'elettorato. Un buon tema posiziona strategicamente il

candidato nel panorama politico, evidenziando i suoi punti di forza e minimizzando le vulnerabilità rispetto agli avversari.

Il contrasto è particolarmente efficace quando sottolinea non solo le differenze politiche ma anche quelle caratteriali, di attitudine.

Ma contrastare non significa necessariamente attaccare.

«Noi rappresentiamo il cambiamento dopo dieci anni della stessa amministrazione» contiene già un avversario, anche senza nominarlo.

Anzi, spesso il contrasto più efficace è proprio quello che consente all'elettore di completare autonomamente il ragionamento.

Non dobbiamo ricercare il messaggio negativo, quanto quello comparativo.

Se il primo cerca di diminuire il giudizio sull'avversario; il secondo cerca soprattutto di rendere evidente una differenza: loro sono questo, noi siamo questo.

Il tema è dunque la cornice interpretativa della campagna.

Il messaggio spiega perché il candidato rappresenta quella scelta.

Lo slogan la comprime in pochissime parole.

Sono tre livelli, non tre sinonimi.

A titolo esemplificativo:

Tema: *è il momento di un cambiamento generazionale, la vecchia classe dirigente ha finito un ciclo e bisogna rinnovare.*

Messaggio: *dopo vent'anni amministrati dalle stesse persone, la città ha bisogno di una nuova generazione competente che rimetta in moto sviluppo e servizi, con energie fresche per stare tra la gente.*

Slogan: *“Città X cambia volto”*

Una volta individuato il nucleo concettuale attorno al quale costruire la proposta politica, il messaggio deve essere introdotto con chiarezza fin dalle prime fasi della campagna, così da definire immediatamente il tono della comunicazione e la visione che il candidato intende proporre agli elettori.

Da quel momento, il tema deve essere ripreso con continuità. Ciò non significa utilizzare sempre le stesse parole o produrre messaggi specifici identici, ma declinare la medesima idea attraverso strumenti e contesti differenti: un'intervista, un post sui social, un comizio, un volantino o una visita sul territorio possono assumere forme diverse pur rimandando allo stesso nucleo narrativo.

Pensiamo al “*cambiare verso*” di Matteo Renzi. La ripetizione, se accompagnata da variazioni coerenti, contribuisce a rendere progressivamente più riconoscibile il posizionamento del candidato.

A questa ripetizione si aggiunge un processo di amplificazione. Il tema non viene veicolato soltanto direttamente dal candidato, ma può essere rilanciato dai sostenitori, ripreso dai media e incorporato nelle diverse attività della campagna, entrando nell'immaginario pubblico.

Nei momenti di crisi o quando i primi segnali sembrano suggerire che la campagna non stia ottenendo i risultati sperati, sarà fondamentale mantenere la rotta. In queste situazioni può nascere la tentazione di modificare radicalmente il tema, inseguire l'avversario o introdurre una nuova impostazione. Un cambiamento sostanziale in corsa, tuttavia, rischia di compromettere il lavoro di riconoscibilità costruito fino a quel momento e di disorientare elettori indecisi e sostenitori.

Lo *storytelling* è la diretta conseguenza del messaggio, significa dare una storia al messaggio, inserire candidato, comunità e proposta dentro una struttura narrativa. Prendendo in analisi le ultime elezioni comunali di Pavia, il messaggio del candidato vincente, Michele Lissia si basava sulla volontà di costruire un nuovo

inizio (non a caso divenne lo slogan), non solo nelle proposte e nella gestione amministrativa, quanto nell'approccio al cittadino: maggiore ascolto, maggiore presenza e vicinanza.

Lo storytelling che ne consegue? Un candidato giovane e competente, laureato a Pavia ma pavese di adozione, quindi per scelta, (come buona parte dei residenti oggi), sportivo e sempre per strada con la bicicletta, visibile, toccabile, disponibile ad ascoltare le persone.

L'aderenza all'immagine del candidato è fondamentale. Il compito del consulente è rendere politicamente leggibili coerenza e credibilità del candidato/leader in ogni azione concreta della campagna. In questo senso Tommaso Longobardi, ricordando il percorso politico di Giorgia Meloni, sottolinea che:

Prima ancora di comunicarle, coerenza e credibilità devono esistere. Questo per me è un punto essenziale, la comunicazione può rendere visibile una caratteristica, valorizzarla, darle una forma comprensibile, ma difficilmente può costruirla dal nulla nel lungo periodo. Nel caso di Giorgia Meloni la possibilità di raccontare una certa linearità nel tempo ha avuto un peso importante anche nel suo posizionamento. Se una persona sostiene determinate posizioni per anni, il digitale offre qualcosa che prima era molto più difficile avere, una memoria pubblica facilmente accessibile. Video, dichiarazioni e contenuti rimangono e possono documentare quella continuità. Da questo punto di vista la comunicazione non crea la coerenza, la rende osservabile.

Il programma, almeno la sua ufficializzazione, viene dopo — ma deve dimostrare il messaggio. Le singole proposte devono quindi essere coerenti con la narrazione complessiva. Se la campagna si presenta come quella della “città semplice”, il programma dovrebbe contenere proposte su burocrazia, mobilità, servizi digitali, tempi amministrativi. Se il messaggio è il rilancio di una città ferma, dovremo mostrare concretamente quali investimenti, opere e politiche rappresentano quel rilancio. Altrimenti si crea una frattura tra ciò che la campagna racconta e ciò che propone.

Pochi consigli sul programma:

- Non fare il “programma Miss Italia”.

Non serve a nulla scrivere un programma con frasi fatte, grandi paroloni e poca sostanza.

- Non è un’enciclopedia.

Nessuno leggerà mai 100 pagine. Il programma deve essere corto, breve, con un’introduzione e dieci punti, ognuno con un suo titolo, della durata di una o due pagine al massimo.

- Tattica “agenzia di viaggio”.

Dal programma possiamo ricavare dei mini programmi per ogni quartiere, da esporre nei point e nei banchetti, così che ogni cittadino possa cercarsi il suo personale programma, sentendosi molto più ascoltato.

Infine, arriva lo slogan.

Non il contrario. Uno degli errori più comuni è sedersi intorno a un tavolo all'inizio della campagna e domandarsi: «*Che slogan facciamo?*». Ma lo slogan non dovrebbe generare la strategia. Dovrebbe esserne la compressione estrema.

“*Yes We Can*”, “Adesso!”, “Prima gli italiani”, “Pronti”: al di là del giudizio politico, funzionano nella misura in cui poche parole richiamano un universo narrativo e un posizionamento già costruiti.

Come arrivare allo slogan definitivo della campagna?

Dovrebbe essere il risultato di un processo progressivo, nel quale analisi dei dati, creatività e aderenza a candidato e programma si susseguono fino a individuare l'idea capace di rappresentare contemporaneamente il candidato, le aspettative dell'elettorato e il tema della competizione.

Il consulente e lo staff possono elaborare diverse ipotesi, cercando differenti angolazioni attraverso cui raccontare la stessa candidatura. In questa fase è utile

non innamorarsi immediatamente della prima intuizione: si producono alternative, si confrontano formulazioni e si prova a capire quale idea riesca meglio a tenere insieme identità del candidato, domanda dell'elettorato e contrasto con gli avversari.

Le diverse proposte possono quindi essere valutate sulla base di alcuni criteri: il tema deve essere semplice e comprensibile, credibile per chi lo pronuncia, sufficientemente inclusivo, emotivamente significativo e capace di rendere evidente la differenza rispetto agli altri candidati.

Prima di cristallizzare il tema è possibile sottoporlo a una fase di test e affinamento. Sondaggi, focus group o altre forme di *message testing* consentono di verificare come determinate formulazioni vengano comprese dai pubblici ai quali intendiamo rivolgerci. Il punto non è chiedere agli elettori di “scegliere lo slogan”, delegando loro la strategia, ma osservare se l'idea che vogliamo comunicare viene effettivamente recepita nel modo immaginato. Un messaggio può apparire chiarissimo nella War Room e produrre associazioni completamente differenti una volta uscito dal quartier generale. I feedback raccolti servono quindi a correggerne formulazione e linguaggio senza necessariamente modificarne il nucleo originario. Solo al termine di questo percorso possiamo arrivare alla scelta del tema definitivo. Da quel momento discorsi, social media, materiali cartacei, identità visiva, eventi, interviste e interventi del candidato dovrebbero contribuire, con linguaggi differenti, a rafforzare la stessa idea di fondo.

Spesso lo slogan migliora col tempo, matura, grazie agli stimoli della campagna e al confronto con gli elettori. Se volessimo trovare lo slogan perfetto dovremmo farlo a fine campagna. Purtroppo non si può fare. Anzi, lo slogan è probabilmente il primo elemento comunicativo concreto che viene prodotto insieme al programma. Ed è, come sottolinea Ferrari, una promessa: anticipa i contenuti del programma, l'atteggiamento del candidato e la sua visione di città.

Alcune regole:

- *Less is more.*

Non dobbiamo raccontare il programma, né la biografia del candidato. Servono poche parole che restituiscono il messaggio.

- Coerenza con il candidato.

Non possiamo usare parole che il candidato non dice solitamente e dare un messaggio che non è quello che propone. Ad esempio, usare slogan come “cambiare volto” o “una nuova città x” laddove il candidato ha ricoperto diverse cariche o magari è addirittura il sindaco uscente, crea forte dissonanza.

- La prova del vestito su misura.

La prendo in prestito da Ferrari, vista l'efficacia. Prendiamo lo slogan individuato per il nostro candidato e mettiamolo sopra i manifesti dell'avversario. Se funziona anche per l'avversario, significa che non è quello giusto. La campagna ha sempre un elemento di contrasto, seppur indiretto, tale per cui dobbiamo evidenziare il peso della scelta, l'importanza di votare noi e non gli altri. Ecco perché slogan che vanno bene per tutti, come “*Uniti per X*”, non vanno bene per nessuno.

- Emotività.

Come ogni parola, lo slogan suscita delle emozioni, dei sentimenti. Per questo, mentre lo stiamo elaborando, dobbiamo sempre chiederci quale emozione vogliamo suscitare.

Esempio ben riuscito di slogan, come già accennato, è stato quello di Matteo Renzi che, sulla spinta della rottamazione, utilizzò prima per le primarie PD del 2013 e poi per le europee del 2014 “*L'Italia cambia verso*”.



Nei casi in cui l'elezione si svolga in un comune di piccole dimensioni e laddove il candidato, insieme al consulente, decida di elaborare la propria lista civica, tra le azioni programmatiche vi è la definizione del simbolo della lista.

Lista che poi, pur essendo ovviamente legata alla figura e alle azioni del candidato sindaco (di fatto buona parte di promozione è svolta da lui), seguirà strategie e tattiche proprie, che non trattiamo per non perdere il focus.

Il simbolo tuttavia è un elemento strategico che non bisogna sottovalutare, suscita emozioni, è dotato di forza comunicativa. Alcune istruzioni:

- *Non è bello ciò che è bello ma è bello ciò che si fa ricordare.*

Un simbolo è efficace se è riconoscibile e si fa ricordare nel tempo.

- *Le dimensioni contano.*

Il formato con il quale vedremo il simbolo, prima di entrare in cabina elettorale, è 3cm x 3cm, inserito in un manifesto con tanti altri simboli delle stesse dimensioni. Occorre ragionarlo con l'obiettivo che sia riconoscibile, chiaro,

semplice e che nessun millimetro a disposizione vada sprecato. A proposito di spazio sprecato, si allega di seguito il primo simbolo della campagna per le elezioni di Borgonovo della lista Borgo Nuova, a titolo esemplificativo.



Elezioni Borgonovo – Monica Patelli Sindaco, dalle slides del prof. Matteo Zangrandi

- *Non è un quadro, un collage o una matryoska.*

Viste le dimensioni ridotte, non possiamo fare degli accrocchi. Se in un logo 3x3 inseriamo 7 loghi, realisticamente l'elettore non vedrà nessun logo e il risultato finale sarà un'incertezza totale.

La priorità va data alle informazioni chiave: quale candidato supportiamo e qual è la nostra identità. Una regola generale per tutte le liste a supporto di un candidato è che il suo cognome (seguito o meno dalla dicitura "sindaco") deve occupare almeno il 40% del simbolo.

Un esempio di simbolo non efficace:



Elezioni comunali 2017 – Ardea.

Due esempi di simboli efficaci nelle proporzioni di testo:



1

1: simbolo lista civica Gori Sindaco – elezioni comunali di Bergamo 2019.



2

2: simbolo PD – elezioni comunali di Bergamo 2019.

- *I colori sono importanti.*

Deve risaltare in mezzo ad altri 10 o 20 simboli delle stesse dimensioni su un manifesto tendenzialmente bianco o grigio.

Se il colore principale non è particolarmente acceso e c'è predominanza di bianco, occorre ricordarsi di dotare il simbolo di un bordo colorato, per aumentarne la visibilità facendo contrasto sullo sfondo.



elezioni comunali di Voghera 2026

- *Sono vietati i riferimenti religiosi.*

Sembra uno scherzo per chi ha in mente la DC, tuttavia ricordo che quest'ultima poteva inserire la croce nel proprio emblema elettorale perché lo scudo crociato venne registrato e interpretato non come un simbolo strettamente religioso, ma come un simbolo storico-politico legato alle libertà comunali medievali e alla tradizione guelfa.

Nei contesti più raccolti, accade spesso che la lista del candidato sindaco, per interpretare le tradizioni della propria comunità, voglia inserire nel simbolo delle raffigurazioni. E in paesi e città di piccole dimensioni, spesso uno dei luoghi più rappresentativi è la chiesa.

Vale la pena ricordare che la conseguenza per l'esposizione di elementi religiosi nel simbolo elettorale è la ricusazione del simbolo e la richiesta di modifica da parte delle Commissioni Elettorali Circondariali, con il rischio concreto di esclusione dalla competizione elettorale se il logo non viene corretto in tempo.

- *Simbolo e candidato non devono cozzare.*

Il simbolo contribuisce al racconto della lista, dei suoi valori e di quelli del candidato. Abbiamo un candidato sobrio, moderato, magari oltre la mezz'età? Il simbolo non può urlare graficamente.

- *Una volta definito, ci perseguiterà.*

Lo troveremo in tutti i prodotti promozionali della campagna, sarà al centro della comunicazione, dai volantini, ai roll-up, fino alle card social.

È fondamentale quindi progettarlo, sia nei colori, sia nella grafica, come un elemento capace di adattarsi ai diversi contesti. Il simbolo deve funzionare sempre.

Qui un esempio del simbolo della Lista civica Silvia Salis Sindaca per le elezioni di Genova del 2025, adattato in formato cartonato e volantini.



Adesso sappiamo cosa dire. Resta da capire come farlo arrivare alle persone.

3.5 I primi passi della campagna *day by day*.

Da questo momento la campagna entra nella sua dimensione quotidiana. È l'inizio della campagna *day by day*, quella nella quale una buona strategia deve dimostrare di saper sopravvivere alla realtà.

Riprendendo la riflessione di Mauro Ferrari, per lavorare efficacemente ogni giorno, è utile predisporre una sorta di piano generale della campagna, una grande agenda condivisa che permetta di visualizzare contemporaneamente scadenze, obblighi, incontri, call, eventi e attività di comunicazione.

L'autore suggerisce nello specifico di predisporre il cosiddetto diagramma di Gantt. Sostanzialmente un file Excel che organizza i momenti della campagna in una matrice riga per colonna. Nelle righe avremo le diverse attività da svolgere, già ordinate dalla prima all'ultima, mentre ogni colonna è un giorno del calendario della campagna elettorale. Di seguito un fac-simile.

DIAGRAMMA DI GANTT – SETTIMANA DI CAMPAGNA Esempio operativo	LUNEDÌ 12 MAGGIO	MARTEDÌ 13 MAGGIO	MERCOLEDÌ 14 MAGGIO	GIOVEDÌ 15 MAGGIO	VENERDÌ 16 MAGGIO	SABATO 17 MAGGIO	DOMENICA 18 MAGGIO
ATTIVITÀ							
Riunione di staff – allineamento mattutino (obiettivi, priorità, aggiornamenti)							
Monitoraggio social e stampa (raccolta rassegna, sentimenti, segnalazioni)							
Contatti con giornalisti locali (proposte interviste, invio comunicati)							
Uscite sul territorio (incontri, banchetti, visite)	Visita al mercato rionale	Incontro con commercianti	Banchetto in Piazza Roma	Visita a scuola e incontro studenti	Casa per casa quartiere Nord	Evento pubblico in piazza	
Produzione contenuti social (foto, video, stories)	Foto + stories mercato	Video breve commercianti	Post riassuntivo banchetto	Video studenti + interviste	Dietro le quinte casa per casa	Dietro le quinte casemoria	Dietro le quinte pubblico
Telefonate a simpatizzanti (GOTV soft – ascolto e coinvolgimento)	100 chiamate ascolto	150 chiamate con invito evento	100 chiamate follow-up	150 chiamate persuadibili	100 chiamate promemoria	200 chiamate promemoria	200 chiamate invito voto
Aggiornamento database elettori (inserimento nuovi contatti, note)	Input nuovi contatti	Aggiornamento interazioni	Pulizia e verifica dati	Segmentazione persuadibili	Verifica assegnazioni territoriali		Controllo finale liste
Fundraising (contatti donatori, piccoli eventi)		Contatti telefonici		Incontro donatori privati		Evento raccolta fondi	Backup e check completo
Gestione volontari e materiali (assegnazioni, logistica, stampa)	Briefing team territoriali	Assegnazione turni banchetti	Consegna materiali a team	Verifica scorte e logistica	Ritiro materiali e stampa extra	Allestimento esibizione	Allestimento eventi
Conferenza stampa / comunicati			Comunicato su tema x		Conferenza stampa annuncio proposta		
Monitoraggio sondaggi e competitor (analisi trend, mosse avversari)	Aggiornamento sondaggi		Analisi mosse avversari		Report settimanale andamento		
Preparazione contenuti successivi (pianificazione settimana prossima)							Pianificazione settimana 3
Debrief serale di fine giornata (cosa ha funzionato, cosa migliorare)	Debrief team ore 21.00	Debrief team ore 21.00	Debrief team ore 21.00	Debrief team ore 21.00	Debrief team ore 21.00	Debrief team ore 21.00	Debrief team ore 21.00

Chiamarlo semplicemente “piano editoriale” sarebbe riduttivo: ciò che serve alla campagna è un vero e proprio *campaign calendar*, continuamente aggiornato.

Al suo interno dovranno trovare spazio tanto le grandi scadenze — presentazione delle liste, avvio delle affissioni, eventi principali, confronti pubblici, chiusura della campagna — quanto la quotidianità apparentemente minuta: una riunione con un'associazione, un'intervista, uno shooting, una visita a un quartiere, la consegna dei volantini o una telefonata con un fornitore.

Le prime settimane servono innanzitutto a mettere la campagna nelle condizioni di comunicare.

Devono essere attivati o riorganizzati i profili social del candidato, predisposto il sito internet e costruita un'identità grafica sufficientemente riconoscibile e coerente. Logo, caratteri, impostazione dei manifesti, volantini, roll-up, materiali per i banchetti e template digitali devono parlare la stessa lingua. In questa fase è utile realizzare anche uno shooting fotografico professionale: fotografie istituzionali e informali, immagini verticali e orizzontali, brevi video e materiale destinato all'annuncio della candidatura. Può sembrare un dettaglio, ma costruire preventivamente una buona banca di immagini evita di trovarsi, nel pieno della campagna, a utilizzare sempre le stesse fotografie o materiale improvvisato.

Per quanto riguarda le immagini principali la regola aurea è essere naturali e coerenti con la propria persona. Se il candidato porta da sempre gli occhiali, fare un santino o un manifesto senza questo elemento non avrebbe senso; anzi, alcune persone faticerebbe a riconoscerlo probabilmente.

Un altro consiglio riguarda il posizionamento delle mani: mai dietro la schiena, perché danno l'impressione al cittadino che guarda il manifesto che il candidato abbia qualcosa da nascondere.

Contemporaneamente bisogna predisporre le sedi fisiche della campagna (gli immobili). Individuare e affittare il point elettorale, organizzare magazzino e materiali, contattare tipografie e fornitori. Dobbiamo programmare le affissioni nel rispetto della disciplina applicabile, sfruttando il periodo di tempo dall'inizio della campagna fino ai 30 giorni dal voto, momento nel quale scattano le regole di affissione nelle sole plance comunali.

Bisogna ordinare i primi materiali promozionali e, quando coerenti con la strategia, progettare gadget come strumenti di riconoscibilità della campagna.

Un gadget può contribuire significativamente alla riconoscibilità del candidato, specie se elaborati con coraggio.

Regalare un dispenser di sacchetti per deiezioni canine brandizzato con il logo della lista e il nome del candidato può sembrare una scelta bizzarra, se non controproducente. Tuttavia, se pensiamo che il 23% delle famiglie italiane ha almeno un cane⁹⁰, dimostrare attenzione verso di loro e al contempo verso la cura della città e la valorizzazione dell'igiene urbana, può essere una mossa vincente.

Tra i primi opuscoli c'è spazio per il classico "*piacere, mi presento*" e per materiali che abbiano ancora una componente di ascolto e non solo di esposizione di idee.

⁹⁰ Fonte ISTAT - Gli animali domestici in Italia - Anno 2024

Il point, in particolare, non dovrebbe essere considerato soltanto un ufficio: può diventare il luogo nel quale si incontrano volontari, cittadini e sostenitori e nel quale la campagna acquista una presenza fisica nella città. Anche la sua collocazione, pertanto, è una scelta politica e comunicativa. Se le condizioni lo consentono, aprire più point nelle periferie potrebbe avere un effetto positivo significativo in termini di visibilità e capacità di instaurare relazioni con i cittadini. Il point deve vivere: dobbiamo organizzare incontri ma anche serate a tema, momenti distensivi. Perché non fare lo spritz con il candidato, ad esempio?

Occorrono poi le persone. È quindi nelle prime settimane che deve intensificarsi il reclutamento dei volontari. Chi offre la propria disponibilità deve essere raccolto in un sistema ordinato, ricontattato, assegnato alle attività e possibilmente formato. Distribuire volantini, organizzare un banchetto, fare *door-to-door* o rappresentare il candidato a un'iniziativa non sono attività completamente spontanee: il volontario deve conoscere almeno il messaggio fondamentale della campagna, sapere cosa può e non può fare e avere un referente al quale rivolgersi.

Come sottolineato da Zangrandi, con l'evoluzione dell'era digitale, sta emergendo una figura inedita: *il citizen campaigner*, simpatizzante che agisce come attivista online e offline senza far parte ufficialmente della struttura di partito.

Svolge un consumo produttivo: crea valore per il candidato condividendo post e organizzando piccoli eventi, commentando sui social, pubblicando video o post a suo sostegno, senza costi diretti per l'organizzazione centrale. In questo universo rientrano altre forme di promozione parallela, ufficiosa potremmo asserire, come la pagina fan. Basti pensare che negli ultimi anni la pagina "*le bimbe di sergio mattarella*", Fanpage del Presidente della Repubblica, ha raggiunto i 64 mila followers.

