



Dipartimento di Scienze Politiche

Corso di Laurea magistrale in Scienze di governo e della comunicazione pubblica

Cattedra di Comunicazione Politica

L'implementazione dell'Internal Auditing nello Spin Doctor
Caso Berlusconi: tra Politica e Impresa

RELATORE

Prof. Michele Sorice

CORRELATORE

Prof. Lorenzo De Sio

CANDIDATA

Simona Moretti

Matr.623902

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

L'implementazione dell' Internal Auditing nello Spin Doctor.
Caso Berlusconi: tra Politica e Impresa

INDICE

Introduzione pag. 5

CAPITOLO I: INTERNAL AUDITING: Definizione, organizzazione, attività e risultati.

1	Introduzione: definizione del concetto di Internal auditing e le sue implicazioni	7
1.1	Le diverse tipologie di auditing	10
1.1.1	Operational auditing	11
1.1.2	Il compliance auditing	12
1.1.3	IT auditing	12
1.1.4	Il management auditing	13
1.1.5	Il follow up auditing	14
1.1.6	Le attività di audit ai fine del d.lgs.231/01	14
1.1.7	L'auditing finanziario e contabile	15
2	PIANO di INTERNAL AUDITING	16
2.1	Definizione del piano di auditing	16
2.2	L'universo di audit	16
2.3	Criteri di determinazione delle priorità	18
2.4	Formulazione del piano di audit	19
3	PROCEDIMENTO di INTERNAL AUDITING	20
3.1	Introduzione	20
3.2	L'incarico di audit	20
3.2.1	Analisi preliminare	21
3.2.2	Analisi dettagliata e di valutazione del disegno dei controlli	22
3.2.3	Attività di verifica e l'uso del campionamento	24
3.2.4	Attività di reporting	28
3.2.5	Carte da lavoro: documentazione e risultati	30
3.3	L'avvio dell'incarico	32

CAPITOLO II : LA COMUNICAZIONE POLITICA; LO SPIN DOCTORIN, IL PARTITO E CASO BERLUSCONI

1	Comunicazione politica: Origine e definizione	36
1.1	Gli elementi della comunicazione politica	37
1.2	I modelli della comunicazione politica	39
1.3	Fasi storiche della comunicazione	40
1.3.1	Fase premoderna	40
1.3.2	Fase moderna	40
1.3.3	Fase postmoderna	42
1.4	Nuove forme di comunicare	42
2	LO SPIN DOCTORING	44
2.1	Origine e definizione	45
2.2	Le competenze dello spin doctor	47
2.3	Spin team	49
2.4	L'azione dello spin doctor: dal marketing politico al Metodo CDA	51
2.4.1	Capire	53
2.4.2	Decidere	57
2.4.3	Agire	59
2.5	I momenti dello spin: dalla campagna elettorale ai momenti di “guerra”	62
3	<i>IL PARTITO POLITICO</i>	65
3.1	Definizione e origine del Partito politico	65
3.2	Le diverse tipologie di partiti: l'evoluzione dal partito di notabili a quello di massa	67
3.3	Le funzioni	70
3.4	Mercato elettorale: modus operandi	71

4	BERLUSCONI: TRA POLITICA E IMPRESA	72
4.1	Introduzione	72
4.2	“L’Italia è il paese che amo”: la discesa in campo	74
4.3	Berlusconi tra politica e impresa: organizzazione di Forza Italia	77
4.4	Tecniche di marketing aziendali firmate Berlusconi	81

CAPITOLO III: L’IMPLEMENTAZIONE DELL’INTERNAL AUDITING NELL’ATTIVITÀ DI SPIN DOCTORING IN CAMPAGNA ELETTORALE

1.1	Introduzione	86
1.2	Lo staff elettorale e il candidato	87
2	Procedimento di implementazione dell’internal auditing nello staff elettorale	90
	<i>Conclusioni</i>	97
	<i>Bibliografia</i>	100
	<i>Sitografia</i>	102

INTRODUZIONE

*“Io ho due armi politiche, la tv e la tv.
La tv, perché la so usare; e la tv,
perché i miei avversari non la sanno usare.”*

(Charles De Gaulle)

A partire dagli inizi degli anni Novanta, si assistette nell'Italia repubblicana ad una profonda crisi politica - istituzionale ed economica che i politologi definirono “la fine della Prima Repubblica”.

Lo scandalo Tangentopoli e l'inchiesta Mani Pulite, il crollo dei partiti tradizionali, l'offensiva della criminalità organizzata, il Governo Ciampi e il referendum elettorale del 1993 crearono le premesse di una nuova, e non meno travagliata, fase della storia d'Italia.

Ricostruire il Paese era l'obiettivo principale, ma soprattutto era fondamentale ricostruire il rapporto tra i candidati politici e gli elettori italiani.

La nascita della Seconda Repubblica italiana segnò l'avvento della discesa in campo di Silvio Berlusconi sulla scena politica nazionale. L'innovazione da lui portata, oltre a quella personale e politica, comportò un profondo cambiamento del concetto stesso di elettore; non si trattava più solo della figura classica dell'elettore, bensì quella di consumatore, impostando un movimento politico su una serie di valori e contenuti che il Cavaliere presentò al pubblico sotto forma di merce da acquistare.

Da imprenditore qual è, Berlusconi lanciò il “prodotto” Forza Italia, esaltandone i vantaggi competitivi, per i consumatori-elettori e per il sistema politico in generale.

La sua strategia fu sin da subito quella di organizzare il suo partito utilizzando le strutture aziendali deputate alla vendita di spazi pubblicitari, attuando politiche di marketing di chiara matrice aziendalista.

La strategia berlusconiana si è mostrata per il suo carattere aggressivo e innovativo nelle modalità della comunicazione politica alle quali l'Italia del dopoguerra era abituata. Si trattava di una rivoluzione di contesto poiché la controparte aveva iniziato a confrontarsi in modo diverso con gli elettori e a considerarli come consumatori. La politica diventò così una merce da vendere e le varie aziende politiche, centro destra e centro sinistra, arricchirono il proprio prodotto di vantaggi elettorali affinché gli elettori-consumatori lo acquistassero.

Da qui parte la mia scelta di illustrare la necessità e lo sviluppo della funzione dell'Internal Auditor, applicata finora alle imprese, nel contesto politico- strategico attuale.

Nel corso degli anni Settanta- Novanta, la definizione di Internal Auditing ha subito delle variazioni e degli approfondimenti, frutto dell'evoluzione del contesto nazionale e del progressivo aumento della complessità dei sistemi aziendali, nonché del decentramento organizzativo/produttivo.

L'auditing interno si configura come sistema che agisce nell'interesse dell'organizzazione, assistendo attivamente i membri nell'adempimento delle loro funzioni aziendali.

Il ruolo dell'Internal Auditor, quindi, diventa il mezzo di controllo dell'efficienza ed efficacia del sistema interno, comprendendo altre funzioni quali la produzione, la finanza, il marketing, l'amministrazione, la funzione commerciale, il personale, l'adeguatezza del sistema informativo e la corretta gestione dei rischi, riscontrabili soprattutto nelle pubbliche amministrazioni.

L'operatore agisce per il raggiungimento di risultati specifici in una logica di processo, ovvero la finalità dell'obiettivo prefissato.

In sintesi, la mia ricerca va a delineare il possibile rapporto tra la funzione dell'Internal Auditing, il ruolo dell'auditor e il partito politico, inteso come azienda.

Realisticamente, in politica, la figura dell'auditor sembrerebbe essere analoga allo spin doctor, ovvero un esperto di comunicazione che opera, in qualità di consulente di immagine, per conto di personaggi politici al fine di ottenere consenso elettorale e, più in generale, in merito al proprio mandato politico, attraverso l'uso mirato dei media.

In conclusione, il Caso Berlusconi rappresenta un perfetto esempio di amministrazione aziendale nella gestione della "res publica". L'impostazione aziendalista di Berlusconi è profondamente compenetrata alla sua visione politica. In contrapposizione con il passato e con l'era berlusconiana, ritengo che sia necessario introdurre e sperimentare in politica, la figura dell'Internal Auditor, al fine di apportare maggiore efficienza nel sistema politico moderno.

CAPITOLO I

INTERNAL AUDITING: DEFINIZIONE, ORGANIZZAZIONE, ATTIVITÀ E RISULTATI

1. *Introduzione : definizione del concetto di Internal Auditing e le sue implicazioni*

L'internal auditing è un servizio di controllo interno all'organizzazione ed è a supporto dell'attività decisionale – operativa degli organi dirigenziali. Nelle organizzazioni è utilizzato con lo scopo di formulare strategie efficienti, controllare il rispetto degli obiettivi interni, e accertare le condizioni di regolarità formale e sostanziale delle responsabilità degli organi amministrativi.

L'internal auditing si basa sull'audit, o semplicemente una verifica ispettiva. Si tratta di una valutazione indipendente con il fine di ottenere prove, relative ad un determinato oggetto, e valutarle con obiettività al fine di stabilire in quale misura i principi prefissati siano stati adempiuti o meno.

“L'Internal auditing è un'attività indipendente ed obiettiva di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto, in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di gestione dei rischi, di controllo, e di governance.”¹

La sopra citata definizione riguardante l'internal auditing, fornita dall'Institute of Internal Auditors è la completa esposizione della professione in questione.

La professione dell'internal auditor ha seguito, nel corso degli anni, un percorso in continua evoluzione; da verifiche limitate ad attività di larga ampiezza quali: conformità normativa/ procedurale, controllo sistemico e consulenza organizzativa arrivando alla governance nella sua complessità (Dittmeier,2011).

Al fine di comprendere meglio la definizione sopra esposta, occorre analizzare i concetti impliciti che la costituiscono per definire e approfondire gli standard della professione.

In primo luogo, come si può notare, l'internal auditing si basa sul principio dell'indipendenza, intesa come l'esercitazione del proprio lavoro di internal auditor, libero da qualsiasi tipo di interferenza e nel pieno adempimento delle proprie responsabilità.

¹ Traduzione integrale della definizione di Internal auditing rilasciata dall' Associazione Italiana Interna Auditors (AIIA)

Tradizionalmente, l'indipendenza del responsabile delle attività di internal auditing viene garantita da un posizionamento tutelato da condizionamenti provenienti da altre strutture aziendali.

Inoltre, tale indipendenza viene garantita dalla completa esclusione di compiti di altra attività all'internal auditor.

“Gli standard professionali IIA prevedono che l'internal auditor eviti di effettuare auditing sulle attività che, nell'arco del precedente anno, rientravano nell'ambito delle sue responsabilità gestionali in un precedente ruolo aziendale. Secondariamente, oltre all'indipendenza, si concentra nella figura dell'internal auditor la dimensione dell'obiettività, trovando fondamento nella sua etica e competenza professionale” (Dittmeier, 2011).

L'obiettività dell'auditor si interpreta attraverso un atteggiamento di completa imparzialità immune da preconcetti in grado di evitare conflitti di interesse che potrebbero verificarsi nello svolgimento dell'incarico.

È evidente, dunque, che ci sia un legame stretto tra l'indipendenza e l'obiettività: l'internal auditor è indipendente nel momento in cui può svolgere la sua attività senza vincoli e con obiettività, al fine di giungere alla più imparziale e corretta esecuzione del lavoro.

Non può esistere un'attività di internal auditing indipendente senza un'adeguata strutturazione organizzativa aziendale e senza l'obiettività dell'internal auditor, poiché è da ciò che dipende la produzione di un giudizio. Le scelte valutative devono essere super partes e non devono sussistere le condizioni per cui il professionista non si senta in grado di esprimere un giudizio professionale obiettivo (Dittmeier, 2011).

Nella definizione di tale attività si possono rilevare due categorie che si riconducono ai servizi offerti e allo scopo di creare un valore aggiunto all'interno dell'organizzazione: l'assurance e la consulenza.

Per quanto riguarda l'assurance, viene richiesto all'internal auditor una rilevazione e/o una conferma indipendente dei fattori aziendali, e talvolta se richiesta, un'obiettiva valutazione di questi, al fine di rendere l'internal auditor in grado di esprimere giudizi di affidabilità riguardante informazioni, processi o sistemi.

Il servizio di assurance ha l'intento di comprendere tutte le attività che possono incrementare la qualità delle decisioni, fornendo nuove informazioni o rendendole immediate, assicurando affidabilità e rilevanza.

I soggetti coinvolti nel servizio di assurance sono, in primo piano l'auditor interno, i soggetti auditati, ovvero le funzioni e le risorse coinvolte direttamente nel sistema oggetto di analisi, individuando le persone responsabili, e infine i clienti, cioè un soggetto interno (il vertice aziendale, il management, il Collegio sindacale o altri organi di vigilanza aziendale) , i quali utilizzeranno l'output scaturito dall'analisi per prendere le proprie decisioni.

Quanto ai servizi di consulenza dell'internal auditor, essi si intendono come un'attività di supporto propositivo e privo di responsabilità da parte di quest'ultimo. Si richiede comunque all'auditor un'obiettività

ma nessuna responsabilità decisionale, la quale resta di competenza esclusiva del management. I soggetti coinvolti in questo servizio sono di conseguenza l'auditor e lo stesso cliente.

Tra le attività di consulenza dell'internal auditor rientrano:

- *Il supporto nel ridisegno dei processi dell'organizzazione, con riferimento a principi di controllo e di risk management nell'ambito di specifici progetti aziendali*
- *Il supporto nella definizione dei principi di controllo in ambito di procedure interne aziendali*
- *Le attività di supporto e mediazione tipiche del ruolo di "facilitatore" nell'ambito di progetti di autodiagnosi dei rischi*
- *Le attività di risk management*²

Diversamente dall'assurance, l'auditor potrà svolgere servizi di consulenza in attività precedenti riguardanti ambiti di responsabilità, poiché in tali campi di azione si richiede esperienza e competenza professionale.

La strutturazione dei sistemi di controllo interno è il campo di specializzazione dell'internal auditor, poiché oltre a supportare il cliente, è in grado di fornire una risposta al sistema di risk management dell'organizzazione.

Per la determinazione del management dell'organizzazione si richiede specificatamente un'attività di consulenza da parte dell'internal auditor, in quanto tiene in considerazione tutti i principi di controllo e di risk management emersi dall'attività di audit, per poi offrire differenti soluzioni e approcci per l'attenuazione del rischio.

La finalità primaria dell'internal auditing consiste nell'apportare un miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'organizzazione, attraverso l'assunzione di obiettivi specifici dei singoli processi, considerando i mezzi predisposti per conseguirli anche in base alle politiche di assunzione del rischio esplicitamente e/o implicitamente adottate (Dittmeier, 2011).

L'efficacia è intesa come la capacità di realizzazione degli obiettivi da parte dell'organizzazione, la quale, se isolata, comporta una massimizzazione dei controlli. Mentre, per efficienza, oltre alla capacità di raggiungimento degli obiettivi e la quantità di risorse impiegate, si riferisce ad un concetto di ottimizzazione del controllo e di valutazione professionale di costi e benefici di eventuali controlli aggiuntivi.

Si intuisce quindi che l'attività di internal auditing assista l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi attraverso una valutazione imparziale dei sistemi di risk management e di controllo interno.

² Carolyn A.Dittmeier – *"Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance"*- II ediz 2011 Egea – pag 7

Viene adottato un approccio professionale sistematico che si concretizza nel patrimonio professionale e metodologico messo a disposizione dall'internal auditor.

Inoltre, nella definizione di internal auditing si riscontra un altro concetto fondamentale, ovvero quello del *valore aggiunto*,³ il valore che l'attività crea nel momento in cui si soddisfano le esigenze degli organi di governo e del management, i quali contribuiscono effettivamente al miglioramento dell'organizzazione con la realizzazione degli obiettivi prefissati. Lo scopo dell'internal auditor è quello di creare il cd valore aggiunto, e lo fa, applicando schemi flessibili di analisi basati sulla diversa rilevanza degli obiettivi e dei rischi aziendali, ricercando un punto di equilibrio.

Ciò significa che la professionalità dell'internal auditor si deve basare sull'abilità di osservare e comprendere le reali esigenze di un'organizzazione, le sue specificità strutturali e di processo, i suoi fattori critici di successo e le caratteristiche dell'ambiente in cui opera, e di predisporre gli interventi più opportuni per il perseguimento dei suoi obiettivi di governo e di business. (Dittmeier, 2011).

Infine, sempre nella definizione iniziale si riscontra un altro ambito di interesse dell'attività, ovvero quella della corporate governance, la quale abbraccia elementi di organizzazione aziendale e societari. Concludendo, la funzione di internal auditing svolge un'attività di monitoraggio del sistema di controllo interno e di risk management in concomitanza con gli obiettivi di business aziendali e dei singoli processi.

Attraverso il suo ruolo di assurance e consulenza, l'internal auditing promuove il miglioramento del sistema interno attraverso innovazioni strutturali e gestionali, sulla base di ragionevoli relazioni costo/beneficio al fine di promuovere l'efficienza e l'efficacia del sistema complessivo (Dittmeier, 2011).

1.1 Le diverse tipologie di auditing

La funzione dell'internal auditing all'interno dell'organizzazioni ha assunto una importanza rilevante che ha comportato una crescente specializzazione nelle diverse tipologie di incarichi ad esse assegnati.

I differenti obiettivi dell'internal auditing comportano l'esigenza di attivare più tipologie di auditing, che differiscono tra loro sia per l'oggetto di audit che per le diverse metodologie utilizzate.

La classificazione di auditing sono:

- Operational auditing
- Compliance auditing
- IT auditing
- Auditing finanziario/contabile
- Fraud auditing
- Management auditing
- Follow Up auditing

³ Concetto fondamentale espresso nella definizione di Internal Auditing.

- Attività di audit ai fini del d.lgs. 231/01 ⁴

La presenza di un elevato livello di professionalità e di specifiche skill delinea per l'internal auditing, ampi spazi di interventi di ambito consulenziale o di attività di reingegnerizzazione di sistemi e processi *as-is/to be* in base alle richieste del management.

Il grado di sensibilizzazione dei vertici aziendali comporterà il tipo di internal auditing necessario all'azienda.

1.1.1 *L'operational auditing* ⁵

Per un sistema di governo aziendale è necessario l'analisi dei processi e la valutazione dell'efficacia ed efficienza del management, nonché di misure di controllo per mitigare i rischi ritenuti significativi.

L'operational auditing tende a produrre un valore aggiunto elevato in quanto si concentra su analisi di processo trasversali alle funzioni aziendali, individuando problematiche di integrazione ed efficienza (Dittmeier, 2011).

È la tipologia di audit con maggior contenuto di tipo consulenziale, poiché valuta il disegno del sistema di risk management e del controllo interno del processo.

L'attività di operational auditing si focalizza sull'analisi delle capacità dell'organizzazione di conseguire gli obiettivi prefissati. Inoltre, l'operational auditing verifica la fattibilità e la compatibilità dei risultati fissati dal management. Per arrivare a ciò, è necessario una chiara individuazione degli obiettivi di processo al fine di apportare una successiva analisi delle modalità di raggiungimento degli stessi.

L'attività parte con l'individuazione dei diversi processi aziendali, che sia di natura amministrativa, produttiva o informatica, al fine di delineare gli obiettivi perseguiti in modo prioritario dal management. Di seguito, si procede ad un'analisi dettagliata del processo nelle sue diverse fasi attraverso una rilevazione di carenze e difetti eventuali di strutturazione. Infine si verifica la misurazione dei fenomeni, incentrata sui rischi rilevanti.

L'auditor trae possibili soluzioni migliorative al fine di ottimizzare i processi stessi, creando un valore continuativo necessario al miglioramento dell'organizzazione. Concludendo, nell'attività di operational auditing è necessario avere doti comunicative per valorizzare il lavoro svolto e creare un canale informativo per massimizzare i risultati ottenuti.

⁴ Elenco delle diverse tipologie di Auditing.

⁵ Nel paragrafo "*Operational auditing*" si fa riferimento alle pagine 250-253 di Carolyn A.Dittmeier – "*Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance*"- II ediz 2011 Egea.

1.1.2 *Il compliance auditing*⁶

Il processo di compliance auditing comporta la verifica dell'osservanza delle regole relative ad un determinato processo o area di business. Le regole, oggetto dell'attenzione del compliance auditing, si basano sia sulle norme interne che esterne per disciplinare al meglio le attività.

*La normativa interna è composta da regolamenti interni che riguardano i principi aziendali, le politiche guida, le procedure, le disposizioni operative e le prescrizioni contrattuali.*⁷ Di importanza è anche la normativa esterna, in quanto, ad esempio, una mancata adempimento a quest'ultime, potrebbero comportare perdite dirette quali sanzioni di natura differente (amministrative, penali o interdittive).

Questa tipologia di auditing viene qualificata come uno strumento di prevenzione in grado di fornire assurance alle strutture aziendali grazie all'applicazione dei regolamenti interni.

Per assicurare ciò, occorre un continuo aggiornamento delle procedure aziendali e di altri regolamenti per fornire chiarezza sulle modalità operative; in caso contrario, sarà grazie al processo di operational auditing, il quale fornirà una valutazione sulle esigenze di completamento dell'impianto normativo interno, mediante l'analisi del processo e dei relativi rischi.

L'internal auditing monitora e segnala le possibili implicazioni della normativa esterna sulla regolamentazione interna, e deve disporre di un'elevata conoscenza degli aspetti normativi interni dell'impresa, altrimenti sarebbero possibili ripercussioni che richiederebbero una revisione della congruenza dell'impianto normativo nel suo complesso.

1.1.3 *IT auditing*⁸

La rapida evoluzione e diffusione delle tecnologie informatiche nelle strutture aziendali, spesso comportano che tra i maggiori rischi minacciosi sia appunto, quello informatico. La difficoltà nel trattare questi tipi di rischi, soprattutto per il ricorso a tecnologie sempre più sofisticate, ha contribuito a una mirata specializzazione per l'internal auditing, creando l'Information Technology auditing (IT auditing).

Questa attività di auditing rivolge l'attenzione ai processi, ai sistemi e agli applicativi informatici utilizzati ed al loro grado di sicurezza.

⁶ Nel paragrafo "*Il compliance auditing*" si fa riferimento alle pagine 253-254 di Carolyn A.Dittmeier – "*Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance*"- II ediz 2011 Egea.

⁷ *Ibidem*, pag 253

⁸ Nel paragrafo "*IT auditing*" si fa riferimento alle pagine 254-256 di Carolyn A.Dittmeier – "*Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance*"- II ediz 2011 Egea.

Le verifiche di IT auditing si focalizzano su quattro domini;

- Pianificazione e organizzazione, compresa la valutazione dei rischi
- Acquisizione e realizzazione delle soluzioni IT
- Erogazione del servizio IT e assistenza
- Monitoraggio ⁹

Riguardo il dominio dell'erogazione e dell'assistenza (il terzo dominio) le attività di auditing sono finalizzate ad assicurare requisiti di controllo quali; efficienza dell'informazione e della sua gestione, la riservatezza, l'integrità, la disponibilità e l'affidabilità delle informazioni e la conformità alle regole interne ed esterne. ¹⁰

In questi ampi domini, l'IT può effettuare audit mirati oppure può inserirsi in altre attività di auditing come supporto grazie alla preparazione particolare nel campo dell'informatica. Le competenze richieste per questa attività di auditing comportano la conoscenza e l'utilizzo di metodologie di audit, il quale rende l'IT auditor una figura professionale molto richiesta.

1.1.4 *Il management auditing* ¹¹

Il management auditing è un'attività che entra in sinergia con le azioni svolte dal management al fine di accertare la coerenza tra gli obiettivi prefissati e l'operato dei vertici della direzione aziendale. Questa attività coinvolge direttamente il management stesso ed è compito dell'auditor riuscire a delineare le decisioni prese dalla direzione nel contesto dell'impostazione strategica. È una tipologia di auditing che costituisce uno strumento conoscitivo a servizio dei vertici o della direzione aziendale. Per valutare la congruità delle decisioni prese, l'auditor deve disporre di un parametro di riferimento composto dagli obiettivi aziendali prefissati, dal contesto ambientale, dalle risorse e dall'esistenza dei processi più o meno adeguati. Il management auditing è di minor diffusione anche se viene riconosciuto un elevato valore a fronte di specifiche esigenze.

⁹ Elenco puntato preso a pag 255 sul Carolyn A.Dittmeier – “*Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance*”- II ediz 2011 Egea.

¹⁰ Requisiti secondo il modello COBIT, anche se, tali requisiti trovano comunque applicazione negli altri domini citati sopra.

¹¹ Nel paragrafo “*Il management auditing*” si fa riferimento alle pagine 264-265 di Carolyn A.Dittmeier – “*Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance*”- II ediz 2011 Egea.

1.1.5 *Il follow up auditing* ¹²

L'attività di follow up è un processo in cui l'internal auditor determina l'adeguatezza, l'efficacia e la tempestività delle azioni intraprese dal management in risposta ai rilievi e alle raccomandazioni. Una volta emesso l'audit report, composto dai piani di azione prefissati, è compito dell'auditor pianificare un'attività di follow up in cui si verifica che tutte le azioni correttive siano effettivamente realizzate. Nel caso in cui non fosse possibile determinare un piano d'azione, in seguito alla conclusione dell'audit, l'intervento di follow up consente di verificare che i temi di controllo sollevati siano stati affrontati.

1.1.6 *Le attività di audit ai fini del d.lgs. 231/01* ¹³

“Il d.lgs. 231/01 ha introdotto il concetto di responsabilità amministrativa delle imprese per i reati commessi da amministratori, manager o dipendenti.” ¹⁴

L'approccio di audit in materia di d.lgs. 231/01 si focalizza sull'impianto di procedura aziendale, volto a regolamentare lo svolgimento delle attività nell'ambito delle aree di rischio.

Si prevedono opportuni punti di controllo e si contribuisce, in seguito, ad una idonea programmazione e attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire secondo il decreto in merito. ¹⁵

Le tipologie di audit fino ad ora illustrate concorrono alla realizzazione di un piano di verifiche adeguate ai fini del d.lgs. 231/01, specialmente quelle di operational e compliance audit.

Questi interventi di audit, come abbiamo descritto in precedenza, sono seguiti dal follow up auditing, il quale verifica l'attuazione del piano di azione e delle misure correttive individuate.

Questo ciclo di attività di audit contribuisce al conseguimento degli obiettivi di controllo sia dell'Amministrazione che dell'Organismo di Vigilanza poiché, aiuta a conferire solidità e robustezza alle prescrizioni costitutive del Modello Organizzativo della società, assicurando una corrispondenza tra il Modello 231 adottato e quello effettivamente attuato.

¹² Nel paragrafo *“Il follow up auditing”* si fa riferimento alle pagine 265-267 di Carolyn A.Dittmeier – *“Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance”*- II ediz 2011 Egea.

¹³ Nel paragrafo *“Le attività di audit ai fini del d.lgs. 231/01”* si fa riferimento alle pagine 267-269 di Carolyn A.Dittmeier – *“Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance”*- II ediz 2011 Egea.

¹⁴ Decreto legislativo, 08/06/2001 n.231, G:U. 19/06/2001, *“Responsabilità amministrativa delle società e degli enti”*.

¹⁵ Cfr. Linee Guida Confindustria per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. n. 321/01, 31marzo 2008.

In linea teorica, la commissione di un determinato reato “231” sono di interesse dell’operational audit, in quanto valuta l’adeguatezza della procedura in chiave del disegno dei controlli, e del compliance audit perché valuta il funzionamento del Sistema di Controllo Interno della procedura.

Concludendo, i piani di audit assicurano, nell’ottica di risk based, una copertura e un controllo dei processi aziendali e del Sistema di Controllo interno secondo i fini del d.lgs. 231/01.

1.1.7 *L’auditing finanziario e contabile*¹⁶

Per un’organizzazione la principale fonte informativa è quella del bilancio, ovvero uno strumento di informazione patrimoniale, finanziario ed economico volto a fornire un’attendibile conoscenza del risultato conseguito.

Collegati all’auditing finanziario, vi sono i sistemi di contabilità gestionale ed analitica, i quali consentono, attraverso flussi informativi, il monitoraggio gestionale dell’azienda da parte del management e su cui si basano le decisioni. Sia il sistema di contabilità generale, il quale produce il bilancio d’esercizio, e i sistemi di contabilità gestionale e analitica vanno integrati tra loro, per permettere un’attività di verifica da parte dell’auditor.

Di rilevante importanza è l’attendibilità dei flussi informativi, qualità imprescindibile nella formulazione dei dati di bilancio. I valori espressi in bilancio presuppongono un’attendibilità garantita a tutti i portatori di interessi nei confronti dell’organizzazione aziendale; siano soci, creditori attuali o potenziali, dipendenti, investitori, organi di vigilanza, il fisco ed altri soggetti.

Come previsto dagli Standard internazionali, è importante coordinare l’attività di internal ed external auditing, al fine di garantire una copertura dei rischi riguardanti l’informazione fornita attraverso il bilancio.

Con la legge n. 262 del 28 dicembre 2005 17, ispirata alla Sarbanes Oxley Act 18, l’internal auditing potrà assumere un ruolo sempre più intenso nel fornire assurance al top management ed al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari (Dittmeier, 2011).

¹⁶ Nel paragrafo “*L’auditing finanziario e contabile*” si fa riferimento alle pagine 257-259 di Carolyn A.Dittmeier – “*Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance*”- II ediz 2011 Egea.

¹⁷ Legge n. 262 del 28 dicembre 2005, in materia di “*Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari*”.

¹⁸ La *Sarbanes Oxley Act*, conosciuta con il nome di Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act, è una legge federale emanata nel 2002 dall’amministrazione Bush, dopo i diversi scandali contabili che hanno coinvolto aziende americane, quali Enron, Arthur Andersen (società di revisione), WorldCom e Tyco International. Gli scandali hanno comportato una maggior sfiducia degli investitori verso i mercati e le loro politiche di sicurezza. La legge interviene per apportare miglioramenti alla corporate governance e garantire la trasparenza della contabilità, agendo anche sul lato penale. Infine viene aumentata la responsabilità degli auditor all’atto della revisione contabile.

L'Associazione Italiana Internal Auditors, emanando un Position Paper ¹⁹, delinea un'integrazione dell'auditing dei processi contabili nell'auditing dei processi operativi, in quanto correlati tra loro.

L'auditing in collaborazione con l'attività del soggetto incaricato della revisione contabile esterna del bilancio effettua auditing di natura finanziaria e contabile attraverso una verifica di determinate voci di bilancio o una revisione dei processi aziendali di tipo amministrativo-contabile.

Quest'ultima attività, ovvero l'attenzione sull'adeguatezza del sistema generale dei controlli interni, crea maggior valore, assumendo le tipiche caratteristiche del compliance e/o operational auditing focalizzato sui processi contabili.

2 PIANO di INTERNAL AUDITING

2.1 *Definizione del piano di auditing*

Il piano di internal auditing risulta elemento e una sfida per il responsabile dell'internal auditing poiché, oltre alla valutazione complessiva del Sistema di Controllo Interno, egli deve conciliare le risorse disponibili con le esigenze di verifica dell'organizzazione nel suo complesso.

In coerenza con gli Standard professionali, l'auditor interno predispone un piano delle attività basato sull'analisi dei rischi, determinando le priorità, ed in linea con il Mandato e gli obiettivi dell'azienda. ²⁰

A proposito della definizione delle priorità, gli Standard professionali suggeriscono di prendere in considerazione le esperienze degli interventi di audit pregresso, la valutazione aggiornata dei rischi esistenti, le richieste del vertice aziendale, le problematiche relative alla governance ed i potenziali benefici ottenibili dall'attività.

Le attività di pianificazione di internal auditing hanno durata annuale o pluriennale, concretizzate nell'applicazione di metodologie per rilevare le aree di priorità, tenendo conto delle risorse e competenze disponibili. Infine il piano viene approvato dai referenti interni quali Comitato per il controllo interno, il Consiglio di amministrazione ed il top management (in base al mandato conferito).

2.2 *L'Universo di Audit*

L'impostazione di "audit" consiste innanzitutto nella definizione de "l'universo di audit", ovvero dell'insieme delle alternative possibili di audit che si possono realizzare all'interno dell'organizzazione.

¹⁹ Il Position paper è un saggio in cui si presenta un'opinione su una determinata questione.

²⁰ Standard IIA 2010 Piano delle attività di internal audit.

Questo è composto da raggruppamenti di attività operative aziendali che diventano oggetto di verifica, denominato “oggetto di audit”. *Gli oggetti di audit sono le società del gruppo, le strutture territoriali, le direzioni o funzioni organizzative, i processi aziendali e i relativi sottoprocessi ed infine i progetti.*²¹

La scelta della tipologia di oggetti di audit non è del tutto scontata, ma deve tener conto della forma dimensionale per raggiungere un “universo di audit”, il quale possa essere garantito dalle risorse disponibili in un tempo ragionevole rispetto alle esigenze di governance dell’azienda.

Inoltre, la selezione degli oggetti di audit comprende anche la loro stabilità nel tempo, perché nel caso in cui non possa essere coperto dalle risorse disponibili nel tempo prestabilito, occorre ripetere le verifiche per la definizione delle nuove priorità per il periodo successivo.

L’esigenza di ripetere periodicamente le analisi garantisce un confronto dei valori assunti grazie ai criteri di selezione per la definizione delle priorità e consente una condivisione con il management delle strategie di selezione.

La focalizzazione sugli obiettivi perseguiti permette di identificare con precisione i rischi cogenti e le esigenze di controllo interno; infatti secondo gli Standard professionali, l’universo di audit riflette gli obiettivi complessivi del piano di business, mettendo in rilievo la propensione al rischio propria dell’organizzazione e il grado di difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi stabiliti.²²

A causa di cambiamenti strutturali dell’organizzazione, quale apertura, chiusura o fusione di società, l’attenzione dell’universo di audit si sposta sui processi, ovvero raggruppamenti di attività legati al business aziendale e influenzate indirettamente dalle evoluzioni organizzative delle strutture che li gestiscono.

*La definizione di processi è un esercizio di applicazione di convenzioni nell’aggregazione delle attività che rispondono alle esigenze più disparate e producono risultati diversi a seconda dei progetti in cui si inseriscono (ristrutturazioni, ottimizzazioni operative, segmentazioni organizzative).*²³

L’auditing, di conseguenza, è riconducibile alla necessità di garantire che le varie dimensioni dei processi identificati siano gestibili tramite un’unica attività di verifica, in cui i rischi provenienti da questa, siano uniformi e consentano una maggiore comprensione dei fabbisogni del controllo.

La mappatura dei processi, attraverso un modello di business, permette all’internal auditing di correlare gli oggetti di audit al business complessivo dell’organizzazione, ottenendo un controllo più intenso sui vari oggetti che compongono l’universo, nonostante quest’ultimi non forniscano stabilità.

²¹ Carolyn A.Dittmeier – “*Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance*”- II ediz 2011 Egea – pag 286

²² Estensione dell’ambito di audit. Figura ripresa nel libro di Carolyn A.Dittmeier – “*Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance*”- II ediz 2011 Egea – pag 288 Figura 10.1

²³ Carolyn A.Dittmeier – “*Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance*”- II ediz 2011 Egea – pag 290

2.3 Criteri di determinazione delle priorità

La pianificazione di audit, come spiegato nel paragrafo antecedente ²⁴, analizza gli oggetti di audit comportando una definizione delle priorità che consentono l'allocazione delle risorse. I criteri di valorizzazione degli oggetti di audit candidati alla verifica possono essere qualitativi, cioè derivanti da una valutazione dell'auditor o dal management, altrimenti possono essere quantitativi, derivanti dalla misurazione di grandezze rilevabili.

I criteri più utilizzati sono quelli di tipo qualitativo, ma essi presentano il maggior rischio di imprecisione e mancata condivisione tra valutatori differenti.

Difatti si richiede all'auditor maggior cautela nel processo di audit. Nel caso dei criteri quantitativi, è raro disporre in azienda di questi indicatori (contabili, gestionali o operativi) e vengono spesso utilizzati i cosiddetti approssimatori o "proxy", i quali forniscono le grandezze ad esse connesse; infine è necessario che nell'organizzazione, siano presenti fonti di informazioni affidabili e disponibili, data la presenza di strutture operative di risk management.

Per quanto riguarda i criteri di risk management (o fattori dimensionali) i quali per loro natura si presentano come criteri di tipo quantitativo, delineano la valutazione dei rischi in termini di impatto, piuttosto che la sua manifestazione. Nel caso in cui questi sono di natura quantitativa, riguardano alle risorse proprie dell'oggetto di audit, principalmente di tipo economico. Invece, quando sono di natura qualitativa, essi riguardano il dimensionamento dell'oggetto in termini di strategia adottata dall'organizzazione.

In aggiunta alla natura qualitativa e quantitativa, per quanto riguarda i fini della selezione dei criteri di audit, sono essenziali le caratteristiche di rischiosità dei fattori in considerazione. I fattori di controllo/rischio delineano indicazioni sull'architettura, sull'efficacia o sul funzionamento dei sistemi di controllo interno. In caso di valorizzazione a bassa rischiosità, essi agiscono come criteri compensativi per i fattori dimensionali di rischio.

Infine, in correlazione alla fonte che li produce, i criteri si caratterizzano per un maggior e/o minor grado di indipendenza e si individuano quelli prodotti dal management, ossia le valutazioni ufficiali emesse dall'organizzazione a cui è attribuito un grado di fiducia elevato, e quelle dell'internal auditing in cui sono il risultato dell'attività indipendente di verifica e valutazione del sistema di controllo interno.

In concreto ogni criterio di valutazione è dunque osservato secondo tre dimensioni:

- Rappresentatività del rischio o del controllo
- Natura quantitativa e qualificativa
- Maggiore o minore indipendenza rispetto all'oggetto della valutazione

²⁴ Riferimento al paragrafo "L'universo di audit".

Nella formulazione del piano di audit, l'attività di internal auditing deve identificare e classificare i criteri disponibili, per poi dividerli con i principali destinatari dei risultati della pianificazione ed in particolari con i referenti gerarchici che approvano il piano stesso. Dopo la definizione dei criteri da utilizzare, si procede con la loro valorizzazione, ovvero con l'attribuzione per i criteri qualitativi del valore numerico riconducibile ad una scala qualitativa, mentre per i criteri quantitativi ad un valore della misura relativa. Infine, sarà opportuno elaborare i punteggi che definiscono le priorità sulla base di una formula di aggregazione, il risk scoring.

Il risk scoring determina le priorità attraverso un algoritmo, consistente nella sommatoria dei criteri valorizzati per singolo oggetto e ponderati sulla base dei pesi identificati per il singolo criterio.

$$S(o) = \frac{\sum_{i=1}^n p_i v_i(o)}{\sum_{i=1}^n p_i}$$

25

Questa formula facilita la condivisione dei risultati dell'elaborazione con gli altri soggetti, anche con coloro non preparati all'interpretazione di elaborazioni matematiche.

2.4 La formulazione del Piano di Audit

Dopo aver definito il risk scoring, per giungere ad una formulazione del piano di audit è essenziale stabilire l'effettiva disponibilità, in termini quantitativi, delle risorse che consentono di definire in numero di oggetti di audit, che andranno a coprire il periodo di pianificazione.

La formulazione del piano di audit comporta, non solo una definizione degli obiettivi di verifica della funzione, ma anche una valutazione periodica delle esigenze di adeguamento della struttura organizzativa.

Vi è la necessità di elaborare indicatori, in termini quantitativi, sia in funzione della realtà aziendale in cui si opera, sia per tipologia di verifica e oggetto.

L'esperienza rileva che i tempi standard tra le diverse organizzazioni possono essere diversificate in funzione di aspetti soft quale propensione al controllo da parte del management e l'attenzione posta agli aspetti di comunicazione, e di aspetti più tangibili, come ad esempio il tempo necessario per la gestione degli spostamenti e delle trasferte. Bisogna, in tal caso, prevedere le risorse per le attività non pianificabili, di urgenza, a garanzia di un supporto maggiore al management nei casi di criticità, ma al tempo stesso, questa scorta di risorse non compromette il ruolo principale dell'auditing nel controllo interno dell'azienda.

²⁵ Equazione presa nel libro Carolyn A. Dittmeier – “Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance”- II ediz 2011 Egea – pag 2

3. PROCEDIMENTO di INTERNAL AUDITING

3.1 Introduzione

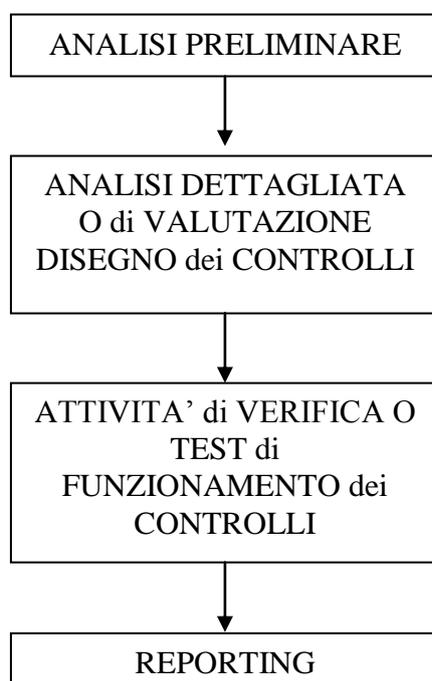
L'intervento dell'internal auditing è composto da una serie di attività mirate al raggiungimento di un obiettivo finale prestabilito, e svolto in ottica di project management.

Indipendentemente dal tipo di auditing ²⁶(operational, compliance etc.), l'attività di auditing interno si sviluppa in diverse fasi, in cui ciascuna delle quali si caratterizza per:

- lo svolgimento di azioni, mirate a un determinato obiettivo del progetto
- l'utilizzo di tecniche e strumenti particolari
- la predisposizione e il rilascio di documenti specifici (output)²⁷

3.2 L'incarico di audit

Il processo di internal auditing è composto essenzialmente da quattro fasi:



²⁶ Nessuna distinzione tra le diverse tipologie di auditing, come delineate nel paragrafo “*Le diverse tipologie di auditing*”.

²⁷ Elenco ripreso nel libro Carolyn A.Dittmeier – “*Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance*”- II ediz 2011 Egea – pag 311

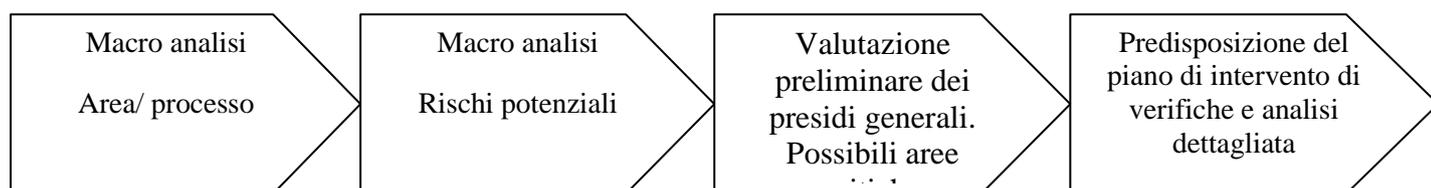
3.2.1 L'analisi preliminare

L'analisi preliminare è la fase di pianificazione e di macroanalisi, in cui vengono raccolte le informazioni generali in un planning memorandum sulla zona in cui verrà effettuato l'audit. Ciò consente all'auditor di prendere familiarità con le attività, i rischi e i controlli nelle aree da analizzare, favorendo un approccio più incisivo nella pianificazione e nello svolgimento dell'incarico.

In questa fase l'auditor raccoglie le informazioni rilevanti per una piena comprensione dell'area da sottoporre ad audit, quali:

- Caratteristiche strutturali ed organizzative
- Piani di strategia, gli obiettivi di business e di governo
- La normativa esterna ed interna; leggi regolamenti, direttive etc
- Piani di budget, report gestionali di riferimento, risultati operativi e dati economici-finanziari
- Carte di lavoro relative a precedenti incarichi
- Risultati di altre attività di controllo o di monitoraggio, sia del management che da revisori esterni
- Documentazione utile per determinare la presenza di problematiche significative per l'incarico
- Materiale tecnico riguardante l'attività da esaminare
- Informazioni indicative dei rischi potenziali e dei controlli in atto
- Valutazione del management dei rischi riguardanti le attività da sottoporre ad analisi²⁸

Con ciò, l'analisi preliminare è un processo di raccolta dati e informazioni sulle attività da esaminare, il quale consente di creare la base per un efficace ed efficiente programma di audit, nel quale si concentra gli obiettivi di audit e la sua copertura, e favorendo un clima di cooperazione per la successiva attività sul campo.



29

²⁸ Elenco ripreso nel libro, Carolyn A. Dittmeier – “Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance”- II ediz 2011 Egea – pag 321

²⁹ Figura ricreata in riferimento al libro di Carolyn A. Dittmeier – “Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance”- II ediz 2011 Egea – pag 322 Figura 11.2. La figura illustra le fasi di cui si costituisce il processo di analisi preliminare.

Nel corso degli interventi di audit, l'analisi preliminare consente di individuare i processi significativi e le esigenze da attuare audit mirati, condividendo con il management eventuali particolarità di rischi e del Sistema di Controllo interno. A conclusione della fase di analisi preliminare, viene stilato un planning memorandum che inquadra l'oggetto, gli obiettivi e le modalità di svolgimento dell'incarico. Il documento descrive le attività e l'organizzazione dell'area aziendale soggetta ad audit. Rileva i rischi e/o le aree critiche identificate all'inizio, gli obiettivi e l'approccio di revisione, con la relativa pianificazione delle procedure.

Il planning memorandum costituisce una parte essenziale del report finale poiché consente di effettuare un'efficiente supervisione, approvando l'ambito e il programma gestionale di audit complessivi.

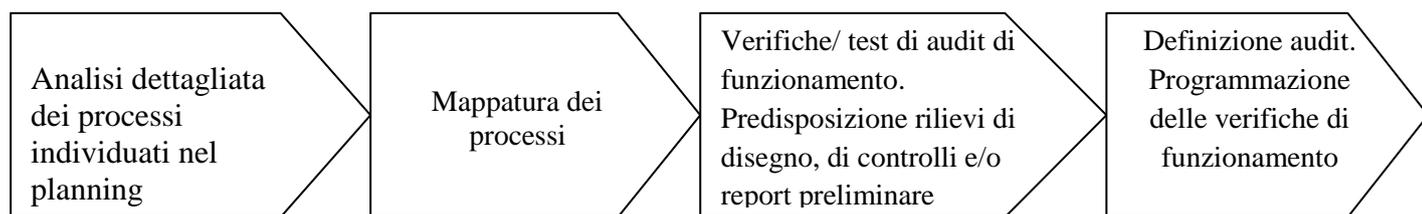
3.2.2 Analisi dettagliata e di valutazione del disegno dei controlli

Si passa ad un'analisi di maggior dettaglio, il cui obiettivo verte nel raccoglimento di informazioni, sottoposte a verifiche e test in base all'analisi dei rischi, in cui si formula una serie di "evidenze di audit", ovvero un qualsiasi evento, fatto o circostanza che costituisce oggetto di rilievo, indicate per raggiungere l'obiettivo di audit, sintetizzate, infine, nel reporting finale.

L'analisi dettagliata e la verifica rappresentano le fasi più operative dell'incarico di auditing, poiché si richiede uno svolgimento del lavoro proprio sul campo, il cosiddetto "fieldwork". L'approfondimento può essere costituito da una mappatura di processi e sottoprocessi ritenuti più incisivi, utilizzando le tecniche di flow charting, interviste etc.

In questa fase, si effettua anche un'attività di valutazione del disegno dei controlli, il quale identifica sia i punti di forza che di debolezza funzionali dei controlli rilevati, che saranno confluiti in un report preliminare di valutazione. Su questa analisi che si delinea un'elaborazione di un audit program, in cui si prevede le verifiche più idonee per la valutazione del funzionamento dei controlli del processo in esame.

L'audit program si poggia sulle risultanze dell'analisi preliminare e dettagliata dei processi, consistendo in un'articolazione delle procedure di verifica di audit da svolgere. Queste procedure danno luogo alle evidenze di audit, e sono la base per le valutazioni riguardante il funzionamento del Sistema di Controllo Interno. Le principali finalità di questa attività sono, innanzitutto quella di sintetizzare i contenuti e gli obiettivi delle verifiche da svolgere, tracciare le modalità di lavoro e permettere una maggiore supervisione e controllo sull'attività di audit



30

È richiesta un'approvazione iniziale del programma di audit da parte del responsabile dell'internal auditing o, in alcuni casi del project leader. Solo in casi di strutture di internal auditing complesse si chiede l'approvazione al middle management.

L'audit program, gestendo le attività di test e fornendo le indicazioni operative ai membri del team, si rivela essenziale nel supporto alle evidenze di audit.

³⁰ Figura ricreata in riferimento al libro di Carolyn A.Dittmeier – “*Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance*”- II ediz 2011 Egea – pag 328 Figura 11.3. La figura illustra le fasi di cui si costituisce il processo di analisi dettagliata.

3.2.3 Attività di verifica e l'uso del campionamento

Dopo la focalizzazione con apposito audit program si passa all'attività di verifica, il quale riguarda sia l'analisi dettagliata dei processi che l'esecuzione dei test, anche a campione, indispensabili per la raccolta di evidenze che costituiscono le basi per le valutazioni di criticità eventuali e raccomandazioni da parte dell'auditor. In questa fase, le tecniche utilizzate consistono in interviste, analisi di dati, indicatori, e varie tipologie di test e di verifica.