Anche nelle elezioni locali stanno iniziando a vedersi alcuni tentativi. Nelle ultime elezioni comunali di Vigevano la candidata del centrosinistra aveva una Fanpage

“le bimbe di Rossella” a suo sostegno. Perché questo strumento? Per pubblicare contenuti che sarebbero troppo poco professionali e istituzionali per la pagina ufficiale del candidato ma che contribuiscono a dare un’immagine umana e simpatica a questo.



Fanpage di Rossella Buratti per le elezioni di Vigevano 2026.

È in questa fase che può essere preparato anche il lancio pubblico della candidatura. L'evento di lancio rappresenta il momento nel quale il posizionamento costruito nelle prime settimane viene mostrato per la prima volta nella sua interezza.

Luogo, pubblico, scenografia, interventi, discorso del candidato, immagini e copertura digitale dovrebbero quindi rispondere alla stessa domanda: che cosa vogliamo che una persona pensi di questo candidato dopo averlo visto per la prima volta? L’obiettivo principale è restituire chiarezza nelle idee e ottimismo.

Terminata questa fase iniziale, bisogna uscire dal quartier generale.

Mercati, quartieri, associazioni, imprese, università, luoghi di lavoro, bar, manifestazioni, centri anziani, impianti sportivi e incontri porta a porta diventano parte della sua agenda. Soprattutto nei primi mesi, prima che la competizione raggiunga la massima intensità, questi momenti dovrebbero avere una forte componente di ascolto.

Il candidato non deve arrivare ovunque con una soluzione già confezionata: deve fare domande, raccogliere problemi, conoscere persone e costruire relazioni. Deve

sempre girare con un'agenda, segnandosi in tempo reale le segnalazioni dei cittadini. Tutto costantemente ripreso e promosso sui social.

Trump insegna: incontrare una famiglia di contadini in un paesino sperduto non può portare più di qualche decina di voti, a meno che questo momento venga ripreso e diventi un simbolo. A quel punto tutti i contadini, fino agli imprenditori agricoltori più strutturati, hanno pensato che Trump fosse l'unico candidato vicino alla loro realtà.

In questi momenti è importante anche la forma, l'impressione che si dà. Ad esempio, l'abbigliamento deve sempre essere coerente con il luogo in cui ci si trova e con la propria persona. La regola aurea è sempre la stessa: non snaturarsi.

Se il candidato è solito vestirsi *casual*, non dovrebbe presentarsi al mercato in giacca e cravatta, perché darebbe l'impressione di essere un prodotto confezionato, di farlo solo per darsi un tono, di essere, in ultima istanza, incoerente.

Le informazioni raccolte nei vari momenti di contatto dovranno poi tornare alla struttura, essere ordinate e, quando rilevanti, incidere sul programma e sulla comunicazione. Il territorio non è soltanto il luogo nel quale si porta il messaggio: è anche uno dei luoghi dai quali il messaggio viene continuamente alimentato grazie ai feedback.

Per questo nelle prime settimane è utile elaborare una campagna di ascolto, "*la tua voce conta*"⁹¹, nei quartieri. Una campagna mirata quartiere per quartiere, segmentando il territorio e comprendendone le peculiarità.

Un gazebo, volantini molto scarni contenenti solo contatti, identità del candidato con slogan e presentazione personale, un cartellone bianco e delle penne brandizzate con le quali far scrivere ai cittadini le priorità del loro quartiere. Così

⁹¹ M. Ferrari – "La fabbrica dei Mostri", FrancoAngeli.

per ogni quartiere e frazione della città. Stiamo costruendo una presenza personalizzata e ramificata.

Altre operazioni di ascolto? A inizio campagna dobbiamo dotarci di un numero di telefono ad hoc con il quale comunicare con i cittadini. La lettera di presentazione del candidato, da trasmettere tramite porta a porta, deve infatti contenere numero di cellulare e mail in evidenza.

Parallelamente è possibile aprire un canale su Whatsapp così che i cittadini possano seguire gli aggiornamenti della campagna.

Quando pubblichiamo apertamente il numero di telefono (provvisorio) del candidato, dobbiamo necessariamente dotarci di un responsabile che risponde a chiamate e messaggio h24, segnando ogni utente in agenda.

Ottenuto questo database, il candidato deve rendersi disponibile almeno mezz'ora al giorno per chiamare i cittadini che hanno provato a contattarlo e ascoltarli.

Il cittadino che dice ai vicini *“mi ha chiamato il candidato Sindaco”* produce un effetto positivo da non sottovalutare.

Prestiamo attenzione a una delle caratteristiche più significative della campagna contemporanea: l'integrazione tra campagna on the road e campagna digitale.

La prima vive di porta a porta, banchetti, comitati, volontari, telefonate, incontri nei quartieri ed eventi. La seconda passa attraverso stampa, televisioni, social network, advertising e produzione audiovisiva.

Considerarle due campagne separate sarebbe un grave errore. Un incontro al mercato può generare una fotografia, una storia e un video; quel video può raggiungere una persona che, vedendo il candidato disinvolto in mezzo alla gente, decide di partecipare all'incontro successivo; durante quell'incontro può essere raccolto, nel rispetto della normativa applicabile, il contatto di un nuovo sostenitore; quel sostenitore può diventare volontario e bussare qualche settimana dopo alla porta di altri elettori.

Da questo momento anche l'agenda del candidato assume un valore propriamente strategico. Ogni presenza dovrebbe rispondere, per quanto possibile, a una funzione: aumentare la notorietà, rafforzare una relazione, presidiare un territorio, parlare a un determinato pubblico, conquistare copertura mediatica, produrre contenuti oppure approfondire un problema.

Con il passare delle settimane, infine, la campagna deve trovare il proprio ritmo di crociera. La giornata può iniziare con il monitoraggio della stampa e della conversazione digitale e con un breve coordinamento della squadra; proseguire con incontri, produzione dei contenuti, attività sul territorio e rapporti con i media; concludersi con eventi pubblici e un rapido debriefing.

3.6 L'ultimo mese, il silenzio elettorale e lo scrutinio.

Se nelle prime fasi l'obiettivo era costruire notorietà, ascoltare, radicarsi sul territorio, nell'ultimo mese la campagna cambia passo. Il tempo si restringe, l'attenzione degli elettori cresce e ogni giornata acquista un peso maggiore.

Il programma viene ufficializzato, dopo aver fatto i conti coi feedback dei quartieri: i temi bandiera diventano più netti, la comunicazione aumenta d'intensità e l'ascolto dei mesi precedenti deve trasformarsi in soluzioni. I volantini e le brochure possono ora presentare proposte precise e, nelle competizioni locali, essere declinati anche in microprogrammi territoriali: ciò che abbiamo ascoltato in un quartiere deve tornare in quel quartiere sotto forma di impegno.

Se siamo ambiziosi, possiamo pensare di redigere un piccolo programma per ogni quartiere, posizionandoli nei point: ogni cittadino troverà da sé il programma del proprio quartiere e penserà che non stiamo facendo proposte generiche ma ben focalizzate. Se il signor Mario che a marzo ci aveva fermato nel suo quartiere segnalando una via pericolosa per ciclisti e pedoni, legge nel mini-programma la

previsione di una pista ciclabile e un marciapiede, si sentirà ascoltato e allo stesso tempo utile. Il voto sarà semplicemente una conseguenza.

Per quanto riguarda la promozione cartacea, gli ultimi 30 giorni sono segnati dal divieto di affissione di manifesti, se non negli stalli appositi comunali. Anche le tradizionali operazioni di affissione sulle plance elettorali possono trasformarsi in un momento collettivo della squadra: volontari e militanti *on the road* con scopa, colla e manifesti 100x200 da affiggere.

È un'occasione per fare promozione digitale, mostrando la carica della squadra, ma anche un piccolo momento di *team building*.

Anche la presenza sui media e negli spazi di propaganda si intensifica. È infatti soprattutto con l'avvicinarsi del voto che una parte dell'elettorato meno politicamente coinvolta comincia realmente a prestare attenzione alla competizione.

La ricerca cambia funzione. Se il sondaggio iniziale serviva soprattutto a misurare notorietà, gradimento e posizionamento del candidato, un tracking poll realizzato nella fase avanzata può finalmente interrogare direttamente le intenzioni di voto, verificare gli spostamenti intervenuti, individuare eventuali segmenti ancora contendibili e capire se il *path to victory* immaginato mesi prima stia effettivamente prendendo forma.

Ma anche i numeri più positivi non devono trasformarsi in una rassicurazione.

La campagna continua ad ascoltare il territorio, i volontari, la stampa e la conversazione digitale. È qui che acquista pieno significato il principio del consulente che “coltiva il dubbio” e non si innamora del candidato.

Con l'aumentare dell'attenzione cresce inevitabilmente anche il conflitto politico. I confronti pubblici si moltiplicano, gli avversari diventano più aggressivi, una dichiarazione sbagliata può occupare l'intera giornata comunicativa e una notizia

negativa può costringere la campagna a modificare rapidamente i propri programmi. È il momento nel quale la War Room e l'attività di *opposition research* assumono la loro funzione in modo più evidente.

Nell'ultimo mese aumentano interviste, dibattiti e confronti organizzati da giornali, associazioni e stakeholder. Richiedono *debate preparation*: studio delle posizioni degli avversari, elaborazione delle possibili domande e annessa preparazione delle risposte, gestione del tempo e preparazione delle battute di contrasto. È possibile fare simulazioni nella quale un membro dello staff interpreta l'avversario per allenarsi. Il candidato non può presentarsi il giorno del confronto televisivo – regolato in maniera stringente – senza avere le risposte adeguate per rimanere nei tempi.

In questo quadro anche la comunicazione cartacea può cambiare natura. Riprendendo l'impostazione proposta da Mauro Ferrari, la lettera indirizzata direttamente al cittadino – questa volta per chiederne la fiducia - può essere pensata come un oggetto che deve innanzitutto superare una prima, banalissima prova: non finire immediatamente nel cestino. Non è sufficiente stampare un testo programmatico e spedirlo a migliaia di famiglie. Mittente, busta, modalità di apertura, lunghezza, tono e personalizzazione concorrono a determinare se quella comunicazione verrà aperta e letta. Alla lettera generale alle famiglie possono affiancarsi comunicazioni destinate a pubblici specifici — per esempio i giovani chiamati al voto per la prima volta.

Una postilla comunicativa: in tutti i materiali dell'ultimo mese non dobbiamo mai dire “ecco cosa farò se diventerò sindaco” ma “ecco cosa farò una volta Sindaco”. Il sociologo Robert Merton l'ha definita la profezia che si autoavvera.

Viene poi la preparazione all'*Election Day*. Nell'ultimo mese bisogna reclutare e formare i rappresentanti di lista, coprire le sezioni, predisporre contatti e

turnazioni, preparare il sistema attraverso cui arriveranno i dati dello scrutinio e organizzare il quartier generale della notte elettorale.

Come stabilito dalla legge, nelle elezioni comunali possono essere designati, presso ciascuna sezione, un rappresentante effettivo e uno supplente. La designazione può essere comunicata al segretario comunale entro il giovedì precedente l'elezione, in forma cartacea oppure tramite PEC; sarà poi il Comune a trasmettere le designazioni ai presidenti delle rispettive sezioni.

Inoltre, nelle comunali il rappresentante designato deve essere elettore del medesimo Comune; può svolgere questa funzione anche un candidato, non essendoci incompatibilità tra candidatura e ruolo di rappresentante di lista.

Queste persone necessitano di una preparazione teorica e politica: il loro principale compito è richiamare l'attenzione del presidente contestando i voti assegnati agli avversari e quelli non assegnati al candidato, laddove vi siano dubbi di irregolarità.

Una scheda presenta una croce sul nostro candidato sindaco e una croce sulla lista a suo sostegno, ma anche una croce sulla lista a sostegno del candidato sindaco avversario. Il presidente vuole annullarla.

Non può esserci improvvisazione, se abbiamo formato opportunamente i rappresentanti di lista, questi dovranno immediatamente contestare la scelta nel caso in questione, siccome le istruzioni del Ministero dell'Interno dicono che se la scelta del candidato sindaco è univoca, ma l'elettore traccia segni su due o più contrassegni di lista, il voto alle liste è nullo ma rimane valido il voto al candidato sindaco.

La loro individuazione, quindi, non dovrebbe essere lasciata agli ultimi giorni. Se un comune ha 80 sezioni e si vuole garantire almeno un rappresentante per ciascuna, significa trovare, verificare e coordinare decine di persone, assegnarle ai rispettivi seggi, raccoglierne i dati necessari e, appunto, formarle.

L'ultima settimana rappresenta l'accelerazione finale: il candidato deve concentrarsi sui territori e sui pubblici decisivi.

Flash mob, iniziative di piazza e presenze diffuse servono anche a comunicare una sensazione difficile da misurare ma politicamente rilevante: una campagna viva, presente, entusiasta e convinta di potercela fare.

Negli ultimissimi giorni vanno sviluppati materiali prevalentemente funzionali che ricordino quando, dove e come si vota, accompagnati da un facsimile della scheda conforme alla disciplina elettorale.

Questa energia deve culminare nell'evento di chiusura.

È il momento di ricomporre il senso della campagna: ricordare da dove si è partiti, mostrare il percorso compiuto, ringraziare chi lo ha reso possibile e trasmettere entusiasmo, determinazione e fiducia. Dopo settimane di tensione, serve anche alla squadra per riconoscersi come comunità prima dello sforzo finale.

La campagna, però, non è ancora conclusa.

Da quel momento la domanda principale non è più *“quante persone possiamo ancora convincere?”*, bensì *“quante delle persone che abbiamo convinto riusciremo effettivamente a portare alle urne?”*.

È il momento di riaprire il database costruito durante la campagna, quello che ha raccolto in questi mesi partecipanti agli eventi, volontari, sostenitori, contatti iscritti alla newsletter e al sito, cittadini fermati ai banchetti.

Tutti coloro i quali abbiano legittimamente lasciato i propri contatti vanno ricontattati negli ultimi giorni della campagna, attraverso messaggi contenenti il *reminder* del voto con le istruzioni e lo slogan. Il patrimonio più importante accumulato durante mesi di campagna non è infatti il numero di volantini distribuiti, ma la rete di relazioni costruita. Entra così in funzione la macchina del *“Get Out The Vote”*.

L'Election Day comincia molto prima dell'apertura dei seggi. Il quartier generale deve essere operativo fin dalle prime ore del mattino, con compiti e responsabilità già assegnati. I rappresentanti di lista raggiungono le rispettive sezioni; il responsabile organizzativo verifica che non vi siano seggi scoperti o problemi dell'ultimo minuto; i referenti territoriali mantengono il collegamento con le diverse zone; il gruppo dirigente della campagna dispone di un canale rapido attraverso cui far arrivare eventuali segnalazioni.

Con l'apertura delle urne entra in funzione soprattutto la macchina della mobilitazione. Telefonate, messaggi e attività dei volontari per ricordare nuovamente l'appuntamento elettorale e facilitare la partecipazione di chi ha già manifestato la volontà di sostenere il candidato.

È la fase conclusiva del *Get Out The Vote*: un elettore persuaso che rimane a casa, dal punto di vista del risultato, vale quanto un elettore che non siamo mai riusciti a convincere.

Nel corso della giornata arrivano anche i dati ufficiali sull'affluenza.

Vanno letti con prudenza. Un'affluenza superiore o inferiore alle attese può alimentare ipotesi sull'andamento della competizione, ma non permette di sapere automaticamente chi stia beneficiando della partecipazione. Il confronto con le elezioni precedenti e con le diverse aree territoriali può offrire indicazioni ma non certezze.

Dopo aver votato e adempiuto agli eventuali appuntamenti con la stampa, il candidato non dovrebbe trasformare la giornata elettorale nell'ennesima giornata di campagna, anche per i limiti posti dalla disciplina elettorale.

Il candidato deve rimanere raggiungibile, informato e sufficientemente protetto dal flusso incontrollato di indiscrezioni, voci e presunti risultati che inevitabilmente accompagnano le ore del voto.

Nel frattempo, una parte della squadra deve già guardare oltre la chiusura delle urne. Il database per la raccolta dei risultati deve essere pronto, così come l'elenco

delle sezioni e dei rappresentanti, i contatti telefonici, il sistema di verifica dei dati e la sala nella quale seguire lo scrutinio. Ufficio stampa e team digitale devono avere predisposto scenari comunicativi differenti: vittoria, sconfitta, ballottaggio o risultato ancora incerto. Anche la logistica deve essere pronta per l'eventuale punto stampa e per l'arrivo di giornalisti, sostenitori e volontari.

Mentre una parte della macchina sta ancora portando gli elettori alle urne, un'altra deve già prepararsi a leggere ciò che uscirà da quelle urne.

Quando i seggi chiudono, la campagna elettorale propriamente intesa è finita.

La macchina cambia per l'ultima volta funzione: presidio, raccolta, verifica e interpretazione del risultato.

I rappresentanti di lista seguono le operazioni nei seggi; i risultati cominciano ad arrivare al quartier generale; il data analyst li aggrega e li confronta con quelli storici e con gli obiettivi territoriali; il consulente politico cerca di comprenderne il significato e il candidato...aspetta.

In poche ore bisogna raccogliere informazioni provenienti da decine o centinaia di sezioni, verificarne l'attendibilità, confrontarle con gli obiettivi fissati durante la campagna e permettere al candidato di comprendere il risultato prima ancora che questo assuma una forma definitiva.

Il quartier generale si trasforma così, per l'ultima volta, in una vera War Room.

Ogni sezione comunica progressivamente al quartier generale in primis l'affluenza definitiva, poi voti ottenuti dalle liste o dai candidati e, quando previste, le preferenze. I dati vengono inseriti in un unico database o foglio di lavoro e verificati, evitando che fotografie di verbali, messaggi WhatsApp, telefonate e numeri non confermati circolino senza controllo.

A quel punto entra in gioco il *data analyst* per dare un significato ai primi risultati. Una sezione non vale l'altra: conoscere la geografia elettorale consente di capire se le sezioni già scrutinate siano favorevoli o sfavorevoli al candidato e quindi quanto sia prudente proiettare il dato parziale sull'intero comune.

Il consulente politico restituisce al candidato una lettura complessiva. In una notte caratterizzata da tensione e informazioni frammentarie, uno dei compiti della struttura professionale è proprio quello di proteggere il processo decisionale dal rumore.

Dopo alcune ore i numeri proclamano un vincitore e uno sconfitto.

Se si vince, la priorità diventa evitare il vuoto tra campagna e governo: trasferire ordinatamente informazioni, relazioni e questioni aperte; distinguere chi faceva parte dello staff elettorale da chi eventualmente avrà un ruolo istituzionale; interrompere la logica puramente elettorale e costruire quella di governo. È il momento delicato in cui la macchina del consenso si deve riorganizzare.

Se si perde, invece, occorre impedire che in quarantotto ore venga disperso tutto ciò che è stato costruito. Bisogna decidere se il candidato intende continuare il proprio percorso politico, preservare la comunità dei sostenitori, mantenere attivi i canali di comunicazione e trasformare eventualmente la struttura elettorale in organizzazione politica di opposizione.

Tuttavia, sia in un caso che nell'altro, ci sono passaggi obbligatori.

Il candidato dovrà rivolgersi pubblicamente agli elettori. Che si tratti di una vittoria o di una sconfitta, il discorso conclusivo rappresenta l'ultimo atto politico della campagna: ringraziare gli elettori, riconoscere il lavoro della squadra e dei volontari, interpretare il risultato e indicare ciò che verrà dopo.

Viene poi il momento dei ringraziamenti interni. Una campagna elettorale è un'organizzazione temporanea che vive anche del lavoro di persone che, terminato il voto, torneranno alle proprie occupazioni. Volontari, referenti territoriali, collaboratori e sostenitori non possono semplicemente essere congedati.

Parallelamente deve cominciare la chiusura materiale e amministrativa della campagna: saldare i fornitori, verificare fatture e pagamenti, completare gli adempimenti di rendicontazione, chiudere gli eventuali rapporti contrattuali, restituire materiali e locali, sistemare gli archivi e verificare quali informazioni raccolte durante la campagna possano essere legittimamente conservate e quali debbano essere eliminate.

La campagna, insomma, deve essere smontata con la stessa attenzione con cui era stata costruita.

Ma c'è soprattutto un'ultima operazione che interessa direttamente il consulente: il *“debriefing”* della campagna.

A distanza di pochi giorni dal voto, quando il ricordo degli eventi è ancora sufficientemente nitido ma è diminuita la tensione emotiva della notte elettorale, lo staff dovrebbe tornare a riunirsi. Non per celebrare una vittoria né per individuare i colpevoli di una sconfitta, ma per ricostruire ciò che è realmente accaduto. È una pratica di apprendimento organizzativo: documentare successi, problemi e lezioni consente di trasformare l'esperienza appena conclusa in un patrimonio utilizzabile in futuro.

A quel punto bisogna riprendere le domande poste all'inizio della campagna e confrontarle con ciò che è realmente successo. Avevamo individuato correttamente il nostro elettorato? Il benchmark poll aveva fotografato bene il punto di partenza? Quali segmenti siamo riusciti a persuadere? Quali sono rimasti impermeabili al nostro messaggio? Dove abbiamo sovraperformato e dove abbiamo perso? Gli eventi sul territorio hanno generato consenso o soltanto partecipazione dei già

convinti? Le risorse economiche sono state allocate correttamente? Quali previsioni erano sbagliate?

Particolarmente importante è l'analisi dei risultati sezione per sezione: ossia la geografia del voto. Il risultato elettorale può essere incrociato con la mappa strategica costruita prima della campagna: quartieri considerati contendibili, aree nelle quali si era deciso di concentrare il candidato, zone maggiormente interessate dal porta a porta e dalla presenza dei volontari.

Il *debriefing* dovrebbe quindi produrre qualcosa di concreto: un documento finale nel quale conservare le decisioni strategiche adottate, i risultati ottenuti, gli errori individuati e le lezioni apprese. Una buona domanda conclusiva può essere molto semplice: se domani dovessimo ricominciare questa stessa campagna, cosa faremmo allo stesso modo e cosa cambieremmo dal primo giorno?

È qui, probabilmente, che si chiude davvero il lavoro del consulente politico.

Una campagna può essere vinta o persa, ma professionalmente non dovrebbe mai essere semplicemente archiviata.

La campagna perfetta, dunque, non esiste. Esiste una campagna sufficientemente organizzata da sapere cosa fare, abbastanza flessibile da correggersi mentre lo fa e abbastanza professionale da interrogarsi, alla fine, anche su ciò che ha sbagliato.

4. Abbiamo vinto; e ora?

4.1 Dopo il voto: la campagna permanente.

A differenza delle fasi precedenti della comunicazione politica, analizzate nel primo capitolo, il concetto di marketing politico così come inteso nella quarta era,

assume la forma di una comunicazione permanente, continua e integrata nell'azione di governo e nella costruzione quotidiana del consenso.⁹²

La distinzione tradizionale tra tempo della campagna elettorale e tempo dell'amministrazione tende a sfumare: ogni atto politico è potenzialmente un atto comunicativo, progettato per essere visibile, condivisibile e valutabile in tempo reale.

In questo contesto, il consenso non rappresenta più un esito periodico del processo democratico, ma una variabile da monitorare costantemente.

Come già ricordato, la disintermediazione, la pluralizzazione dei media con la diffusione delle piattaforme digitali e la personalizzazione politica conseguente⁹³, hanno prodotto un'innovazione nella strategia di marketing: i leader politici acquisiscono una centralità inedita.