Le attività di verifica che l'auditor svolge, comprendono in generale;

- Verifica di coerenza tra le rilevazioni dell'analisi di processo e ciò che viene praticato, tramite interviste, osservazioni e altre verifiche
- Verifica del rispetto delle procedure aziendali
- Riscontro dei tempi e degli indicatori di efficienza del processo di controllo
- Ricerca di eccezioni nell'ambito di interesse banche dati
- Analisi di dati e indicatori
- Attività che generano evidenze di audit necessarie per la formulazione delle conclusioni.³¹

È necessario, al fine di poter costruire una base solida per rilievi e raccomandazioni, che le evidenze siano rilevanti e affidabili per il conseguimento degli obiettivi di audit. Devono quindi essere sufficienti affinché qualunque altro auditor possa giungere alle stesse conclusioni, affidabili ovvero fondate e ottenibili con l'uso di tecniche adeguate, rilevanti e coerenti con gli obiettivi dell'incarico, e infine utili poiché aiutano l'organizzazione a aggiungere le sue finalità.

Le diverse tipologie di informazioni, o evidenze di audit, sono classificate secondo tre criteri distinti:

1) In base alla natura e carattere dell'informazione:

- a) Evidenze fisiche: ispezioni e osservazioni effettuate direttamente dall'auditor nei confronti di persone e attività.*
- b) Evidenze testimoniali: dichiarazioni scritte o verbali, in risposta a interviste o questionari, delle persone coinvolte nell'audit.*
- c) Evidenze analitiche: analisi delle interrelazioni tra i dati, o nel caso del Sistema di Controllo Interno, derivanti dall'interdipendenze delle procedure e politiche.*

³¹ Elenco ripreso nel libro, Carolyn A. Dittmeier – “Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance”- II ediz 2011 Egea – pag 331

- 2) In base alla modalità di origine dell'evidenza e dei soggetti che vi hanno accesso:
- a) *Evidenze interne; originate nell'ambito ristretto dell'area-soggetto auditato.*
 - b) *Evidenze interne/esterne; originati dall'auditing e anche da parti esterne. Nonostante la validità rispetto a quelle originarie, ovvero interne, sono soggette ad una riduzione di valore data la possibilità al soggetto auditato di alterarle o addirittura, distruggerle.*
 - c) *Evidenze esterne; generate da una terza parte indipendente e trasmesse direttamente all'auditor. Vengono considerate le più attendibili poiché non sono esposte a contaminazioni dell'auditee.*
- 3) In base alla modalità di raccolta;
- a) *Interviste; mezzo di raccolta delle evidenze testimoniali e richiedono specifiche competenze dell'internal auditor. Le interviste vengono svolte dal personale dell'area auditata, e con altri soggetti in contatto con essa e terze parti indipendenti. Esse permettono la comprensione delle operazioni tramite domande poste dall'auditor, in cui permettono di analizzare al meglio poiché si sono verificate determinate situazioni inusuali. I risultati finali delle interviste devono essere registrate per evitare errori od omissioni sia dell'auditor che dal soggetto auditato.*
 - b) *Ricalcolo di dati quantitativi; modalità di raccolta delle evidenze attendibili ma limitate nel suo valore poiché, essendo fornite dall'auditor, risultano forti ed imparziali in termini di precisione con un limite di impossibilità di fornire attendibilità dei dati di input.*
 - c) *Test di dettaglio: consiste nell'esaminazione di documenti o dati, successivi ad un'attività di transazione con la sua relativa effettuazione, o applicazione di una procedura di controllo. Il test di dettaglio è costituito da due sottocategorie; le prove, le quali implicano la verifica dei dati registrati tramite l'esame di documenti da quelli finali a quelli originari, mentre le tracce, ovvero riguardano la successione delle transazioni attraverso le registrazioni, a partire dai primi documenti fino a quelli finali, a differenza delle prove, supportando la completezza delle dichiarazioni.*
 - d) *Osservazione e ispezione: sono due modalità che riguardano l'esame diretta dell'internal auditor, e viene considerata come tale, la più attendibile. Nel caso dell'osservazione riguarda più l'esame delle attività quale, ad esempio, la performance delle procedure di controllo. Invece, nel caso delle ispezioni, si fa riferimento all'esame dei beni fisici, quali macchinari etc.*
 - e) *Scansione: è una modalità di ricerca di eccezioni o di anomalie all'interno dei dati. Rileva elementi inusuali attraverso strumenti informatizzati e tecniche computerizzate di audit.*
 - f) *Campionamento statistico: permette all'auditor di valutare, quantitativamente, una misura in cui il campione rappresenta la popolazione secondo un livello di attendibilità determinata. Inoltre, può effettuare controlli sui rischi nei casi in cui si esamina una sottoinsieme della popolazione.*

g) *Richieste di conferma: richieste inoltrate dall'auditor a terze parti, esterne all'audit. Le risposte comportano evidenze esterne.*³²

Le conferme possono essere negative, ovvero che il ricevente risponda solo se in disaccordo con le informazioni date e consentono di ridurre il rischio di errata valutazione.

Nel caso di una conferma negativa “senza risposta” fornisce informazioni sull'esistenza del ricevente, in quanto non ritornata con la dicitura di destinatario sconosciuto, ma non comporta una deduzione esplicita. Inoltre le conferme possono essere positive e fornisce un'informazione più attendibile, poiché il destinatario non incentivato da un'obbligazione inesistente, non passa sotto il controllo dell'auditee.

In caso di mancanza di conferma positiva, l'auditor deve mettere in atto altre modalità alternative di raccolta di evidenze. Le raccolte di evidenze di audit hanno l'obiettivo di fornire una base valida e sufficiente per le successive osservazioni, conclusioni e raccomandazioni dell'auditor interno da raccogliere in maniera sintetica nel report.

Durante questo processo di verifica, l'internal auditor dovrebbe definire in maniera esaustiva le evidenze che giustificano una fiducia piena, parziale e alle volte nulla. Anche se, nella realtà, le evidenze di audit necessitano di un livello di fiducia solamente parziale, con avvaloramenti ulteriori.

Nel caso in cui si richieda all'internal auditor una valutazione più specifica su un obiettivo di controllo, sulla base di un set di informazioni limitate, si deve ricorrere alle cosiddette tecniche di campionamento.

Vi sono due filoni, quello statistico in cui si caratterizza per un metodo matematico di selezione di un campione, il quale riflette le caratteristiche della popolazione, consentendo così all'auditor di esprimere un'opinione universale. Questo tipo di campionamento comporta all'internal auditor uno sforzo maggiore poiché deve applicare vincoli metodologici corretti di carattere prettamente statistico, in modo tale da avere risultati oggettivi e generalizzabili all'intera popolazione, consentendo una copertura di audit in diversi luoghi, attraverso il supporto dei software e di strumenti informatici.

Nell'applicazione di un campionamento statistico, si richiede, innanzitutto, una conoscenza di concetti di probabilità e statistica. Ma nel nostro caso, ci avvaliamo di una comprensione di base della terminologia e dei principali concetti. Per quanto riguarda lo sviluppo di un piano di campionamento statistico, l'internal auditor dovrebbe elaborare una modalità di campionamento, che attribuisca ad ogni elemento della popolazione, una probabilità di essere selezionato, non nulla. Spetta all'auditor di comprendere la natura dei dati oggetto di analisi; definendo la popolazione e suddividendolo in gruppi e attribuirgli una probabilità di selezione.

³² Elenco ripreso nel libro, Carolyn A. Dittmeier – “*Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance*”- II ediz 2011 Egea – pag 332-334.

Nell'elaborazione di un campionamento statistico, l'internal auditor si può avvalere di diversi approcci, in funzione degli obiettivi di verifica imposti.

Ci sono tre approcci più comuni:

- 1) *Campionamento per attributi; consiste nella presenza di variabili dicotomiche di tipo binarie, ad esempio si/no, in grado di misurare la percentuale di errori presenti in una data popolazione, stimando un percentuale di errore atteso e tollerabile sia dall'internal auditor che dal management. Inoltre, si attribuisce un grado di affidabilità dei controlli interni, nel quale l'auditor trarrà le proprie conclusioni dal campione selezionato. Una volta, sviluppati questi due elementi, l'auditor esaminerà gli elementi campionati, determinando la percentuale di errori presenti. Questo tipo di campionamento viene considerato uno strumento potente perché valuta i controlli interni nelle popolazioni di grandi dimensioni, ed è utile per rinforzare i risultati preliminari dell'audit, elaborati da altre tecniche che comportano una difficile condivisione con il management.*
- 2) *Campionamento per variabili; è un approccio utilizzato principalmente per importi monetari, proiettando gli impatti economici della popolazione. Un esempio di campionamento per variabili è il Monetary Unit Sampling (MUS), nato con l'intento di stabilire una valutazione di un eventuale sovrastima di una posta.*
- 3) *Campionamento esplorativo; risulta simile al campionamento discrezionale, e viene utilizzato dall'internal auditor per rilevare un campione di grande volume di dati senza controlli statistici, adoperati dagli altri due campionamenti esaminati. Il riscontro di un solo errore viene considerato rilevante per stabilire la non affidabilità del sistema di controllo testato.³³*

Dopo gli approcci che si possono utilizzare nel campionamento statistico, ci si concentra sulla selezione degli elementi da esaminare, e si suddivide in quattro tipologie:

- 1) *Campionamento casuale semplice; è un metodo in cui, ciascuna unità della popolazione ha la stessa probabilità di essere estratta. Si seleziona un campione n di elementi, nel quale un'unità non rientrerà, più di una volta, nello stesso campione.*
- 2) *Campionamento sistematico; in questo sistema, le unità della popolazione sono disposte in sequenza e vengono associati ad un numero da 1 a N , in cui N è l'ampiezza della popolazione.*
- 3) *Campionamento stratificato; le unità della popolazione sono suddivise in strati o sottogruppi di N , e da ogni strato si estrae casualmente un campione, il quale costituirà, in seguito, il campione generale dell'intera popolazione in oggetto. Si individuano due forme di questo campionamento; quello proporzionale, che riproduce proporzioni esistenti nella popolazione, e non proporzionale, in cui ci sono alcuni strati sovra o sotto rappresentati nel campione finale.*

³³ Elenco ripreso nel libro, Carolyn A. Dittmeier – “Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance”- II ediz 2011 Egea – pag 339-341.

4) *Campionamento a grappolo (cluster)* ; questa tecnica si basa sull'esistenza di raggruppamenti di popolazione, accomunati dalla contiguità spaziale e istituzionale, ottenendo le informazioni necessarie. Si seleziona un campione casuale di popolazione, in cui vengono osservate tutte le unità ad esso appartenenti. All'interno di ogni raggruppamento, o cluster, si riscontrerà una minore variabilità delle unità componenti, e di conseguenza, il campione selezionato per ogni singolo grappolo assicurerà una rappresentatività maggiore.³⁴

D'altra parte, vi è un metodo non statistico o campionamento discrezionale, in cui le caratteristiche del campionamento è determinato dal giudizio dell'auditor, che può essere in grado di decretare indicazioni rilevanti nell'audit. Viene considerata, in molte situazioni, la scelta ottimale. Data la scelta dell'internal auditor di stabilire la regola arbitraria di selezione del campione, gli aspetti dimensionali e caratteriali sono discrezionali dell'auditor, il quale si assume la responsabilità della generalizzazione dei risultati.

Mentre per le modalità di selezione di questi campioni "discrezionali", ci si basa su una selezione per percentuale fissa, per attributi, per valore (il quale tiene conto della somma delle unità componenti) e infine, sulla disponibilità di unità nel tempo e nel luogo della verifica.

L'internal auditor , quando si avvale del campionamento non statistico, deve assumere tre decisioni correlate al metodo di selezione, alla sua dimensione e alla modalità di interpretazione e di riporto dei risultati conseguenti. (derivanti)

3.2.4 *Attività di reporting*

Nella fase di reporting si formalizzano i risultati della comunicazione, finalizzati alla ricerca di comprensione delle criticità, individuando piani di azione adeguati ad un rafforzamento del Sistema di Controllo Interno. La comunicazione dei risultati garantisce la trasparenza e la completezza del processo di audit da parte dell'auditor, il quale perviene a relative conclusioni e raccomandazioni che verranno trasmesse ai soggetti interessati in maniera accurata, obiettiva e completa. Prima della pubblicazione del report finale, si ritiene opportuno che gli internal auditor discutano con i soggetti del livello di management interessati, delle raccomandazioni e delle conclusioni nel momento delle riunioni pianificate o in chiusura (exit meeting) dell'incarico.

³⁴ Elenco ripreso nel libro, Carolyn A. Dittmeier – “*Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance*”- II ediz 2011 Egea – pag 343

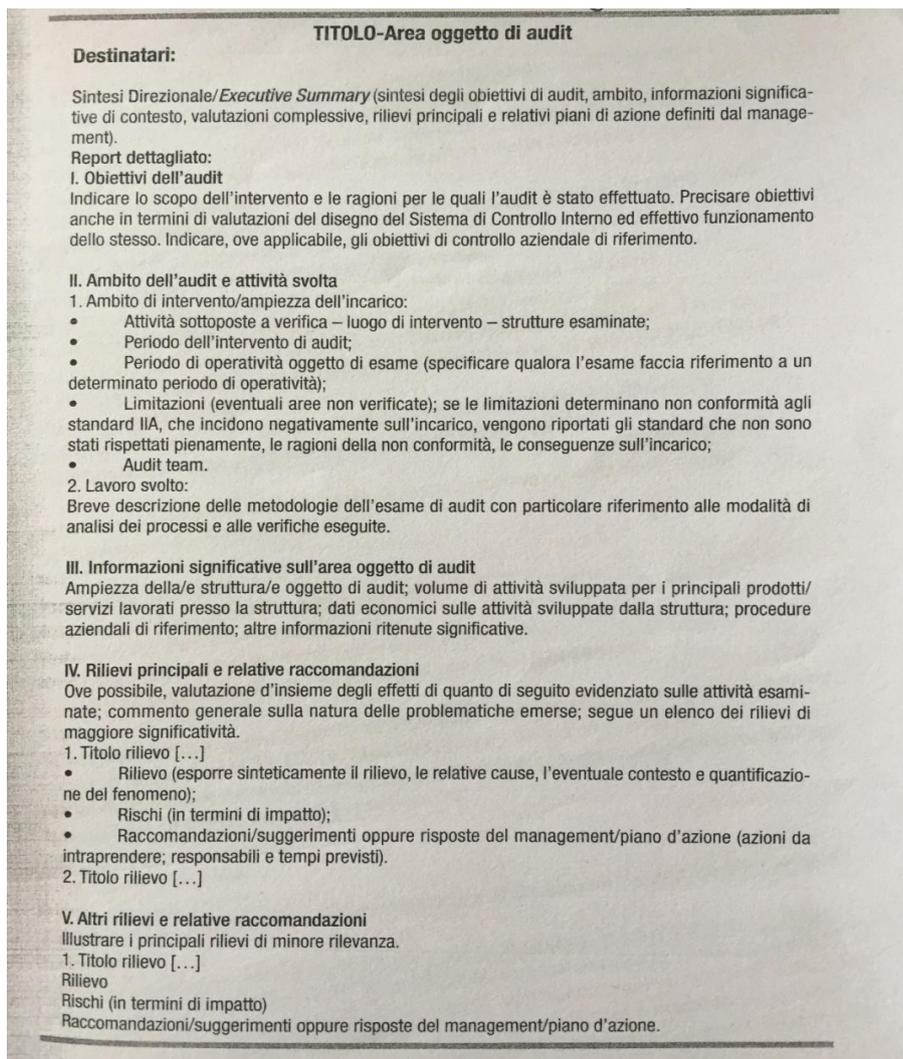
L'exit meeting è una riunione di condivisione dei risultati individuati nella fase finale di audit, grazie alla collaborazione con il personale e il management dell'area auditata. È un momento di opportunità di coinvolgimento con tutto il personale di interesse, poiché vi è una maggiore identificazione e sviluppo di azioni correttive. L'exit meeting è, non tanto la stesura della bozza finale, quanto il modo di presentare i risultati, attraverso la proiezioni di slide che introducono, in maniera sintetica, le criticità da discutere e le ipotesi per azioni correttive da comprendere. Il carattere collegiale di questa riunione permette all'auditor di presentare le proprie conclusioni e di ricavare maggiori conoscenze e competenze dei partecipanti per raccogliere soluzioni a valore aggiunto.

L'interazione tra l'auditor e il management comporta un modo per assicurare un'esclusione di malintesi o errate interpretazioni tra le parti. È responsabilità dell'internal auditor di concludere l'exit meeting con la definizione, in linee generali, del piano di azione e, inoltre, nell'identificazione dei soggetti responsabili della realizzazione di ciascuna azione rilevata.

L'audit report costituisce il documento formale in cui l'auditor interno riepiloga le attività svolte e i rilievi emersi nel corso dell'incarico di audit, e infine, esponendo le proprie raccomandazioni.

Questo documento mette in rilievo il carattere professionale dell'attività di auditing effettuata, e viene valutata da soggetti terzi. Ciò nonostante, non è considerato l'unico mezzo di costruzione del consenso all'interno dell'organizzazione. È fondamentale in questa fase, il momento della comunicazione del report, nel quale si identificano i destinatari diretti, quali manager operativi dell'area auditata e/o responsabili dell'esecuzione delle azioni correttive, inoltre quelli in copia per la conoscenza. La distribuzione delle copie varia nelle organizzazioni e viene indirizzata al senior manager, il management di altre aree e se opportuno, anche i soci della società di revisione del bilancio. Spetta all'auditor comprendere il modo migliore di comunicare l'audit report, sia partendo dal management più operativo o adottare un approccio top-down.

In ogni caso, per una maggiore comprensione a tutti i destinatari, l'internal auditor studierà l'approccio informativo più adeguato per la leggibilità del report.



35

3.2.5 Carte da lavoro: documentazione e risultati

Le carte da lavoro di audit definiscono la documentazione delle attività effettuate dall'auditor interno, il quale registra le informazioni rilevanti in grado di supportare le conclusioni e i risultati dell'incarico.

Questa documentazione fornisce, attraverso la registrazione delle attività procedurali dell'auditor, i dettagli necessari per l'organizzazione del report finale, e aiuta, soprattutto, l'incarico nel raggiungimento degli obiettivi prefissati.

³⁵ Esempio di struttura di audit report. Figura ripresa nel libro di Carolyn A. Dittmeier – “*Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance*”- II ediz 2011 Egea – pag 359 Figura 11.4.

Egli facilita la pianificazione dell'incarico, elaborando il raggiungimento degli obiettivi, la natura e l'estensione, fornendo una base di valutazione momentanee e successive del medesimo oggetto di auditee. Infine, crea una base di valutazione del personale e lo sviluppo professionale dell'internal auditing. Le carte di lavoro non hanno una struttura omogenea, bensì possono variare a seconda di diversi fattori quali;

- *Ampiezza dell'audit,*
- *Tipologia dell'audit report*
- *Attività che devono essere riportate*
- *Natura e condizioni dei controlli e delle registrazioni*
- *Esigenze dell'auditor e del supervisore per il riesame*³⁶

In ogni caso, vi è il dovere di documentare, in maniera dettagliata, gli aspetti del processo effettuati, mettendo in rilievo la pianificazione, l'analisi dei rischi e dell'efficacia del Sistema di Controllo Interno, i procedimenti utilizzati, le informazioni e conclusioni raggiunte, la revisione e la comunicazione.

Nella gestione delle carte di lavoro, il responsabile dell'auditing interno fornisce le direttive, ritenute essenziali per la predisposizione di diversi tipi di incarico, standardizzando le carte da lavoro per una maggiore efficienza del lavoro da svolgere. In aggiunta, l'auditor riesce a gestire le richieste di accesso del management, o altri soggetti interni, alla documentazione. Infine, si stabiliscono le politiche riguardanti la distribuzione interna ed esterna dell'organizzazione.

Le carte di lavoro, quindi, comportano una predisposizione dell'incarico in modo coerente ed efficace, al fine di esemplificare il relativo riesame, prevedendo tecniche di preparazione quali; identificazione dell'incarico, dei contenuti e dello scopo predisposti, la notazione di sintesi, la firma e la data apposte dall'internal auditor, il sistema degli indici e di riferimenti incrociati, la legenda di simboli utilizzati.

³⁶ Elenco ripreso nel libro, Carolyn A. Dittmeier – “*Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance*”- II ediz 2011 Egea – pag 361.

Controllo delle carte di lavoro		
[Le domande ai fini di una self review o di una review da parte del manager]		
Incarico di revisione: ...		
Rivisto da: ...		
Data: ...		
	Si	No
		Iniziali
Schede rilievi, osservazioni e raccomandazioni		
1	Sono state completate tutte le schede rilievi?	
2	Le schede sono chiare, concise e oggettive?	
3	Le osservazioni sono adeguatamente classificate in termini di rilevanza?	
4	Ci sono evidenze a supporto di ciascuna osservazione e raccomandazione?	
5	Sono state discusse per tempo tutte le schede rilievi con il management responsabile?	
Audit program		
6	Sono state completate e iniziate tutte le procedure previste dal programma di audit?	
7	Le eventuali omissioni di alcune procedure di revisione sono chiaramente documentate?	
Carte di lavoro		
8	Tutte le carte di lavoro sono state adeguatamente redatte e documentate? [rispetto a riferimenti incrociati, date, fonti dei dati, basi di selezione, conclusioni e controllo del responsabile dell'incarico]	
9	Tutte le osservazioni contenute nelle carte di lavoro sono state riportate nelle schede dei rilievi o adeguatamente risolte nelle carte di lavoro?	
10	Le carte di lavoro corrispondono alle fasi dell'audit program rispetto agli obiettivi di controllo e del lavoro?	
11	Le carte di lavoro elaborate su computer sono state copiate su dischetti debitamente indicizzati ed etichettati? È stato preparato un file di backup?	
12	Le carte di lavoro sono adeguatamente leggibili e organizzate in modo logico?	
13	Sono state adeguatamente risolte e gestite tutte le annotazioni extra, le «cose da fare» e le annotazioni di controllo?	
14	Il <i>general file</i> ³⁷ include i seguenti documenti debitamente completati? – il planning memorandum; – la relazione di audit; – la sintesi dei tempi di conclusione del progetto; – l'indice generale delle carte di lavoro; – l'audit program.	
Valutazione generale del lavoro		
15	Sulla base dell'esame delle carte di lavoro, l'audit ha raggiunto gli obiettivi stabiliti?	
16	Vi sono aree soggette a rischio significativo che non rientrano negli obiettivi del lavoro ma che dovrebbero essere assoggettate a un programma di valutazione? Sono state documentate?	
17	Nel caso siano state apportate innovazioni nel lavoro di revisione, queste sono state trasferite ad altri componenti dello staff dei revisori?	

37

3.3 L'avvio dell'incarico

L'avvio dell'incarico corrisponde all'invio dell'informativa al responsabile del processo e/o funzione da verificare, quale un dipartimento, un'unità o un'attività di business. Si apre un processo di comunicazione ai destinatari interessati, attraverso una cosiddetta "lettera di notifica", inviata tendenzialmente settimane prima dell'inizio dell'attività.

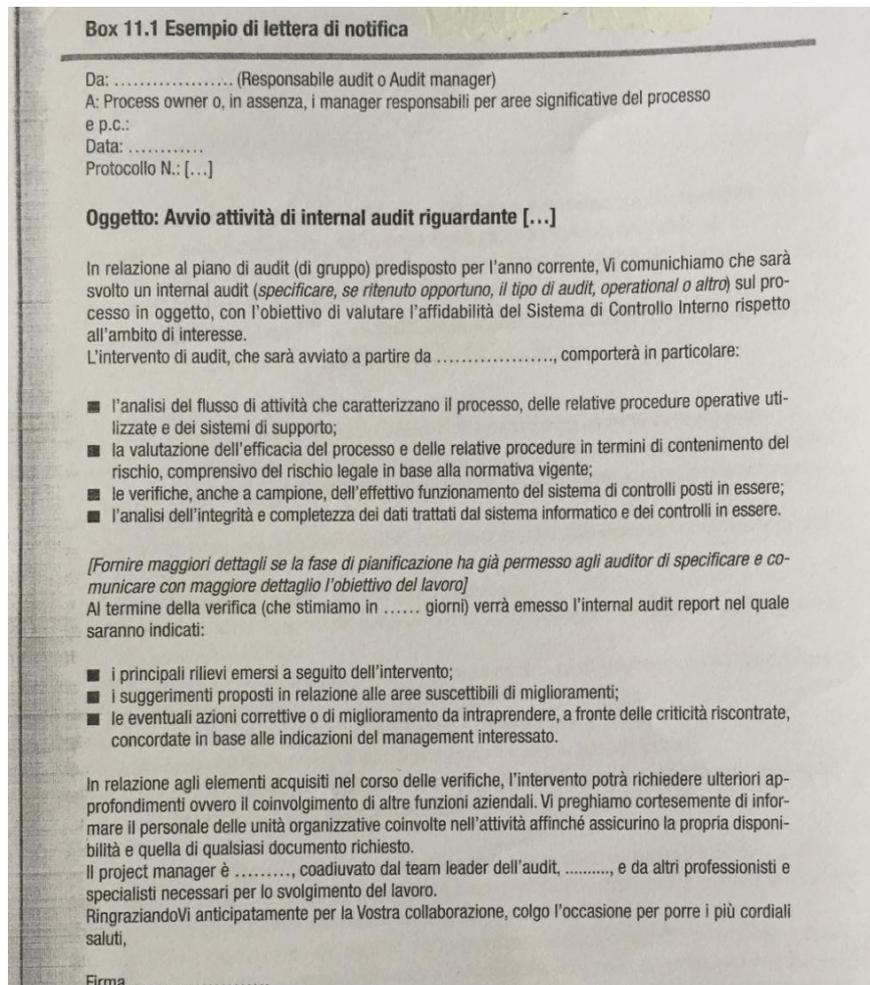
Lo schema tipico dell'avvio dell'incarico contiene

- *Gli obiettivi e l'ambito di copertura, notificando di conseguenza lo scopo dell'auditee e l'area o aree interessate.*
- *I contenuti generali previsti dall'attività di intervento.*
- *L'anticipazione di eventuali necessità che potrebbero presentarsi prima dell'analisi del campo.*
- *La data e i tempi di completamento dell'audit.*
- *L'indicazione del project manager e eventualmente di altri soggetti terzi.*

³⁷ Esempio di checklist di controllo delle carte di lavoro. Figura ripresa nel libro di Carolyn A. Dittmeier – "Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance"- II ediz 2011 Egea – pag 362 Box 11.5

- *L'indicazione delle procedure che l'auditor seguirà nel reporting e nella predisposizione del piano di azione.*³⁸

Di massima importanza è che la lettera di notifica sia redatta in base a specifiche esigenze di comunicazione e/o informazione, comportando una maggiore consapevolezza alle persone interessate all'evento, e cercando di ottenere una maggiore collaborazione tra questi e l'internal auditor responsabile.



39

³⁸ Elenco ripreso nel libro, Carolyn A. Dittmeier – *“Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance”*- II ediz 2011 Egea – pag 318.

³⁹ Esempio di lettera di notifica. Figura ripresa nel libro di Carolyn A. Dittmeier – *“Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance”*- II ediz 2011 Egea – pag 319 Box 11.1

A seguito della notifica, il team di audit responsabile dello svolgimento del lavoro, per prendere familiarità ed inizio all'incarico, dà avvio ad una riunione di apertura, detta anche "kick off meeting", per chiarire lo scopo e l'ambito di copertura. Inoltre, durante questa riunione, si illustrano le metodologie che saranno adottate e le indicazioni ottenute, utili per l'analisi preliminare.

Questo primo incontro è un'occasione per sottolineare la missione della funzione, presentando i contenuti della pianificazione e il progetto di audit, e in aggiunta, creando un clima cooperativo necessario per il conseguimento degli obiettivi prefissati.

Il kick off meeting costituisce un momento indispensabile per la valutazione dei rischi e dei controlli, poiché si raccoglie indicazioni sulle principali criticità e ostacoli al raggiungimento degli obiettivi, i quali rappresentano un punto di partenza chiave per l'internal auditor nell'evitare l'assunzione di posizione errate.

Infine, nel kick off meeting si definiscono i ruoli dei responsabili, le modalità di comunicazione, gli aspetti di natura amministrativa e logistica e i diritti di accesso a luoghi, documentazione e sistemi informatici.

4. Conclusioni

In questo capitolo è stato spiegato, attraverso un excursus, il concetto di internal auditing: la sua organizzazione, l'attività di audit e i risultati che questo servizio di controllo interno svolge in un'organizzazione, principalmente aziendale. Inizialmente, è stato illustrato il concetto tramite la definizione fornita dall'Associazione Italiana Interna Auditors (AIIA), con le implicazioni riguardanti le diverse tipologie che lo compongono.

Infine, è stato spiegato il piano e il procedimento dell'internal auditing, come riassunto nello schema sottostante.⁴⁰ All'interno del capitolo, è stata realizzata una panoramica generale sull'argomento, senza entrare nello specifico, poiché lo scopo della tesi è proprio la sinergia che può essere instaurata tra l'internal auditing e lo spin doctor, che verrà trattato specificatamente nel capitolo seguente.

⁴⁰ Schema in riferimento alla tesi, del corso del master in "Comunicazione pubblica e politica" dell'Università di Pisa, "L'implementazione del servizio d'internal auditing in un ente pubblico: il controllo interno nell'Università di Pisa", cap. II della Dott.ssa Veronica Lupi

Inizio dell'audit

- Nomina del responsabile e costituzione del gruppo di audit
- Determinazione della fattibilità dell'audit
- Definizione degli obiettivi del campo e dei criteri dell'audit
- Presa di contatto iniziale con l'organizzazione oggetto di audit

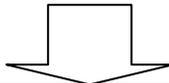


Conduzione del riesame della documentazione



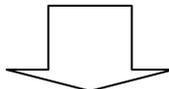
Preparazione delle attività di audit sul posto

- Preparazione del piano di audit
- Assegnazione dei compiti al gruppo di audit
- Preparazione dei documenti di lavoro

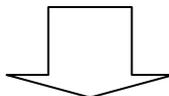


Svolgimento delle attività di audit sul posto

- Riunione di apertura
- Comunicazione durante l'audit
- Ruoli e responsabilità delle guide e degli osservatori
- Raccolta e verifica delle informazioni
- Elaborazione delle risultanze dell'audit
- Preparazione delle conclusioni dell'audit
- Svolgimento della riunione di chiusura



Preparazione, approvazione e distribuzione del rapporto di audit



Chiusura dell'audit

CAPITOLO II

LA COMUNICAZIONE POLITICA : LO SPIN DOCTORING , IL PARTITO E CASO BERLUSCONI

1. *Comunicazione politica: Origine e definizione*

La storia della comunicazione politica è collegata direttamente alla trasformazione del rapporto tra la politica, le istituzioni e la società. Il concetto di “comunicazione” nacque , secondo alcuni studiosi, grazie all’avvento delle democrazie parlamentari, ma già nella democrazia ateniese e nella Roma repubblicana comparvero i primi atti della comunicazione politica intesa come strumenti di persuasione.

Cicerone, in un piccolo saggio, consigliò al fratello, il quale si era candidato a console, di convincere il popolo tramite tecniche di marketing politico (quello che oggi sarebbe la cosiddetta personalizzazione della politica, la presentazione edulcorata della realtà e l’immagine personale del candidato).

La campagna che spiegò Cicerone (64 a.C.) aveva le stesse caratteristiche di una campagna elettorale odierna, ovvero INCENTRATA SUL CANDIDATO. (Caciotto, 2007, p.16)

La personalizzazione della politica e il conseguente culto dell’immagine si sono sperimentate, e radicate maggiormente nella storia moderna con i regimi dittatoriali. I dittatori per costruire il consenso e tenere sotto controllo la società (le cd masse) comunicarono con grande capacità utilizzando strumenti, quali radio e giornali, messi a disposizione.

Mussolini , Hitler , Franco, Salazar presero il controllo della stampa,della radio e del cinema per mandare messaggi più incisivi e invasivi in base alla quale riuscivano a estorcere la percezione della realtà.

Nell’Italia fascista fu istituito, inizialmente, l’Ufficio stampa con il compito di indirizzare le testate sulle posizioni ufficiali del regime, in seguito sostituito dal Ministero della cultura popolare (Minculpop).

Si trattava quindi di una comunicazione politica non ancora professionalizzata ma capace di entrare nei cittadini , attraverso messaggi fuorvianti i quali costruivano un inevitabile consenso e culto della persona attorno al dittatore stesso.

“Nelle attuali società democratiche non si parla più di propaganda o peggio ancora di manipolazione, retaggio di sistemi politici basati sulla coercizione e su un potere totalitario”. (Bentivegna, 2001)

A partire dal secondo dopo guerra, soprattutto negli anni sessanta, nei paesi occidentali si assistette ad un cambiamento della comunicazione politica, il quale iniziò ad affievolirsi e ci si imbatté in una rivalse della stampa, il cd “watch dog” (cane da guardia) contro i poteri politici.

Attualmente la situazione si è ribaltata comportando una crisi del sistema mediatico ed entrando in una fase di comunicazione politica caratterizzata da spin doctor e da frammentazione di messaggi e dei pubblici.

Che cos'è effettivamente la comunicazione politica?

Esistono due filoni interpretativi sulla comunicazione politica (Sorice, 2009b) : il primo la definisce come *tutte le forme di comunicazione, comprese quelle interpersonali*, mentre il secondo si riferisce al concetto di *intenzionalità comunicativa*, ovvero riguardante i processi di influenza intenzionale dell'opinione pubblica.

Il primo filone riconduce ad una forma di comunicazione, ad esempio anche il dialogo tra due persone in cui uno dei due tenta di convincere l'altro a votare per un determinato partito o candidato. Questa tipologia di comunicazione ha il limite di essere poco operationalizzabile, poiché si dovrebbe studiare tutte le forme della relazione umana, compreso anche l'attività di informazione politica svolta in maniera inconsapevole.

La seconda definizione invece si estende alle attività comunicative svolte in maniera consapevole e fondate sulla volontà di influenzare la sfera pubblica. All'interno di ciò quindi la comunicazione politica viene definita come; sia tutte le forme di comunicazione messe in atto dagli attori politici con lo scopo di arrivare a determinati obiettivi, sia tutte le forme di comunicazioni svolte dagli attori non politici quali elettori e giornalisti, e infine sia tutte le forme di comunicazione sugli attori politici e le loro attività.

Riassumendo, la comunicazione politica comprende tutte le forme di discorso politico, il quale comprende non solo messaggi verbali ma anche codici , l'immagine e l'estetica etc.

1.1 *Gli elementi della comunicazione politica*

La comunicazione politica ha un modello multidimensionale, fondato sulla conquista del consenso e su forme di costruzione collettiva del senso.

Nello schema proposto da McNair (Figura 1) , l'autore fa riferimento agli elementi che concorrono all'esistenza della comunicazione politica. Nello schema, mette in luce il ruolo dei media che gioca non solo una posizione di mediazione ma anche quello di attivatore della comunicazione politica.

Grazie al ruolo esercitato dai media, ovvero quello di mediazione, si stabiliscono nuove forme di connessione a livelli differenti tra cittadini e attori politici, tradizionali (quali governo, partiti) e attori ritenuti antagonisti e/o auto- organizzati (quali gruppi di pressione, volontariato associazioni) e in extremis da organizzazioni terroristiche, i quali sono in grado di modificare l'agenda dei media e immettersi nel dibattito politico.

Tra gli elementi della comunicazione politica(proposto da McNair), si mette in rilievo le relazioni fra società e sistema politico. Riprendendo da ciò, si vanno a collocare i concetti di sfera e opinione pubblica elaborati da Habermas e da Arendt. Secondo Habermas, la sfera pubblica è uno strumento concettuale utilizzato per collocare sia il pubblico della politica sia la formazione dell'opinione, all'interno del ruolo sociale dei media. Ovvero la sfera pubblica emerge come un processo di dialogo e/o come una piattaforma per negoziare e riconciliare contrastanti affinché la formazione delle policies pubbliche risulti supportata dall'intervento competente di cittadini informati. (Sorice, 2013, p.27)

Habermas, originariamente, teorizzò la nozione di sfera pubblica negli spazi di discussione della metà del XVII secolo, ovvero nei famosi *coffe shops*, ora sostituiti da giornali, radio e televisione. In altre parole, la sfera pubblica è intesa come un luogo di discussione e di ascolto del potere, e non dovrebbe essere di per sé un esercizio di potere.

Peter Dahlgren semplifica la nozione habermasiana di sfera pubblica, considerandola un modello del legame fra i media e la politica.

Riassumendo, si possono rilevare cinque funzioni che i media svolgono nella società (Sorice,2013, p. 30):

1. Informare i cittadini su ciò che accade nella società (*Monitoring* sociale)
2. Educare alla comprensione dei significati sociali dei fatti
3. Rappresentare uno spazio aperto per il discorso politico pubblico e facilitare lo sviluppo di un'opinione pubblica.
4. Dare pubblicità e visibilità alle istituzioni politiche, anche allo scopo di seguirne le attività (*"watchdog"*)
5. Dare la possibilità alle diverse realtà politiche della società di esprimere le proprie posizioni e, attraverso di queste, di provare a persuadere i cittadini circa la bontà delle proprie posizioni (*advocacy*).

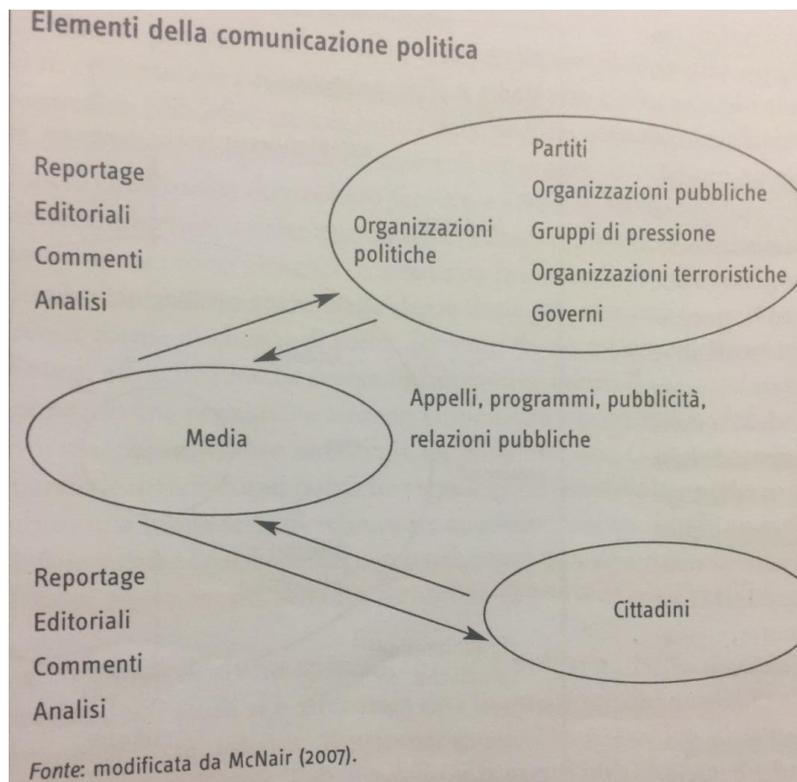


Figura 1

1.2 I modelli della comunicazione politica

Come appena spiegato nel paragrafo precedente, la comunicazione politica ha un modello multidimensionale e Mazzoleni ne individua due tipologie: quello *pubblicistico – dialogico* e quello *mediatico*.

Il primo si fonda sul concetto che i media creano lo spazio pubblico ma non lo rappresentano. La relazione fra gli attori comporta la creazione di uno spazio condiviso, ovvero la comunicazione politica.

I media dunque rappresentano un'evoluzione e la comunicazione non dipende da questo poiché non rappresenta lo spazio pubblico. La comunicazione assume come il valore della variabile sociale poiché non costituisce un elemento strutturante della società.

Nel modello mediatico, invece, i tre attori (sistema politico, media e società) si relazionano all'interno dello spazio pubblico mediatizzato.⁴¹ I media, in questo caso, si sovrappongono allo spazio pubblico e fungono da interlocutori dei due attori (società e sistema politico), condizionando la formulazione dell'agenda pubblica.

⁴¹ Lo spazio pubblico mediatizzato è un concetto collegato sia a quello di spazio pubblico elaborato da Hanna Arendt e quello di sfera pubblica politica di Peter Dahlgren. Il ruolo centrale dello spazio pubblico mediatizzato è quello dei media, i quali svolgono una funzione di filtro, controllo e legittimazione nel rapporto tra società e politica. Questo concetto viene anche definito “*media sfera*”.

Ricapitolando, la comunicazione politica non è che l'interazione prodotta tra la società, il sistema politico e i media.

1.3 *Le fasi storiche della comunicazione politica*

La comunicazione politica è fenomeno recente, sviluppatosi all'inizio del XX secolo, e si individua un continuum nello sviluppo. Nel 1997, Pippa Norris condusse un'elaborazione delle fasi delle campagne di comunicazione politica e ne individuò tre: la fase premoderna, la fase moderna e la postmoderna.

1.3.1 *Fase premoderna*

Norris considera la fase premoderna alla fine del XVIII secolo fino alla fine degli anni cinquanta del Novecento, poiché si sviluppa una svolta "moderna" della comunicazione politica contraddistinta dalla potenzialità del marketing e delle ricerche d'opinioni per intercettare i bisogni e le aspettative degli elettori.

La comunicazione premoderna si distingue per una politica diffusa, caratterizzata da gruppi di volontari i quali avevano un contatto diretto con gli elettori (si trattava di una specie di "vendita porta a porta") ma con assenza di coordinamento, senza una linea comunicativa centralizzata ed erano assenti dal panorama politico figure professionali in grado di impostare una strategia comunicativa centralizzata, distanti da una concezione moderna di politica e di partito politico. Sono tipiche di questo momento campagne elettorali molto circoscritte nel tempo, che raramente si protraggono oltre gli esiti elettorali.

Fino agli anni sessanta, in gran parte d'Europa e Stati Uniti, le campagne elettorali hanno un inizio e una fine. La politica si fa specchio della società del primo e del secondo dopoguerra, in cui il giornale e la radio fungono da principali mezzi di informazione. I media, infine, svolgevano una funzione informativa della politica, caratterizzata soprattutto da resoconti delle attività politiche fino alla sintesi dei discorsi dei politici.

Il fenomeno dello "watchdog" è una prerogativa soprattutto americana, ovvero l'informazione diventa la spina sul fianco del potere politico, che svolge attività di denuncia del sistema politico. Ci furono poche eccezioni in Europa su questo fenomeno, relativo al periodo dittatoriale che caratterizzò i primi anni del Novecento.

1.3.2 *Fase moderna*

La fase moderna, secondo Norris, si individua a partire dagli anni sessanta, nel momento in cui la televisione diventa protagonista dell'informazione politica, in cui si consente il raggiungimento di quei segmenti di pubblico prima solo toccati marginalmente dalla comunicazione politica. (Sorice, 2013, p.22)

Si assiste, in questo momento storico, ad un'inversione di tendenza nel rapporto fra politica e media. In questo contesto si assiste ad una progressiva mediatizzazione (o televisivizzazione) della politica. Si realizza un graduale passaggio da un sistema elettorale partito centrico ad un sistema incentrato sulla figura del leader politico. L'attore politico assume sempre di più linguaggi e tempi della televisione, privilegiando la forma rispetto ai contenuti. Iniziano a nascere logiche politiche strategiche anche al di fuori del periodo di campagna elettorale, affermandosi le campagne permanenti, poi elemento caratterizzante della fase post moderna.⁴²

Cambiano gli orientamenti elettorali, sempre meno legati ad appartenenze ideologiche anche a causa della crisi dei grandi partiti, affermandosi la formazione di un elettorato mobile. Nasce il fenomeno del "floating voters"⁴³, soprattutto in Italia, dove la tendenza si sviluppò a metà degli anni ottanta con la crisi tra partiti ed elettorato tradizionale.

E' necessità del partito stesso rivolgersi ai media per entrare di nuovo in contatto con gli elettori. Negli Stati Uniti storico fu il primo dibattito avvenuto alla vigilia dell'elezioni presidenziali americane del 1960 tra Richard Nixon e John Fitzgerald Kennedy.

Il risultato di quel dibattito fu cruciale in quell'elezione, trasformandolo in un "mito fondativo" per quanto riguarda alcune dinamiche comunicative, diventate poi parte integrante dello scenario politico e mediale. Fu evidente sin dall'inizio del dibattito la differenza tra i due candidati, abituati finora alla radio.

Nixon apparve impacciato e "pallido" dinanzi alle telecamere, al contrario Kennedy si mostrò più disinvolto, composto e "giovanile".

L'immagine curata e il linguaggio di Kennedy ebbe la meglio su Nixon, nonostante egli era un politico più esperto, il quale comportò la vittoria di Kennedy alla presidenza. Da quel momento in poi, i politici capirono l'importanza di "presentarsi" bene di fronte alla telecamera, offrendo di sé un'immagine sicura ed esteticamente "bella". Questo sistema non si traduce in assenza di argomenti, valori o programmi bensì convincere gli elettori usando anche i mezzi dello spettacolo.

⁴² La campagna permanente (o *Permanent campaign*) è un processo di incremento temporale delle campagne che copre l'intero arco temporale fra un'elezione e l'altra (o *l'intera legislatura*). Vi è una sovrapposizione fra comunicazione elettorale e comunicazione politica.

⁴³ L'espressione "*Floating voters*" designa quella parte dell'elettorato che tende a spostarsi, imprevedibilmente, da un partito all'altro. Questo elettorato non ha fedeltà di partito ed è caratterizzata da soggetti differenti tra loro; chi votano su base emozionale a quelli che si vogliono informare, votando chi li convincerà di più. Questa parte di elettorato risulta decisiva nella vittoria di uno schieramento politico, poiché giocano un ruolo determinante nella conquista della maggioranza laddove il divario elettorale fra due o più partiti è molto ristretto.

1.3.3 Fase postmoderna

La fase postmoderna si colloca intorno agli anni Novanta fino ai nostri giorni, con lo sviluppo del Web attraverso nuovi linguaggi e nuove modalità di espressione: l'uso di blog, social network e strumenti offerti dal Web 2.0.⁴⁴ La rete permette un contatto più diretto tra politici ed elettori, senza la mediazione di partiti e organizzazioni.

Internet e i sistemi del Web 2.0 hanno contribuito ad un forte stimolo della comunicazione politica su tutti i livelli istituzionali, velocizzando così la comunicazione tra i due soggetti. L'ampliamento del sistema dei media ha comportato una crescente necessità di professionalizzazione della comunicazione politica.

Si colloca in questo periodo la nascita del marketing politico-elettorale, l'immagine e la credibilità di un candidato politico seguono dinamiche di marketing paragonabili a quelle di "brand". Adesso è importante orientare le scelte del leader politico in termini di immagine e trasparenza. I politici, proprio per la crescente personalizzazione delle campagne, le quali diventano permanenti, diventano meri esecutori di strategie stabilite da figure professionali ad hoc (la cd "trasformazione dei politici in attori sociali").

In questa fase si indebolisce l'ideologismo politico perché l'elettorato si allontana ancor di più dalle dinamiche politiche fluttuando da un partito ad un altro.

Si crea un disallineamento dell'elettorato , una rottura della fedeltà da parte di elettori tradizionali ad un partito.

Il fenomeno del voto fluttuante , spiegato nel paragrafo precedente, si amplia e si trasforma in una pratica comportamentale dell'intero elettorato.

1.4 Nuove forme di comunicare

Il repentino sviluppo di Internet e, in particolare, del Web 2.0 hanno comportato un diverso uso della comunicazione politica e della partecipazione alla vita sociale. Difatti la Rete ha garantito nel corso del tempo un rapporto diretto fra la politica e i cittadini. Le potenzialità che offre il Web 2.0 ha inoltrato un processo di partecipazione politica e nuove forma di comunicazione politica – elettorale. Differentemente dal Web 1.0, dove la partecipazione era limitata e non consentiva agli utenti di attivare forme di intervento politico, il Web 2.0 prevede un accesso non solo ai cittadini più "alti", ma garantisce forme di partecipazione attiva nelle scelte e nelle strategie politiche.

⁴⁴ Il web 2.0 è un'espressione con cui si indicano le nuove modalità di accesso e partecipazione diffusa su Internet.

Attraverso Internet si supera la distanza creata dal fenomeno della spettacolarizzazione, difatti il politico appare più umano. Si fa riferimento al concetto di disintermediazione ⁴⁵: la rete Internet potenzia la possibilità di comunicare con i leader di partito, partecipando attivamente alla vita politica di un paese.

La stessa natura “intermittente” della presenza degli utenti in rete rende allo stesso tempo la partecipazione accessibile e informale (Sorice 2011).

Con la nascita del blog, soprattutto, si è incrementata l’idea dell’indipendenza di internet dai meccanismi tradizionali dell’informazione. Si è manifestata la concezione del web come il luogo alternativo e ideal-tipico per avvicinarsi alla realtà sociale. Di conseguenza la politica, in particolare gli attori politici, non possono evitare tale ragionamento: Facebook e Twitter sono dei mezzi che, utilizzati “socialmente” bene, comportano un rapporto politico-cittadino a un livello più vicino. Il cittadino ha la possibilità di essere ascoltato dagli attori politici, tramite l’uso dei social media, e inoltre contribuisce decisamente alle *policies*.