Il leader diventa il fulcro della comunicazione; il suo volto, la sua voce, la sua biografia e il suo stile comunicativo sono elementi dominanti nella comunicazione politica moderna, trasformando il candidato in un vero e proprio brand politico, chiamato a mantenere una presenza costante nello spazio pubblico e a costruire una relazione emotiva con la propria community.

Rispetto al concetto di campagne elettorali *candidate centered* viste negli anni Ottanta e Novanta, la *branding politics*⁹⁴ richiama al rapporto bidirezionale e continuativo che intercorre tra politico e cittadino.

Il superamento definitivo del modello comunicativo unidirezionale, tipico della politica dei partiti di massa e dei media generalisti, costituisce un cambio di passo significativo. La comunicazione politica contemporanea si configura sempre più come una relazione continua tra leader e pubblico, basata sulla sensazione di prossimità. Le piattaforme digitali favoriscono una comunicazione che non si esaurisce nei momenti istituzionali o nelle campagne elettorali, ma si sviluppa

⁹² Blumenthal, S.- The Permanent Campaign: Inside the World of Elite Political Operatives. Boston, Beacon Press, 1980.

⁹³ T. Bernini – “La personalizzazione politica: evoluzione o crisi della democrazia? - Tesi Triennale Università degli Studi di Pavia.

⁹⁴ Lees-Marshment, J. (2019). Political Marketing: Principles and Applications (3rd ed.). Routledge.

quotidianamente attraverso commenti, dirette, risposte agli utenti. In questo quadro, il politico diviene attore comunicativo chiamato a gestire una community, mantenendo costante il livello di attenzione e coinvolgimento.

Tutte queste dinamiche contribuiscono a definire una condizione di visibilità permanente, nella quale il silenzio comunicativo viene percepito come un segnale di debolezza o irrilevanza. La politica è chiamata a reagire costantemente all'attualità, a presidiare lo spazio pubblico digitale e a produrre contenuti con una frequenza elevata, anche quando si trova al governo.

Questo regime comunicativo contribuisce a sovrapporre in modo sempre più stretto la dimensione del governo e quella della campagna elettorale, rafforzando la logica della *permanent campaign*.

Il punto di partenza obbligatorio, come già specificato, è la campagna permanente, concetto proposto da Sidney Blumenthal⁹⁵ come la rottura della vecchia separazione tra la comunicazione della campagna e quella della successiva, ponendovi nel mezzo l'importanza della comunicazione mentre si governa.

L'oggetto di indagine è dunque il passaggio dalla ricerca di consenso al governo del consenso.

Significativo, da questo punto di vista, risulta il contributo di Longobardi, il quale ha seguito Giorgia Meloni nella sua ascesa politica, da leader di un partito di opposizione, durante le campagne elettorali e poi una volta insediata nel ruolo di Presidente del Consiglio. Che cosa cambia nella comunicazione effettiva quando non bisogna più conquistare il consenso per arrivare al governo, ma conservarlo mentre si governa? Esiste davvero una distinzione tra comunicazione elettorale e comunicazione di governo oppure, nell'epoca della *permanent campaign*, i due momenti tendono ormai a sovrapporsi?

⁹⁵ Blumenthal, S.- The Permanent Campaign: Inside the World of Elite Political Operatives. Boston, Beacon Press, 1980.

“La campagna permanente esiste e rende i confini molto meno netti rispetto al passato, ma secondo me una differenza sostanziale rimane. All’opposizione comunichi soprattutto una possibilità: devi spiegare perché le tue idee, le tue proposte e la tua visione siano migliori rispetto a quelle di chi governa. È quindi fisiologicamente una comunicazione più conflittuale e polarizzante. Al governo cambia l’oggetto della comunicazione: non puoi più limitarti a dire cosa faresti, devi rendere comprensibile ciò che stai facendo e i risultati che stai ottenendo. E c’è un’altra differenza importante: l’opposizione può scegliere molto più liberamente i temi sui quali intervenire... chi governa viene invece chiamato a rispondere anche di ciò che non ha scelto. Una crisi internazionale, un’emergenza o un fatto imprevisto possono cambiare completamente l’agenda nel giro di poche ore. Quindi sì, la competizione per il consenso continua anche durante il governo, ma cambiano profondamente responsabilità, vincoli e materia prima della comunicazione.”

Da queste parole si intenderebbe come il passaggio dalla campagna elettorale al governo comporti un cambio nell’oggetto comunicato, non più una possibilità indicata ma un’azione concreta.

Tuttavia, il passaggio alla fase di governo non determina necessariamente l’abbandono della costruzione narrativa elaborata prima del voto. Osservando la comunicazione di numerosi leader contemporanei, appare più corretto parlare di un elemento aggiuntivo piuttosto che sostitutivo. Alla promessa si aggiunge il risultato, alla proposta la decisione, al racconto di ciò che si intende realizzare quello di ciò che è stato realizzato. Ma la dimensione prospettica non scompare.

Anche chi governa continua infatti ad avere bisogno di indicare un orizzonte di lungo periodo, capace di attribuire un significato unitario a decisioni che, considerate singolarmente, possono apparire frammentarie, contraddittorie o persino impopolari. Se durante la campagna l’orizzonte serve soprattutto a spiegare perché conquistare il governo, una volta ottenuto il potere esso serve a spiegare

perché continuare a sostenerlo. La narrazione assume così una funzione di continuità, collegando le decisioni quotidiane a una destinazione politica più ampia. Questa funzione diventa particolarmente importante nei momenti di difficoltà. Un elettore che valuta ciascuna decisione isolatamente può progressivamente allontanarsi dal governo ogni volta che non ne condivide una scelta. La presenza di un orizzonte politico superiore consente invece al leader di chiedere ai propri sostenitori di interpretare il singolo provvedimento come parte di un percorso più lungo: la condivisione della destinazione può rendere politicamente sopportabile il dissenso su alcune tappe del viaggio. L'orizzonte non cancella il costo politico delle singole decisioni, ma fornisce agli elettori una cornice attraverso la quale interpretarlo.

Da questo punto di vista, la narrazione di governo svolge anche una funzione di cementificazione della coalizione sociale ed elettorale che ha prodotto la vittoria. Il leader continua a ricordare alla propria comunità perché quel governo esiste, quale trasformazione intende realizzare e quale alternativa vuole scongiurare. L'obiettivo di lungo periodo diventa così una sorta di riserva di consenso: permette di assorbire almeno in parte l'insoddisfazione generata dalle controversie quotidiane, riportandole all'interno di una contrapposizione e di una missione politica più grandi.

La comunicazione del governo Meloni sul Piano Mattei può essere un esempio concreto cui fare riferimento.

La Presidente Meloni introduce il tema già nel discorso programmatico del 25 ottobre 2022 come progetto per costruire un nuovo modello di collaborazione tra Europa e Africa e recuperare un ruolo strategico italiano nel Mediterraneo.

Osservandone la funzione narrativa, le questioni quotidiane e politicamente difficili — immigrazione irregolare, approvvigionamento energetico, rapporti con i Paesi africani — vengono ricondotte a un quadro superiore: l'idea di un'Italia che recupera una centralità mediterranea e costruisce con l'Africa una relazione strategica di lungo periodo.

Incalzata sul tema della gestione dell'immigrazione, la leader può utilizzare la narrazione del “*stiamo affrontando strutturalmente le cause del problema attraverso una strategia di lungo periodo.*”⁹⁶

La funzione della narrazione non sta nel provare il risultato, ma fornire una cornice interpretativa entro la quale il pubblico possa giudicarlo. E infatti il Piano Mattei è stato anche oggetto di contestazioni parlamentari proprio sulla distanza tra la grande cornice narrativa e la concretezza dei risultati.

In campagna il consenso rappresenta il fine immediato dell'azione politica: senza voti non si conquista il potere. Al governo il rapporto si rovescia.

Il consenso rimane necessario, ma diventa anche una risorsa attraverso la quale esercitare quel potere, sostenere decisioni, costruire fiducia e rendere politicamente possibile l'azione pubblica. Il rischio della *permanent campaign*⁹⁷ consiste proprio nel dimenticare questa differenza: governare come se si fosse sempre alla vigilia delle elezioni significa trasformare il consenso da condizione della democrazia nel criterio permanente di ogni decisione.

Il problema del professionista non è allora soltanto sapere come mantenere il consenso, ma comprendere quale posto esso debba occupare nell'esercizio del governo.

All'interno di questa cornice, Samuel Kernell introduce il concetto del *Going Public*, complementare alla campagna permanente.

Il leader non comunica soltanto per ottenere popolarità: può rivolgersi direttamente all'opinione pubblica per aumentare la pressione sugli altri attori istituzionali e rafforzare la propria capacità di perseguire l'agenda politica.

⁹⁶ Y. H. Holgado “Piano Mattei, dietro il brand pochi progetti conclusi e molte risorse ancora sulla carta”, Domani, 28/08/2026

⁹⁷ Blumenthal, *The permanent campaign*, Simon and Schuster, London, 1980.

Kernell analizza proprio il *going public* interpretandolo come strategia della leadership presidenziale, per mezzo della quale la comunicazione non è solo racconto del governo ma anche strumento politico del governo.

Un Presidente, un governatore, può cercare consenso pubblico su una riforma non semplicemente perché vuole essere rieletto, ma perché quel consenso aumenta la sua forza negoziale.

Un esempio italiano riconducibile alla logica del *going public* può essere individuato nella posizione assunta pubblicamente da Luca Zaia sul fine vita in Veneto. Di fronte a una maggioranza di centrodestra divisa sulla proposta di regolamentazione delle procedure per il suicidio medicalmente assistito, il Presidente della Regione non circoscrisse la questione alla negoziazione interna alla coalizione, ma intervenne ripetutamente nello spazio pubblico, sostenendo la necessità di una disciplina normativa e motivando direttamente ai cittadini la propria posizione. La comunicazione assume in questo caso una funzione che va oltre la semplice illustrazione dell'azione di governo: il leader porta pubblicamente una questione sulla quale incontra resistenze all'interno dello stesso schieramento e cerca di costruire attorno alla propria posizione una legittimazione più ampia.

La prima volta che Zaia si è esposto ufficialmente a favore del fine vita in modo netto era il 17 agosto 2023, durante un'intervista di Repubblica⁹⁸ in streaming in cui ha dichiarato che “*un Paese civile deve dotarsi di una legge in materia*”, definendolo un diritto civile garantito.

La sua posizione si è poi tradotta in atti e interventi politici istituzionali di rilievo, a cominciare dal gennaio 2024, quando, sotto la sua guida come Presidente della Regione, il Veneto è stata la prima regione in Italia a portare in aula in Consiglio regionale una legge sul suicidio assistito (inizialmente respinta per un solo voto).⁹⁹

⁹⁸ *Fine vita, Zaia apre: “Un Paese civile deve dotarsi di una legge”*, a cura della redazione Politica, Repubblica – 17/08/2023.

⁹⁹ A. Fabbri, “*Che cosa prevede la legge sul fine vita del Veneto*” – *Pagella Politica*, 07/09/2026.

Dopo questo primo passo falso, dovuto al fatto che la sua stessa maggioranza regionale era divisa (Fratelli d'Italia e Forza Italia contrari, divisioni nella Lega), ha ribadito con forza la sua posizione chiedendo formalmente una legge nazionale per regolamentare il suicidio assistito¹⁰⁰.

Sotto il peso del *going public* di Zaia, nel settembre 2026, la legge è stata riportata in Consiglio Regionale. Memore del voto del 2024, l'ex Presidente non si è limitato a guidare il confronto interno alla maggioranza, bensì ha posto pubblicamente le proprie argomentazioni fuori dall'arena consiliare, sostenendo che il diritto derivante dalla sentenza della Corte costituzionale esistesse già e che fosse necessario disciplinarne procedure e tempi. Così facendo, ha creato una coalizione a sostegno del provvedimento più ampia del centrodestra, costringendo di fatto i partner indecisi a misurarsi con un clima d'opinione che era ed è largamente favorevole alla legge.

In qualità di Presidente del Consiglio regionale, ha infatti sostenuto attivamente l'approvazione finale della legge sul fine vita in Veneto, firmando prima una lettera aperta ai cittadini in cui esortava a mettere “*la libertà di coscienza prima della politica*” e successivamente una seconda indirizzata al Patriarca di Venezia affermando le prerogative dello Stato rispetto alla Chiesa.

Il 3 settembre il Consiglio Regionale Veneto ha approvato la legge, con i voti favorevoli dell'opposizione e di una parte considerevole di Lega veneta, oltre che una serie di astensioni tattiche all'interno della maggioranza.

La comunicazione, mentre si governa, non ha una sola dimensione. Fondamentale è non confondere comunicazione politica, di governo e istituzionale.

Vista questa differenza, è utile identificare tre categorie:

- Comunicazione politica

Il leader difende la propria linea, attacca l'opposizione, costruisce consenso.

¹⁰⁰ *Fine Vita, Zaia dopo l'ok del Veneto alla legge: “Risposta doverosa, ora si muova il Parlamento”*, di Local Team per Il Fatto Quotidiano, 03/09/2026.

- Comunicazione di governo

L'esecutivo racconta e spiega decisioni, risultati, priorità e politiche.

- Comunicazione istituzionale

L'istituzione informa il cittadino nell'interesse pubblico.

Un amministratore, un Capo di governo, deve poter adottare, in differenti casi, tutte e tre le modalità e spesso ogni comunicazione è una sommatoria di queste.

Quando la stessa persona è contemporaneamente leader di partito, capo del governo e vertice di un'istituzione, chi sta parlando?

Si tratta di una questione enorme nell'epoca dei social personali dei leader, che gli stessi consulenti devono affrontare.

Quando il cliente diventa, ad esempio, Presidente del Consiglio, cambia anche la responsabilità del comunicatore, si comunica ancora un leader politico ma inevitabilmente anche un'istituzione. A Longobardi ho posto questo tema: come si distingue, professionalmente, la comunicazione personale del leader, quella politica del partito e quella istituzionale della Presidenza del Consiglio? Ci sono delle regole che vi siete dati internamente?

“Cambia molto, a partire dal pubblico. All’opposizione puoi parlare soprattutto al tuo elettorato potenziale. Dalla Presidenza del Consiglio, inevitabilmente, parli all’intera nazione. Anche una persona che non ti ha votato deve poter riconoscere quando stai parlando come rappresentante di un’istituzione. Nel nostro caso c’è poi una peculiarità: Giorgia Meloni è contemporaneamente Presidente del Consiglio e presidente di Fratelli d’Italia. È stato quindi importante non cancellare nessuna delle due identità, ma distinguerne linguaggi, contesti e funzioni. Esistono momenti nei quali parla il leader politico e altri nei quali parla il Presidente del Consiglio. La distinzione non è soltanto grafica o formale. Cambiano il tono, il pubblico, gli obiettivi e soprattutto il livello di responsabilità. Una delle sfide più interessanti di questi anni è stata proprio trovare un equilibrio

che consentisse alla dimensione istituzionale di crescere senza trasformare la persona in qualcosa di artificiale o completamente diverso da ciò che era prima.”

Meloni è un caso particolarmente efficace perché consente di osservare la stessa leader e, in buona parte, lo stesso ecosistema professionale, in tre condizioni diverse: opposizione, campagna elettorale e governo. La cosa più interessante è che non assistiamo a una sostituzione completa del modello comunicativo precedente, ma a un suo adattamento. Lo dice esplicitamente il responsabile della comunicazione digitale di Meloni: arrivati a Palazzo Chigi, il problema diventa conciliare la sua “*veracità*” con la “*sobrietà richiesta a un Presidente del Consiglio*”, mantenendo l'autenticità ma adattando linguaggio e format alla dimensione istituzionale.

Osservando il percorso comunicativo di Giorgia Meloni, notiamo che autenticità, personalizzazione, disintermediazione e rapporto diretto con la propria comunità rimangono, ma vengono progressivamente adattati alla responsabilità istituzionale.

All'opposizione, Meloni può permettersi una comunicazione fortemente identitaria, conflittuale e reattiva. Il suo compito fondamentale consiste nel costruire riconoscibilità e differenziazione: individuare problemi, attribuirne responsabilità a chi governa e presentare una soluzione alternativa. È la condizione nella quale può funzionare particolarmente bene un linguaggio netto e immediato, fondato sulla contrapposizione fra “noi” e “loro”.

La campagna del 2022 rappresenta già una prima trasformazione. Meloni non deve più soltanto incarnare l'opposizione: deve rendersi credibile come possibile Presidente del Consiglio.

Lo slogan “*Pronti a risollevare l'Italia*” è emblematico.

“*Pronti*” comunica contemporaneamente cambiamento e preparazione al governo; lo stesso programma elettorale utilizza la metafora del “piano di volo”, con una meta e una rotta da seguire.

L'analisi delle parole utilizzate dai leader sui social durante la campagna mostrava, per esempio, come “Sinistra” fosse uno dei termini maggiormente utilizzati da Meloni: la costruzione dell'avversario rimaneva quindi funzionale alla polarizzazione della scelta. Anche i registri potevano essere estremamente informali: basti pensare al video TikTok del giorno del voto nel quale compare con due meloni e la frase “25 settembre, ho detto tutto”:



È con Palazzo Chigi che il problema cambia davvero.

Alla strategia della polarizzazione subentra il tema del *delivery*. Ed è interessante che questa trasformazione sia stata esplicitamente riconosciuta all'interno dello stesso staff. Longobardi racconta che dopo l'arrivo al governo si è scelto consapevolmente di pubblicare meno rispetto agli anni dell'opposizione, producendo contenuti maggiormente ragionati e legati al contesto governativo. Li definisce meno orientati all'impatto emotivo e più strutturati.

Da una maggiore frequenza comunicativa basata sulla ricerca del conflitto, passiamo ad una frequenza di contenuti minore, data da una maggiore selezione e strutturazione dei messaggi, con l'obiettivo di indirizzare l'agenda pubblica.

Il format “*Gli Appunti di Giorgia*” ne è forse l'esempio più nitido.

Longobardi spiega che nasce esattamente dall'esigenza di conciliare autenticità e istituzionalizzazione: consentire alla Presidente del Consiglio di continuare a rivolgersi direttamente ai cittadini senza assumere esclusivamente i codici formali della comunicazione istituzionale.

Meloni non rinuncia alla disintermediazione che caratterizzava la leader di partito, continua a parlare direttamente davanti alla telecamera, attraverso i propri canali, mantenendo un linguaggio personale e riconoscibile, umano.

Il caso delle accise sui carburanti permette di mettere a confronto due Meloni sullo stesso argomento.

Nel 2019, da leader dell'opposizione, Meloni pubblicò un video da un distributore nel quale attaccava il peso delle accise e ne chiedeva la progressiva abolizione.

Una volta al governo, nel gennaio 2023, la scelta di non prorogare lo sconto introdotto dal governo Draghi produsse una evidente difficoltà comunicativa. Meloni intervenne personalmente con il format *Appunti*, spiegando che il contesto economico era cambiato e che mantenere lo sconto avrebbe sottratto risorse ad altre priorità, come sanità e sostegno alle famiglie.

In questa sede, l'obiettivo non è stabilire quale delle due posizioni fosse politicamente (o eticamente) corretta.

Ciò che interessa, e che è necessario osservare, è che l'esercizio del governo obbliga la comunicazione a incorporare il vincolo, elemento molto meno presente nella comunicazione dell'opposizione.

Cambia anche la facoltà di *agenda setting*.

All'opposizione il leader gode di una maggiore capacità di selezione.

Come specificato da Longobardi, può scegliere prevalentemente i temi sui quali possiede un vantaggio competitivo. Al governo questa libertà diminuisce drasticamente.

Cutro, nel febbraio-marzo 2023, ne offre un esempio evidente. Dopo il naufragio, Meloni fu costretta a confrontarsi con una crisi che impose la sua presenza nell'agenda. La Presidente dovette difendere pubblicamente l'operato del governo

e rispondere alle accuse che la volevano disinteressata e inefficace sul tema. Proprio per ribaltare la narrazione decise di convocare proprio a Cutro un Consiglio dei ministri dedicato all'immigrazione.

È interessante osservare anche ciò che non cambia.

Longobardi individua tre caratteristiche permanenti nello stile comunicativo di Meloni: autenticità, coerenza e carisma. Sostiene inoltre che la comunicazione debba rimanere coerente con la personalità del leader, senza essere artificialmente trasformata dal ruolo istituzionale. Si tratta di una sfida professionale molto precisa per il consulente, perché implica affrontare un dilemma di non poco conto. Se “istituzionalizza” troppo Meloni, rischia di distruggere quella riconoscibilità che rappresenta il suo capitale politico; se non la istituzionalizza abbastanza, rischia di far apparire la Presidente del Consiglio ancora come leader dell'opposizione.

Concludendo, il caso Meloni mostra che il passaggio dalla campagna elettorale al governo non determina la sostituzione di un modello comunicativo con un altro. Piuttosto, richiede la sovrapposizione di funzioni differenti. Alla necessità di mantenere autenticità, identità, relazione diretta con la comunità e capacità di costruire consenso — caratteristiche proprie della competizione politica — si aggiungono la comunicazione della *delivery*, la gestione delle crisi, la spiegazione dei vincoli e dei compromessi e una crescente istituzionalizzazione del ruolo.

La sfida del professionista consiste precisamente nel governare questa sovrapposizione: rendere il leader sufficientemente istituzionale da essere credibile nell'esercizio della funzione, senza renderlo così istituzionale da cancellare l'identità politica attraverso la quale ha costruito il proprio consenso, mantenendo viva la narrazione.

Lees-Marshment, in *Political Marketing Game* inserisce significativamente capitoli dedicati a *Leading Responsively* e *Managing Delivery*. Il modello nasce anche da un'ampia ricerca empirica basata su numerose interviste a professionisti del political marketing. Con il termine “*delivery*” si intende l'output politico,

ragion per cui la *delivery communication* è la capacità di comunicare efficacemente le decisioni assunte e i loro risvolti.

Un governo può fare qualcosa senza che i cittadini lo percepiscano e viceversa può riuscire temporaneamente a costruire una percezione positiva superiore ai risultati effettivamente prodotti. Quindi il risultato amministrativo e la percezione del risultato sono due variabili distinte, che sarebbe un errore fare coincidere. Ed è precisamente nello spazio tra le due che opera la consulenza politica al governo.

Come nella fase di campagna elettorale, la prestazione d'opera del professionista non deve per forza avere l'obiettivo di "vincere le elezioni", così una volta al governo l'obiettivo è sempre massimizzare le risorse date le condizioni di partenza.

Governare significa anche comunicare decisioni impopolari e gestire temi critici.

Una crisi internazionale, un'alluvione, una pandemia, un aumento delle tasse dovuto ad una manovra economica difficile, uno scandalo, una protesta sociale sono tutti elementi che si impongono nell'agenda del governo, da quello locale a quello nazionale.

Crisis communication, *risk communication*, spiegazione dei trade-off, *blame management*, sono tutte abilità che il leader e il suo staff devono acquisire velocemente.

Non sempre comunicare bene significa rendere popolare una decisione. Anzi, spesso non è quello l'obiettivo. Comunicare efficacemente una decisione significa renderla comprensibile e sufficientemente politicamente sostenibile, ovvero limitare al minimo il livello di opposizione nell'opinione pubblica.

In questo contesto di sovrapposizione tra ruoli, consenso per il leader, consenso per il governo e consenso per una specifica policy si pongono come tre livelli differenti. Un leader può essere popolare e adottare una misura impopolare. Oppure un governo impopolare può approvare una singola politica molto apprezzata.

Se osserviamo il caso italiano, possiamo constatare che, a fronte di un malumore legato al governo e ad alcune policies adottate, la fiducia in Meloni e nel suo partito, Fratelli d'Italia, rimane considerevole.

Infatti, YouTrend ha rilevato nel settembre 2026 che il 53% degli italiani ritiene che il Paese stia andando in una direzione sbagliata. Tuttavia, la Supermedia dei sondaggi svolta dalla stessa società nello stesso periodo dice che FdI è stabilmente il primo partito con il 27% dei consensi. Inoltre, il sondaggio di LiberiNetwork mostra la fiducia in Meloni stabile al 37%, prima in solitaria.



Supermedia YouTrend/Agi



sondaggio LiberiNetwork sulla fiducia nei leader.

Abbiamo affrontato il cambio di comunicazione imposto al personale politico una volta giunto al governo, occorre però osservare anche come il consulente politico interpreta questa diversa fase.

La vittoria elettorale non rappresenta meccanicamente il momento conclusivo del lavoro del consulente politico. Lo sviluppo della *permanent campaign* ha progressivamente comportato l'estensione della collaborazione oltre il momento dello scrutinio.

La letteratura sulla campagna permanente descrive infatti un circuito sempre più continuo tra *campaigning* e *governing*. Mann e Ornstein osservano come i consulenti possano passare senza soluzione di continuità dalla campagna allo staff dell'eletto, contribuendo non soltanto alla comunicazione delle politiche pubbliche, ma alla loro interpretazione e al loro *framing* in funzione dell'opinione pubblica e, inevitabilmente, della futura competizione elettorale.

La fine della campagna non determina necessariamente la fine della consulenza, ma certamente ne modifica oggetto e finalità.

Il professionista può essere chiamato, una volta ottenuta la vittoria, a contribuire alla sua conservazione: interpretare gli orientamenti dell'opinione pubblica, costruire il racconto dell'azione amministrativa, comunicare risultati e difficoltà, preparare il leader alle crisi, coordinare il messaggio e inserire le singole decisioni all'interno di una narrazione politica complessiva.

La continuità riguarda anche le persone. La storia della consulenza politica offre numerosi casi di professionisti che, dopo avere accompagnato un candidato durante la competizione elettorale, hanno continuato a esercitare influenza durante la fase di governo.

Il caso Clinton è particolarmente significativo proprio perché la sua Presidenza è spesso indicato come il principale laboratorio attraverso cui la letteratura specialistica ha studiato la *permanent campaign*: ricorrono figure provenienti dall'universo della campagna, come James Carville, Paul Begala e il pollster-strategist Dick Morris, anche se con ruoli e gradi di formalizzazione differenti e non tutti come membri permanenti dello staff della Casa Bianca.

Nel caso britannico il passaggio è ancora più evidente.

Con la vittoria del New Labour di Tony Blair nel 1997, Alastair Campbell, protagonista della strategia comunicativa blairiana, trasferì la propria funzione nel cuore di Downing Street, diventando prima *Chief Press Secretary* e successivamente *Director of Communications and Strategy*. L'esperienza del New Labour rappresenta perciò uno dei casi più significativi della professionalizzazione della comunicazione politica *di governo*: tecniche di coordinamento del messaggio, gestione dell'agenda, *rapid response*, monitoraggio dei media vengono incorporati nell'attività quotidiana dell'esecutivo.

Il cambiamento appare ancora più evidente se si osservano i criteri attraverso i quali valutare il lavoro del consulente. Durante la campagna elettorale esiste infatti un *outcome* finale particolarmente chiaro: il risultato delle urne. Naturalmente sarebbe semplicistico attribuire una vittoria o una sconfitta al solo consulente, ma l'intera attività professionale può essere organizzata attorno a indicatori relativamente definiti: intenzione di voto, capacità di persuasione, mobilitazione della base, raccolta fondi, *engagement*, conversione degli indecisi e, infine, voti ottenuti.

Una volta al governo, questa chiarezza scompare.

Che cosa significa, per un consulente, avere lavorato bene durante un anno di governo? Il mantenimento di un elevato *approval rating*? La fiducia personale nel leader? La tenuta delle intenzioni di voto? L'approvazione delle singole politiche? La capacità di imporre i temi del governo nell'agenda pubblica? La stabilità dell'esecutivo? Oppure, ancora, la capacità di preservare il consenso anche durante l'adozione di provvedimenti impopolari?

Una riflessione sulla Presidente Meloni diventa molto utile. Longobardi dice esplicitamente che like, follower e reach sono strumenti, non obiettivi.

Individua invece il successo nella capacità di rappresentare autenticamente la persona, rafforzarne il messaggio e contribuire alla crescita e soprattutto alla tenuta del consenso nel tempo.

Conta la capacità di essere sempre comprensibili, di mantenere il rapporto di fiducia, la reputazione del leader, un sostegno pubblico alle policy sufficiente per approvarle.

Nessuno di questi indicatori, isolatamente, appare sufficiente. Un governo potrebbe perdere temporaneamente consenso perché adotta una decisione necessaria ma impopolare; al contrario, potrebbe mantenere un elevato livello di popolarità senza produrre risultati amministrativi significativi. Un leader potrebbe conservare una forte fiducia personale mentre una particolare politica viene respinta dalla maggioranza dei cittadini – basti pensare proprio a Giorgia Meloni e al referendum sulla giustizia.

Assunti obiettivi diversi, cambia anche il rapporto del professionista con i dati.

Il sondaggio pre-elettorale è prevalentemente orientato a comprendere come conquistare voti; durante il governo può servire invece a comprendere come viene interpretata una decisione, quali elementi non sono stati compresi, quali gruppi sociali ne sostengono maggiormente i costi e quanto una determinata questione stia incidendo sulla fiducia complessiva.

The Permanent Campaign and Its Future dedica significativamente un intero capitolo al *Polling to Campaign and to Govern*, mostrando come il sondaggio, strumento originariamente associato alla conquista del voto, diventi uno degli strumenti attraverso i quali chi governa interpreta continuamente l'opinione pubblica.

Il dato non indica necessariamente la decisione. Descrive il problema politico entro il quale la decisione deve essere assunta. Risulta ragionevole affermare che il consulente non ha tra le proprie prerogative quella di suggerire una scelta piuttosto che un'altra sulla base del sondaggio. Il suo compito sta nel dare lo “*spin*”: comprendere dove esista una distanza fra governo e opinione pubblica e decidere

strategicamente come affrontarla, presentare la policy nel modo più accomodante e convincente possibile.

Si potrebbe quindi sostenere che il consulente non cambi completamente mestiere: cambia il problema al quale applica le proprie competenze. Rimangono la lettura del contesto, la ricerca, la costruzione del messaggio, il rapporto con il leader e quello tra questo e il cittadino, l'interpretazione dell'opinione pubblica e la capacità di coordinare professionalità differenti.

4.2 L'arte di governare il consenso.

Se la fase di governo diventa parte di una campagna permanente, quando il cittadino smette di essere trattato come elettore?

Il buon governo del consenso consiste nel fare ciò che i cittadini vogliono o nel convincere i cittadini della bontà di ciò che si ritiene necessario fare?

Il breve termine è l'unico orizzonte possibile nella *permanent campaign*?

Queste domande difficilmente vedranno risposte pienamente soddisfacenti, tuttavia le riflessioni che seguono si propongono di affrontare un aspetto cruciale della politica odierna: la tenuta della democrazia rappresentativa e la sua capacità di governare la società, senza essere governata dalla *media logic*.

A differenza del rapporto di appartenenza politica tradizionale, oggi il cittadino non interrompe un'identità collettiva quando cambia oggetto del proprio sostegno, ma rompe una relazione superficiale di attenzione: fragile, reversibile, continuamente rinegoziata. La soglia dell'abbandono, quindi, è estremamente bassa: basta la noia, una percezione di incoerenza comunicativa, la perdita di rilevanza o l'emergere di un competitor più stimolante.

Se la politica entra stabilmente in questo regime relazionale, governare diventa inseparabile dal mantenimento costante del legame emotivo e percettivo con la propria audience.

Ed è in questo contesto che il rapporto tra leader ed elettori-*follower*, che ho affrontato nella Tesi triennale¹⁰¹, si fa sociologicamente pregnante.

La tendenza, tipica delle democrazie avanzate, alla progressiva dissoluzione del confine tra campagna elettorale e fase di governo, fa sì che sondaggi di opinione continui, una comunicazione strategica permanente e la valutazione delle decisioni in funzione del consenso immediato diventino elementi strutturali dell'azione politica.

Ora, la *permanent campaign* non è solo una scelta cinica; è quasi una necessità sistemica. Se il bacino elettorale è volatile e la competizione accelerata, il costo dell'assenza è altissimo: non presidiare il sistema equivale a lasciare spazio narrativo agli altri. In un ambiente in cui l'attenzione è scarsa e contendibile, “non comunicare” significa perdere posizionamento.

La logica delle piattaforme digitali rafforza ulteriormente questo meccanismo. Nei social media la visibilità dipende da frequenza, reattività, capacità di generare *engagement* e di inserirsi tempestivamente nei flussi conversazionali, cavalcando *trend topic*. La politica finisce così per adottare comportamenti simili a quelli degli attori dell'infosfera: presidiare il feed, creare appuntamenti comunicativi ricorrenti, produrre micro-eventi, suscitare indignazione o entusiasmo, rispondere in tempo reale.

Se l'elettore diventa *follower*, allora la moneta politica primaria non è più soltanto il voto, ma l'attenzione quotidiana: visualizzazioni, commenti, condivisioni, sentiment, presenza nella conversazione. Il problema non è solo “comunicare semplice”, ma comunicare in modo che generi stimoli continui: se lo stimolo manca, l'audience defluisce verso chi lo offre.

La sovrapposizione tra influencer e politico si dimostra, dunque, meno metaforica di quanto possa sembrare.

Il ceto politico si trova così nella condizione di dover intrattenere costantemente i followers-elettori, senza potersi permettere lunghi silenzi comunicativi.

¹⁰¹ T. Bernini – “La personalizzazione politica: evoluzione o crisi della democrazia? - Tesi Triennale Università degli Studi di Pavia.

Questo ha conseguenze dirette sull'orizzonte temporale delle politiche pubbliche. Non tanto perché i decisori non vogliano più pensare al lungo periodo, quanto perché l'ecosistema competitivo in cui operano rende tale scelta sempre più costosa e sempre meno "appagante" nel breve termine. Le politiche che richiedono cinque o dieci anni per produrre benefici tangibili difficilmente riescono a sostenere il confronto con una comunicazione che premia risultati immediati e continuamente misurabili. Gli elettori vogliono stimoli continui, pena l'*unfollow*.

Se la politica comunica attraverso formati rapidi, conflittuali e personalizzati, tenderà anche a privilegiare obiettivi che possono essere narrati in quei formati.

Le politiche di medio-lungo periodo, per definizione, parlano al condizionale, ammettono l'incertezza, i compromessi, costi presenti per benefici futuri: elementi difficili da tradurre in messaggi brevi senza perdere onestà intellettuale.

La semplificazione diventa così un incentivo strutturale al breve termine, non perché i cittadini siano incapaci di comprendere la complessità, ma perché il sistema comunicativo premia ciò che è immediatamente visibile, misurabile, comunicabile.

Quando governare e fare campagna elettorale tendono a sovrapporsi, leader e partiti restano in modalità elettorale perenne e l'orizzonte temporale dell'azione politica si accorcia quasi fisiologicamente. Questo non significa che non esistano politiche di lungo periodo; ma che diventano più rare, più fragili e più esposte a essere ritratte o riscritte quando cambiano umori e cicli dell'opinione pubblica.

Le politiche di lungo periodo hanno tre caratteristiche che le rendono fragili nell'era della *fast politics*:

1. Richiedono spiegazioni.

Comportano trade-off, costi iniziali, benefici differiti, incertezza. Sono intrinsecamente difficili da ridurre a un messaggio “da feed”. Le cornici interpretative (*frame*) diventano decisive: se non riesci a incorniciare una politica lenta come necessaria oggi, saliente, verrà incorniciata dagli avversari come sacrificio inutile.

2. Producono risultati fuori sincrono rispetto ai cicli dell’attenzione.

I social lavorano su ore e giorni; la politica elettorale su settimane e mesi; molte riforme su anni. In una *permanent campaign*, l’asimmetria temporale diventa dannosa. Si può fare appello alla pazienza, ma la pazienza è una risorsa rara in un ecosistema progettato per l’immediatezza.

3. Sono vulnerabili al “presentismo” emotivo.

Se una variabile esterna muta l’opinione della “community”, la pressione spinge verso l’abbandono del lungo termine preferendo misure ad alto impatto simbolico, facilmente comunicabili, magari reversibili, ma capaci di segnalare una reazione.

In un contesto di alta volatilità, la continuità dell’attenzione sostituisce la continuità dell’appartenenza. Se un tempo il partito poteva “permettersi” di investire in una riforma che avrebbe dato frutti più avanti contando su un elettorato relativamente fedele, oggi l’elettorato mobile rende quell’investimento politicamente rischioso: si paga subito il costo e si rischia che il beneficio venga incassato da altri, o non venga percepito come merito proprio quando arriverà.

In molte democrazie si osserva la tendenza a “eventizzare” ogni atto, il ricorso a misure bandiera, l’enfasi su interventi immediatamente percepibili (bonus, sgravi mirati, provvedimenti simbolici) rispetto a riforme strutturali – e le motivazioni risiedono nelle righe precedenti.¹⁰²

¹⁰² Statera, G. “La politica spettacolo”, Mondadori, 1986.

Sarebbe però riduttivo trasformare la tesi in determinismo (“il lungo periodo è impossibile”).

Sarebbe più corretto parlare di vincolo strutturale: la *fast politics* rende il lungo periodo più difficile, ma non lo elimina. Semmai, seleziona quali forme di lungo periodo sono praticabili. La sfida democratica, cui un consulente politico non può sottrarsi in virtù del ruolo che le stesse associazioni di categoria gli impongono, consiste proprio in questo. Comprendere come sia possibile conciliare logiche comunicative orientate all'immediatezza e alla spettacolarizzazione, con l'esigenza di politiche pubbliche strutturali, di lungo periodo e fondate su processi decisionali riflessivi.

4.3 Casi di comunicazione politico-istituzionale efficaci: il lungo termine come serie tv.

Quando ho chiesto a Tommaso Longobardi se a suo avviso ci sono bravi comunicatori in politica (volti nazionali o amministratori locali che siano), la sua risposta, che segue, ha centrato una distinzione fondamentale.

Quella tra singola performance e strategia comunicativa.

“Ce ne sono molti, in tutte le aree politiche, sia tra i politici sia tra i professionisti che lavorano dietro le quinte. Alcuni sono molto visibili, altri quasi sconosciuti al grande pubblico. Più che fare una classifica di nomi, però, sottolineo un criterio: per me i comunicatori politici migliori non sono necessariamente quelli che riescono a ottenere più visualizzazioni. Sono quelli che riescono a coniugare visibilità, riconoscibilità e credibilità nel tempo. Ottenere attenzione oggi è relativamente facile... trasformare quell'attenzione in un capitale reputazionale duraturo è molto più difficile. E credo che sia proprio questa distinzione a separare una buona performance comunicativa da una buona strategia di comunicazione.

Alla luce delle considerazioni fin qui svolte, dobbiamo chiederci con quali modalità sia possibile comunicare efficacemente una figura politica di governo, che affronta ogni giorno quello scontro tra l'immediatezza della *fast politics* e il lungo termine delle proposte politiche.

La proposta, che prende spunto da casi concreti, consiste nell'immaginare e presentare comunicativamente il lungo termine come una serie tv.

In altre parole, se il rapporto di rappresentanza assume le logiche dello spettacolo e dei media, allora il lungo periodo potrebbe essere "serializzato" come una serie tv, basata su episodi, quindi risultati parziali, aggiornamenti e testimonianze?

Le politiche di lungo termine comunicativamente sostenibili sono dunque quelle che riescono a essere tradotte in traiettorie narrative con tappe intermedie, indicatori, storie, prove visibili, e che costruiscono un senso di "ricompensa" lungo il cammino?

Riabilitare le politiche di lungo termine nell'attuale ecosistema comunicativo è possibile solo se si interviene sul modo in cui esse vengono raccontate.

Qui sta il lavoro del consulente politico.

In un contesto in cui le politiche che producono effetti nel medio-lungo periodo soffrono di un deficit strutturale di visibilità e riconoscimento; dotarle di una comunicazione serializzata rappresenta una soluzione efficace e culturalmente coerente. L'idea è trasformare l'azione pubblica da evento isolato a narrazione continuativa, in cui ogni fase – progettazione, approvazione, implementazione, monitoraggio, correzione – diventa un "episodio" riconoscibile di una storia più ampia.

Come nelle serie televisive, non conta solo il finale ma la progressione, i passaggi intermedi, i momenti di svolta e persino di conflitto. Questo approccio consente di rendere visibile il lavoro politico spesso invisibile, di costruire aspettative realistiche e di mantenere una relazione costante con i cittadini, che non sono più chiamati a giudicare solo ex post, ma possono seguire, comprendere e valutare il processo in itinere.

In aggiunta, la serializzazione non semplifica la politica nel senso populista del termine, ma traduce la complessità in sequenze comprensibili, favorendo accountability e fiducia.

In questo modo, il lungo periodo smetterebbe di essere comunicativamente “muto”, per diventare una traiettoria condivisa e condivisibile, capace di competere, sul piano dell’attenzione, con le narrazioni brevi e conflittuali che oggi dominano lo spazio pubblico.

Si pone dunque l’esigenza di una narrazione continua, capace di rendere “visibile” il valore delle politiche di lungo termine, anche quando gli effetti non sono ancora misurabili, costruendo una sequenza di micro-episodi comunicativi.

Gli approcci comunicativi di due amministratori, Roberto Gualtieri a Roma e Silvia Salis a Genova, possono essere letti come un interessante esempio di sperimentazione di una narrazione delle politiche pubbliche più processuale, continua e orientata al lungo periodo.

L’esperienza di Gualtieri consente di cogliere una trasformazione che non riguarda soltanto i contenuti comunicati, ma il modo stesso nel quale lo staff costruisce la relazione tra amministratore, azione pubblica e cittadini. Già la campagna per le elezioni comunali del 2021 era caratterizzata da una significativa professionalizzazione: Quorum/YouTrend aveva lavorato su sondaggi, strategia generale e messaggio, mentre attorno al candidato operava una squadra composta da professionalità dedicate alla comunicazione, alla stampa e alla creatività. Dopo la vittoria, una parte delle competenze maturate nella campagna è confluita nello staff del nuovo sindaco, mostrando concretamente quel passaggio *dalla campaign machine* alla *governing machine* di cui abbiamo parlato.

Il problema che Gualtieri si trova ad affrontare una volta eletto è rendere visibile ciò che sta facendo, considerando che una parte considerevole dell’attività amministrativa è difficilmente percepibile dal cittadino: bilanci, procedure, progettazioni, gare, autorizzazioni, finanziamenti e lavori pubblici richiedono

tempi lunghi e possiedono una scarsa capacità di trasformarsi spontaneamente in un racconto politico. Potrebbe quindi verificarsi uno scarto fra la quantità di attività prodotta dall'amministrazione e la percezione che di quell'attività possiedono i cittadini.

Nel caso del Sindaco di Roma la difficoltà era accentuata dalle caratteristiche personali associate alla sua stessa figura: economista, professore universitario, già ministro dell'Economia, portatore di un'immagine prevalentemente tecnica, burocratica, istituzionale.

Il Corriere della Sera¹⁰³, descrivendone nel 2023 l'evoluzione comunicativa, rilevava il tentativo di superare l'immagine di un amministratore freddo e distante attraverso una presenza social maggiormente legata ai problemi concreti della città e alla quotidianità dell'azione amministrativa.

È progressivamente all'interno di questo spazio che viene costruita una nuova narrazione.

Il cantiere diventa uno dei principali luoghi del racconto del governo della città e Gualtieri assume progressivamente l'immagine riconoscibile del “sindaco dei cantieri”: caschetto, gilet, sopralluogo, indicazione fisica dell'opera e spiegazione diretta davanti alla telecamera. Dietro un format apparentemente elementare esiste in realtà una struttura narrativa molto precisa.

Si parte da un problema, si mostra l'intervento attraverso il quale l'amministrazione intende affrontarlo e si anticipa il risultato finale.

Daniele Cinà, responsabile della comunicazione social del sindaco, ha ricondotto l'evoluzione della strategia proprio all'esigenza di raccontare la trasformazione della città, mostrando e spiegando i cantieri, mettendo in relazione i disagi che questi inevitabilmente producono nel presente con i benefici che dovrebbero determinare nel futuro.¹⁰⁴

¹⁰³ “Gualtieri e la comunicazione social via Instagram: un sindaco vicino ai cittadini”, Corriere della Sera, 14/08/2023

¹⁰⁴ A. Torchiano, “Daniele Cinà, il social guru di Gualtieri: E’ il sindaco più visto sui social in Europa, la chiave è la trasparenza”, Il Riformista, 27/12/2024

In questo senso la comunicazione interviene anche sulla dimensione temporale del consenso. Il cittadino vede immediatamente il traffico, la deviazione, il rumore o la strada chiusa; compito della comunicazione diventa rendere politicamente percepibile nel presente un risultato che materialmente appartiene ancora al futuro.

Il Sindaco entra fisicamente nel luogo dell'intervento e mostra ciò che l'amministrazione sta realizzando. Il cantiere acquista così un valore comunicativo particolarmente efficace perché costituisce una sorta di prova visiva dell'azione amministrativa. Anche elementi apparentemente marginali, come il caschetto e il gilet, finiscono per acquisire una funzione simbolica: attraverso la loro ripetizione diventano scorciatoie visive che permettono al pubblico di riconoscere immediatamente il tipo di contenuto e, progressivamente, di associarlo alla figura del sindaco. Quando questa struttura viene ripetuta nel tempo, la serialità produce qualcosa di più della somma dei singoli video: una sequenza continuativa di contenuti costruisce un'identità amministrativa.

Da qui l'immagine del “sindaco capo cantiere”.

È proprio in questa serialità che emerge con maggiore chiarezza il lavoro professionale dello staff.

Il risultato amministrativo non diventa automaticamente un buon contenuto politico. Occorre decidere quale intervento mostrare, individuarne l'elemento maggiormente comprensibile per il cittadino, tradurre informazioni tecniche in un linguaggio accessibile, costruire l'attacco del video, preparare il sindaco, girare e montare il contenuto, adattarlo ai codici delle diverse piattaforme e inserirlo in una narrazione coerente con i contenuti precedenti. Anche la spontaneità che caratterizza una parte di questi prodotti è, almeno in parte, professionalmente costruita.

In questo senso il caso Gualtieri presenta quasi una dinamica opposta rispetto a quella osservabile in leader fortemente personalizzati come Giorgia Meloni.