Secondo gli esperti di *Internet studies*, si parla di Web 1.5 , ovvero di una rete che alla logica di partecipazione non accompagna ancora un’idonea struttura democratica. Si tratta della situazione di apparente disintermediazione in cui si trovano molte delle esperienze di comunicazione politica recente.

Un esempio classico si riscontra nel caso dei profili Facebook dei politici, molto attivi nel periodo della campagna elettorale, gestiti da spin doctor o da collaboratori vicini al politico in questione, i quali vengono poi “licenziati” al termine della campagna.

I cittadini possono accedere e/o esprimere la propria opinione, e spesso nella realtà, non sono ascoltati e né possono avere la possibilità sia di incidere che di interloquire sui processi decisionali.

D’altra parte, si pensi anche come moltissime manifestazioni prodotte dal web non abbiano mai ottenuto risultati politici rilevanti, fino a che non siano state riconosciute istituzionalmente: ad esempio il Movimento Cinque Stelle. Facendo riferimento al modello AIP ⁴⁶, e a partire dall’idea di partecipazione, sono state individuate, tramite ricerche sulle nuove forme di comunicazione politica, tre macro tendenze. La

45 Il termine “disintermediazione” deriva dalle scienze economiche e si riferisce alla possibilità di scavalcare i canali istituzionalizzati di distribuzione e vendita dei prodotti. È il fenomeno secondo cui consente ai consumatori di acquistare beni di qualunque tipo, direttamente dai produttori, senza ricorrere ad intermediari e/o distributori. Questo processo permette, teoricamente, una velocizzazione dello scambio e una conseguente riduzione dei costi.

46 Il modello AIP è l’anagramma di Accesso, Interazione, e Partecipazione. Con il termine “Accesso” si fa riferimento a tre diversi aspetti: il primo inteso come Accesso 1.0 è quello di servizio pubblico radiotelevisivo (Reith 2004) secondo cui si costituisce la possibilità del pubblico di scegliere tra prodotti diversificati, avendo sia l’opportunità di influenzare la produzione, sia di produrre un feedback. Il secondo Accesso 1.1 si intende il processo che permette all’utente imput ai media, diventando anche parte della produzione. Il terzo Accesso 2.0 è l’opportunità dell’utente, in possesso di alcune competenze tecniche, di pubblicare i propri contenuti. Con il termine “Interazione” si intende la possibilità un coinvolgimento, enfatizzando sia gli aspetti relazionali che affettivi implicati nei processi comunicativi (una sorta di canale bi-direzionale). Con il termine “Partecipazione”, infine, ha come punto di partenza la logica della compartecipazione decisionale al processo comunicativo. Nico Carpentier (2007) distingue la partecipazione in tre livelli: il primo si basa sulla partecipazione nei contenuti prodotti , ovvero l’attivazione di processi co-decisionali sui contenuti e sulla loro valutazione. Il secondo livello si basa sulla partecipazione nell’organizzazione della produzione dei contenuti, nel senso dell’attivazione di meccanismi co-decisionali della policy (o policies). Infine, il terzo livello si basa sulla partecipazione nell’attivazione di forme decisionali condivisa sulla tecnologia.

prima si rifà al fenomeno dello “*networked individualism*” (Castells, 1997) , ovvero il processo in cui si accentuano soggetti che, grazie ai media, appaiono virtualmente interconnessi. La seconda, invece, è composta da un aumento delle forme di coinvolgimento che generano un impatto notevole sulle logiche di attenzione e impegno sociale. Infine, la terza tendenza è il cosiddetto processo di “*social networking*”, ovvero dalla crescita dei meccanismi di connessione e costruzione del network. Si tratta di un meccanismo responsabile della crescita e della partecipazione sociale di soggetti già attivi. Quest’ultima tendenza è molto importante poiché se si pensa ai gruppi di Facebook o similari di impegno politico (attorno ad un politico o partito) spesso non riescono ad attivare, in maniera continuativa, la partecipazione politica.

Sebbene il web abbia, in parte, coinvolto e attivato un impegno sociale, si è appena evidenziato come esso riguardi soggetti già attivi politicamente, ben prima dell’avvento dei social network. Un’eccezione è quella del “*pubblico emozionale*” (De Blasio, Sorice, 2010) ovvero quegli utenti che si relazionano per la prima volta alla politica, grazie all’uso dei social media.

Le nuove forme della comunicazione politica apportate dalla logica del Web 2.0 hanno scosso le fondamenta della politica, per la complessità della situazione, per l’ampiezza degli attori coinvolti e, infine, per la comprensione dei fenomeni democratici.

2. *LO SPIN DOCTORING*

Lo spin doctor è un esperto di comunicazione che lavora come consulente per i politici, specialmente in vista delle campagne elettorali. Nel libro “All’ombra del potere”, Caciotto(2006), definisce lo spin doctor come colui che, per arginare il potere dei media, utilizza le tecniche della comunicazione, o addirittura del marketing, per delineare l’agenda politica quotidiana. “Quella del consulente politico è una figura controversa: da un lato spesso mitizzata dai media, [...] dall’altro accusata di manipolazione e di aver provocato lo scadimento del dibattito politico” (Caciotto, 2006) .

La figura dello spin doctor si inoltra all’interno di mondi professionali codificati; può svolgere compiti di consulente politico, di addetto stampa, aderendo alla Carta dei doveri dei giornalisti di uffici stampa, di campaign manager, o addirittura di portavoce. Il giornalista italiano Marcello Foa, nel libro “Gli stregoni della notizia”, mise in evidenza come nei corsi universitari di scienze della comunicazione non sono definiti gli spin doctor, poiché sfuggono al radar della ricerca accademica, che a causa della loro ambiguità non riesce a collocarli negli schemi tradizionali”. (Foa, 2006, p.13)

In un sistema politico in cui la comunicazione politica diventa sempre più incisiva, vi è la necessità di reclutare figure professionali in grado di gestire la complessità di questi mezzi di comunicazione.

2.1 *Origine e definizione*

Il termine spin doctor fu coniato, per la prima volta, nel 1984 dal giornalista americano William Safire, che si servì di una metafora sportiva (baseball) per indicare la capacità di tali esperti nell'indirizzare l'informazione. Lo spin è infatti l'effetto rotatorio impresso alla palla da baseball. (Stringa 2009).

Nonostante il termine sia stato definito solo negli anni ottanta del Novecento, ciò non comporta la nascita della professione. Si possono individuare due date di nascita differenti: la prima nella metà degli anni trenta e la seconda negli anni ottanta del Novecento. Se ci riferisce alla professione di spin doctor come alla figura di consulente politico, allora si rintraccia gli esordi della professione nelle prime agenzie nate negli Stati Uniti negli anni '30, ovvero nel periodo in cui i mezzi di comunicazione di massa tradizionali si imposero in tutti i paesi industrializzati. La prima agenzia di consulenza politica fu la "Campaigns Incorporated", fondata nel 1933 dai coniugi Clem Whitaker e Leone Baxter.

Nel 1936, George Gallup si occupò della prima consulenza politica, effettuando analisi di sondaggio elettorale per conto di Roosevelt.

Il periodo tra le due guerre mondiali comportarono la nascita dell'opinione pubblica e i leader politici capirono che per conquistare consensi e poi voti alle elezioni, ci si doveva affidare ad esperti per captare una società sempre più esposta e influenzata dall'informazione. I consulenti permisero alla politica di comprendere e "governare" questo fenomeno mediatico.

Nell'esperienza dei regimi totalitari ci fu un controllo dispotico dei mezzi di comunicazione, difatti furono riconosciuti come uno strumento essenziale di controllo e indirizzo. Con la fine del secondo conflitto, ci si trovò di fronte alle prime campagne elettorali in chiave moderna, dimostrando come già negli anni trenta si fosse percepito che il giudizio dei media sarebbe divenuto in breve tempo un banco di prova per il sistema politico.

Attorno agli anni cinquanta, ovvero nella prima fase della "consulenza politica" (Caciotto, 2006), emersero i primi consulenti degni di nota quali: Ted Bates, Edward Louis Bernays e Joe Napolitan. Furono i primi veri e propri campaign manager, esperti che non si limitavano allo studio dei sondaggi ma che pianificavano l'intero periodo elettorale. Bates e Bernays si occuparono dell'intera campagna di Eisenhower, affidandosi ad agenzie pubblicitarie e addetti ai lavori di Hollywood per spot e slogan. Napolitan, invece, si occupò di oltre cento campagne negli Stati Uniti, oltre ad aver lavorato in Francia, Venezuela, Sudan, Mauritius e Costa Rica.

Si tratta dell'ideatore delle strategie elettorali di Kennedy (e del suo successore Johnson), e fu il fondatore, nel 1969, dell'American Association of Political Consultants⁴⁷, che sancì la nascita istituzionale della professione.

In "Lo spin doctoring: strategie di comunicazione politica" Paola Stringa afferma: [...] non esiste in Italia una figura professionale esattamente riferibile allo spin doctor, né un contratto di categoria che ne definisca i compiti, né un codice etico che ne stabilisca diritti e doveri. Se facessimo una distinzione netta tra consulente politico e lo spin doctor, possiamo constatare come il primo ha un funzione progettuale e affiancato da una squadra di assistenti, mentre lo spin doctor cura l'immagine del politico (l'estetica pubblica del candidato), e in certi casi lo fa invadendo settori di competenza di altri professionisti.

Se pensassimo allo spin doctor come "maestro del raggio" (Stringa, 2009) si considera l'inizio degli anni ottanta come data simbolica della sua nascita. Furono il presidente americano Ronald Reagan e il primo ministro britannico Margaret Thatcher a servirsi di spin doctor professionisti, poiché in quel periodo la politica risentiva un calo di apprezzamento presso l'opinione pubblica. Negli Stati Uniti, la stampa era in

L'idea di una svolta conservatrice partiva infatti dalla presa di coscienza che i media si trovassero in posizione nettamente predominante sulla politica, poiché avevano cavalcato l'onda di dissenso della guerra in Vietnam, degli scandali del Watergate e delle agitazioni studentesche di fine anni '60.

Reagan intuì che per governare avrebbe dovuto ridurre l'influenza del "quarto potere", restituendo credibilità e autonomia all'esecutivo. (Stringa, 2009).

Mazzoleni(1998) delineò il periodo degli anni settanta nel modello "mediatico" nello spazio sociale della comunicazione, perché è la stampa a dettare le regole e il potere politico lo affianca. Reagan, per contrastare il potere assoluto dei media, si affidò a Michael Deaver il quale travolse completamente la comunicazione della Casa Bianca, egli iniziò a dettare l'agenda politica quotidiana attraverso un flusso ininterrotto di notizie, i quali fornivano quotidianamente ogni dettaglio sulle notizie di attualità. C'era un controllo attento sulle informazioni da dare ai media (le notizie fuoriuscivano solo se volute dalla Casa Bianca) e solo nel caso di mancanza delle notizie o silenzio da parte delle istituzioni, il giornalista poteva indagare. Inoltre, Deaver si spostò anche sul cinema, organizzando una vasta produzione di pellicole di stampo patriottiche e di valori "americani".

⁴⁷ L'American Association of Political Consultants (AAPC) è la più grande organizzazione del mondo per la professione di consulenza politica negli Stati Uniti, fondato nel 1969. La sua appartenenza "multipartisan" consiste di consulenti politici, intervistatori, consulenti di media, direttori di campagna, professori, raccoglitori di fondi, membri del personale congressuali. L'associazione ha un Codice di Etica professionale, i cui membri sono obbligati a firmare per rispettare gli standard e la condizione di appartenenza dell'organizzazione.

In Gran Bretagna, Margaret Thatcher si trovò ad affrontare difficili battaglie politiche e si servì per anni di Bernard Ingham per fronteggiare la continua aggressività dei media inglesi. Ingham riuscì con successo a “sedare” le continue rivolte dei tabloid inglesi, comunicando al mondo una visione costantemente “aggiustata” dei grandi conflitti sociali e delle ondate di malcontento che caratterizzavano il periodo thatcheriano. (Stringa, 2009)

Inoltre, Margaret Thatcher si affidò alla società Saatchi & Saatchi,⁴⁸ i quali si occuparono della campagna con cui la si garantì il primo mandato britannico. Fu la prima società a optare per un approccio globale alla consulenza, utilizzando strumenti quali sondaggi all’organizzazione di eventi, dalla pubblicità in televisione al direct mailing, mantenendo un servizio anche dopo la tornata elettorale. Tale strategia fu poi utilizzata dal primo ministro Blair, che grazie all’ausilio di Alastair Campbell si toccò l’apice della consulenza accentrata e istituzionalizzata. Alastair Campbell si pose al vertice di un team di esperti e che facevano capo direttamente al partito e non a un’agenzia di consulenza.

Nel resto d’Europa, soprattutto in Italia, Germania e Spagna, il fenomeno dello spin è uno strumento di ultima generazione, utilizzato dai leader politici per vincere le elezioni e/o fronteggiare momenti di crisi.

Ciò non significa che in questi paesi non esista la professione dello spin doctor ma i politici europei preferiscono servirsi di questa figura solo per gestire le campagne elettorali e non per dettare la linea o l’agenda politica.

Negli ultimi anni nessun candidato è più sceso in campo senza l’aiuto di uno stratega che curasse la sua comunicazione, che scegliesse i suoi target, che si occupasse della sua immagine. (Caciotto, 2006)

Per questo motivo la comparsa di nuovi mezzi di comunicazione, soprattutto la televisione, legittimò la necessità della presenza dello spin doctor al fianco del politico, trasformando le consulenze da a permanenti.

2.2 Le competenze dello spin doctor

In *“Farsi eleggere: la campagna elettorale nella seconda Repubblica”* Pozzi e Rattazzi (1994) descrivono le caratteristiche del consulente politico, come: *“Un professionista indipendente e libero. Il suo vincolo con un partito o un personaggio politico è quello che si ha con un cliente. Il suo interesse centrale è l’attività politica, di cui conosce bene le strutture, le istituzioni, le procedure e le persone. Le sue competenze sono vaste e complesse: vanno dalla scienza politica alla sociologia, dalle comunicazioni di massa alla psicologia sociale, dalle dinamiche di gruppo alla teoria della leadership. Ha abituato la sua mente alla visione sintetica e globale e al pensiero strategico. Si è educato a governare efficacemente gruppi*

⁴⁸ La Saatchi & Saatchi è una delle più importanti agenzie pubblicitarie al mondo. Fu fondata a Londra nel 1970 dai fratelli Charles e Maurice Saatchi, legata principalmente alle campagne elettorali del Partito Conservatore inglese.

di lavoro anche numerosi in situazioni di stress ed emergenza. Ha vissuto esperienze di vita che hanno affinato la sua capacità di conoscere senza illusioni gli uomini e le loro emozioni. Capace di ironia, sa quando la sua presenza può essere fondamentale per il candidato, ma sa anche che in fondo il candidato può fare a meno di lui. Psicoterapeuta spontaneo, e talvolta professionale, riesce a non essere lo specchio inutile dei desideri dell'altro, ma uno specchio capace di essere critico e realistico senza scatenare ansie”.

Riprendendo la definizione di Internal Auditing nel primo capitolo [. . .] L'Internal auditing è un'attività indipendente ed obiettiva di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto, in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di gestione dei rischi, di controllo, e di governance., possiamo constatare che è si tratta di una figura indipendente e libera”, si riscontra una certa similitudine con la figura dello spin doctor, appena descritto da Pozzi e Rattazzi. Prima di addentrarci nel cuore della tesi, è necessario delineare, in primis, le caratteristiche dello spin doctor.

Il sistema politico ha compreso negli anni che per vincere le elezioni, vi è la necessità di affidarsi a consulenti della comunicazione.

Cosa si richiede allo spin doctor? Trovandosi di fronte al sistema politico e a quello dei media, lo spin doctor deve essere una figura dotata di profonda conoscenza dell'informazione, soprattutto quella di giornalista e di esperto di marketing.

Per questo motivo, lo spin doctor deve conoscere perfettamente le dinamiche e i tempi dell'informazione giornalistica. Ad esempio, data la rapidità della circolazione delle notizie, egli deve saperle costruire e fornirle ai media, prima che quest'ultimi diffondano una versione simile ma, allo stesso tempo, avversa del fatto.

Inoltre, trattandosi di una figura vicina al sistema politico, il consulente politico deve avere una certa dimestichezza con i meccanismi della politica. Deve conoscere materie quali sociologia, scienza politica e adottare linguaggi e prassi della politica. Deve sapere gestire tutti i contorni della politica; dai gruppi di pressione ai media, qualificando quali siano gli avversari o i collaboratori. Deve saper gestire momenti di crisi, politica, internazionale o terroristica in cui si richiede allo spin doctor una strategia comunicativa efficace.

Lo spin doctor è a capo di un team di assistenti, sondaggisti, pubblicitari, web designer, i quale sceglie e coordina e come tale, deve dimostrare una propensione alla leadership. Un esempio storico fu la figura di Alastair Campbell nel governo Blair, che si adoperò di un team di esperti , addetti stampa e sondaggisti, facenti capo al partito, i quali esercitavano un controllo ferreo della comunicazione.

Lo fecero attraverso monitoraggio sui mass media e una catalogazione maniacale di tutti i giornalisti e dei loro scritti (“lobby briefing”) condizionando la stampa affinché passassero notizie di interesse governativo. (Stringa, 2009).

Grazie alla diffusione e completa globalizzazione della comunicazione, lo spin doctor deve essere dotato della conoscenza delle lingue straniere e di una formazione che gli comporti un'esperienza anche all'estero. Il buon spin doctor deve aver visto il mondo per capire come gestirlo.

Riassumendo, abbiamo constatato che lo spin doctor deve avere abilità teoriche e pratiche. Possedere capacità personali, in certi versi, innate, deve essere intuitivo, sopportare lo stress delle situazioni che affronta, avere qualità empatiche o psicologiche. Essendo un mestiere non ancora delineato, la formazione dello spin doctor è lasciata molto alle scelte individuali degli aspiranti professionisti i quali costruiscono autonomamente il percorso di studi e le loro esperienze.

2.3 *Spin team*

Non si deve pensare allo spin doctor come figure solitarie, capaci di orientare in maniera automatica milioni di voti. Lo spin doctor è il punto di raccolta di una serie di attività di comunicazione svolte da squadre articolate di specialisti che cercano consensi attraverso un'analisi sociologica delle emergenze e richieste più diffuse.

Nella tradizione anglosassone, il ruolo del consulente è assolutamente istituzionalizzato ed esistono strutture permanenti al servizio dei leader. Si tratta in questo caso del cosiddetto "*spin team*", ovvero di una squadra di esperti quali psicologi, sociologi, semiologi, antropologi e giornalisti, che affiancano il lavoro comunicativo che si svolge attorno al candidato e/o partito. Lo spin team, di norma, è coordinato dallo spin doctor (figura di riferimento), il quale definisce la linea di intervento.

Non sempre, gli spin team sono organizzati in maniera coerente, in alcuni casi si tratta di aggregazioni necessitate o spontanee, o in altri come frutto di un'organizzazione strategica accuratamente definita⁴⁹.

Nello schema sottostante⁵⁰, è una riproduzione del processo di lavoro degli spin team.

⁴⁹ Si tratta in alcuni casi di una vera e propria *spin industry*. L'espressione fa riferimento al modo in cui le figure professionali, come lo spin doctor, supportano le attività comunicative dei politici. L'industria dello spin doctoring non è costituita da un gruppo omogeneo di specialisti, e spesso lavora in modo episodico, emergenziale e non coerente. (Sorice, 2013)

⁵⁰ Schema di riferimento nel libro di Michele Sorice, "*La comunicazione politica*", II edizione, 2013, Carocci, Roma – pag 79.

INPUT

- Ricerche sull'opinione pubblica
- Media monitoring
- Analisi delle performance mediali del proprio candidato
- Analisi delle performance mediali degli avversari
- Consulenti esterni



SPIN DOCTOR

Ricercatori ↔ Sceneggiatori

Sotto – sezioni

- Connessioni fra media
- Comunicati stampa
- Produzioni mediali (audio, video)
- Lettere
- Pagine web, e-mail, social network
- Gestioni degli eventi
- Pubblicità

OUTPUT

- Politici come performer
- Connessioni con i giornalisti
- Costruzione di pseudo- eventi
- Discorsi pubblici
- Disinformazione
- Costruzione dell'offerta ai clienti elettori



Un esempio di spin team era lo staff di Alastair Campbell, durante gli anni del governo Blair. Fu operata una divisione in tre aree: *policy and government*, *government and political relations* e *communication and strategy*. Quest'ultima, composta da un ufficio stampa vero e proprio, la “*strategic communication unit*” e la “*research and information unit*”. Campbell costituì lo spin team secondo un criterio di gerarchia, in cui egli era il capo di tutta la strategia comunicativa del governo, rivoluzionando l'ufficio del primo ministro Blair. Un altro modello, di stampo americano, è quello di tipo collegiale in cui tutti i consulenti hanno la stessa autorità: Obama Camp o la War Room.

In realtà comunque la campagna comunicativa ideale si sviluppa attraverso organizzazioni che sanno coniare una direzione gerarchica di base a un efficace sistema di conferimento di responsabilità a ogni membro dello staff.

2.4 *L'azione dello spin doctor: dal marketing politico al Metodo CDA*

Per anni, si è pensato che la politica non si potesse “vendere”, poiché si trattava di un’attività di mediazione sociale a cui concorrevano costruzioni organiche di idee (Sorice, 2013). In un’epoca, definita da Norris “postmoderna”, in cui non ha più un mezzo dominante e caratterizzata da un crescente sistema di comunicazione politica multicanale e multimediale, il marketing politico sta influenzando in maniera incisiva il comportamento dei politici, partiti e governi.

Il marketing politico fu prospettato per la prima volta nel 1969 da Kotler e Levy, i quali in un articolo sostennero che il marketing potesse essere esteso a tutte le organizzazioni: *“il marketing è quella funzione dell’organizzazione che può mantenere un costante contatto con i suoi consumatori”*.

Che cosa intendiamo per “marketing politico”? Secondo Michel Bongrad (1986), il marketing politico è un’insieme di attività che hanno lo scopo di consentire l’adeguamento di un candidato al suo elettorale potenziale, farlo crescere in notorietà e creare la differenza con concorrenti e avversari. Il marketing, nella sua definizione originale, esamina un prodotto in relazione a un mercato e stabilisce come valorizzare le sue potenzialità. (Cacciotto,2006)

De Blasio (2009, pp.1190-1) a riguardo del marketing politico scrive:

*“Quando dunque si parla di marketing politico ci si riferisce all’utilizzo di tutti quegli strumenti, tecniche, concetti e filosofie che dal marketing commerciale entrano a pieno titolo nello sviluppo della cosa politica, sia quindi nelle campagne elettorali, dove abbiamo visto essere entrato ben presto ed essere sicuramente più visibile, sia nelle relazioni comunicative tra le organizzazioni politiche e le altre organizzazioni. [...] Dalle intuizioni di Downs del 1957, quando scrisse in *Economic Theory of Democracy* riguardo la sovranità della cultura del consumo, fino a Kotler e Levy che notarono che i candidati politici venivano presentati e pubblicizzati come dei saponi, si è giunti poi ad applicare le quattro P del marketing mix – prodotto, posizionamento, promozione e prezzo – al comparto della politica. Dove per prodotto s’intende l’immagine dei partiti e dei candidati e, di fatto, dell’intera attività politica, che include sia gli aspetti tangibili sia quelli immateriali. La promozione e il posizionamento si riferiscono al disegno, alla progettazione e ai destinatari della comunicazione. Infine il prezzo, sebbene meno applicabile, si riferisce ai risultati della comunicazione e della strategia in termini di voti, elettori, fiducia. [...] Come risultato della professionalizzazione e dell’americanizzazione della politica, il marketing politico utilizza alcune nuove intuizioni della stessa comunicazione politica. Non ultimo il fatto che gli attori politici sempre più spesso*

offrono ciò che gli elettori desiderano, o ciò di cui hanno apparentemente bisogno mentre i politici utilizzano in maniera massiccia strumenti di costruzione dell'immagine”.

Con l'allentamento progressivo dei legami tra i partiti e i cittadini, gli elettori sono considerati come dei consumatori, il cui sistema politico sforma i cosiddetti “prodotti di partito”(o *brand*). Il marketing politico aiuta i partiti e i candidati a raggiungere obiettivi, soprattutto quello di vincere le elezioni.