Nel passaggio a Palazzo Chigi, per Meloni il problema è stato quello di istituzionalizzare una personalità politica già estremamente riconoscibile senza cancellarne autenticità e identità. Nel caso di Gualtieri, invece, la sfida è stata in qualche misura quella di personalizzare e rendere riconoscibile un amministratore caratterizzato inizialmente da un'immagine prevalentemente tecnica e istituzionale, senza trasformarlo artificialmente in un personaggio incoerente, estraneo alle sue reali caratteristiche.

Sopralluoghi, spiegazioni dirette, ironia moderata e progressivo adattamento ai linguaggi di TikTok e Instagram hanno contribuito a costruire una versione socialmente più leggibile dello stesso Gualtieri.

Anche la nascita di fenomeni ironici come quello della pagina social “*Gualtieri che indica cose*” può essere interpretata in questa prospettiva: la caricatura non viene necessariamente combattuta, ma può diventare essa stessa un elemento di riconoscibilità.

Nel 2026 Il Foglio ha analizzato proprio l'adattamento del sindaco ai linguaggi dei social e il ruolo assunto da meme e contenuti più leggeri nell'ampliarne la riconoscibilità.¹⁰⁵

L'adattamento riguarda anche il linguaggio.

Nel caso del cosiddetto Cerbero, il sistema impiegato dalla Polizia locale per individuare determinate violazioni, Gualtieri scelse di presentare direttamente sui social una misura potenzialmente impopolare, anticipando il fatto che ciò che stava per spiegare avrebbe potuto piacere ad alcuni e non piacere affatto ad altri.

In questo caso il contenuto non serviva semplicemente a celebrare un risultato positivo, ma ad anticipare l'obiezione, spiegare la decisione e assumerne pubblicamente la responsabilità. È un aspetto fondamentale della comunicazione di governo, specie locale: il delivery non coincide con l'elencazione delle buone notizie. Governare significa anche produrre costi, disagi, conflitti e decisioni

¹⁰⁵ A. Venzoni, “Sindaco influencer, le grandi manovre glocal e social di Gualtieri. Daniele Cinà e la sua squadra hanno calibrato il primo cittadino su misura di TikTok e reels Instagram, a scapito della staticità museale delle foto. Roma come laboratorio di piattaformaizzazione organica della comunicazione politica”. Il Foglio, 21/02/26

divisive; una comunicazione matura deve essere capace di inserirli all'interno di un ragionamento comprensibile. Limitare il livello di scontro, dicevamo.

Questa strategia, pur con i limiti di un linguaggio istituzionale e talvolta tecnico, prova a rendere visibile il tempo lungo dell'amministrazione, normalizzando l'idea che il cambiamento urbano sia fatto di passaggi, ritardi, correzioni e progressi gradualisti. In questo senso, la comunicazione di Gualtieri si avvicina a una forma embrionale di serializzazione delle politiche pubbliche, dove la legittimazione risiede nella trasparenza lungo il percorso.

Siccome una somma di azioni non basta a costruire una narrazione, per elaborare l'identità politica dell'amministrazione è necessario collegarle attraverso un significato comune.

La formula "Roma si trasforma" svolge precisamente questa funzione: consente di ricondurre interventi diversi all'interno di una medesima interpretazione del mandato. Il singolo cantiere diventa così la prova particolare di una tesi generale: Roma starebbe attraversando un processo di trasformazione.

Il cantiere, il caschetto, il sopralluogo, il video breve e la cornice di "Roma si trasforma" diventano parti di un dispositivo narrativo attraverso il quale l'azione amministrativa viene resa visibile e progressivamente associata alla figura del sindaco. È precisamente in questo spazio che emerge il ruolo dello staff professionale, ovvero trasformare l'amministrazione in qualcosa che possa essere visto, compreso, ricordato e politicamente valutato.



Rimane naturalmente il rischio democratico dato dalla capacità di *spin*: selezionare ciò che viene mostrato significa inevitabilmente costruire una rappresentazione parziale della realtà amministrativa.

Il confine decisivo passa allora fra una comunicazione che rende leggibile l'output dell'amministrazione, ciò che questa effettivamente legifera, e una comunicazione che tenta di sostituire all'output una sua rappresentazione.

È forse proprio questa tensione a descrivere meglio il nuovo mestiere del consulente nella fase di governo. La comunicazione non può produrre il risultato amministrativo, ma può determinare in misura considerevole se, come e all'interno di quale narrazione quel risultato entrerà nella percezione dei cittadini.

Un'impostazione affine, ma forse comunicativamente più ibrida e “social media-friendly”, si ritrova nel caso di Silvia Salis, che utilizza i social per raccontare il proprio lavoro amministrativo con uno stile più personale e narrativo. Ex atleta e figura pubblica già riconoscibile, la Sindaca di Genova combina il racconto istituzionale con elementi di quotidianità, presenza sul territorio, aggiornamenti frequenti su progetti sportivi, spazi pubblici e politiche urbane ma anche scene di vita familiare e momenti più leggeri. La “serializzazione” passa anche attraverso il presenzialismo fisico e politico: Salis si espone su tutto, prendendo di petto anche le tematiche più critiche. In questo senso è chiara la comprensione

del fatto che delegare agli avversari la narrazione di un tema rappresenta sempre un limite comunicativo che può rivelarsi fatale.

Si tratta di un'esperienza differente tanto da quella di Giorgia Meloni quanto da quella di Roberto Gualtieri, perché consente di osservare come il governo possa diventare non soltanto il luogo nel quale verificare il posizionamento costruito durante la campagna, ma anche lo spazio attraverso il quale consolidare ed eventualmente ampliare una leadership politica.

Già la candidatura di Salis era stata accompagnata dall'affidamento della comunicazione all'agenzia *Strategy*.

Il dilemma strategico della campagna era peraltro peculiare. Salis disponeva di un capitale personale significativo, derivante dalla precedente carriera sportiva e dall'esperienza dirigenziale nel CONI, ma *non possedeva una storia* come amministratrice locale. La comunicazione doveva pertanto trasformare notorietà personale e biografia in credibilità politica, costruendo un profilo sufficientemente politico da rappresentare la coalizione che la sosteneva e, al tempo stesso, sufficientemente autonomo da mantenere la dimensione civica della candidatura. La vittoria non determina l'abbandono di questo posizionamento. Piuttosto, alla costruzione identitaria propria della campagna si aggiunge la necessità di dimostrare attraverso l'azione amministrativa la credibilità della visione proposta agli elettori.

È la stessa Salis, del resto, ad aver descritto efficacemente questo passaggio. Presentando nel maggio 2026 il bilancio del primo anno di mandato attraverso la formula “dalla visione alla realtà”, la Sindaca ha spiegato come la visione elaborata durante la campagna venisse dapprima tradotta nel programma e nelle linee programmatiche e possa successivamente trasformarsi, durante il governo, in atti, decisioni, determine e delibere.

Nel racconto del primo anno di amministrazione, per esempio, la Giunta ha cercato di ricondurre ogni azione a quattro idee complessive di Genova: una città “giusta”,

“attrattiva”, “sostenibile” e “democratica”. Il salario minimo negli appalti comunali, le politiche abitative, gli interventi relativi ai diritti, alla partecipazione o ai Municipi possono così essere presentati non soltanto come singoli risultati amministrativi, ma come manifestazioni concrete di una determinata idea di città. È un passaggio importante per il governo del consenso: solo la capacità di ricondurre decisioni differenti a un orizzonte riconoscibile permette di presentare il delivery come prova della coerenza tra ciò che era stato promesso e ciò che si sta realizzando.

Il caso Salis presenta tuttavia una seconda caratteristica, che lo distingue in parte dall'esperienza di Gualtieri. L'esame ravvicinato della sua comunicazione social mostra infatti la compresenza di due dimensioni: da una parte il racconto dell'amministrazione di Genova; dall'altra un posizionamento politico e valoriale su questioni come diritti, violenza di genere, pace, temi di rilevanza nazionale o internazionale.

Silvia Salis sceglie di comunicare contemporaneamente come amministratrice e come leader politica. Forse questa seconda dimensione deriva proprio dalla brevità con la quale è salita alla ribalta politica. Non avendo un percorso politico alle spalle, Salis deve costruire un posizionamento che, ancora oggi, molti analisti faticano a vedere nitidamente.

La distinzione è particolarmente evidente nelle prese di posizione che eccedono le competenze strettamente municipali. Il sostegno alla *Global Sumud Flotilla* e le posizioni sulla Palestina, ad esempio, hanno assunto una notevole rilevanza nella sua comunicazione e hanno prodotto anche significativi picchi di attenzione sui social.

La comunicazione di governo di Silvia Salis sembra così svolgere contemporaneamente almeno tre funzioni. La prima è quella propriamente amministrativa: raccontare ciò che il Comune sta facendo. La seconda riguarda la leadership: costruire l'immagine del tipo di Sindaca che Salis intende essere.

La terza è propriamente politica: continuare a posizionarsi sulle grandi questioni del dibattito pubblico.

La sovrapposizione tra queste dimensioni costituisce uno degli aspetti più interessanti del caso e permette di ritrovare la logica della *permanent campaign*. La vittoria non interrompe infatti il processo di costruzione della leadership: fornisce nuovi strumenti e nuovi materiali. Una volta al governo, anche gli atti amministrativi possono diventare elementi attraverso i quali quella stessa identità viene confermata o modificata. Il governo diventa esso stesso una fonte di contenuti per la costruzione della leadership.

Anche la gestione delle situazioni conflittuali può essere ricondotta a questo meccanismo. Il caso degli insulti sessisti ricevuti online è indicativo: Salis ha annunciato nel 2026 che il primo risarcimento ottenuto, pari a 5.000 euro, sarebbe stato devoluto ai centri antiviolenza, trasformando così un attacco personale in un'occasione per ribadire una posizione politica più generale sulla violenza contro le donne.

Una crisi reputazionale potenziale viene così ricondotta all'identità politica precedentemente costruita e utilizzata per rafforzarla. Anche in questo caso emerge una caratteristica propria della comunicazione professionale di governo: l'obiettivo non è soltanto rispondere all'evento, ma attribuirgli un significato coerente con il posizionamento complessivo del leader.

Il governo municipale introduce tuttavia un vincolo particolarmente forte rispetto alla comunicazione: la prossimità. La stessa Salis ha sottolineato come l'assunzione della carica di sindaco abbia modificato radicalmente il rapporto con le persone, perché il cittadino identifica nell'amministratore tanto il destinatario delle proprie aspettative quanto il soggetto al quale chiedere concretamente la soluzione dei problemi quotidiani. Il sindaco può costruire un grande orizzonte politico, ma viene continuamente riportato alla materialità dell'amministrazione: la strada, il trasporto pubblico, la casa, la scuola, il quartiere, i rifiuti. Proprio per

questo una comunicazione locale efficace deve riuscire a mantenere un collegamento continuo tra visione generale e problema particolare.

Nel caso di Salis, il concetto di “città giusta” acquista consistenza comunicativa quando può essere collegato a decisioni verificabili, dalle politiche abitative al salario minimo negli appalti comunali. Il valore astratto fornisce significato all'atto amministrativo; l'atto amministrativo, a sua volta, fornisce credibilità al valore astratto.

La visibilità acquisita da Salis come sindaca tende progressivamente a superare i confini della città, producendo un circuito nel quale governo locale e costruzione di una leadership nazionale più ampia possono alimentarsi reciprocamente.

Le rilevazioni sul consenso amministrativo risultano interessanti, pur non consentendo naturalmente di stabilire un rapporto causale con la strategia comunicativa: un sondaggio IZI del maggio 2026¹⁰⁶ rilevava il 65,7% di soddisfazione nei confronti dell'operato della sindaca e indicava tra gli elementi apprezzati anche capacità comunicativa, presenza mediatica e profilo civico.

Torna la *permanent campaign*. Il capitale politico prodotto dall'esercizio del governo può essere reinvestito nella costruzione della leadership e, viceversa, la maggiore riconoscibilità del leader può amplificare la visibilità delle politiche dell'amministrazione.

Questa dinamica contiene però anche una tensione che non dovrebbe essere ignorata. Quanto più la figura del sindaco acquisisce una dimensione politica nazionale, tanto più diventa critica la dimensione amministrativa, come se fosse progressivamente la città a trasformarsi in una piattaforma per la costruzione della leadership personale. Non è un caso che negli ultimi mesi la strategia comunicativa della Sindaca sia mutata, prediligendo incontri locali e limitando al minimo quelli di natura nazionale.

¹⁰⁶ “Sondaggio Izi: il 65% dei genovesi è soddisfatto della sindaca Salis dopo un anno di mandato”, Repubblica, 22/05/2026, a cura della redazione Genova.

In entrambi gli amministratori, la comunicazione propone una narrazione del “lavoro quotidiano”, che educa implicitamente i cittadini a una temporalità diversa da quella dell’immediatezza di matrice populista.

Naturalmente, questo modello resta fragile e meno “virale” rispetto alle comunicazioni polarizzanti, e non è chiaro come sia trasferibile a leader nazionali, ma rappresenta comunque una possibile risposta alla crisi delle politiche di lungo periodo: non competere sul terreno della polarizzazione, bensì costruire fiducia attraverso la serialità, la coerenza e la visibilità del processo decisionale.

Gualtieri e Salis mostrano dunque qualcosa di significativo. Siamo stati portati a pensare che l’attuale contesto sociale, culturale e comunicativo, provochi un degrado della qualità del dibattito politico, della democrazia e forse anche del livello di partecipazione attiva e ragionata del cittadino. Sembra accettata da più parti l’idea che, terminato il ruolo centrale dei partiti novecenteschi, il solo compito della politica sia vendersi al meglio, senza osare chiedere all’elettore di cambiare ma anzi, cambiando per lui. E invece la “postura comunicativa” dei due Sindaci sembra dirci che è ancora possibile un ruolo “pedagogico” per la politica e che, proprio interpretando la comunicazione social come dispositivo di pedagogia democratica, è possibile riavvicinare i cittadini alla complessità dell’azione pubblica.

5. Le nuove frontiere della consulenza politica.

5.1 Nuovi strumenti di ascolto, previsione e risposta iper-targetizzati.

Con il termine “nuove frontiere” non si intende “solamente” passare in rassegna i mezzi e i format innovativi della comunicazione politica, ma anche il nuovo ruolo del politico, dell’elettore e del consulente.

Questo paragrafo si pone l’obiettivo di analizzare il passaggio dalla campagna che cerca di segmentare e conoscere gruppi di elettori, a quella che tenta di prevedere comportamenti individuali, personalizzare messaggi e reagire in tempo reale agli

stimoli. È in questa evoluzione che Big Data, *predictive analytics* e intelligenza artificiale generativa diventano componenti significative del nuovo processo elettorale e, più in generale, democratico.

Come ricorda la professoressa De Rosa, la vera trasformazione prodotta dai Big Data non consiste semplicemente nella disponibilità di una quantità maggiore di informazioni, ma nel progressivo cambiamento dell'unità di analisi della campagna. Se la comunicazione di massa si rivolgeva necessariamente a pubblici ampi, la campagna *data-driven* tende a scomporre l'elettorato in segmenti sempre più circoscritti, fino a considerare idealmente il singolo individuo come destinatario di una specifica strategia di persuasione o mobilitazione.

È la “*campagna di precisione*”.¹⁰⁷

Le trasformazioni più recenti non riguardano soltanto la quantità di informazioni disponibili, ma la possibilità di integrarle, elaborarle e utilizzarle con una velocità prima difficilmente immaginabili. Il sondaggio continua a rappresentare uno strumento fondamentale per comprendere l'opinione pubblica, così come i focus group mantengono la propria utilità nell'indagare motivazioni, linguaggi e percezioni che una rilevazione quantitativa difficilmente riesce a cogliere. A questi strumenti si è però progressivamente affiancato un ecosistema molto più ampio, composto da *database* elettorali contenenti dati territoriali, informazioni provenienti dalle piattaforme digitali e poi ancora *social listening*, analisi automatizzata dei testi, sperimentazione dei messaggi ultra-targetizzati, fino a modelli predittivi di voto.

La differenza non è soltanto quantitativa. A cambiare è la domanda alla quale il consulente cerca di rispondere. Alla tradizionale domanda “*che cosa pensa l'elettorato?*” se ne aggiungono almeno tre: *chi è più probabilmente persuadibile? Chi è più probabilmente mobilitabile? Quale messaggio potrebbe risultare*

¹⁰⁷ R. De Rosa, L'uso dei big data nella comunicazione politico-elettorale, ComPol 2/2018, 199-226

maggiormente efficace per ciascun segmento? È in questo passaggio che si colloca il data-driven campaigning, espressione con la quale si indica un modello di campagna in cui la raccolta, l'integrazione e l'analisi dei dati vengono utilizzate sistematicamente per orientare le decisioni strategiche e operative.¹⁰⁸

In questa prospettiva il dato diviene una risorsa organizzativa attraverso la quale stabilire dove, come, quando e soprattutto su chi concentrare risorse inevitabilmente limitate.

Molto utile è la distinzione tra i diversi “*score*” proposta da De Rosa. Attraverso l'incrocio di voto passato, donazioni, partecipazione politica, opinioni, consumi e comportamenti social, ricostruisce tre categorie: il *behaviour score*, che stima la disponibilità all'attivazione; il *support score*, relativo alle preferenze politiche ed elettorali; il *responsiveness score*, che tenta di individuare quali individui siano maggiormente ricettivi a determinate sollecitazioni persuasive.

A questi si aggiunge il *predictive score*, volto a stimare i voti potenzialmente generati da una determinata attività o constituency.

La funzione di questi strumenti non consiste nella semplice accumulazione di conoscenza sull'elettorato, ma nella sua trasformazione in una risorsa operativa.

Gli *score* consentono alla campagna di attribuire priorità differenti agli elettori e, conseguentemente, di allocare in maniera più selettiva risorse necessariamente limitate: chi persuadere, chi mobilitare, chi coinvolgere attivamente e su quali segmenti concentrare tempo e investimenti. È il tentativo di stimare come differenti individui potrebbero comportarsi di fronte a determinate azioni della campagna e orientare di conseguenza la strategia.

De Rosa ricorda il lavoro della startup Liegey Muller Pons¹⁰⁹ per *En Marche!*, grazie al quale gli open data vennero impiegati per individuare le aree sulle quali concentrare gli sforzi e combinare il porta a porta con la campagna social.

¹⁰⁸ Nickerson, D., & Rogers, T. (2014). Political Campaigns and Big Data. *Journal of Economic Perspectives*, 28(2), 51-74.

¹⁰⁹ <https://eiquem.com/fr/companies/368>

I volontari produssero a loro volta informazioni attraverso circa 300.000 visite porta a porta e 25.000 interviste.¹¹⁰

Il dato orienta l'azione sul territorio e l'azione sul territorio produce nuovi dati: una campagna *data-driven* non deve necessariamente diventare una campagna priva di persone. Al contrario, il dato può servire a rendere più efficiente il contatto umano.

Dal consulente politico al data scientist? Non proprio. De Rosa arriva provocatoriamente a scrivere che è il data scientist ad avere “*le chiavi della campagna*”: i suoi modelli permettono di concentrare attività su territori e segmenti, individuare *sensitive issues* e monitorare i flussi di opinione.

Il data scientist può stabilire che il segmento X presenta maggiore probabilità di persuasione sul tema Y. Ma da questo non deriva automaticamente che il candidato debba parlare del tema Y. Entrano in gioco coerenza del posizionamento, credibilità del candidato, reazioni degli altri segmenti, agenda mediatica, conseguenze di lungo periodo.

Il dato può restringere il campo dell'incertezza; non elimina la necessità della decisione strategica, che attiene allo spazio professionale del consulente.

Disporre di più dati non significa automaticamente più conoscenza. De Rosa sottolinea che in politica il rumore può superare i segnali. *Like, click*, visualizzazioni, possono essere enormemente numerosi, ma il problema diventa distinguere ciò che è realmente informativo.

Fake profile, bot e comportamenti strategici possono moltiplicare artificialmente i segnali e aumentare il margine d'errore dei modelli.

Potremmo dedurre che l'approccio strategico più efficace risieda nel mantenere un ciclo continuo di feedback tra dati e territorio. L'esempio della campagna di Barack Obama del 2012, già affrontato nei capitoli precedenti, mostra come integrazione

¹¹⁰ Z. Dryef, Trois hommes + un logiciel = l'Elysée, Le Monde, 07/04/2017.

delle banche dati, modelli di persuasione e mobilitazione, sperimentazione dei messaggi e restituzione delle informazioni provenienti dall'attività sul territorio abbiano trasformato progressivamente la campagna in un circuito nel quale il dato orientava l'azione e l'azione produceva nuovi dati. Seppur da allora questo modello si sia ulteriormente evoluto, il principio rimane il medesimo: non tutte le persone sono ugualmente persuadibili, non tutti gli elettori hanno la stessa probabilità di recarsi alle urne e non tutti devono necessariamente essere raggiunti attraverso gli stessi argomenti.

È precisamente in questo spazio che assumono rilevanza le tecniche di *predictive analytics*. Attraverso l'elaborazione di dati storici, sociodemografici, comportamentali e politici, modelli statistici e algoritmici possono attribuire a individui o gruppi determinate probabilità: probabilità di sostenere un candidato, di essere persuasi su una determinata questione, di partecipare al voto, di effettuare una donazione, di rispondere positivamente a una richiesta di volontariato.

Una distinzione fondamentale: prevedere non significa conoscere con certezza.

Un *persuasion score* non afferma che un individuo cambierà opinione; stima, sulla base delle informazioni e del modello disponibili, quanto sia probabile che appartenga a una determinata categoria o risponda in un certo modo.

La crescente sofisticazione tecnica non deve quindi trasformare una probabilità statistica in una pretesa di determinismo politico.

Anche se il consulente politico si avvicina alla logica sperimentale del marketing contemporaneo, ciò non significa che la strategia politica possa essere ridotta a un processo automatico di ottimizzazione.

È il *microtargeting* a rappresentare uno degli esiti più evidenti di questa evoluzione. La comunicazione politica di massa presupponeva necessariamente una certa uniformità del messaggio, la comunicazione digitale permette invece di suddividere l'elettorato in segmenti sempre più circoscritti e di differenziare conseguentemente i messaggi.

La letteratura definisce *l'online political microtargeting* come una tecnica che segmenta la comunicazione online sulla base di dati individuali con l'obiettivo di ottenere un risultato politico; i modelli possono servirsi di caratteristiche demografiche, comportamentali, di consumo e di altre informazioni per stimare orientamenti o ricettività.¹¹¹

È impossibile affrontare questa evoluzione senza soffermarsi sul caso *Cambridge Analytica*, divenuto simbolicamente lo spartiacque del rapporto fra dati personali e comunicazione politica.

Le indagini delle autorità hanno ricostruito come l'app *This Is Your Digital Life*, utilizzata direttamente da circa 300.000 persone, fosse in grado, attraverso le regole allora vigenti sulla piattaforma Facebook, di raccogliere informazioni anche relative agli amici degli utenti. Facebook stimò che i dati potenzialmente interessati arrivassero fino a 87 milioni di persone nel mondo; parte delle informazioni fu successivamente condivisa con soggetti collegati a Cambridge Analytica e utilizzata nell'ambito del *campaigning* politico.¹¹²

La *Federal Trade Commission* contestò alla società l'impiego di pratiche ingannevoli nella raccolta di informazioni personali utilizzate per il *voter profiling* e il *targeting*.

Durante la campagna di Donald Trump nel 2016 l'IA e gli algoritmi di profilazione vennero impiegati per associare dati digitali (come i *like* su Facebook) a tratti di personalità, emozioni e predisposizioni psicologiche, allo scopo di inviare messaggi politici diversi a pubblici diversi, enfatizzando paura, rabbia, identità o sicurezza a seconda del profilo.

L'IA consente infatti non solo di analizzare ciò che gli elettori pensano, ma di anticipare come reagiranno a determinati stimoli comunicativi, rendendo la campagna un processo adattivo e continuo.

¹¹¹ Endres, K. (2016). The Accuracy of Microtargeted Policy Positions. PS: Political Science & Politics n.49.

¹¹² S. Cosimi, Cambridge Analytica, l'app incriminata sbirciò anche fra i messaggi degli utenti, Repubblica, 11/04/2018.

Un'analisi predittiva del comportamento elettorale tramite IA combina raccolta dei dati, modellazione statistica avanzata e apprendimento automatico per stimare come, se e perché un elettore voterà.

Il primo passo è chiaramente la raccolta e l'integrazione dei dati, ovvero la costruzione di un ecosistema informativo sull'elettore. L'IA non prevede dal nulla: apprende da grandi quantità di dati. A tale scopo vengono impiegati dati elettorali storici (risultati precedenti, affluenza, comportamento per area), dati socio-demografici (età, genere, istruzione, reddito), dati comportamentali digitali (interazioni sui social, like, commenti, condivisioni), dati di mobilitazione (donazioni, volontariato, partecipazione a eventi) e dati di contesto (temi locali, crisi economiche, eventi mediatici), aggregandoli in un unico database coerente.

Una volta raccolti, l'IA crea profili individuali o *cluster*, trasformando l'elettore in una unità predittiva, "profilando" il soggetto. Ogni profilo può includere probabilità di voto, probabilità di affluenza, volatilità elettorale, sensibilità a determinati temi (sicurezza, diritti ecc.), risposta emotiva a specifici *frame* comunicativi e via dicendo. L'elettore diviene un insieme di probabilità dinamiche. Qui entra in gioco il *machine learning*: ovvero la capacità di costruire modelli predittivi tramite apprendimento automatico. Possono essere sviluppati modelli di classificazione (es. voterà / non voterà / indeciso), modelli di regressione (probabilità numerica di una scelta) fino a gradi più alti di complessità.

A questo punto il modello può generalizzare e fare previsioni attendibili - ammesso che i dati forniti e la loro elaborazioni lo siano. L'IA può stimare, ad esempio chi è più probabile che voti, chi può più facilmente cambiare idea, chi è molto sensibile ad uno specifico tema; chi, in generale, vale la pena mobilitare e chi no.

Il modello può dirci, semplificando: *"questo elettore ha il 68% di probabilità di votare, il 52% di probabilità di sostenere il candidato Tizio, ma è molto sensibile al tema sicurezza e sulla base di questo potrebbe cambiare il voto"*.

Da ciò risulta che il grande potenziale dell'IA è la capacità di simulare scenari alternativi, ci mostra cosa succede se cambiamo messaggio, se enfatizziamo un tema invece di un altro.

Queste previsioni alimentano direttamente il potenziale di *micro-targeting*, in quanto, permettono una divisione molto specifica dell'elettorato in vari *cluster* o segmenti, sulla base di diverse variabili, cosicché il messaggio politico possa variare da segmento a segmento. Nutrendosi di dati sempre aggiornati, il sistema è teoricamente auto-adattivo: corregge i modelli e migliora le previsioni, rendendo la campagna elettorale sempre più “circolare” e reattiva.

Se da un lato ciò aumenta l'efficienza strategica e la capacità di coinvolgimento, il rischio è che la competizione politica si sposti da uno spazio pubblico condiviso a una molteplicità di microsfele comunicative invisibili, in cui ogni cittadino riceve una versione diversa della realtà politica.

Per un candidato si sviluppano molte declinazioni del messaggio per altrettanti segmenti differenti di elettorato.

Un giovane studente universitario, un pensionato, un piccolo imprenditore e un pendolare possono avere priorità diverse. La capacità di riconoscerle consente alla campagna di rendere maggiormente rilevante la propria comunicazione.

Da questo punto di vista la segmentazione non costituisce di per sé una degenerazione della comunicazione democratica: qualsiasi campagna ha sempre differenziato i propri interlocutori. Un candidato che parla di agricoltura durante un incontro con gli agricoltori e di università davanti agli studenti sta già adattando il proprio messaggio al pubblico.

La novità consiste evidentemente nella scala, nella precisione e soprattutto nella scarsa visibilità reciproca dei messaggi.

Esiste un problema di “frammentazione” dello spazio pubblico. Se due elettori ricevono due messaggi differenti dello stesso candidato senza poter conoscere facilmente ciò che è stato comunicato all'altro, diminuisce quella dimensione di pubblicità che tradizionalmente rende il discorso politico sottoponibile al controllo degli avversari, dei giornalisti e degli altri cittadini.

La personalizzazione estrema rischia, in altre parole, di trasformare la campagna da conversazione pubblica in una moltitudine di conversazioni private.¹¹³

Una democrazia necessita anche di uno spazio pubblico condiviso, all'interno del quale cittadini differenti possano conoscere le proposte del candidato, confrontarle e attribuirgli responsabilità per ciò che afferma.

Per mezzo dell'IA, il politico non si rivolge più a un pubblico indistinto, ma può costruire un dialogo individualizzato con ciascun elettore. Strumenti come *chatbot* politici, assistenti virtuali, newsletter intelligenti e piattaforme di messaggistica automatizzata rendono possibile una comunicazione costante e bidirezionale, disponibile 24 ore su 24, che simula un contatto personale e rafforza il senso di vicinanza.

L'uso di *chatbot* basati sull'intelligenza artificiale sta emergendo in modo sempre più evidente come strumento per attivare, informare e talvolta persino persuadere gli elettori. A differenza dei tradizionali strumenti di comunicazione politica, questi consentono di intrattenere conversazioni personalizzate con migliaia di cittadini in parallelo, rispondendo a domande, spiegando programmi o raccogliendo *feedback* in tempo reale, il tutto con un linguaggio naturale e conversazionale.

Un esempio recente nel contesto elettorale riguarda la campagna di Zohran Mamdani, candidato sindaco a New York. Uno degli aspetti più significativi della vittoria di Mamdani è stata la piena padronanza degli strumenti digitali, utilizzati come strumento organizzativo della campagna stessa. La strategia adottata, definita *flood-the-zone*, ha visto come elemento particolarmente innovativo l'uso di chatbot su Instagram, pensati per gestire messaggistica, volontariato e micro-donazioni in modo automatico e personalizzato.

¹¹³ N. Witzleb, M. Paterson, "Data-Driven Personalisation in Markets, Politics and Law", Cambridge University Press, pp. 223–239 (pubblicato online a luglio 2021)

Ogni interazione digitale (un commento, una menzione, una risposta a una *story*) diventava un punto di contatto utile a generare coinvolgimento reale. La tecnologia, in questo senso, ha funzionato come tessuto connettivo della comunità politica, trasformando l'interesse in atto tracciabile. Questa scelta si è rivelata molto utile per raccogliere indirizzi email e interessi, trasformando un'interazione social in un contatto politico concreto ed ingaggiabile. L'efficacia di questi strumenti risiede nella loro capacità di mantenere aperta una linea di dialogo costante con l'elettore, modulando il tono in funzione delle risposte dell'utente.

Dall'analisi dei dati arriviamo all'evoluzione dell'output, grazie all'intelligenza artificiale. L'impiego dell'intelligenza artificiale rappresenta un salto qualitativo determinante nel modo in cui la politica costruisce il consenso e lo governa, ridefinendo il rapporto tra leader e cittadini nella sfera pubblica.

L'automazione dei processi comunicativi consente oggi ai soggetti politici di produrre contenuti in modo rapido, continuo e adattabile, trasformando la comunicazione in un flusso incessante di messaggi ottimizzati per massimizzare l'engagement. In questo senso, l'IA diventa uno strumento centrale del marketing politico *data-driven*.

L'IA si dimostra funzionale sia “in uscita” che “in entrata”: sia per l'analisi del *sentiment* e dei comportamenti degli utenti, al fine di attuare un'efficace analisi predittiva dei comportamenti elettorali, sia per la generazione di contenuti e la simulazione di messaggi alternativi, sprigionando una inedita capacità di *micro-targeting*. Dalla produzione dei contenuti alla loro diffusione, dalla personalizzazione dei messaggi alla costruzione di immaginari simbolici, fino alla gestione dell'attenzione e delle emozioni del pubblico.

Può contribuire a classificare migliaia di commenti, sintetizzare grandi quantità di documenti, riconoscere ricorrenze linguistiche, assistere nell'analisi del sentiment, produrre bozze di discorsi, generare varianti di uno stesso contenuto destinate a pubblici differenti, velocizzare il *fact-checking* interno e il *rapid response*, assistere nell'analisi di *dataset*.

Il salto rispetto alla precedente fase digitale è quindi notevole: l'automazione non interessa più soltanto la distribuzione del messaggio, ma anche parti della sua produzione.

L'IA generativa rende possibile immaginare un sistema nel quale anche il contenuto venga prodotto, adattato e moltiplicato automaticamente.

Un ambito in cui l'intelligenza artificiale trova applicazione concreta è la produzione di contenuti, specie quelli visuali per i social network.

Guardiamo alla comunicazione della Lega di Matteo Salvini. Diversi osservatori hanno rilevato l'uso crescente di card grafiche generate o potenziate tramite strumenti di IA per accompagnare post relativi a temi di cronaca, spesso incentrati su sicurezza e immigrazione.

Il feed è pieno di notizie legate al problema dell'insicurezza urbana: *“botte al capotreno”*, *“sedicenne colpito alla testa in stazione: denunciato albanese”*, *“studente diciannovenne accoltellato”*, *“aggressione al rider: presi due tunisini”*.

Lo schema è chiaro: la notizia deve provocare indignazione, agendo sulle emozioni, sulla pancia delle persone. A questa segue un breve e lapidario commento, come *“basta buonismo”* o *“chiudere subito tutti i campi rom”*. Addirittura, certe volte il leader sospende il commento chiamando il pubblico a sfogarsi, usufruendo del classico *“commentate voi”*.

Si tratta di contenuti fortemente semplificati e visivamente impattanti, progettati per favorire un'immediata immedesimazione emotiva del pubblico con la situazione descritta. L'IA consente di rendere queste rappresentazioni visive più vivide, più “realistiche” e quindi più persuasive, rafforzando la dimensione empatica del messaggio. Non leggiamo solamente la notizia di un immigrato che commette un reato, vediamo la scena.

Queste immagini non si limitano a illustrare una notizia, ma contribuiscono a costruire una scena mentale condivisa: tutti vedono la stessa immagine, tutti la possono immaginare, con l'effetto di rafforzare la carica emotiva del messaggio e ridurre lo spazio per la contestualizzazione critica.

Questa strategia si inserisce pienamente nella logica del *framing* emotivo, in cui la selezione e la rappresentazione visiva degli eventi orientano l'interpretazione del pubblico più delle informazioni fattuali o del quadro complessivo.

L'IA, in questo senso, non introduce un linguaggio completamente nuovo, ma potenzia tendenze già presenti nella comunicazione politica spettacolarizzata: semplificazione, e polarizzazione.

Un secondo caso emblematico riguarda l'uso dell'intelligenza artificiale nella produzione di video politici ad alto contenuto simbolico. Durante l'ultima campagna elettorale per le elezioni regionali del Veneto, Luca Zaia ha diffuso sui propri canali social un video realizzato con l'ausilio dell'IA, in cui un leoncino alato – simbolo della Regione Veneto – attraversa paesaggi iconici, città e luoghi caratteristici. Il messaggio politico, più che esplicito, è veicolato attraverso metafore visive, musica evocativa e una narrazione emozionale che richiama appartenenza e orgoglio territoriale.

L'IA generativa introduce una problematica relativa all'autenticità del contenuto. Testi, fotografie, audio e video sintetici possono essere prodotti a costi estremamente ridotti e con livelli di realismo crescenti. Queste stesse tecnologie rendono possibile attribuire a un candidato parole mai pronunciate o rappresentare eventi mai avvenuti. È il caso del confronto amichevole segreto tra Schlein e Vannacci, ripreso da un video divenuto virale, poi rivelatosi essere prodotto dall'intelligenza artificiale.¹¹⁴

Allargando l'orizzonte al livello internazionale, l'uso dell'intelligenza artificiale nella comunicazione politica ha assunto forme ancora più radicali. Negli Stati Uniti, durante le recenti campagne elettorali, sono circolati video generati o manipolati con IA che ritraevano leader politici in situazioni fittizie o con dichiarazioni mai pronunciate. Sembriamo di fronte ad una nuova era della propaganda visiva, in cui la distinzione tra vero e falso diventa sempre più difficile per il cittadino medio.

¹¹⁴ Corriere della Sera, “Schlein e Vannacci insieme a cena ma il video è falso e creato con l'AI.”, 14/08/2026.

Non è un caso la diffusione di spot elettorali che utilizzano immagini generate artificialmente per mostrare scenari futuri distopici o trionfali, attribuendo implicitamente la responsabilità all'avversario politico. L'IA non crea la disinformazione, ma la rende più economica, più veloce e più convincente, aumentando il potenziale di manipolazione su larga scala. Rimanendo sul punto, una delle conseguenze più controverse dell'uso dell'intelligenza artificiale riguarda la diffusione di *deepfake* e contenuti sintetici, che mettono in crisi il concetto stesso di autenticità. Anche quando l'IA non viene utilizzata per diffondere notizie false in senso stretto, la possibilità di manipolare immagini e video contribuisce a rendere sempre più labile il confine tra realtà e rappresentazione. Non è solo il falso a essere pericoloso, ma la perdita di fiducia nella possibilità stessa di distinguere il vero dal costruito.

Il caso delle primarie democratiche del New Hampshire del 2024 costituisce uno degli esempi più chiari. Migliaia di elettori ricevettero una telefonata automatizzata che utilizzava una voce generata artificialmente per imitare quella di Joe Biden e invitava a non partecipare alle primarie. La FCC sanzionò successivamente con 6 milioni di dollari Steve Kramer, il consulente politico responsabile della campagna di robocall. Oltre alla multa per aver violato il *Truth in Caller ID Act*, Kramer ha dovuto affrontare anche procedimenti penali nello stato del New Hampshire, con accuse che vanno dal tentativo di scoraggiare il voto (*voter suppression*) all'usurpazione di identità. Questo episodio ha accelerato drasticamente l'adozione di nuove regole: poche settimane dopo l'incidente, la FCC ha dichiarato ufficialmente illegali le robocall che utilizzano voci generate dall'IA ai sensi del *Telephone Consumer Protection Act*, fornendo così agli Stati strumenti giuridici più rapidi per perseguire i malintenzionati.¹¹⁵

La proliferazione di contenuti sintetici può produrre anche l'effetto opposto: rendere più semplice mettere in dubbio contenuti autentici. Se tutto può essere

¹¹⁵ “Deepfake alle primarie USA, clonata la voce del presidente Joe Biden”, 23/01/2024, Redazione ANSA.

generato artificialmente, anche chi viene documentato mentre compie realmente un'azione può sostenere che quella prova sia artificiale.

La posta in gioco diventa quindi la fiducia nell'autenticità stessa dell'informazione politica.

Non è un caso che UNESCO e UNDP abbiano indicato fra i rischi dell'IA applicata ai processi elettorali proprio la disinformazione, le minacce alla privacy e i *deepfake* diretti contro figure politiche.¹¹⁶

Anche il monitoraggio dell'OCSE¹¹⁷ mostra come gli incidenti e i rischi legati all'IA classificati nell'area delle interferenze elettorali e geopolitiche siano cresciuti sensibilmente durante il grande ciclo elettorale globale del 2024-2025.

5.2 Dalla disintermediazione ad una nuova intermediazione?

Una delle promesse originariamente associate alla diffusione di Internet e, successivamente, dei social network riguardava la possibilità di una progressiva disintermediazione della comunicazione politica.

Se nel sistema dominato dalla stampa e dalla televisione l'accesso del politico al cittadino era largamente condizionato dalla presenza di intermediari professionali – giornalisti, redazioni, conduttori, editori – l'apertura di un sito web e, soprattutto, di un profilo Facebook, Twitter o Instagram sembrava consentire per la prima volta a partiti e candidati di rivolgersi direttamente all'elettorato. Il politico diventa, almeno potenzialmente, editore di sé stesso: sceglie quando comunicare, che cosa comunicare e in quale forma, senza che il messaggio debba necessariamente attraversare il filtro giornalistico.

A distanza di oltre vent'anni dall'affermazione dei primi social network, tuttavia, questa rappresentazione appare insufficiente. La disintermediazione non ha infatti prodotto uno spazio nel quale il rapporto fra politico e cittadino sia semplicemente

¹¹⁶ “Disinformazione online: l’UNESCO presenta un piano d’azione per regolamentare le piattaforme dei social media” – Centro Regionale di Informazione delle Nazioni Unite.

¹¹⁷ “Governing with artificial intelligence: are governments ready?”, Oecd artificial intelligence papers, june 2024 no. 20

diventato diretto. I vecchi intermediari sono stati affiancati, e in alcuni casi sostituiti, da intermediari nuovi. Le piattaforme stabiliscono le condizioni di accesso allo spazio comunicativo; gli algoritmi selezionano quali contenuti rendere visibili; creator e influencer interpretano e rilanciano i messaggi politici presso le proprie comunità; podcast e streaming producono ambienti comunicativi dotati di linguaggi e pubblici specifici. Le piattaforme non costituiscono infrastrutture neutrali, bensì organizzano una parte crescente delle relazioni sociali e incidono anche sui processi democratici.

Non si tratta, naturalmente, di una sostituzione completa del precedente sistema, né si vuole rinnegare del tutto il paradigma della disintermediazione. Televisione, quotidiani, radio e giornalisti mantengono un ruolo centrale e i contenuti circolano continuamente da un ambiente all'altro. È precisamente questa compresenza di logiche differenti che Andrew Chadwick definisce *hybrid media system*¹¹⁸: il potere comunicativo appartiene sempre più agli attori capaci di combinare efficacemente vecchie e nuove logiche mediali.

TikTok rappresenta probabilmente l'esempio più evidente di questo cambiamento. La differenza rispetto alla prima generazione dei social network non è soltanto formale. Facebook e, almeno inizialmente, Twitter organizzavano buona parte dell'esperienza sulla base di una rete di relazioni scelta dall'utente: amici, pagine seguite, persone seguite. TikTok accentua invece una logica di raccomandazione algoritmica del contenuto¹¹⁹. Non è necessario seguire un politico per incontrarne un video: è la piattaforma a stabilire, sulla base di una pluralità di segnali, quali contenuti proporre.

Il punto è politicamente rilevante perché modifica il significato stesso della disintermediazione. Il politico può non dipendere più dal direttore di un telegiornale per raggiungere milioni di persone, ma dipende dalla capacità del

¹¹⁸ A. Chadwick, *The Hybrid Media System: Politics and Power*, 2ª ed., Oxford University Press, New York, 2017.

¹¹⁹ S. Ruotolo, "L'intervento – Il giornalismo watchdog, la libertà digitale e i signori dell'algoritmo", *Il Fatto Quotidiano*.

proprio contenuto di inserirsi efficacemente nella logica distributiva della piattaforma. Il *gatekeeper* non scompare: si trasforma in un sistema algoritmico.

Le elezioni politiche italiane del 2022 costituiscono un caso particolarmente significativo. Cepernich e Martella hanno analizzato 14.308 video pubblicati durante la campagna, concentrandosi sui 390 account capaci di raggiungere almeno 100.000 visualizzazioni con un contenuto¹²⁰. I risultati mostrano qualcosa di particolarmente interessante per sostenere il tema della “re-intermediazione”: utenti comuni e celebrità social figuravano fra gli attori più influenti della conversazione elettorale, mentre attori politici e media tradizionali occupavano generalmente categorie di influenza inferiori; celebrità e società civile risultavano inoltre particolarmente capaci di produrre contenuti superiori al milione di visualizzazioni.

Questo significa che il politico entra in un ecosistema nel quale non controlla più interamente la circolazione del proprio messaggio. Un creator può commentarlo, tagliarlo, reinterpretarlo, trasformarlo in meme, criticarlo o rilanciarlo verso una comunità che il candidato non sarebbe stato autonomamente in grado di raggiungere.

In questo ecosistema riemerge, sotto forme nuove, una figura sorprendentemente antica: l'opinion leader. La teoria del *two-step flow of communication*¹²¹ aveva già messo in discussione l'idea che gli effetti dei media avvenissero attraverso una relazione semplicemente diretta fra mezzo di comunicazione e individuo.

Tra i due potevano inserirsi persone capaci di interpretare informazioni e influenzare la propria rete sociale.

¹²⁰ C. Cepernich, A. Martella, “La politica da soggetto a oggetto della narrazione elettorale. Le elezioni politiche 2022 su TikTok in Italia”, Iris Torino, UniTo, 2024-01-01.

¹²¹ La teoria del *two-step flow of communication* (flusso a due fasi della comunicazione) stabilisce che i messaggi dei mass media non influenzano direttamente e in modo uniforme il pubblico, ma passano attraverso gli opinion leader. La teoria è stata elaborata originariamente da Paul Lazarsfeld, Bernard Berelson e Hazel Gaudet nel 1944 e ripresa poi insieme a Elihu Katz nel 1955 nel *saggio Personal Influence*.

Il creator contemporaneo può essere letto, con tutte le differenze determinate dal nuovo ambiente tecnologico, come una versione industrializzata e *piattaformizzata* di quella funzione. Non è necessariamente un giornalista, né un militante di partito, né un politico. Può aver costruito la propria reputazione parlando di economia, cultura, attualità, comicità, videogiochi o lifestyle e utilizzare successivamente quel capitale relazionale per intervenire nella discussione politica.

La letteratura ha infatti iniziato a parlare esplicitamente di *influencer politics*. Dubois e Dommett propongono inoltre di non concepire il political influencer come una categoria rigida, ma come uno spettro identificabile attraverso variabili quali personalizzazione della comunicazione, remunerazione, dimensione dell'audience, centralità dei temi politici e presenza o meno di un ruolo politico formale.¹²²

Questo consente di distinguere *il political influencer* dal tradizionale *testimonial*.

Il testimonial presta notorietà a una campagna in virtù della sua fama.

L'influencer dispone invece di qualcosa di potenzialmente più interessante per il consulente politico: una relazione continuativa con una comunità.

Il valore non risiede soltanto nel numero di follower, ma nell'attenzione abituale e nella credibilità che il creator ha costruito presso il proprio pubblico.

Ed è proprio questa relazione a rendere particolarmente delicato l'ingresso della politica nell'influencer economy. Un creator può sostenere un candidato, ma può anche trasformarsi in un interprete quotidiano della competizione politica: selezionare sistematicamente argomenti favorevoli a una parte, enfatizzare gli errori dell'altra, produrre contenuti di attacco, fornire alla propria comunità chiavi interpretative degli eventi.