Nella tradizione del marketing politico si individuano tre dinamiche da parte dei partiti e dei candidati politici (Lees-Marshment, 2003). La prima dinamica è quella “*orientata al prodotto*” e si configura come l'offerta di un'ideologia o di un programma all'elettore e si distingue in cinque fasi di attuazione: progettazione del prodotto, comunicazione, campagna, elezioni ed esito. La politica orientata al prodotto è quella più tradizionale poiché la dimensione ideologica assume un valore più elevato. Come nelle logiche di “vendita” elettorale, il punto di partenza si fonda sia sull'ideologia (visione generale del partito) sia su idee predefinite. Lo scopo della comunicazione è l'adattamento dell'azione politica allo scopo ideologico, mentre la propaganda diventa lo strumento essenziale per la fidelizzazione di elettori.

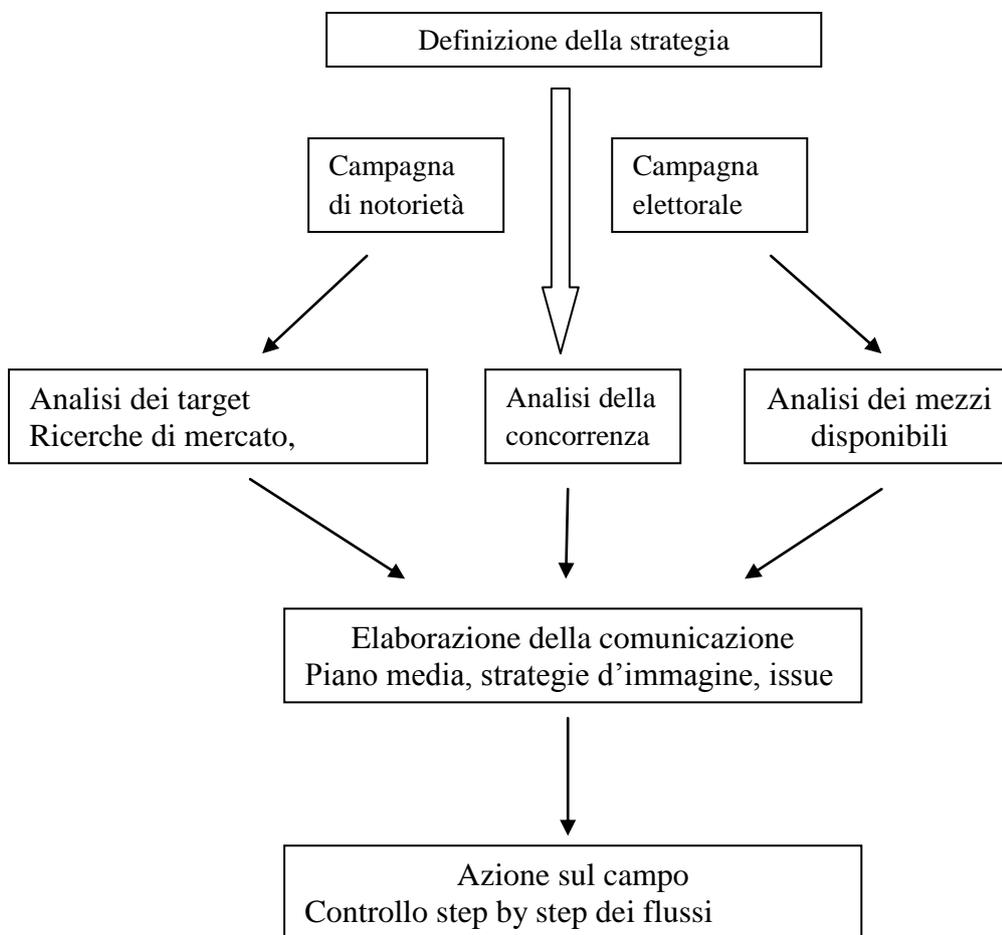
La seconda è quella “*orientata alla vendita*” e consiste nella promozione delle idee del partito presso elettori potenziali. Questa dinamica, a differenza della progettazione e dell'indagine di mercato, segue il restante processo della prima dinamica. Infine, la terza dinamica è quella “*orientata al mercato*”; il candidato o il partito adotta le posizioni ideologiche della maggioranza degli elettori. Si suddivide in otto fasi: indagine di mercato, progettazione del prodotto, adattamento del prodotto, implementazione, comunicazione, campagna, elezioni ed esito. Una politica “orientata al mercato” è alla ricerca dei bisogni dei singoli cittadini per offrire risposte molto personalizzate (una sorta di risposta populista). Essa presenta vantaggi in termini di strategia comunicativa ma si riscontrano difficoltà di tipo pratiche non facilmente sormontabili. In termini di costi, la strategia ha bisogno di continue ricerche e indagini di mercato sociologicamente fondate, ma è un'attività molto costosa e spesso è sostituita dai sondaggi.

I sondaggi sono degli elementi d'interrogazione dell'elettorato ma non rappresentano un'analisi seria del tessuto sociale, caratterizzata da una forte presenza di volatilità. L'opinione pubblica ragiona spesso in maniera utilitaristica, pensando al momento attuale e non a lungo termine. Vi si riscontra in un marketing politico orientato al mercato un rischio di populismo e di perdita di connotazioni etiche.

Il marketing politico rappresenta uno strumento di interrogazione indiretta del sistema sociale e di azione strategica. La figura sottostante (Sorice, 2013) riassume le fasi del marketing politico e delle tre dinamiche appena citate. L'attore politico definisce dettagliatamente la sua linea d'azione, in cui non si esaurisce durante la campagna elettorale, anzi ha bisogno di notorietà.

È a questo livello che si colloca l'analisi del target potenziale, della concorrenza politica e delle risorse disponibili, provenienti dalle attività di media management e di spin doctoring.

L'elaborazione della comunicazione sarà composta da molti elementi quali strategie di immagine , costruzioni di eventi e pseudo eventi, campagna negativa, news management e strategie di spin doctoring, controllato in funzione dello svolgimento della campagna.



Cacciotto in *“Marketing politico. Come vincere le elezioni e governare”*, individua l’azione di consulenza politica attraverso il *“Metodo Cda”*; capire – decidere - agire. Si parte da un’analisi degli obiettivi, dei competitor, delle regole e del *“terreno da gioco”*(Capire). *“Decidere”*, riguarda la definizione della strategia, dei pubblici e dei messaggi adatti per raggiungere gli obiettivi. Infine, realizzare una comunicazione mirata ed efficace, attraverso un monitoraggio continuo sull’andamento di questa (Agire).

2.4.1 Capire

“Il meglio del meglio non è vincere cento battaglie su cento, ma bensì sottomettere il nemico senza combattere” (Sun Tzu). Nel capitolo precedente, nelle fasi del marketing politico quando si delinea l’azione strategica del candidato o del partito politico, è fondamentale conoscere i concorrenti e gli avversari, *“il campo battaglia”*, le regole del gioco e se stessi.

Nell'impostazione di una campagna elettorale è utile un'accurata analisi del contesto e gli spin doctor, i quali individuano tramite una serie di ricerche preliminari, quattro ambiti su cui concentrarsi: il primo "*candidate research*" si basa sull'analisi del candidato con cui si sta collaborando, ci si concentra sugli avversari e si individua i punti di forza e di debolezza. La personalizzazione della politica ha trasformato il candidato in una componente essenziale della campagna. Occorre quindi costruire un profilo di identità, attraverso un'attenta analisi dei punti di forza e di debolezza; personali e politici. Le caratteristiche personali, professionali e politiche compongono il profilo di identità, il quale diviene il minimo comune denominatore di tutta la comunicazione del candidato. La costruzione di ciò avviene attraverso tre fasi quali;

- identificazione degli elementi chiave della personalità del candidato
- l'elaborazione del profilo di personalità comunicabile
- verifica della congruità e dell'efficacia del profilo stesso (*focus group* e analisi della presenza dei media)

L'immagine del candidato permette una connessione sinergica con l'elettorato potenziale, il quale comunica, sotto forma di messaggi, contenuti e idee. È la cosiddetta "prima impressione" che fa effetto all'elettore: un esempio è quello di Ronald Reagan, che durante la sua campagna elettorale, riuscì a trasmettere sicurezza e fiducia ma soprattutto credibilità nell'esposizione delle sue proposte politiche sui singoli temi. La gestione dell'immagine quindi si lega alla costruzione del profilo di identità e alla traduzione del suo profilo di personalità attraverso comportamenti e atteggiamenti.

Il secondo ambito si sposta su chi si verterà la campagna, ovvero sugli elettori (*vote research*). Per esaminare il comportamento dei votanti si suddivide la popolazione in gruppi (definiti segmentazione), propedeutica all'attività di rilevazione dei target. Cacciotto (2011) individua due modalità fondamentali di segmentazione; quelle a priori, attraverso l'identificazione di una serie di cluster antecedente alla ricerca, e quelli successivi, in cui si formano dei gruppi in seguito alla ricerca, tramite tecniche statistiche.

Quest'ultima porta a due livelli di segmentazione; la *segmentazione primaria*, in cui gli elettori vengono suddivisi in base a due variabili: il grado di appartenenza e il momento in cui si decide il voto (prima, durante o al termine della campagna elettorale).

Si classificano quindi tutti i soggetti compresi tra i militanti che non si lasciano influenzare dalla campagna elettorale e gli indecisi che esprimono la preferenza agli sgoccioli del tempo consentito. La *segmentazione secondaria*, invece si basa su una serie di variabili di tipo geografico, socio- demografico, comportamentale e psicologico.

Si riscontrano tre tipologie di elettori; gli elettori solidi, che rappresentano lo "zoccolo duro" e sono quelli che sono intenzionati a votare per il candidato e/o partito politico (sono decisi a votare e sanno anche per chi).

Vi sono poi gli elettori orientati, ovvero quegli elettori che sono intenzionati a votare per altri candidati/partiti. Pagnoncelli li definisce come elettori “critici” perché essi hanno una propensione limitata al voto, influenzati da sentimenti di delusione verso il sistema politico.

Infine, ci sono i cosiddetti “ indecisi”, ovvero quegli elettori che prendono in considerazione la possibilità di votare candidati o partiti opposti alle scelte di voti precedenti , tra cui in questi ci sono i cosiddetti potenziali traditori⁵¹. Pagnoncelli distingue tra questa categoria di elettori, i dubbiosi i quali esprimono perplessità sulla stessa eventualità di votare, e gli indecisi, ovvero coloro che sono certi di votare ma non su chi assegnare la loro preferenza. Dalla dimensioni di questi gruppi si adegueranno scelte strategiche differenti.

Il terzo ambito di azione è riconducibile all’analisi delle tematiche decisive nelle scelte di voto, ovvero la cosiddetta “*issue research*”. Le tematiche di ogni campagna elettorale sono spesso imposte dai media, che in modo univoco, dettano l’agenda della politica. Per questo motivo è fondamentale l’ultimo ambito, il “*media research*”, ovvero l’analisi dei media sia come gli strumenti sia come attori in campo nelle dinamiche di comunicazione e formazione dell’opinione pubblica.

In questa fase l’intervento della consulenza politica si sostanzia principalmente nella consultazione dei sondaggi. Monitorare l’informazione e sondare l’opinione pubblica sono le parole d’ordine per uno spin doctor. Sapere ciò che si dice sull’operato del governo o di un politico e il suo gradimento verso l’opinione pubblica è importante, per questo motivo gli spin doctor si avvalgono dello strumento del sondaggio per misurare la “temperatura” della popolazione riguardo all’azione politica (Stringa, 2009). I sondaggi sono usati sia nei periodi precedenti (a scopo tattico) che durante le campagne elettorali (a scopo previsionale).

I sondaggi tattici comportano un miglior indirizzamento dell’azione comunicativa o di propaganda del partito o candidato, poiché tendono a registrare atteggiamenti valoriali, sensibilità, orientamenti e bisogni dell’opinione pubblica.

“ La capacità di ascoltare e comprendere l’elettorato è alla base dell’attività politica e quindi della comunicazione, che risulta vincente se riesce a comunicare con esso in maniera efficace, se ne rappresenta richieste e valori”(Cacciotto, 2007).

Lo strumento del sondaggi, oggi giorno, è fondamentale e irrinunciabile per controllare la situazione e progettare una campagna elettorale efficace e tagliata su diverse fasce sociali e geografiche. Capire ad esempio che un elettore con reddito medio- alto e residente in un’area di città di grande dimensioni, celibe e con un lavoro di alto prestigio avrà priorità diverse da un elettore, sposato con figli, residente in periferia e con reddito basso.

⁵¹ I potenziali traditori sono quegli elettori che dichiarano l’intenzione di votare, o la possibilità di farlo, per un candidato e/o partito appartenente allo schieramento opposto alle scelte di voto precedenti.

Queste variabili incrociate con questionari indirizzati verso uno specifico tema di rilevanza sociale, rivelano allo spin doctor, messaggi e informazioni utili per lo svolgimento del suo lavoro. Svolgere un sondaggio richiede sia in termini di costi che di tempistica un ausilio da agenzie vicine alla propria area politica. Oggi, grazie alla diffusione del telefono e di internet, la comunicazione è divenuta globale e per il politico è facile affidarsi ai suggerimenti dei sondaggisti. Lo spin doctor monitora i sondaggi di opinione pubblicati dai media; nel caso di dati negativi vengono ritoccati o non diffusi, altrimenti è lo stesso spin doctor a commentarli attaccando la stampa, in caso di esiti positivi, attribuisce meriti al governo o candidato senza eccedere in modo tale da non suscitare dubbi all'opinione pubblica.). Questo meccanismo è un esempio perfetto di cosa abbiamo inteso fin qui con i concetti di “manipolazione dei media” e “imposizione dell'agenda politica”

Rademacher e Tuchfarber (1999), distinguono tra sondaggi quantitativi e qualitativi. Tra i primi, di particolare interesse sono le ricerche di scenario (o di *benchmarking*). L'analisi di *benchmarking* ha lo scopo di valutare le possibilità di diverse candidature potenziali e di fornire indicazioni utili per l'impostazione di una campagna elettorale. Consiste nel rilevare le priorità politiche del pubblico elettore e nel incrociarle con altre variabili quali ad esempio l'età, il sesso, il titolo di studio, il voto nelle precedenti tornate elettorali, l'intenzione di voto. I sondaggi qualitativi, invece, colgono aspetti latenti della situazione politica di un candidato, permettono di approfondire un'analisi, includendo valori, credenze, comportamenti e fattori d'influenza nella formazione delle opinioni. Tra di essi gli strumenti sono i *focus groups* e la *dial meter analysis*. I primi, diffusamente utilizzati dallo staffe della Casa Bianca, consistono in conversazioni guidate da un moderatore professionale e riservate a piccolo gruppi, al fine di testare messaggi o campagne e comprendere il giudizio dell'elettorato verso partiti e/o candidati politici.

Non è sempre efficace questo strumento perché la presenza di persone sconosciute comporta una posizione diversa da quella originale per paura di essere sanzionato dal gruppo appartenente.

La *dial meter analysis*, che è importata dal settore pubblicitario, consiste in un gruppo di persone, dotate di telecomando, giudicano gli atteggiamenti e le dichiarazioni dei politici mentre assistono a un programma di argomento politico. Questo strumento permette di registrare in tempo reale il gradimento degli esponenti politici presso l'opinione pubblica.

I sondaggi non sempre rappresentano situazioni di verosimiglianza; ci sono limiti nella capacità reale di percezione di questi strumenti, proprio per il fatto di registrare umori collettivi in quanto i sondaggi si scontrano con la capacità di rappresentare individualmente la società che è diversa da cittadino a cittadino, da momento a momento, da ambiente a ambiente (Stringa,2009).

Incrociando l'analisi del sistema elettorale con le ricerche preliminari appena citate (*candidate research, voter research, issue research, media research*) si possono rilevare le basi in cui si sviluppa la strategia dell'azione. Cacciotto, riprendendo la classificazione del processo di analisi di Cattaneo e Zanetto

(2003), individua sette ambiti definiti “*sette colleghi della politica*”: politico nazionale, politico locale, elettorale, di categoria, degli influenti, della concorrenza, dei media.

Lo spin doctor dovrebbe dunque mettere a disposizione del leader politico informazioni riguardo i partiti nazionali e i loro candidati, i leader locali, l’elettorato, le associazioni sindacali e non, i personaggi più influenti dell’opinione pubblica, gli avversari esterni e interni e i mezzi di comunicazione.

2.4.2 *Decidere*

Dall’analisi ora si passa alla definizione della strategia, dei pubblici e dei messaggi adatti a raggiungere gli obiettivi. Occorre creare le condizioni circostanziali e degli obiettivi base in merito al consenso popolare da raggiungere e prendere delle decisioni prioritarie sull’azione politica del candidato. Un leader, per stare un passo avanti all’avversario e ai mass media, non può che non pianificare in anticipo ogni sua mossa e ciò si traduce in dettare l’agenda politica, in modo da tenere sotto controllo ogni tipo di situazione sottoposta (favorevole o sfavorevole).

A prescindere dalle condizioni iniziali (vantaggio o svantaggio), rientra una serie di vincoli legati al ruolo e alle caratteristiche del candidato e dei suoi avversari, alle scelte di comunicazione e al clima di opinione generale.

In primo luogo, gli spin doctor effettuano una valutazione del contesto politico e decidono se progettare una campagna elettorale volta al cambiamento o alla continuità con la legislatura antecedente. Tale scelta non è del tutto arbitraria poiché dipende spesso con la natura del candidato; uscente, delfino, o sfidante. A volte essere un “incumbent” può essere un vantaggio come uno svantaggio. Lo sfidante, invece, essendo meno conosciuto dell’uscente, si pone come obiettivo di conquistare notorietà seguendo tre regole fondamentali; partire presto, tracciare una differenza rispetto all’avversario e definirsi prima di esserlo. Le occasioni dello sfidante sono maggiori nel momento in cui, nel contesto politico, si diffonde un bisogno di cambiamento ed egli riesce ad interpretarlo perfettamente.

In secondo luogo lo staff di consulenti deve considerare se puntare su una comunicazione di immagine o di contenuto e la scelta, in molti casi, verte sulla centralità della figura del candidato. Nella civiltà dell’immagine, anche chi detiene il potere non può sottrarsi ai riti del pubblico moderno. L’attore politico, oltre che della sua azione politica, deve preoccuparsi della sua immagine sia pubblica che privata.

La valorizzazione dell’immagine è una tecnica di creazione del consenso, messe in atto dagli spin doctor, che confina spesso con il culto della personalità (Stringa, 2009). Affinché il processo abbia inizio, è necessario che si sviluppi nell’immaginario collettivo una “proto immagine” del leader, in cui sia possibile identificarsi e risultare agli occhi della società quella “persone normale” con poteri particolare.

In maniera crescente, è fondamentale essere capaci di attirare l'attenzione del pubblico, il quale si rivela la vera risorsa per chi fa comunicazione politica. Cacciotto (2006), intuisce che in sostanza, nella politica attuale, si tratta di non limitarsi a fare ma di farlo sapere.

Per farlo è necessario selezionare attentamente la parte dell'elettorato adatta al proprio messaggio politico, in modo da non stravolgere l'idea degli elettori, bensì solo correggerla. Grazie a questo passaggio, è possibile concentrarsi sull'offerta politica da proporre, in modo tale da allargare la base elettorale. Il momento della selezione degli elettori, o "*targeting*", è il processo necessario a ottenere una presa di coscienza riguardo al numero di voti che concretamente è necessario alla vittoria: tramite di esso si possono distinguere i "*supporter target*", centrato sugli elettori che già appoggiano il candidato o partito, e "*persuasion target*", indirizzato sugli elettori, di solito indecisi, necessari per la vittoria elettorale. Per ciascuna tipologia di elettori esistono degli obiettivi da porsi. Si individuano elettori persuadibili e quelli mobilitabili, i quali richiedono diverse azioni di comunicazioni. Per questo si parla di campagne di mobilitazione e di persuasione: le prime puntano il messaggio verso l'elettore che si cerca di convincere, dando importanza alla loro partecipazione al voto, mentre le seconde si concentrano sul candidato o il partito, contando sulla fiducia dell'elettore. Le campagne attuali sono un connubio di persuasione e mobilitazione, con l'obiettivo di raggiungere tutte le fasce dell'elettorato.

Ogni messaggio è soggetto a interpretazioni e reazioni emotive differenti da chi lo riceve e per questo motivo è importante tenere conto delle diverse implicazioni emotive di parole, frasi, immagini e simboli. Per costruire un messaggio vincente, secondo i consulenti anglosassoni, bisogna scomporlo in tre elementi: rationale (o ragione fondamentale) in cui si stabilisce una connessione emotiva con gli elettori. Deve esprimere le ragioni della candidatura, focalizzandosi sull'esperienze personali e sui suoi valori al fine di entrare in contatto direttamente con l'elettore. Inoltre si deve comunicare il tema della sua campagna (theme), in cui si esprimeranno le priorità degli elettori. In questa dimensione, il ruolo dello spin doctor è fondamentale, poiché si occupano di convincere gli elettori di ciò di cui hanno bisogno e per quale motivo. Infine il contenuto vero e proprio del discorso elettorale verterà sulle issues, le specifiche politiche che il leader ambisce ad attuare una volta eletto.

L'obiettivo principale di ogni candidato o partito è che il suo messaggio venga ricordato, e per questo motivo dovrà essere semplice, breve, credibile e ripetuto più e più volte. La reiterazione è, infatti, uno degli elementi chiave per l'efficacia di un messaggio.

Il messaggio ha differenti livelli di autoreferenzialità, a seconda delle idee e delle qualità del candidato. Se si è convinti dei propri punti di forza, si offrirà al pubblico un messaggio positivo: tale strategia può comportare una sorta di indifferenza nei confronti degli avversari, ma collocherà il candidato in una situazione di apparente superiorità. Optare per un messaggio negativo, il quale si focalizza sui punti deboli dell'avversario e non sui propri. Risulta più credibile agli occhi degli elettori, mettere a confronto i punti di forza con le debolezze dell'avversario, optando per un messaggio comparativo.

2.4.3 Agire

Dopo l'analisi e la definizione della strategia, si passa all'ultima fase del Metodo CDA, ovvero in cui si attua la comunicazione mirata ed efficace atte a raggiungere gli obiettivi elettorali preposti, attraverso un continuo monitoraggio sull'andamento. Alla base di una campagna di successo, c'è un'organizzazione al suo interno, che può seguire due modelli.

Riassumendo quanto spiegato nel paragrafo sulle strutture dello spin doctor, si prevede due tipologie di modelli: quello gerarchico, caratterizzato da una struttura piramidale e una guida forte, in cui prevale un flusso di informazione di tipo top-down. Il vantaggio di questa struttura è l'esistenza di un'autorità, il quale rende semplice e veloce l'esecuzione dei progetti.

Oltre al modello gerarchico, troviamo un modello di tipo collegiale in cui diversi attori hanno la stessa autorità, anche nel caso in cui vi sia un coordinatore, questo rappresenta un "*primus inter pares*". Una struttura collegiale è più ricettiva all'ambiente esterno per la sua distribuzione equa di poteri.

L'annuncio della candidatura rappresenta il primo atto ufficiale della campagna elettorale e, per avere il successo sperato (in termini di elezioni e di voti), deve essere pianificato nei minimi dettagli. Una campagna di effetto non può fare a meno di un piano scritto. Napolitan (1972) sostenne che "*If you can't write down a strategy, you don't have a strategy*". La pianificazione risulta alla base per l'esistenza stessa della campagna e il lavoro degli spin doctor in questa fase è di fondamentale importanza per l'elaborazione e la scelta di azioni politiche in grado di ottenere i risultati sperati nella tornata elettorale. Gli strumenti principali della campagna elettorale sono senza dubbio i mezzi di comunicazione in ogni loro forma.

L'abilità dello spin doctor si misura specialmente nel saper gestire gli strumenti che hanno più risonanza a livello mediatico.

Cacciotto (2006) distingue in sei categorie le caratteristiche dei media: i mezzi di comunicazione visiva, la stampa, la radio, la televisione, internet, i mezzi di comunicazione diretta.

I mezzi di comunicazione visiva comprendono tutte le tecniche tipiche di *merchandising* di primo impatto, quali cartelloni e manifesti (adesivi, spille etc) e hanno una duplice funzione, ovvero creare e rafforzare l'identificazione del nome del candidato o del partito, e dare un'impressione attraverso una breve e intensa comunicazione. In questa categoria, è una fase di *name recognition* (nome del candidato) tramite brevi slogan.

La pianificazione deve riguardare sia i media a pagamento, la pubblicità elettorale e i media gratuiti, ovvero la copertura giornalistica. La stampa offre la possibilità di rivolgersi direttamente ad elettori specifici, più di altri media a pagamento. Attualmente, con l'avvento della televisione ma soprattutto di internet, la stampa ha avuto un forte calo di impatto politico, riducendo l'importanza e l'efficacia presso l'opinione pubblica.