Dal giornalista al creator, quindi, cambia la natura del filtro.

¹²² E. Dubois, K. Dommett, "Reconceptualising Political Influencers: An Alternative Means of Definition and Analysis", *New Media & Society*, 2025.

Il giornalista opera, almeno normativamente, all'interno di un sistema professionale caratterizzato da procedure editoriali, responsabilità e norme deontologiche. Il creator politico può invece assumere apertamente una posizione di parte e costruire proprio sulla propria soggettività il rapporto con l'audience.

Ciò non significa che il primo sia necessariamente neutrale o il secondo necessariamente inaffidabile. Significa che cambia il patto comunicativo con il pubblico.

Il giornalista tende a proporre un racconto, l'influencer politico un'interpretazione.

A sua volta, il concetto di *audience* diventa insufficiente.

Una trasmissione televisiva possiede un pubblico; un creator una community.

La differenza non è soltanto terminologica. La community commenta, produce meme, suggerisce temi, finanzia il creator, condivide contenuti, organizza conversazioni parallele e può sviluppare un linguaggio interno.

Il destinatario non è più soltanto consumatore del messaggio ma partecipa alla sua circolazione.

L'ultima tendenza della Lega è dotarsi di "influencer dell'indignazione", ovvero ingaggiare influencer, opinionisti, personaggi più o meno noti sui social, ripubblicando i loro video dove avvalorano le posizioni espresse dal partito, rendendoli *ambassadors*. È un meccanismo di validamento esterno della tesi, basata sulla narrazione del "*non lo diciamo solo noi, visto? Altri ci danno ragione*".

Per il consulente politico la conseguenza è importante. Il problema non consiste più soltanto nel raggiungere il maggior numero possibile di persone, ma nel capire quali comunità esistano, quali soggetti godano della loro fiducia e attraverso quali linguaggi sia possibile entrarvi senza apparire estranei.

Un elemento curioso è la crescente rilevanza della "politica memetica", ovvero quel modo di comunicare la politica o discuterla, attraverso meme.

Possono essere visti come l'ennesimo elemento di intermediazione. Ma cosa sono? Nel linguaggio contemporaneo, il termine "meme" indica soprattutto immagini, video, testi o combinazioni di questi elementi che veicolano un significato immediato, spesso ironico o parodico, e che vengono rapidamente adattati e riutilizzati da una molteplicità di utenti. Il concetto di meme nasce però ben prima di Internet. I meme digitali contemporanei sono progettati per essere compresi in pochi secondi: combinano immagini familiari, testi brevi e riferimenti culturali condivisi, sfruttando la rapidità della fruizione online.

Dal punto di vista comunicativo, si distinguono per alcune caratteristiche fondamentali. La sintesi estrema: il messaggio è condensato in una forma minimale, spesso riducendo la complessità del contenuto originario. In secondo luogo, la replicabilità, che consente al meme di essere riutilizzato in contesti diversi mantenendo una struttura riconoscibile. Infine, l'ambiguità ironica, che permette di veicolare significati politici o sociali senza ricorrere a un linguaggio esplicitamente ideologico, rendendo il messaggio più accettabile e meno esposto alla critica diretta.

Il meme, proprio perché ironico e informale, gode di una sorta di "immunità critica": può veicolare messaggi ideologici forti senza apparire esplicitamente propagandistico o eccessivo. L'umorismo online può diventare infatti una forma particolarmente efficace di persuasione politica, poiché disarmo il dissenso e normalizza determinate visioni del mondo, talvolta polarizzanti. Per tali ragioni, parliamo di uno strumento particolarmente efficace, adatto alle logiche della comunicazione contemporanea. Questi contenuti non mirano tanto a informare o argomentare, quanto a posizionare simbolicamente un tema o un attore politico, influenzando il senso comune attraverso la ripetizione e la condivisione. Attraverso il meme, capace di incidere pur mantenendo un'apparente leggerezza, la politica non si limita a persuadere, ma costruisce appartenenze.

La cosiddetta *meme politics* esprime la propria efficacia politica nella capacità di attivare una complicità immediata con il pubblico, soprattutto con le generazioni più giovani e con utenti tradizionalmente distanti dalla politica istituzionale.

Dando uno sguardo al contesto internazionale, l'uso dei meme è stato centrale nella vincente comunicazione politica di Donald Trump, la cui ascesa è stata accompagnata da una massiccia produzione e circolazione di meme, spesso nati in ambienti digitali non ufficiali ma poi riassorbiti nella comunicazione politica mainstream. Meme, immagini virali e slogan ironici hanno contribuito a costruire un'immagine anti-establishment, rafforzando l'identificazione emotiva di una parte dell'elettorato. Il caso Trump mostra come questo strumento abbia agito come motore di polarizzazione, semplificando il conflitto politico in opposizioni nette e facilmente riconoscibili. Non soltanto autoprodotta dal personale politico, il meme esemplifica al meglio il nuovo ruolo del cittadino elettore, non più "ascoltatore" passivo ma anche potenziale produttore. Pensiamo a tutto il materiale politico ironico creato da privati cittadini e divenuto mainstream, che ha rafforzato nell'immaginario comune alcune visioni, luoghi comuni, inerenti a determinati personaggi politici.

In questo senso l'inglese "fiorentinizzato" di Matteo Renzi in una intervista per la BBC ha creato una mole di contenuti ironici tale da lanciare un messaggio politico effettivamente impattante: se Renzi non sa l'inglese, non ha le competenze per rappresentare l'Italia in Europa. Per altro un elemento quantomeno esasperato, tuttavia poco importa, perché da alcuni anni, il cittadino medio, per dichiarare la padronanza dell'inglese, tende a usare come termine di paragone lo "*shish*" di Renzi.

Ancor più recentemente, il leader del Carroccio, Matteo Salvini, è stato protagonista di innumerevoli contenuti ironici divenuti virali. Nell'estate 2020, durante la pandemia di Covid-19, in una puntata di DiMartedì su La7, interrogato sull'uso della mascherina, chiese incredulo a Floris se non potesse toglierla mentre

parlava con una signora: *"mi scusi, ma non posso togliermi la mascherina mentre parlo con una signora?"*. Floris rispose *"Eh no"*, e Salvini replicò *"Ah No, non posso???"*. La reazione di incredulità scatenò un'ondata di meme sui social che non si limitarono ad ironizzare sulla situazione ma furono la base per concreti attacchi politici, lanciando il messaggio che Salvini non fosse a conoscenza delle regole imposte.

Da un lato, i meme possono certamente favorire una maggiore inclusione comunicativa, avvicinando alla politica cittadini che altrimenti ne resterebbero esclusi. Dall'altro, la loro struttura intrinsecamente semplificata rischia di ridurre la complessità dei problemi politici a mere caricature o contrapposizioni emotive. In ogni caso, introducono un altro intermediario nella comunicazione politica: il cittadino stesso.

Twitch accentua un'altra dimensione: la simultaneità.

La piattaforma nasce principalmente attorno al gaming e all'intrattenimento, ma ospita anche contenuti politici. La community può reagire mentre il politico parla. Il conduttore può raccogliere una domanda dalla chat, trasformare un meme in argomento di conversazione o modificare il percorso della discussione sulla base delle reazioni in tempo reale.¹²³ La politica viene così inserita dentro un ambiente che il pubblico percepisce come proprio.

All'estremo apparentemente opposto si colloca il podcast.

Mentre TikTok premia la capacità di condensare un messaggio in pochi secondi, il podcast può dedicare un'ora o più alla conversazione con un politico.

Anche la campagna presidenziale americana del 2024 ha contribuito a rendere evidente la centralità politica del formato.

¹²³ S. Kim, "Understanding Political Communication and Political Communicators on Twitch", PLOS ONE, vol. 19, n. 11, 2024.

Studi successivi sulle apparizioni di Donald Trump e Kamala Harris nei podcast hanno evidenziato come questi ambienti possano offrire maggiore controllo della narrazione e favorire forme più profonde di connessione con l'audience.

Il politico non entra quindi semplicemente in un nuovo programma, bensì entra nella relazione preesistente fra *host* e *community*.

Anche l'attualità italiana offre esempi interessanti¹²⁴. Nel marzo 2026 Giorgia Meloni ha partecipato al Pulp Podcast di Fedez e Mr. Marra durante la campagna referendaria sulla giustizia, in un contesto nel quale l'attenzione politica verso pubblici giovani e difficilmente raggiungibili attraverso i formati tradizionali era particolarmente evidente¹²⁵. Pochi mesi dopo è stato osservato anche il tentativo di avviare una sorta di contromossa: Luca Zaia ha costruito un proprio format di video-podcast, *Il Fienile*, distribuito contemporaneamente sulle principali piattaforme social e fondato sulla conversazione con personalità provenienti da ambiti molto differenti¹²⁶.

Ciò porterebbe a pensare che, compreso l'intermediazione del *podcaster*, i politici hanno cercato di riaffermare quella disintermediazione creando propri format.

L'intermediazione non viene quindi eliminata, ma diventa personalizzata, automatizzata e opaca.

In questo senso, la disintermediazione non ha realizzato pienamente la promessa di eliminare la distanza tra rappresentante e rappresentato. Ha piuttosto moltiplicato le strade che li collegano e gli attori che possono collocarsi lungo il percorso. Il punto non è più soltanto possedere un canale attraverso il quale parlare, ma comprendere chi – umano o algoritmico – decide se quel messaggio verrà ascoltato.

¹²⁴ C. Cepernich, A. Martella, studio sulla campagna elettorale italiana del 2022 su TikTok, Comunicazione Politica, Il Mulino.

¹²⁵ Reuters, "Italy's Meloni joins rappers' podcast to sway justice referendum", 17/03/2026. Reuters

¹²⁶ "Zaia, le interviste nel fienile da 90 milioni di visualizzazioni", Corriere della Sera, 13/05/2026.

5.3 La consulenza politica nel prossimo decennio tra nuove regole, professionalità e competenze.

Le nuove possibilità di comunicazione, come ogni innovazione, richiedono e richiederanno una loro regolamentazione. Ragion per cui la professionalizzazione futura potrebbe essere determinata anche dalla regolazione dell'ecosistema nel quale il consulente lavora.

La consulenza politica potrebbe anche rimanere una professione priva di ordine professionale ma, contemporaneamente, diventerà un'attività esercitata all'interno di un ecosistema sempre più densamente regolato.

Di conseguenza, fra le competenze del consulente assumerà maggiore importanza la *compliance*: sapere quali dati possono essere utilizzati, quali contenuti devono essere dichiarati, quali forme di *targeting* sono consentite e quali responsabilità comporta l'impiego dell'IA.

La trasformazione tecnologica sta già producendo una trasformazione normativa. Come ricordato precedentemente, è ormai pienamente applicabile il Regolamento europeo 2024/900 sulla trasparenza e sul *targeting* della pubblicità politica. La normativa richiede, tra le altre cose, che la pubblicità politica sia riconoscibile e renda disponibili informazioni sul soggetto che la finanzia e, quando vengono impiegate tecniche di *targeting*, sul pubblico destinatario.¹²⁷

Particolarmente significative sono le limitazioni al *targeting* basato sui dati personali. Nel *political advertising* online, l'utilizzo di dati personali per *targeting* e *ad delivery* è consentito soltanto a determinate condizioni, tra cui la raccolta dei dati direttamente dall'interessato e il suo consenso esplicito e separato per finalità di pubblicità politica; non è inoltre consentita la profilazione attraverso categorie particolari di dati personali, come quelli che rivelano opinioni politiche o origine razziale o etnica.

¹²⁷ Regulation - EU - 2024/900 - EN - EUR-Lex

La portata pratica del cambiamento è diventata evidente quando due delle principali piattaforme hanno reagito scegliendo di modificare radicalmente la propria offerta europea. Meta ha cessato nell'ottobre 2025 la distribuzione nell'Unione Europea di annunci a pagamento relativi a politica, elezioni e questioni sociali, pur continuando a consentire la pubblicazione organica di contenuti politici.¹²⁸

Google aveva analogamente annunciato l'interruzione della pubblicità politica nell'UE in vista dell'entrata in applicazione della normativa.

Un secondo cambiamento è divenuto operativo proprio nel 2026. Dal 2 agosto 2026 si applicano le disposizioni di trasparenza dell'articolo 50 dell'*AI Act* europeo. In determinate circostanze, i sistemi generativi devono consentire di riconoscere il contenuto come generato o manipolato artificialmente; sono inoltre previsti obblighi informativi per i deepfake e per testi generati o manipolati dall'IA pubblicati su questioni di interesse pubblico quando ricorrono le condizioni previste dalla normativa.¹²⁹

Nel tempo, l'innovazione tecnologica e quella normativa tendono a procedere parallelamente: ad una maggiore capacità di profilare corrisponde una maggiore esigenza di protezione dei dati, ad una maggiore capacità di produzione di contenuti corrisponde la richiesta di dimostrarne l'autenticità.

L'EAPC individua tra le minacce contemporanee l'utilizzo *di manipulative political tactics*, la disinformazione, il *framing* emotivo manipolatorio, le immagini alterate, i *deepfake* e l'amplificazione algoritmica utilizzata per distorcere la realtà e fuorviare gli elettori.

La *Lisbon Declaration* non afferma che l'intelligenza artificiale non debba essere utilizzata nelle campagne. Stabilisce invece che non debba essere utilizzata per

¹²⁸ "Ending Political, Electoral and Social Issue Advertising in the EU in Response to Incoming European Regulation" July 25, 2025, Meta.

¹²⁹ La strategia digitale europea, Commissione Europea - <https://digital-strategy.ec.europa.eu/it/policies/international-digital-strategy>

“*mislead, deceive or manipulate voter perceptions*”¹³⁰ e sostiene l'introduzione di standard professionali e normativi per il suo utilizzo. Chiede inoltre una chiara identificazione dei contenuti politici generati o manipolati mediante IA – procedura che le piattaforme social stanno delineando negli ultimi anni.

L'IA non viene vietata ma viene vietato l'uso ingannevole.

Ecco perché il consulente politico avrà sempre più un ruolo etico-morale verso la conservazione della democrazia. La veridicità non viene presentata soltanto come virtù morale del comunicatore, ma come standard della buona pratica professionale.

La sfida non è solo tecnologica ma politica e democratica: governare l'uso dell'IA nella comunicazione con senso di responsabilità, trasparenza e qualità. In questo equilibrio fragile si gioca una parte decisiva del futuro del marketing politico e soprattutto della democrazia rappresentativa.

Quanto più aumenta la capacità delle macchine di produrre risposte, tanto più cresce il valore professionale di chi è in grado di formulare le domande corrette e assumersi la responsabilità delle scelte.

L'intelligenza artificiale modifica gli strumenti della professione, ma non elimina automaticamente quella che Abbott definirebbe la sua *jurisdiction*¹³¹: lo spazio di competenza attraverso il quale una professione rivendica la capacità di interpretare un problema e di individuare una risposta. La vera contesa professionale dei prossimi anni potrebbe pertanto riguardare la capacità di interpretare informazioni, coordinare elevate specializzazioni, leggere il contesto mediale e trasformare dati e possibilità tecnologiche immense in una scelta strategica coerente.

Il consulente politico del futuro potrebbe dunque avere a disposizione più informazioni di qualsiasi suo predecessore. Ma proprio per questo il suo problema

¹³⁰ Final proposal Lisbon conference - approved by the EAPC Board with insights from General Assembly [May 6th 2025] - FULL STATEMENT.

¹³¹ Abbott, Andrew. 1988. *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: University of Chicago Press.

fondamentale potrebbe rimanere sorprendentemente antico: definire ciò che è strategicamente utile, politicamente coerente ed eticamente accettabile.

La re-intermediazione, oggetto di ipotesi nel paragrafo precedente, modifica inevitabilmente anche il lavoro del consulente. Se nella comunicazione tradizionale era fondamentale costruire il rapporto con giornalisti, direttori e televisioni, oggi questa funzione non scompare, ma viene affiancata dalla necessità di mappare creator, community, piattaforme e linguaggi.

In quale community dobbiamo entrare? Quale formato è credibile per il nostro candidato? E attraverso quale intermediario possiamo raggiungerla senza snaturarne il linguaggio?

Da questo punto di vista, il criterio strategicamente rilevante diventerebbe l'affinità fra creator, community, tema e candidato.

Nascono però anche nuovi problemi di trasparenza.

La collaborazione politica con gli influencer rende necessario distinguere fra sostegno spontaneo, affinità ideologica e contenuto commissionato o remunerato. TikTok, per esempio, vieta la pubblicità politica a pagamento e include nel divieto i creator remunerati per produrre *branded political content*.

La conclusione, quindi, risulterebbe apparentemente paradossale. Mai come oggi un politico ha avuto la possibilità tecnica di parlare direttamente a milioni di cittadini; eppure mai come oggi la possibilità concreta che quel messaggio venga visto dipende da una molteplicità di intermediari.

Al giornalista si affiancano il creator e il podcaster; alla redazione la community; alla scaletta del telegiornale il feed personalizzato; al direttore responsabile l'algoritmo di raccomandazione; all'endorsement della celebrità la relazione parasociale costruita dall'influencer.

Il consulente del futuro dovrà conoscere l'ecosistema attraverso il quale il messaggio politico acquista visibilità, credibilità e significato. La competenza

strategica si integra della capacità di coordinare un sistema sempre più frammentato di piattaforme, algoritmi, formati, creator e comunità.

Più strumenti, dati e capacità produttive diventeranno accessibili, meno il vantaggio competitivo consisterà nel possederli e più risiederà nella capacità di integrarli, interpretarli e governarli strategicamente.

L'IA renderà progressivamente meno distintive alcune attività oggi professionali: produrre una prima bozza di discorso, generare varianti di una *caption*, sintetizzare rassegne stampa, trascrivere video, analizzare grandi quantità di commenti, creare immagini o adattare uno stesso contenuto a formati diversi.

Questo non significa necessariamente meno consulenza. Potrebbe significare che il valore si sposta dalla capacità di produrre alla capacità di scegliere.

Se un sistema può produrre cento slogan in pochi secondi, il problema professionale rimane: capire quale dei cento sia coerente con candidato, posizionamento, contesto socio-politico e strategia.

Negli ultimi decenni lo staff si è progressivamente popolato di figure verticali: *pollster*, *social media manager*, *digital strategist*, *data analyst*, *videomaker*, *fundraiser*, *opposition researcher* ecc.

Nei prossimi anni potrebbero aggiungersi o consolidarsi professionisti specializzati in AI, *creator relations*, *compliance* digitale, *social listening*, *data science*.

Ma proprio per questo diventa ancora più necessaria una figura capace di ricomporre le specializzazioni. Più la consulenza politica si specializza, più ha bisogno di qualcuno che sappia ricomporne le specializzazioni in una strategia unitaria. Il consulente generale può diventare ancora più necessario proprio perché nessuno specialista, preso singolarmente, vede l'intera campagna.

La competenza distintiva diventa quella di tenere insieme elementi che parlano linguaggi professionali differenti. Il data scientist può dire quale segmento presenta una determinata probabilità; il pollster può descrivere un problema

reputazionale; il social media manager può mostrare quale contenuto performa meglio; l'IA può produrne cinquanta varianti. Qualcuno deve però decidere che cosa politicamente significhino tutte queste informazioni.

La competenza fondamentale potrebbe essere quindi il giudizio.

Più aumenta la velocità tecnologica, più la campagna può reagire rapidamente:

L'IA può comprimere enormemente questo ciclo. Il professionista dovrà quindi possedere una competenza apparentemente poco tecnologica: il giudizio politico. Capire quando intervenire e quando tacere; quale dato è realmente significativo; quale trend digitale è rumore; quale messaggio performante oggi può danneggiare il posizionamento domani; quale richiesta del candidato assecondare e quale contrastare.

Contestualmente cambierà anche il percorso per diventare consulenti politici.

Se mettiamo a confronto tre momenti storici, potremo notare che cinquant'anni fa il percorso professionale si basava su esperienza politica ed apprendistato sul campo; oggi, oltre una maggiore formazione universitaria si richiedono maggiori competenze digitali e comunicative.

Il percorso di professionalizzazione del domani prevederà capacità di coordinamento, competenze legislative in materia di trattamento dati, IA e social media.

La domanda diventa allora se la crescente complessità produrrà anche una maggiore istituzionalizzazione della formazione: master, corsi universitari, associazioni professionali, certificazioni, codici deontologici, percorsi di formazione continua. Una struttura formativa ampia.

Già oggi è possibile segnalare alcuni embrioni di questo sviluppo. Diverse Università italiane si stanno dotando di offerte formative post-laurea, master di primo e secondo livello, a tema comunicazione politica, marketing politico e opinione pubblica.

Talvolta questi progetti vedono la compartecipazione di società di consulenza, per rendere il percorso formativo maggiormente pratico e operativo.

Un esempio è il Master proposto dall'Università di Padova in “*Social Media, opinione pubblica e marketing politico elettorale*” svolto in collaborazione con *YouTrend Strategies* di Lorenzo Pregliasco, Martina Carone e Giovanni Diamanti. Anche LUISS ha avviato un master in marketing politico-istituzionale con Francesco Giorgino, direttore Rai e conduttore televisivo.

Arrivando alla domanda finale: l'IA sostituirà il consulente politico?

L'intelligenza artificiale potrà forse sostituire alcune attività oggi svolte dal consulente, modificarne altre e creare professionalità che attualmente non esistono. Proprio per questo, tuttavia, potrebbe rendere più evidente quale sia il nucleo propriamente professionale della consulenza politica. L'IA non stabilisce su quale battaglia politica valga la pena insistere, quale rischio sia opportuno assumere, quale dato sia realmente significativo o quale elemento della personalità di un candidato debba essere valorizzato. Quanto più aumenta la capacità delle tecnologie di produrre risposte, tanto più cresce il valore professionale di chi è in grado di formulare le domande corrette e assumersi la responsabilità delle scelte. Da Whitaker e Baxter all'intelligenza artificiale, gli strumenti sono diventati incomparabilmente più potenti. Ma al centro del mestiere resta la medesima domanda: chi è la persona che ho davanti, perché si candida, che cosa vuole rappresentare e come posso renderlo politicamente comprensibile?

CONCLUSIONI

Prima di trarre le conclusioni di questo lavoro, è necessaria una breve premessa metodologica. Il percorso di ricerca ha dovuto confrontarsi con le caratteristiche di un campo di studi ancora relativamente poco esplorato e, soprattutto, in continua trasformazione. La letteratura disponibile è spesso concentrata su singoli aspetti della consulenza politica, su specifiche fasi delle campagne o su periodi storici circoscritti, rendendo più complessa la ricostruzione di una visione complessiva della professione e della sua evoluzione.

A ciò si aggiunge la natura stessa dell'oggetto di studio: la consulenza politica è una professione che muta rapidamente, perché strettamente legata alle trasformazioni del sistema dei media, all'innovazione tecnologica, all'evoluzione delle forme di partecipazione e alle mutevoli condizioni della competizione politica.

Studiare la consulenza politica significa, in questo senso, osservare un oggetto che cambia mentre lo si osserva.

Questa difficoltà ha rappresentato allo stesso tempo, a dire il vero, una delle ragioni di interesse della ricerca. Ricostruire la consulenza politica ha significato infatti mettere in relazione contributi provenienti da discipline e momenti differenti, confrontando la letteratura scientifica con le pratiche professionali e con le testimonianze di chi questo mestiere lo esercita concretamente, rintracciare le più recenti evoluzioni e immaginare il loro proseguo.