Come la stampa, la radio è stata scalzata attorno agli anni Cinquanta dall'avvento della televisione. Questi due mezzi di comunicazione hanno perso la loro importanza, dato dall'uso spropositato durante i regimi totalitari europei del Novecento, ma soprattutto perché provocò alla società un sentimento di timore e paura del passato politico. Nelle campagne postmoderne, la radio ha ripreso a rivestire un ruolo grazie alla possibilità di raggiungere quella fascia di elettori a cui la televisione non riesce ad arrivare; ovvero pendolari, casalinghe, giovani e persone anziane ancora legate all'uso della radio.

Negli Stati Uniti, è frequente l'uso dei "talk radio", caratterizzata da monologhi del conduttore e interviste a ospiti famosi, con la possibilità dell'ascoltatore di intervenire in diretta.

La televisione, a partire dagli anni Cinquanta del Novecento, ha rivoluzionato e dominato l'intera scena politica, rimanendo tutt'oggi il principale mezzo di informazione (e di consumo). La tv permette un approccio meno selettivo nel raggiungere determinati segmenti elettorali, soprattutto quelli meno interessati e informati sui temi politici. Inoltre, la televisione si è dimostrata il mezzo migliore a disposizione di un candidato sconosciuto, in grado di far conoscere in tempi brevi dagli elettori. Si parla in questo caso, dei cosiddetti "spot politici", prassi ormai radicata negli Stati Uniti, mentre in Europa non si è ancora instaurata nell'identità politica a causa di vincoli costituzionali, che ne sospendono la pratica; ad esempio, in Italia è espressamente vietato lo spot politico sulle televisioni nazionali, ma non in quelle locali. È un fenomeno recente e marginale fino all'elezioni del 1994, i quali hanno decretato la vittoria della "discesa in campo" di Silvio Berlusconi. La comunicazione politica fino ad allora aveva sofferto di ritardi e di elaborazione, ma con la vittoria di Berlusconi, magnate della televisione e dei mezzi di comunicazione, ha costretto tutti ad accelerare tempi e modalità di riflessione e comportamento (Pezzini, 2001).

Diamond e Bates (1992) individuano quattro tipi di intermezzi politici: *identification spot*, *argument spot*, *attack video* e gli "spot cosiddetti "I have a dream". Gli *identification spot*, tipici nella prima fase di presentazione, permette al candidato sconosciuto di presentarsi al pubblico, identificandosi attraverso elementi biografici di impatto, in grado di stabilire una relazione con l'elettore.

Gli *argument o gli emotional spot* sono quelli in cui si esprimono posizioni e linee programmatiche, permettendo di dimostrare la competenza del candidato, sollecitando il sostegno.

Seguono poi gli *attack video o negative advertising*, di strategia variabile e sono filmati in cui si rappresenta, sia ironicamente che polemicamente, l'avversario politico. Infine, lo "spot legato al sogno" è quello che corrisponde alla prima fase di sanzione o di manifestazione di raggiunta competenza, ovvero alla fase finale della campagna, in cui il candidato deve ostentare sicurezza e calma riguardo l'esito.

Si è cimentata nella prassi degli spot elettori, soprattutto strumentalizzata dagli spin doctor per aiutare i candidati politici, la presenza di personaggi celebri, i *testimonial*. Questa tecnica risulta sempre di matrice americana in cui l'appoggio delle celebrità è molto visivo. Nelle ultime elezioni presidenziali americane, molti attori e cantanti si sono schierati apertamente a sostegno della candidata democratica Hillary Clinton, tramite i social network e presenze nelle campagna elettorale.

Si è diffusa, a partire dagli anni Sessanta del Novecento negli Stati Uniti e poi Europa, la pratica del dibattito. Famoso fu il primo dibattito tra il candidato democratico J. F. Kennedy e lo sfidante repubblicano R. Nixon, il quale decretò la vittoria del primo. Il dibattito richiede una preparazione tecnica e dettagliata. Gli spin doctor, oltre a raccogliere tutte le informazioni necessarie, curano nel dettaglio le capacità comunicative del candidato, in modo tale da farlo uscire vincente.

Si pianifica dunque l'approccio al dialogo, servendosi di figure specifiche, vicine agli ambienti giornalistici, gli *speechwriter*, i quali si occupano dell'elaborazione di discorsi efficaci. Inoltre, il consulente si concentra sulle tecniche di personificazione e di identificazione del candidato, in modo da creare un legame diretto con l'elettore potenziale. Nel momento successivo al dibattito, lo spin doctor si occupa di influenzare la valutazione dei mass media, indirizzandone l'attenzione sui meriti del candidato (decretando il vincitore morale). Ogni apparizione in dibattiti, talk show o programmi televisivi costituirà una tappa della campagna elettorale di un candidato.

Nel corso degli anni, si è passato dal boom della televisione all'avvento di Internet, rivoluzionando la fruizione dell'informazione e il modo di comunicare, comportando cambiamenti più significativi nella professione del consulente. L'uso della rete è ormai parte imprescindibile, permettendo una rinnovata partecipazione degli elettori alle dinamiche politiche. Il web ha intensificato un processo di legittimazione dei leader e la volontà del cittadino di giudicare l'operato politico. Tale dinamica è stata resa possibile da internet e più in particolare dai social network: l'elettore può commentare in tempo reale il comportamento di un politico esprimendo il suo grado di consenso, creando una sorta di "sondaggio permanente" (De Blasio, 2012), con cui la politica è costretta a misurarsi.

Twitter e Facebook danno infatti la possibilità di "dialogare" e di condividere, in tempo reale, con il candidato su vari contenuti.

D'altronde il web non ha solo imposto cambiamenti politici interni anzi ha rivoluzionato interamente la relazione con il sistema mediale, monopolizzando i media tradizionali e influenzando l'agenda politica.

Avendo intuito il potenziale di internet, i politici hanno compreso la necessità di controllarlo, avvalendosi degli spin doctor in grado di gestirli. È richiesto un lavoro ancora più delicato poiché deve destreggiarsi nella peculiarità della rete, soprattutto dei social network, il quale si può dimostrare un'arma a doppio taglio. Nello staff si richiede personale tecnico-specializzato della comunicazione in rete: web designer, programmatori di siti web, esperti di web marketing e fundraising, i quali finiscono per sostituirsi alla figura del consulente d'immagine. La pubblicità in rete segue regole differenti a quella tradizionale e le strategie di marketing si basano sulle diverse tecniche attuabili su Facebook, Twitter, Instagram. L'utilizzo di questi mezzi di comunicazione richiede un continuo aggiornamento data la sua evoluzione.

Infine, le campagne politiche postmoderne hanno riscoperto i mezzi di comunicazione diretta e sul territorio, composte da comizi, comitati di sostegno, tour fra elettori, spettacoli di supporti etc., in grado di stabilire e arrivare direttamente all'elettorato.

Ogni attività di consulenza dovrà ovviamente essere monitorata e valutata periodicamente, tramite ricerche statistiche.

2.5 I momenti dello spin: dalla campagna elettorale ai momenti di “guerra”

Come abbiamo delineato nei paragrafi precedenti, il fenomeno dello spin doctoring ha influenzato la società politica attuale: mentre negli Stati Uniti si è “istituzionalizzato” al sistema, in Europa, specialmente in Italia, lo spin doctor è visto come quel consulente politico che si materializza accanto al candidato o partito, per poi scomparire al termine della campagna elettorale. Dagli anni trenta del Novecento ad oggi si sono sempre più affinate le tecniche di marketing applicate alla politica, diventando fondamentali nel periodo delle campagne, in cui i “prezzi” sono i voti e i candidati rischiano di essere venduti e comprati come le “saponette” (Stringa, 2009). La comunicazione ha ruolo determinante per la campagna elettorale e per questo si sono create specifiche professionalità funzionali a ciò: lo staff di un candidato o partito è costituito da addetti stampa, con il compito di relazionarsi con la stampa e favorire apparizioni e interviste, dai fundraisers, i quali si occupano della raccolta fondi per finanziare la campagna, dagli speech writers, coloro che si occupano della stesura dei discorsi, organizzando le risposte da dare e scegliendo i contenuti in linea con i target, e dai sondaggisti che si occupano della gestione dei sondaggi pre e post elettorale e infine dai volontari che reclutano coloro che si offrono di sostenere il candidato/partito (a titolo gratuito). Non di meno importanza, all’apice vigila un coordinatore generale, o campaign manager, che coordina le varie sezioni dello staff, al fine di condurre un’azione efficace e coordinata per garantire un successo elettorale.

Il “profitto” elettorale è quello di ottenere la vittoria all’elezioni e il primo passo per avvicinarsi a questa possibilità è quello di dominare il sistema mediale. Come messo in rilievo durante la trattazione della comunicazione politica, il sistema mediale ha una relazione intrinseca con il sistema politico, a volte come spalla e a volte come “cane da guardia”, ciò che è noto è che non svolgono un ruolo neutrale durante la campagna elettorale e nell’identificazione del candidato-partito. Per questo è importante per gli spin doctor la creazione della giusta immagine da far circolare nel circuito mediatico (Stringa, 2009). Nelle campagne attuali si dà più rilevanza alla personalità politica del candidato che al suo contenuto, spesso risultati simili.

La personalizzazione della politica ha comportato la creazione di campagne elettorali orientate sul posizionamento strategico del candidato (*Message-Driven Marketers*), tipiche del sistema politico americano: dalla sua immagine, all’estetica, offrendo allo spettacolo globale scene di vita privata, momenti di vacanza e simbologia domestica (Stringa, 2009). In Europa ma soprattutto la maggior parte degli specialisti preferisco focalizzare le campagne in modo da enfatizzare le proposte politiche- programmatiche del partito (*Party-Driven-Seller*).

Ciò fa notare che, nonostante la globalizzazione e la firma delle stesse agenzie di relazioni pubbliche e di marketing, si differenziano sia gli stili di campagna elettorale e le scelte degli spin doctor, tanto da non considerare non un unico modello di campagna elettorale ma molteplici e diversificati da paese a paese. L'ipotesi più propensa è quella di ibridare il sistema americano della campagna elettorale, affiancata sugli specifici culturali di ogni paese, ma recentemente analizzando le varie campagne elettorali (italiana, francese e americane), si può affermare che all'emergere di tecniche di marketing politico e all'utilizzo di figure sempre più specifiche, si creano modelli leggermente differenti derivanti da vincoli istituzionali e culturali della società in questione.

Ciò che è sintomatico nella comunicazione politica è l'importanza della campagna elettorale, che negli anni recenti si è trasformata in un fenomeno di spin "permanente"⁵², informando costantemente l'opinione pubblica o i media delle singole azioni intraprese.

Continua a mancare l'informazione sulla microattività politica quotidiana, considerata non troppo sensazionale al di fuori delle aule parlamentare, inoltre il lavoro tra gruppi e partiti per la gestione dei temi all'ordine del giorno è divenuto ambiguo agli occhi dell'elettore, non in grado di distinguere e differenza tra gli uni e l'altri.

La personalizzazione della politica e l'avvento dello spin doctor ha accelerato questo rapporto stretto tra il candidato/partito e l'elettore, in modo da legittimarsi costantemente. Ma tutto ciò non fa bene alla politica perché viene vista come uno spettacolo in continua azione e questo bisogno di legittimare il proprio consenso può comportare un completo cortocircuito del sistema. Eppure come chi ha vinto non può fare a meno di legittimare continuamente il consenso promuovendo la sua azione, così come chi ha perso (che nella prassi di solito si trova all'opposizione) non può fare a meno di riconquistare la fiducia dell'opinione pubblica, delegittimando l'azione del suo avversario e mediatizzando la propria controproposta (Stringa, 2009). Secondo Cacciotto (2006) l'affermazione della campagna elettorale ha modificato il ruolo della comunicazione politica, aumentando il bisogno di comunicare continuamente con l'elettorato.

Lo spin è considerato uno strumento utile ai governi per mantenere il consenso presso l'elettore, inoltre in grado di esercitare un controllo costante sull'opinione pubblica. Il suo ruolo diventa essenziale nei momenti di crisi interna o internazionale. In questi casi, la gestione del sistema mediale è congrua all'esito delle vicende stesse, addirittura dei conflitti, e gestirli attualmente risulta più difficile del passato. Nella società odierna, il rapporto tra guerra e mezzi dell'informazione è stato cruciale nell'economia dei conflitti, continuando ad evolversi grazie ai mass media, alla cultura globale e ai rapporti internazionali.

⁵² Il termine "spin permanente" fu coniato nel 1980 da Sydney Blumenthal indicando il carattere elettorale assunto dall'intero sistema politico; partito, governo e istituzioni pubbliche.

In *“Guerra e mass media”* De Angelis, riferendosi sia alla Prima che Seconda guerra mondiale, evidenziò come il rapporto intrinseco tra informazione e propaganda sia stato uno strumento di pianificazione del consenso dell’opinione pubblica:

“La propaganda diviene uno strumento scientifico di lotta e una tecnica che si deve affidare a specialisti. Eppure il ruolo della comunicazione nella guerra totale non viene compresa immediatamente. [...] Nei paesi anglosassoni [...] solo in un secondo momento le attività di propaganda vengono istituzionalizzate attraverso la creazione di organismi pubblici dedicati specificatamente a questo compito [...] a elaborare il modello di propaganda più efficiente, a cui si ispireranno successivamente le altre nazioni.

Nella Seconda guerra mondiale, i governi democratici e quelli dittatoriali capirono l’influenza dell’informazione sulla propaganda dimostrando la propria abilità nel gestirla. Si adoperarono soprattutto dei mezzi quali radio e cinema (utilizzati soprattutto da Hitler e Mussolini) per influenzare l’opinione pubblica evidenziando l’efficienza e la potenza delle azioni militari e tenendo aggiornato il pubblico sull’andamento del conflitto. Con il crollo delle dittature e la conseguente fine del conflitto, il sistema mediale non riuscì a contrapporsi al sistema politico, anzi risultò del tutto dipendente ad essa. Fu a partire dalla Guerra Fredda a mutare il rapporto, specificatamente nel periodo durante la guerra del Vietnam, i mass media cominciarono per la prima volta a mettere in dubbio non solo le notizie governative sull’andamento della guerra bensì i valori e l’ideologia militare alla base della campagna vietnamita. Si dimostrò che ci fu una sconfitta non solo sui campi di battaglia ma soprattutto all’interno dei salotti e delle case dei cittadini americani.

“Gestire l’informazione diviene di primaria importanza nella pianificazione della guerra” (De Angelis, 2007). Con il conflitto in Iraq, si assiste ad una ripresa di controllo sull’informazione da parte governativa, per attuare una propaganda globale. Contemporaneamente, e come già visto nel passato si assiste alla creazioni e allo sviluppo incontrollato dei mezzi di informazioni al di fuori del mondo e del controllo occidentale, vedi Al Jazeera e Al Arabya, che hanno consentito il coinvolgimento di sempre più individui.

Nelle ultime guerre viene attuata la censura da tutti i governi, anche quelli democratici, facendola passare come una prassi opportuna al fine di indirizzare l’opinione pubblica come un trionfo della civiltà occidentale contro il terrorismo. La guerra in Iraq, il secondo intervento nel 2002, è stata la prima guerra in cui il Web ha avuto un ruolo incisivo poiché i governi non hanno potuto attuare alcun tipo di censura preventiva sulla diffusione di ogni tipo di notizie tramite siti, blog, neglette di associazioni che hanno esteso diversi punti di vista.

Dal punto di vista dello spin, la guerra in Iraq ha permesso l’elaborazione di strutture permanenti di controllo e gestione dell’informazione; Alastair Campbell, durante il governo Blair, manipolò e costruì informazioni su misura per convincere l’opinione inglese sull’attacco nel Medio Oriente.

Questa vicenda strategica ideata da Campbell si concluse con note amare sul panorama pubblico poiché furono scoperti finti dossier redatti dall'intelligence su ordine del governo, mettendo in dubbio ciò che lo spin doctor aveva fatto credere al pubblico. Nonostante ciò, lo spin continuò a mantenere alto il livello di allarmismo generale in modo tale da costituire una distrazione funzionale efficace per tenere a bada l'opinione pubblica

3. IL PARTITO POLITICO

Questo paragrafo verterà sulla definizione di partito politico, comprendendo la sua struttura e organizzazione interna al fine di definire, attraverso lo studio di ogni singolo settore, e implementare nello spin doctor il servizio di internal auditing.

“Tutti i cittadini hanno il diritto di associarsi liberamente in partiti per concorrere con metodo democratico a determinare la politica nazionale” (ex art.49 Costituzione Italiana).

Nella definizione costituzionale, viene messo in rilievo la parola Democrazia, intendendo quella forma di governo caratterizzata da un'attiva partecipazione del popolo alla vita politica di un Paese. Nei sistemi democratici attuali è fondamentale la mediazione di particolari organismi che rappresentano cittadini, essendo in grado di orientare le loro attività e le loro scelte politiche. Tali organismi partecipativi sono appunto i partiti politici i quali costituiscono l'anello di congiunzione tra istituzioni, rappresentate dall'organo principale ovvero il Parlamento, e la volontà popolare.

Come espresso dalla Costituzione italiana, ex art. 49, una delle funzioni principali dei partiti è di partecipare alla politica nazionale attraverso un confronto basato sulla Democrazia. Nella prassi, dopo aver stabilito un programma su cui basarsi, essi individuano coloro che intendono proporre come candidato e convincere l'elettore attraverso le campagne elettorali.

3.1 Definizione e origine del Partito politico

Che cosa sono i partiti politici? Una delle definizioni più note è quella di Max Weber nel 1922 in cui; *per partiti si debbono intendere le associazioni fondate su una adesione (formalmente) libera, costituite al fine di attribuire ai propri capi una posizione di potenza all'interno di un gruppo sociale e ai propri militanti attivi possibilità (ideali o materiali) per il perseguimento di fini oggettivi o per il perseguimento di vantaggi personali, o per tutti e due gli scopi.*

Il partito quindi si caratterizza per essere un'associazione, ovvero un gruppo formalmente organizzato e basato su forme volontarie di partecipazione, volta ad influenzare il potere.

Interpretando Weber: *l'agire di una comunità caratteristico di un "partito" comporta sempre un'associazione [...]Esso è rivolto a un fine deliberato, sia esso "oggettivo" come l'attuazione di un programma avente scopi materiali o ideali, sia "personale", cioè diretto a ottenere benefici, potenza e pertanto onore per i capi e i seguaci. Per questo i partiti sono possibili soltanto nell'ambito di comunità che siano a loro volta in qualche modo associate, e cioè che possiedano qualche ordinamento razionale e un apparato di persone che si tengono pronte per la sua attuazione. Il fine dei partiti è quello di influenzare questo apparato, e di formarlo possibilmente con aderenti al partito.*

In questa citazione si collega la sfera dell'agire dei partiti con il concetto di potenza, in contrapposizione della sfera economica e sociale, tipica delle classi e dei ceti. I partiti, a differenza di questi due soggetti i quali hanno sede nell'ordinamento economico e sociale, appartengono alla sfera della potenza sociale volto ad influenzare un agire di comunità di qualsiasi contenuto. Per Weber, la potenza è la possibilità di un uomo o di una pluralità di imporre il proprio volere all'interno di una comunità, nonostante la resistenza di altri soggetti partecipe a questo agire. Nonostante il concetto di agire di potenza, il partito si è sviluppato in relazione alla sfera politica. La definizione quindi passa così attraverso un altro concetto; ovvero politica. Per secoli il termine è stato impiegato per indicare le opere dedicate alla *res publica* (lo Stato), caratterizzato dal monopolio dell'uso legittimo della forza: si ha uno Stato quando un soggetto politico di carattere istituzionale, capace di rivendicare il monopolio della forza legittima grazie alla sua direzione amministrativa. Nella società moderna questo monopolio è "sedato" dall'effetto della legge, i quali demarca i confini etici,istituzionali in cui si può manifestare. Si afferma dunque che i partiti politici operano nel sistema politico con l'intento di influenzare le decisioni pubbliche attraverso la partecipazione alle elezioni.

Riprendendo la definizione di Giovanni Sartori, "*il partito politico è un qualsiasi gruppo politico identificato nella sua etichetta ufficiale che si presenta alle elezioni, ed è capace di collocare attraverso le elezioni (libere o no) candidati alle cariche pubbliche*".

Sebbene i partiti utilizzano diversi tipi di azione di raggiungimento degli obiettivi, la loro strategia è volta alla conquista di cariche elettive. La partecipazione alle elezioni e la conseguente conquista delle cariche elettive sono al centro della concezione moderna della democrazia. Anthony Downs (1957) delineava il partito politico come una "*compagine di persone che cercano di ottenere il controllo governativo (a seguito di regolari elezioni)*", difatti un sistema politico si qualifica come un sistema rappresentativo in cui grazie ad elezioni periodiche assicurano un grado di rispondenza dei governanti nei confronti dei governati (Sartori, 1990).

In generale, le caratteristiche dei partiti sono legate a quelle delle comunità in cui operano internamente, e attraverso il processo di modernizzazione economica, sociale e istituzionale tendono a mutare nel corso del tempo.

Molte analisi comparative hanno riscontrato diversi modelli di partito politico; da una struttura iniziale, partito di notabili caratterizzate da una struttura organizzativa debole ed individuale ad un partito di massa, dotate di organizzazione interna complessa e rappresentativa di gruppi sempre più ampi. Alle origini delle democrazie di tipo parlamentari i partiti erano organizzazioni di notabili i quali agivano attraverso i comitati elettorali, mobilitati per la protezione dei singoli interessi.

3.2 Le diverse tipologie di partiti: l'evoluzione dal partito di notabili a quello di massa

Come descritto in precedenza, il processo di modernizzazione ha provocato uno sviluppo di diverse tipologie del partito politico, trasformandolo da un iniziale partito di notabili all'avvento dei partiti di massa. All'interno di questo paragrafo si esporranno le diverse caratteristiche organizzative dei partiti che hanno caratterizzato il sistema politico moderno.

Fino alle fine del XVIII secolo, generalmente i partiti si organizzavano attorno alle singole personalità ovvero il partito di notabili. Era composto da individui che traevano il loro sostentamento da altre attività economiche, i quali in virtù della loro condizione erano in grado di agire all'interno di un gruppo, dirigendolo e amministrarlo, garantendo la possibilità di accettare uffici, senza percepire uno stipendio nominale o onorario.

La risorsa principale di questo partito si basava sulla deferenza: l'elezione offriva ai signori locali una risorsa di legittimazione aggiuntiva nell'antagonismo verso la monarchia, aumentando il controllo sulle risorse dell'esecutivo da distribuire alla loro base di elettori.

I partiti di notabili si attivavano principalmente nella fase della campagna elettorale con la conseguente elezione del candidato sostenuto. Una volta eletto in Parlamento il candidato interagiva orizzontalmente con i vari politici, e verticalmente (debole) con gli elettori.

Nel 1954 Duverger osservò che questo tipo di partito aveva una struttura di base, il comitato, composta da individui scelti senza alcuna formalizzazione del loro ruolo: non vi era obbligo di iscrizione o di firmare una scheda di adesione, bensì si basavano sul loro status sociale. Inoltre il comitato, oltre all'individuazione di élite professionali, non aveva una struttura permanente, senza alcuna regolarità organizzativa. Il comitato si formava attorno sulla rappresentanza individuale del candidato, e concentrava le loro attività durante la fase della campagna elettorale volta a promuovere l'elezione di individui che rappresentassero gli interessi del gruppo.

La nascita della sfera pubblica comportò un ruolo attivo sul controllo delle decisioni che riguardavano i cittadini stessi, facendo affermare la nozione di opinione pubblica. Lo strumento per il confronto era in primis l'argomentazione pubblica e da lì a poco si svilupparono nuove forme di spazio pubblico: stampa, incontri pubblici, società di lettura e le associazioni varie.

Il ruolo del giornalismo fu essenziale nel dibattito pubblico, e inizialmente vincolato dal potere politico, riuscì a liberarsi dalla censura dei regimi assolutisti, diventando lo strumento di una discussione ampia e limitata inizialmente a un'élite.

Inizialmente i partiti corrispondevano tendenzialmente a dei partiti borghesi poi con l'estensione del suffragio universale e dei fenomeni di mobilitazione sociale, alla fine del XIX secolo, si instaurò un nuovo modello di partito attraverso la professionalizzazione della politica in una funzione di integrazione sociale e con la costruzione di una struttura organizzativa più stabile: i partiti di massa. Si rese necessario dar vita ad un apparato democratico costituendo in ogni settore sociale gruppi elettorali mantenendo una totale e rigorosa burocratizzazione, con l'aumento di funzionari pagati.

Neumann (1968) sosteneva che : *“non era solo apponendo il segno della croce sulla scheda elettorale che i lavoratori potevano costituire il loro partito, perché nella loro classe non si trovavano notabili che potessero contribuire finanziariamente”*. L'estensione dei diritti politici anche ai non notabili e l'integrazione della classe operaia nel sistema politico portò alla professionalizzazione della politica stessa. L'esercizio assunto dai politici fu intrapreso come un titolo di professione principale anche al di fuori del Parlamento (Weber, 1974, vol.II, 715).