Nel corso di queste pagine abbiamo attraversato più di un secolo di trasformazioni delle campagne elettorali e osservato l'ingresso progressivo di nuovi strumenti, competenze e specializzazioni. Dalla nascita delle prime società dedicate professionalmente alle campagne alla televisione, dai sondaggi al marketing politico, fino ai Big Data e all'intelligenza artificiale, ciò che emerge non è semplicemente la storia di tecniche diventate progressivamente più sofisticate. È, prima di tutto, la storia dell'evoluzione di un mestiere. Un mestiere nato dall'esigenza di governare una complessità crescente.

Con il tempo, competere per il consenso ha richiesto conoscenze che difficilmente potevano essere concentrate nel candidato, nel partito o nel consigliere di fiducia. È nello spazio aperto da questa complessità che la consulenza politica ha progressivamente costruito una propria identità.

La domanda che ha accompagnato la ricerca può allora, sul finale, essere formulata in termini più precisi: questo processo è sufficiente per parlare di “professione”?

Il percorso compiuto consente di rispondere affermativamente, pur con alcune necessarie precisazioni. La consulenza politica presenta oggi molti degli elementi attraverso i quali la sociologia identifica un processo di professionalizzazione: esiste un mercato riconoscibile, si è formato un patrimonio di conoscenze specialistiche, è emersa una terminologia propria, si è prodotta una progressiva divisione del lavoro e sono nate associazioni professionali, codici etici, percorsi di carriera e comunità capaci di accumulare e trasmettere esperienze e pratiche.

Allo stesso tempo, rimangono assenti o più deboli alcuni caratteri propri delle professioni tradizionalmente regolamentate: non esiste un titolo universalmente necessario per esercitarla, non vi è un controllo formale dell'accesso alla professione, manca un monopolio giuridico sul proprio campo di attività e l'autoregolamentazione dispone di capacità sanzionatorie limitate.

La consulenza politica può dunque essere ricondotta a una forma di professionalizzazione avanzata, alla quale non corrisponde ancora un analogo grado di regolamentazione formale della professione.

La consulenza politica, d'altra parte, non è diventata una professione perché qualcuno ne abbia formalmente stabilito i confini. Lo è diventata attraverso un lungo processo storico di differenziazione, specializzazione e sedimentazione delle competenze. La ricostruzione proposta in queste pagine ha mostrato come questo processo abbia accompagnato le grandi trasformazioni della democrazia contemporanea. La consulenza è cambiata ogni volta che è cambiato il modo attraverso il quale la politica costruiva la propria relazione con i cittadini.

Ogni innovazione ha ampliato la cassetta degli attrezzi del consulente.

Da ciò ne deriva che la storia della consulenza politica è una storia di una attività che si è conquistata sul campo la propria professionalità, pezzo dopo pezzo.

Seguendo questa evoluzione, tuttavia, è emerso anche qualcosa di ulteriore: la specificità del consulente politico non sembra risiedere nella padronanza esclusiva di un singolo strumento. Il consulente non coincide con il sondaggista, con il

pubblicitario, con lo *speechwriter*, con il social media manager. Può certamente possedere alcune di queste competenze e, soprattutto nelle campagne di dimensioni minori, può essere chiamato a svolgere materialmente più funzioni. Il suo tratto distintivo sembra trovarsi piuttosto nella capacità di ricomporre competenze differenti all'interno di una strategia politica unitaria.

Già l'affermazione della televisione aveva moltiplicato le professionalità presenti nelle campagne, spingendo progressivamente il consulente verso il coordinamento strategico di una macchina composta da specialisti differenti. Oggi quella tendenza è semplicemente diventata più evidente. Sondaggisti, responsabili della comunicazione social e *fundraiser* lavorano accanto a *data analyst*, *digital strategist*, *community manager* e, sempre più, figure legate all'utilizzo dell'intelligenza artificiale.

La crescente specializzazione non sembra ridurre la necessità della consulenza strategica. Al contrario, la rende ancora più necessaria: più la dimensione politica si specializza, più ha bisogno di qualcuno che sappia ricomporre le specializzazioni ad unità.

Esistono davvero le regole della “campagna perfetta”? Esistono certamente metodi, procedure e principi professionali ma nessuna procedura è in grado di eliminare l'incertezza che caratterizza la politica. La professionalità non consiste allora nel possedere una formula capace di garantire la vittoria, bensì nel costruire una campagna sufficientemente organizzata da sapere cosa fare, abbastanza flessibile da correggersi mentre lo fa e abbastanza professionale da interrogarsi, alla fine, anche su ciò che ha sbagliato.

Ed è proprio qui che emerge una delle caratteristiche del consulente che più mi ha colpito nel corso della ricerca. In una professione che utilizza strumenti sempre più sofisticati, una delle competenze fondamentali rimane sorprendentemente poco tecnologica: la capacità di coltivare il dubbio.

Il consulente deve saper dubitare delle proprie intuizioni abbastanza da sottoporle alla ricerca e deve saper mettere in discussione il candidato, specie quando questo non vi riesce. Questa considerazione riconduce alla dimensione umana della professione, che la crescente sofisticazione rischia talvolta di mettere in secondo piano. Il consulente lavora con dati, sondaggi, strategie e messaggi, ma prima ancora lavora con persone. Non può costruire strategicamente ciò che non ha prima compreso. Il candidato non è una materia neutra sulla quale applicare meccanicamente tecniche di marketing, né un prodotto da inventare sulla base delle preferenze dell'elettorato. Il lavoro consulenziale risiede in quella funzione maieutica già citata: nel riconoscere, all'interno di una persona reale, gli elementi che possono essere trasformati in una leadership politicamente comprensibile.

Ed è proprio perché lavora sulle persone, sulle loro percezioni e sui loro comportamenti che alla dimensione strategica deve necessariamente affiancarsi quella etica. L'aumento della potenza degli strumenti a disposizione accresce la responsabilità di chi decide come utilizzarli.

La professionalità non può essere ricondotta alla sola capacità di conseguire un risultato. L'efficacia di una strategia e la sua conformità alle norme rappresentano condizioni necessarie, ma non esauriscono la responsabilità del consulente, chiamato a valutare anche le implicazioni etiche delle scelte compiute e degli strumenti utilizzati.

È infine guardando al futuro della professione che molti dei fili seguiti nel corso della ricerca sembrano ricongiungersi.

Questa professione avrà davvero un futuro, e se sì, quale?

Un algoritmo può individuare una correlazione, ma qualcuno deve stabilire se sia politicamente significativa. L'intelligenza artificiale può produrre cento slogan, ma qualcuno deve scegliere quale rappresenti realmente quella candidatura.

Ne risulta allora che il consulente del prossimo decennio potrebbe assomigliare sempre più a un *architetto della complessità*: un professionista capace di

comprendere come ricerca, dati, creatività, territorio, organizzazione, piattaforme, specialisti e tecnologie possano concorrere alla costruzione della medesima strategia.

Gli strumenti a disposizione del consulente contemporaneo sono incomparabilmente più potenti di quelli utilizzati da Whitaker e Baxter. Sono cambiati i media, i partiti, gli elettori, le tecnologie e le forme della partecipazione. Eppure, al centro del mestiere rimane un problema molto simile: comprendere una realtà complessa e aiutare qualcuno a compiere delle scelte al suo interno.

La tecnologia difficilmente eliminerà il fulcro propriamente *politico* della scelta. Quanto più aumenta la capacità delle macchine di produrre risposte, tanto più cresce il valore professionale di chi è capace di formulare le domande corrette, interpretare risposte inevitabilmente imperfette e assumersi la responsabilità delle decisioni.

La consulenza politica è diventata una professione perché ha costruito nel tempo un patrimonio trasferibile di conoscenze, metodi, esperienze e pratiche attraverso il quale affrontare un problema che nessuno strumento potrà risolvere una volta per tutte: *la complessità della relazione tra politica, consenso e società*.

E il mestiere del consulente politico esiste precisamente nello spazio che rimane tra le intersezioni di queste tre dimensioni.

Volgendo lo sguardo, con spirito pragmatico, a future evoluzioni della ricerca, tre, credo siano le direzioni perseguibili.

Tra le possibili prosecuzioni, una prospettiva particolarmente interessante potrebbe consistere nel tentativo di avvicinare ulteriormente la ricerca alla pratica quotidiana della consulenza politica. Gran parte della letteratura disponibile, così come necessariamente una parte di questa stessa ricerca, ricostruisce infatti la campagna attraverso manuali, casi di studio e testimonianze raccolte *ex post*. Un passo successivo potrebbe essere quello di osservare la consulenza politica mentre accade. In questa prospettiva, sarebbe possibile sviluppare una vera e propria

etnografia della campagna elettorale, seguendo nel tempo una o più campagne e osservandone dall'interno le riunioni strategiche, il funzionamento dello staff, il rapporto tra candidato e consulente, l'utilizzo dei sondaggi e dei dati, la gestione degli imprevisti e delle crisi, fino al modo in cui informazioni provenienti da fonti differenti vengono concretamente trasformate in decisioni. Una ricerca di questo tipo permetterebbe soprattutto di mettere a confronto ciò che la teoria prescrive, ciò che i professionisti raccontano e ciò che concretamente fanno. Sarebbe inoltre un modo per verificare sul campo alcune delle dinamiche analizzate in questa tesi, osservando quanto la strategia venga realmente programmata e quanto, invece, emerga progressivamente dall'interazione tra candidato, consulenti, contesto politico ed eventi imprevedibili.

Proprio l'osservazione diretta delle campagne potrebbe aprire una seconda linea di ricerca, legata a una domanda che attraversa implicitamente l'intero studio della professione: quanto conta davvero la consulenza politica? Una vittoria o una sconfitta elettorale non possono infatti essere attribuite automaticamente alla qualità della campagna: intervengono il contesto politico, la popolarità del candidato, le caratteristiche dell'elettorato, gli avversari, le risorse disponibili e numerose altre variabili sulle quali il professionista può esercitare un controllo limitato. La ricerca futura porterebbe ad una questione empiricamente interessante: in quali condizioni, attraverso quali meccanismi e su quali dimensioni una campagna professionalizzata è capace di produrre effetti osservabili? Studi comparativi tra campagne, analisi longitudinali e, dove metodologicamente possibile, sperimentazioni sul campo potrebbero permettere di osservare l'impatto delle differenti strategie sulla conoscenza di un candidato, sulla capacità di persuasione e sulla mobilitazione degli elettori.

Non si tratterebbe, quindi, di attribuire una percentuale di vittoria al consulente, quanto di provare a comprendere il valore aggiunto della professionalizzazione.

La terza possibile direzione di ricerca riguarda il rapporto tra consulenza politica e intelligenza artificiale.

Le trasformazioni analizzate nell'ultimo capitolo sono infatti troppo recenti e rapide perché sia già possibile comprenderne pienamente le conseguenze. Ciò che oggi appare innovativo potrebbe diventare, nel giro di pochi anni, una componente ordinaria del lavoro di qualsiasi campagna. Proprio per questo, sarebbe interessante non limitarsi a studiare quali strumenti di intelligenza artificiale vengano utilizzati, ma osservare nel tempo come la loro diffusione modifichi la divisione del lavoro all'interno della professione.

La domanda, in altre parole, è che cosa continuerà ad avere valore quando sarà capace di farlo. Se la produzione di testi, immagini, analisi preliminari, varianti creative diventerà sempre più veloce ed economica, alcune competenze oggi considerate specialistiche potrebbero progressivamente trasformarsi in *commodity*. Altre, al contrario, potrebbero acquistare maggiore importanza: coordinare specialisti differenti, comprendere una persona, valutare le conseguenze politiche di una scelta e assumersi la responsabilità di decidere.

Seguire empiricamente questa trasformazione consentirebbe anche di verificare una delle ipotesi emerse nel corso della presente ricerca: che l'intelligenza artificiale non determini necessariamente la marginalizzazione del consulente politico, ma possa piuttosto provocare uno spostamento del suo valore professionale verso le capacità di interpretazione, coordinamento e decisione.

In questo senso, una futura ricerca potrebbe ripartire proprio dal punto in cui questa si conclude. Dopo aver cercato di comprendere come la consulenza politica sia diventata una professione, che cosa renderà ancora “professionale” il lavoro del consulente politico quando strumenti oggi considerati specialistici saranno diventati accessibili a tutti?

Nel ringraziare tutti i professionisti che, a vario titolo e con varie modalità, sono stati coinvolti nella ricerca, ci tengo a ringraziare specificatamente Mauro Ferrari per la rara disponibilità mostrata ad uno sconosciuto che sogna di costruire il proprio futuro nella consulenza politica.

Bibliografia e sitografia.

Abbott, Andrew. *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*.

American Association of Political Consultants “Joseph Napolitan.”

ANSA. “Deepfake alle primarie USA, clonata la voce del presidente Joe Biden.” 23 gennaio 2024.

Bellini, Andrea. “Sul concetto di professionalismo: il contributo della sociologia allo studio delle professioni.” *Professionalità Studi* 3, n. 4 (2020).

Bernays, Edward L. “*Propaganda. Come manipolare l’opinione pubblica*”. ShaKe Edizioni, 2026. Edizione originale 1928.

Bernini, Tommaso. *La personalizzazione politica: evoluzione o crisi della democrazia?* Tesi triennale, Università degli Studi di Pavia, 2024.

Blumenthal, Sidney. “Clinton’s Hellraiser.” *The New Yorker*, 12 ottobre 1992.

Blumenthal, Sidney. “*The Permanent Campaign: Inside the World of Elite Political Operatives*”. Boston: Beacon Press, 1980.

Botero, Giovanni. “*Della Ragion di Stato*”. Donzelli Editore, 2009.

Cacciotto, Marco. “*Il nuovo marketing politico. Vincere le elezioni e governare al tempo della politica veloce*”. Bologna: il Mulino, 2019.

Cacciotto, Marco. “*Marketing politico. Come vincere le elezioni e governare*”.

Bologna: il Mulino, 2011.

Calise, Mauro. *“La democrazia del leader”*. Laterza, 2016.

Cepernich, Cristopher, e Antonio Martella. *“La politica da soggetto a oggetto della narrazione elettorale. Le elezioni politiche 2022 su TikTok in Italia.”*, IRIS Torino, UniTO, 2024.

Chadwick, Andrew. *“The Hybrid Media System: Politics and Power”*. 2a ed. New York: Oxford University Press, 2017.

Commissione Europea, strategia digitale europea - <https://digitalstrategy.ec.europa.eu/it/policies/international-digital-strategy>

Corriere della Sera. *“Schlein e Vannacci insieme a cena ma il video è falso e creato con l’AI.”* 14 agosto 2026.

Corriere della Sera. *“Zaia, le interviste nel fienile da 90 milioni di visualizzazioni.”* 13 maggio 2026.

Cosimi, Simone. *“Cambridge Analytica, l’app incriminata sbirciò anche fra i messaggi degli utenti.”* Repubblica, 11 aprile 2018.

De Rosa, Rosanna. *“L’uso dei big data nella comunicazione politico-elettorale.”* ComPol 2 (2018): 199–226.

Dryef, Zineb. *“Trois hommes + un logiciel = l’Elysée.”* Le Monde, 7 aprile 2017.

Dubois, Elizabeth, e Katharine Dommett. *“Reconceptualising Political Influencers: An Alternative Means of Definition and Analysis.”* New Media & Society (2025).

Endres, Kyle. “*The Accuracy of Microtargeted Policy Positions.*” *Political Science & Politics*, 49 (2016).

European Association of Political Consultants. *Code of Conduct*. 2017.

European Association of Political Consultants. *Final Proposal Lisbon Conference*. Approvata dal Board EAPC con contributi della General Assembly, 6 maggio 2025.

European Union. *Regulation (EU) 2024/900*.

Fabbri, Andrea. “*Che cosa prevede la legge sul fine vita del Veneto.*” *Pagella Politica*, 7 settembre 2026.

Ferrari, Mauro, e M. Malaguti. “*Bisogna saper (come) perdere.*” 2026.
Ferrari, Mauro. “*La fabbrica dei mostri.*” FrancoAngeli.

Fiorucci, G. “*La professionalizzazione della democrazia: la consulenza politica in Italia.*” Tesi di dottorato, Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, 2017.

Gabanelli, Milena, e Simona Ravizza. “*Matteo Salvini e «La Bestia»: come catturare 4 milioni di fan sui social.*” *Corriere della Sera – Dataroom*, 22 ottobre 2019.

Gallione, Alessia. “*Il 30 maggio del 2011: quella notte arancione che fece volare Milano a sinistra.*” *Repubblica*, 28 maggio 2021.

Gerbaudo, Paolo. “*The Digital Party: Political Organisation and Online Democracy.*” London: Pluto Press, 2019.

Gibson, Rachel K. *“When the Nerds Go Marching In: How Digital Technology Moved from the Margins to the Mainstream of Political Campaigns”*.

Oxford University Press, 2020.

Greenwood, Ernest. *“Attributes of a Profession.”* Social Work, Oxford Academic.

Han, Hahrie, Elizabeth McKenna, e Jeremy Bird. *“Groundbreakers: How Obama’s 2.2 Million Volunteers Transformed Campaigning in America”*. Oxford University Press, 2014.

Harris, John F., e Ruth Marcus. *“Clinton’s Rapid Response Team.”* *The Washington Post*, 28 aprile 1996.

Hartleb, Florian. *“Anti-elitist Cyber Parties?”* *Journal of Public Affairs* 13, n. 4, 2013

Holgado, Y. H. *“Piano Mattei, dietro il brand pochi progetti conclusi e molte risorse ancora sulla carta.”* Domani, 28 agosto 2026.

International Association of Political Consultants. *“History.”*

Issenberg, Sasha. *“How the Obama Campaign Won the Race for Voter Data.”* *The Washington Post*, 28 luglio 2013.

ISTAT - *Gli animali domestici in Italia - Anno 2024*

Johnson, Dennis W. *“No Place for Amateurs: How Political Consultants Are Reshaping American Democracy.”* New York: Routledge, 2001.

Jowett, Garth S., e Victoria O’Donnell. *“Propaganda & Persuasion.”* Los

Angeles: Sage, 2019.

Kazberouk, A. “*The Mind and the Ballot: The Role of Psychology in Elections.*” *Yale Scientific Magazine*, 22 novembre 2008.

Kim, S. “*Understanding Political Communication and Political Communicators on Twitch.*” *PLOS ONE* 19, n. 11 (2024).

Larson, Magali Sarfatti. “*The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*”. University of California Press, 1977.

Lees-Marshment, Jennifer. “*Political Marketing: Principles and Applications*”. 3° ed. Routledge, 2019.

Lepore, Jill. “*The Lie Factory: How Politics Became a Business.*” *The New Yorker*, 24 settembre 2012.

Lippmann, Walter. “*Public Opinion.*” New York: Harcourt, Brace and Company, 1922.

Local Team. “*Fine Vita, Zaia dopo l’ok del Veneto alla legge: ‘Risposta doverosa, ora si muova il Parlamento’.*” *Il Fatto Quotidiano*, 3 settembre 2026.

Mazzoleni, Gianpietro. “*La comunicazione politica.*” Bologna: il Mulino, 2012.

Meta. “*Ending Political, Electoral and Social Issue Advertising in the EU in Response to Incoming European Regulation.*” 25 luglio 2025.

Napolitan, Joseph. “*The Election Game and How to Win It*”. Garden City: Doubleday, 1972.

Newman, Bruce I. *“The Mass Marketing of Politics”*. Sage, 1999.

Nickerson, David W., e Todd Rogers. *“Political Campaigns and Big Data.”* *Journal of Economic Perspectives* 28, n. 2 (2014): 51–74.

Norris, Pippa. *“A Virtuous Circle: Political Communications in Postindustrial Societies.”* Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

OECD. *“Governing with Artificial Intelligence: Are Governments Ready?”* *OECD Artificial Intelligence Papers*, n. 20, giugno 2024.

Panebianco, Angelo. *“Modelli di partito. Organizzazione e potere nei partiti politici.”* Bologna: il Mulino, 1982.

Pew Research Center. *“Engagement and Participation.”* 15 settembre 2008.
Platone, Teeteto, Feltrinelli, 2022.

Redazione Genova. *“Sondaggio Izi: il 65% dei genovesi è soddisfatto della Sindaca Salis dopo un anno di mandato.”* *la Repubblica*, 22 maggio 2026.

Redazione Politica. *“Fine vita, Zaia apre: ‘Un Paese civile deve dotarsi di una legge’.”* *la Repubblica*, 17 agosto 2023.

Reuters. *“Italy’s Meloni Joins Rappers’ Podcast to Sway Justice Referendum.”* 17 marzo 2026.

Romani, Riccardo. *“George Gallup, da figlio del lattaio a pioniere dei sondaggi politici.”* *L’Espresso*, 31 ottobre 2024.

Roper Center for Public Opinion Research. “*A History of Presidential Pollsters.*”

Ruotolo, Sandro. “*L’intervento – Il giornalismo watchdog, la libertà digitale e i signori dell’algoritmo.*” *Il Fatto Quotidiano*.

Salmon, Christian. “*La politica nell’era dello storytelling.*” Traduzione italiana di G. Marini. Fazi Editore, 2014.

Simonelli, Giorgio. “*Tribuna elettorale, sessant’anni fa la politica entrava nelle case. Con due grandi differenze rispetto a oggi.*” *Il Fatto Quotidiano*, 11 ottobre 2020.

Thurber, James A. “*Campaign Warriors: Political Consultants in Elections.*” Washington, DC: Brookings Institution Press, 2000.

The Time. “*2004 Campaign: How Bush Plans to Win.*” 9 agosto 2004.

Torchiaro, Aldo. “*Daniele Cinà, il social guru di Gualtieri: ‘È il sindaco più visto sui social in Europa, la chiave è la trasparenza’.*” *Il Riformista*, 27 dicembre 2024.

Tousijn, Willem. “*Sociologia delle professioni*”. Bologna: il Mulino, 1979.

Vaccari, Cristian. “*Come si vincono le elezioni. Elementi di comunicazione politica.*” Roma: Carocci, 2013.

Ventura, Sofia. “*I leader e le loro storie. Narrazione, comunicazione politica e crisi della democrazia.*” Bologna: il Mulino, 2019.

Ventura, Sofia. “*Renzi & Co. Il racconto dell’era nuova*”. Soveria Mannelli: Rubbettino, 2015.

Venzoni, A. “Sindaco influencer, le grandi manovre glocal e social di Gualtieri.” *Il Foglio*, 21 febbraio 2026.

Védrines, Mathilde. “*The Birth of the Political Consultant: Some Historical Insights into a Professional Culture.*” *ASp*, n. 87, 2025.

Weber, Max. “*La politica come professione.*” In *Il lavoro intellettuale come professione*. Torino: Einaudi, 2004. Opera originale pubblicata nel 1919.

Wilensky, Harold L. “*The Professionalization of Everyone?*” *American Journal of Sociology* 70, n. 2, 1964.

Witzleb, Normann, e Moira Paterson. “*Data-Driven Personalisation in Markets, Politics and Law.*” Cambridge University Press, 2021.

Zangrandi, Matteo. *Slides del corso di comunicazione politica*. Università di Pavia, 2026.