Quando entrarono in politica coloro che non avevano rendita autonoma (come i notabili), si formarono così partiti burocratici di massa con l'istituzione di figure politiche di professione. Ovviamente non significa chi visse di politica salvaguardasse l'interesse economico e non condividesse più la sua causa politica perché l'idealismo si sviluppò più facilmente proprio tra chi ne fu sprovvisto e volle stravolgere l'ordine economico della società.

La struttura di base del partito di massa era la sezione⁵³, un organismo aperto a tutti i ceti sociali mirante all'aumento del numero di iscrizione, e composta da un'organizzazione formale: si pagava una quota di adesione alla sezione e si instauravano riunioni regolari tra i partecipanti al fine di eleggere un direttivo. Nella sezione le cariche corrispondevano alle diverse mansioni svolte; ad esempio il segretario politico si occupava dell'ideologia del partito. La struttura organizzativa se si adatta alla base sociale di un partito e hanno il successo sperato, comporterà l'espansione anche ad altri partiti. Nel caso del partito di sezione si parla tutt'oggi di un contagio della “sinistra” poiché si omologò alla struttura di base dei partiti socialisti (estesa poi anche agli altri partiti).

Nelle democrazie attuali, i partiti hanno svolto una funzione di integrazione sociale capaci di rappresentare l'elettore e di offrirgli anche una base di identificazione. Il partito organizzato di massa si caratterizzò per l'introduzione dell'ideologia come principio di identificazione, e permettendo di rafforzare

⁵³ *“Sezione”* significa parte di un tutto, e con l'estensione del suffragio universale iniziò ad accrescere la nascita di partiti di sezione con l'intento di comprendere tutte le fasce del sistema sociale, a differenza dei partiti notabili, costituiti dal comitato in cui all'interno di esso c'era l'essenziale (Duverger, 1954).

la solidarietà tra i suoi membri e la condivisione di fini comuni. L'ideologia divenne la guida d'azione del partito indirizzando sia le scelte strategiche che quelle tattiche, rafforzando anche il ruolo del leader, il quale divenne colui che poteva applicarla grazie all'abilità oratoria.

Il partito di massa di invenzione socialista risolse i problemi legati all'integrazione della nuova classe emergente: innanzitutto vi era la necessità di educare politicamente queste masse popolari con il rischio che avrebbero votato per le stesse autorità sociali o membri dei comitati dei vecchi partiti. Inoltre ci si doveva occupare anche della questione finanziaria, poiché a differenza dei partiti borghesi i quali potevano autofinanziarsi nelle campagne elettorali, ciò non era così semplice per i partiti rappresentati dalla classe operaia. Nacque così la decisione di far partecipare, anche con un contributo minore i partecipanti, attraverso una quota.

Non c'è dubbio in conclusione che il partito ideologico, burocratico di massa si sviluppò grazie al processo di democratizzazione, stimolandola anch'essa dall'interno. Si trattò quindi di un connubio infrangibile che ha caratterizzato il sistema politico dall'inizio ai giorni nostri.

	PARTITO di NOTABILI	PARTITO di MASSA
PERSONALE di PARTITO	Notabili, dotati di risorse autonome	Politici di professione che vivono di politica
RISORSA dei POLITICI	Deferenza	Delega
ATTIVITÀ del PARTITO	Saltuaria, prevalentemente in campagna elettorale	Permanente
STRUTTURA ORGANIZZATIVA	Comitati elettorali	Apparato burocratico con associazioni di massa
FUNZIONE	Eleggere un candidato	Integrare i membri nella società e nello Stato
BASE SOCIALE	Borghesia	Lavoratori
SITUAZIONE IN CUI SI SVILUPPA	Competizione elettorale ristretta	Suffragio elettorale allargato

Tab. 1 Differenza tra Partito di notabili e Partito di massa (Della Porta, 2015)

3.3 Le funzioni

Come si è detto, il partito è definito in base alla sua funzione primaria nella società politica svolgendo una funzione di mediatore tra le istituzioni pubbliche e la società civile (Stato e cittadini), organizzando le divisioni presente in essa.

Le funzioni svolte dai partiti sono:

- semplificazione degli interessi
- organizzazione del voto
- socializzazione politica
- selezione dei governanti
- controllo dei governati sui governanti
- formazione delle politiche pubbliche

I partiti svolgono una funzione definita *gatekeeping*, ovvero filtrano i bisogni dell'opinione pubblica nelle istituzioni politiche; nella società emergono dei bisogni che possono essere espressi in domande, poi politicizzate, che acquistano spessore politico mediante un processo di articolazione durante il quale trasformano questi bisogni generici in *issues*, problemi politicamente rilevanti. Inoltre attraverso un continuo processo di aggregazione, le domande sono trasformate in richieste politiche più complessive. Il partito politico opera in questa aggregazione e attraverso una semplificazione, contribuiscono a formare interessi individuali in interesse collettivo. Neumann (1956) sostenne che i partiti politici sono il motore di questo plebiscito continuo, inducendo gli elettori a scegliere il "male minore" e costringendo le differenziazioni politiche in pochi ma principali canali.

In effetti, il partito rappresenta interessi relativamente specifici, tendendo ad aggregarli. In questo caso, essi tendono a ordinare il caos sociale, comportando ad un'identificazione degli elettori e dando stabilità ai comportamenti di voto individuali.

I partiti organizzano forme di partecipazione politica, attraverso il processo di socializzazione che attuano nel momento delle campagne elettorali e in seguito. Essi trasformano lo stesso cittadino in un "animale politico" e lo integrano nel gruppo di appartenenza, si presenta all'elettore stesso e al suo gruppo di interesse come entità rilevante della sua comunità. Essi devono ricordare continuamente al cittadino dell'esistenza di questa entità collettiva e adattando l'esigenze individuali in collettive, richiedendo in altri casi anche dei sacrifici (Neumann, 1956).

Oltre alla funzione di aggregatori e mediatori della società civile, i partiti fungono a meri educatori alla democrazia, indirizzandoli su tematiche più rilevanti e permettendo loro di esprimere opinioni.

Come in ogni democrazia moderna, “*la democrazia è potere dal popolo, del popolo e per il popolo; deriva dal popolo, resta al popolo e deve essere usato per il popolo*” (Della Porta, 2015). Il processo di democratizzazione ampliò il riconoscimento di diritto e libertà alla società civile contribuendo a sviluppare due dimensioni: quella del diritto di opposizione in cui si garantisce il controllo del sistema politico, permettendo di contestare anche la sua condotta. Inoltre, con il diritto di opposizione si sviluppò anche una dimensione legata alla partecipazione del cittadino. Grazie ai partiti si realizza in un certo senso il cosiddetto controllo della società verso l'esecutivo poiché essi sono lo strumento di collegamento tra governo e opinione pubblica. La funzione principale del partito diventa quella di mantenimento libero e costante a queste linee di comunicazione intraprese nelle democrazie moderne (principalmente in quelle rappresentative).

Infine, i partiti si rivelano come principali attori nell'elaborazione delle politiche pubbliche da presentare agli elettori e riuscire a metterle in atto nella fase di legislatura.

Il processo di elaborazione consiste tendenzialmente nella sua formulazione durante le quali problemi, proposte e richieste sono trasformate in programmi di azioni statali o in regolamentazioni giuridiche per l'ambito non statale (Della Porta, 2015). Di conseguenza alla formulazione, vi è l'implementazione di questo programma attraverso l'emanazione di atti esecutivi, normalmente affidata alla burocrazia.

3.4 Mercato elettorale: modus operandi

Dopo aver delineato le diverse funzioni che i partiti assolvono, si discute ora del loro modus operandi nel mercato elettorale. L'obiettivo principale del partito è quello di ottenere consensi da parte dell'opinione pubblica per il conseguente ottenimento di cariche governative.

Anthony Downs nel 1957 elaborò la “Teoria economica della democrazia” proponendo un'interpretazione del fenomeno elettorale basato sul concetto di razionalità che guida il comportamento degli elettori e degli eletti nella società democratica. Downs ha individuati tre assunti di fonti:

- 1) Preferenze sulle politiche governative da parte dell'elettore razionale
- 2) Ordine di preferenze tra le varie alternative che l'elettore deve stabilire
- 3) Scelta delle preferenze più vicina all'elettore razionale

L'idea sviluppata da Downs è che vi sia un parallelo tra il comportamento degli attori del sistema politico (politici e cittadini) e quello dei soggetti economici. La teoria economica presuppone che sia gli elettori che i politici perseguano diversi tipi di bene e come nel mercato economico, le imprese (i partiti) massimizzano il loro profitto e i consumatori (elettori) le loro utilità. I candidati o i partiti massimizzano il loro profitto attraverso la propria elezione (o rielezione) alle cariche pubbliche e incrementando il numero dei loro elettori, d'altra parte gli elettori configurano le loro utilità nella preferenza su singole politiche.

“In democrazia i partiti sono analoghi agli imprenditori, di un’economia volta al profitto [. . .] per raggiungere i loro obiettivi privati, formulano qualunque proposta politica ritengano atta ad ottenere il massimo dei voti, allo stesso modo in cui gli imprenditori producono qualsiasi prodotto, che ritengano procuri il massimo profitto (Downs, 1957).

In politica come in economia la ricerca dei vantaggi individuali producono le pubbliche virtù e la funzione sociale tenderà ad assolversi: il comportamento dei partiti dipenderà dalla collocazione degli elettori, spostandosi continuamente verso le preferenze dell’opinione pubblica. Per Downs questo bisogno di seguire le richieste degli elettori conduce ad un processo di legittimazione della Democrazia poiché si basa sull’azione identificante della società civile.

Molti autori hanno criticato l’approccio economico, in quanto teorizza che la politica gestisce preferenze già costituite esogenamente, in realtà l’essenza della politica è la formazione delle preferenze mediante l’elaborazione di identità collettive.

I partiti cercano costantemente di influenzare le preferenze degli elettori, modificando i loro bisogni attraverso azioni politiche che trasformano l’ambiente e la formazione di identità collettive. Una volta costituite le identità collettive, gli elettori possono chiedere agli attori politici il soddisfacimento delle loro attività, attraverso il calcolo che permette l’identità collettiva, ma in cambio offrendo lealtà al partito scelto.

Concludendo, nel corso del tempo le funzioni dei partiti sono in continua mutazione e questi tendono ad essere meno capaci di assolvere alla funzione identificante, aggregando gli interessi, e di formulare proposte politiche valide al fine di implementarle.

4. BERLUSCONI: TRA POLITICA E IMPRESA

4.1 *Introduzione*

Nelle parti precedenti abbiamo presentato gli elementi fondamentali per l’esecuzione di un procedimento d’implementazione di un istituto tipicamente economico verso un’attività politica, ma nel caso pratico la figura che tutt’oggi rappresenta una combinazione di questi è quello di Silvio Berlusconi, il cosiddetto “Imprenditore politico”, che negli ultimi anni della vita politica italiana ha rappresentato il leader indiscusso.

L’Italia dell’entrata in scena del Cavaliere era piegata in due dal processo “Mani Pulite”, dallo scandalo Tangentopoli ma soprattutto da un panorama politico completamente lasciato allo sbando e incontrollabile: si trattò di un periodo di instabilità governativa, caratterizzato da governi di collaborazione e di minoranza, mi permetterei di dire anche di governi di urgenza nati per non lasciare un Paese senza un potere esecutivo.

“La discesa in campo” è così che Silvio Berlusconi si presentò agli elettori, come il Salvatore che avrebbe salvato la sua patria dai cosiddetti “nemici rossi”, basando la sua campagna elettorale sulla sconfitta sia dei “comunisti italiani” che delle “toghe rosse”, i quali avevano rovinato la politica del Paese, portando disordine economico e sociale.

Berlusconi e il suo partito mediale⁵⁴, ovvero “Forza Italia”, fondato all’indomani dell’elezioni del 1994 furono lo spartiacque della politica italiana, stravolgendo completamente il sistema ed essendo l’innovatore di una nuova comunicazione politica; fu l’unico capace di parlare ai cittadini, utilizzando un linguaggio semplice da entrare nel cuore dell’elettore.

Questa fu la prova che Berlusconi è un imprenditore prestato alla politica, il quale grazie alla sua immagine ha definito un tratto stilistico della politica italiana; semplificare e farsi capire da tutti sono le parole d’ordine affinché il comunicare diventi un fine di per sé, anzi il fine proprio della politica⁵⁵.

Ciò che è indiscusso è che nessun leader politico ha segnato la storia della Repubblica italiana per così tanto tempo come Silvio Berlusconi, tanto da spodestare gli stessi padri costituenti della politica nazionale del calibro di De Gasperi, Togliatti, Berlinguer, Nenni, Pertini e Almirante. Senza sottolineare di nuovo la sua importanza nella comunicazione politica, l’entrata in scena di Berlusconi si basò su fattori di controllo, conoscenza e utilizzo dei media, i quali si rivelarono decisivi per l’affermazione della sua immagine nello scenario sociale. La sua esposizione mediatica non ebbe pari, grazie sia soprattutto alla proprietà diretta di numerosi mezzi audiovisivi e a quelle cartacee, sia alla sua abilità nel vendersi al pubblico in forme poliedriche, tanto da definire il periodo storico con l’etichetta di “berlusconiano” (Ignazi, 2014).

In questo capitolo l’intento sarà quello di dimostrare, oltre alla relazione della politica con l’economia, come l’entrata nella scena politica di Silvio Berlusconi abbia progredito a incanalare questa relazione in un’ottica sempre più realistica.

⁵⁴ Panebianco (1982) nell’evidenziare il ruolo ormai definito dei mass media, delinea la formazione di una nuova tipologia di partito professionale – elettorale, in cui si sostituisce totalmente dal partito di massa e dal partito pigliatutto. Il partito mediale si caratterizza per la sostituzione della burocrazia di partito e l’avvento di tecnici ed esperti specializzati nel rapporto con la società civile, in particolare con gli elettori. La trasformazione dal partito burocratico di massa al partito professionale elettorale è legato al cambiamento socioeconomico e tecnologico; soprattutto lo sviluppo di nuove tecnologie di comunicazione, nel caso di specie con l’avvento della televisione, ha influenzato le modalità di interazione tra il partito e l’elettorato e, insieme a esse, anche la struttura organizzativa interna. Si tratta comunque di una struttura debole e poco coesa, caratterizzata da legami verticali quasi inesistenti (Della Porta, 2015).

⁵⁵ “Comunicazione politica: Berlusconi grande comunicatore” di Alessio Fratticcioli, postato il 16 Agosto 2007 <http://www.asiablog.it/2007/08/16/comunicazione-politica-berlusconi-grande-comunicatore/> consultato il 4 febbraio 2017

Forza Italia infatti nasce con l'idea di strutturare un partito azienda (o partito mediale vista la proprietà di Berlusconi delle reti giornalistiche e televisive) e di dirigere l'intera campagna elettorale del 1994 a seguire con le stesse tecniche di marketing aziendale utilizzate per conquistare il consumatore.

Si illustrerà l'inizio della discesa in campo riprendendo la prima apparizione pubblica di Silvio Berlusconi e cogliendo le parti essenziali che gli hanno permesso la conseguente vittoria all'elezioni del 1994, di seguito mi soffermerò sulla decisione di istituire un partito azienda, data la sua professione al servizio della "res publica".

4.2 "L'Italia è il paese che amo": la discesa in campo

"L'Italia è il Paese che amo. Qui ho le mie radici, le mie speranze, i miei orizzonti. Qui ho imparato, da mio padre e dalla vita, il mio mestiere di imprenditore. Qui ho appreso la passione per la libertà. Ho scelto di scendere in campo e di occuparmi della cosa pubblica perché non voglio vivere in un Paese illiberale, governato da forze immature e da uomini legati a doppio filo a un passato politicamente ed economicamente fallimentare. Per poter compiere questa nuova scelta di vita, ho rassegnato oggi stesso le mie dimissioni da ogni carica sociale nel gruppo. Rinuncio dunque al mio ruolo di editore e di imprenditore per mettere la mia esperienza e tutto il mio impegno a disposizione di una battaglia in cui credo con assoluta convinzione e con la più grande fermezza [. . .]".⁵⁶

Era il 26 gennaio 1994 quando con un sorriso impostato, una libreria e una foto di famiglia dietro le spalle, Silvio Berlusconi si presentò al pubblico italiano come il prossimo candidato alla Presidenza del Consiglio. Quando abbia deciso e avviato la sua "discesa in campo" è ancora un mistero, nonostante in differenti interviste si delineò la decisione di entrare in campo nel momento in cui il sistema politico si stava sempre più sgretolando.

Giuliano Urbani, un intellettuale liberale, decise in quel periodo di promuovere l'istituzione di un'associazione culturale e politica, fondando nel settembre del 1993 l'Associazione nazionale Forza Italia (Anfi), presieduta da Angelo Codignoni, manager del gruppo Fininvest, in cui fanno capo i club Forza Italia.

Berlusconi inaugurò il primo club il 9 dicembre 1993 a Brugherio, nel luogo in cui aveva realizzato il suo primo intervento edilizio, decidendo infine di fondare il Movimento politico Forza Italia⁵⁷, in cui fecero parte come soci fondatori figure vicine: Luigi Caligaris, Antonio Martino, Antonio Tajani e Mario Valducci.

Il nuovo sistema partitico inaugurato dalle elezioni politiche del '94 portarono in rilievo tutte le tecniche di marketing aziendale firmate dallo stesso Berlusconi, iniettando nella vita politica italiana innovazione e rivoluzione allo stesso tempo. Grazie alla sua padronanza dei media egli si mosse come un

⁵⁶ <https://m.youtube.com/watch?v=1sWIIERTyPM> consultato il 5 Febbraio 2017

⁵⁷ Dizione ufficiale del Partito Forza Italia, fondato il 18 gennaio 1994.

pesce fuor d'acqua; oltre alla massiccia campagna pubblicitaria e alle capacità linguistiche, il Cavaliere riuscì a smuovere l'elettorato dalle sue fedeltà pregresse e di attirarlo verso di sé, presentandosi come un "uomo nuovo", un impolitico ma con il "saper fare" e riportare il Paese alla ribalta.

[. . .] "Ciò che vogliamo offrire agli italiani è una forza politica fatta di uomini totalmente nuovi, ciò che vogliamo offrire alla nazione è un programma di governo fatto solo di impegni concreti e comprensibili"⁵⁸. Quello che fece Berlusconi è di offrire al pubblico un "nuovo miracolo nazionale" attraverso un processo di liberalizzazioni, sburocratizzazioni e altre istituzioni che in quel momento avevano recato una paralisi all'intero sistema, e utilizzò principalmente gli stessi approcci e strumenti che il marketing propone per la conquista e mantenimento dei consumatori.

La mobilitazione di tutte le testate appartenenti al gruppo Fininvest lasciò gli avversari completamente disarmati, inoltre la sfilata di figure più popolari del canale televisivo, a sostegno del leader di Forza Italia, ha frantumato ogni tradizione di equilibrio e riservatezza e fu utile a valorizzare l'elemento dinamico e innovativo della proposta politica del Cavaliere.

Egli proiettò la Rai come una televisione dall'immagine gessata e vecchia, mentre i canali della sua rete si mostravano per la sua *spettacolarizzazione*; gli italiani erano esausti di sentir parlare solo di politica e di un linguaggio troppo tecnico, essi avevano voglia di divertirsi e per questo motivo che Berlusconi propose una tv commerciale. Fu proprio sull'intrattenimento, sul varietà, sul *talk show* in cui avviene il confronto tra la Rai e le emittenti private: scontro in cui risulterà vincitrice proprio la Fininvest. Mentre l'ascolto della Rai si rivelò ininfluenza nell'orientare gli elettori a favore dei partiti candidati all'elezioni, il gruppo Mediaset riuscì a guidare l'elettore verso la scelta di Forza Italia. Ciò che è indiscusso è che Berlusconi, senza le sue reti televisive, non avrebbe vinto la sua prima competizione elettorale.

Un esempio importante fu lo scontro televisivo tra il leader del Pds (Partito Democratico della Sinistra) Achille Occhetto e Silvio Berlusconi nel programma "Braccio di Ferro" di Enrico Mentana, dove molti autori ritengono che l'avvento del Cavaliere partì proprio da lì. Il dibattito segnò l'apice della prima campagna elettorale della Seconda Repubblica Italiana, basata su una campagna di selezione destra/sinistra e prodotta dalle ceneri degli eventi che avevano segnato la fine della Prima (Tangentopoli, Mani Pulite).

Berlusconi monopolizzò l'intero dibattito e mise in rilievo le concezioni su cui si baserà sempre la sua campagna elettorale, ovvero sull'innovazione e sulla sua storia personale, riuscendo così a mettere in cattiva luce l'altro candidato, ancora legato al sistema politico precedente. L'idea del confronto televisivo non può non avere origine di stampo americano, esempio classico fu lo scontro tra il giovane J. F. Kennedy e l'anziano Nixon, difatti la costruzione di un'immagine iconica del Cavaliere nascerà prendendo spunto proprio il dibattito americano; una curiosità è che lo stesso Berlusconi indossò lo stesso doppiopetto blu con camicia azzurra come fece Kennedy quando stroncò televisivamente il suo avversario.

⁵⁸ Pezzo del discorso di presentazione della "*discesa in campo*" di Silvio Berlusconi del 26 gennaio 1994.

La televisione come si intuisce ha un valore fondamentale per la politica perché ha la capacità di orientare e indirizzare l'opinione pubblica più di ogni altro mezzo di comunicazione ma soprattutto riesce a plasmare l'individuo riuscendo ad ottenere la loro fiducia. La situazione politica culturale nonostante fosse cambiata e di conseguenza il livello d'istruzione aumentò dagli anni precedenti, i politici intuirono che per perseguire il loro fine, ovvero raccogliere la più vasta fascia elettorale, avrebbero dovuto semplificare il loro modo di agire e comprendere soprattutto chi avevano di fronte: un pubblico di persone comuni che avevano bisogno di comprendere che cosa stessero dicendo i politici.

La televisione commerciale della Fininvest esprimeva perfettamente questa percezione dell'elettore – consumatore e riuscì a fondare il suo messaggio politico-culturale, attraverso la semplificazione. Berlusconi, secondo Umberto Eco⁵⁹, ha colto questa richiesta fondando un sistema di valori sull'educazione permettendo così a coloro che non avevano un'idea politica ben definita, di sentirsi parte del sistema. Questi elettori sono tra quelli che hanno poca cultura politica ma sono assuefatti dallo “*Spettacolo*”, portato appunto dalla televisione commerciale di Berlusconi e riuscendo con rapidità a iniziare un processo di identificazione con la società stessa.

L'argomentazione di Berlusconi è costruita attorno a sé in quanto enunciatore, basandosi completamente sulla sua forte soggettività e autorità, ma soprattutto su quei valori⁶⁰ che egli stesso riuscì a trasmettere. La semplicità del linguaggio divenne alla base della campagna berlusconiana e fu funzionale all'accettazione di un patto tra il Forza Italia e gli elettori- telespettatori; frasi brevi e clausole semplici, un lessico ipersemplificato e antipolitico.

La campagna “Vietato Vietare” riprese lo slogan del periodo sessantottino e fu la più grande forza della televisione nell'orientare gli elettori, e rappresentò un tentativo di usare i canali televisivi per sostenere certe tesi che poi diventarono politiche.

Queste risorse messe a frutto fin dai primi momenti della discesa in campo caratterizzeranno l'intera azione politica del Cavaliere; egli mette in scena una relazione costante tra il suo comunicare e la sua persona, riesce ad essere confidenziale e rassicurante nei confronti della società e si scaglia contro quei avversari politici che hanno messo ko l'intero Paese. Il leader di Forza Italia egemonizzò l'agenda politica dell'Italia, indipendentemente dai reali problemi o dalle tematiche sociali più influenti: ne sono una prova le sue continue battaglie contro la magistratura e il suo costante appello “anti comunisti” che caratterizzarono l'intera campagna del 1994.

Ne “*L'Italia che ho in mente*”, Paolo Guzzanti spiega che il linguaggio di Berlusconi permette di affascinare l'elettore grazie al suo modo di essere, l'ironia e la risata sono il suo punto di forza. *Egli sa*

⁵⁹ Articolo di Umberto Eco pubblicato sul giornale “La Repubblica” in occasione dell'elezioni del maggio 2001 in cui mette in rilievo la fascia de “L'elettorato Affascinato”.

⁶⁰ Si tratta di valori non di superiorità ma di valori ritenuti tale per la loro auto evidenza.

replicare in modo tagliente, sa interrompersi e deviare, riprendersi e sviluppare parti del discorso che spesso gli arrivano come input dalla stessa platea che lo ascolta e che talvolta interviene, si intromette, chiede e propone” (Guzzanti, 2000)

Berlusconi fu una delle poche personalità politiche in cui si coniano due elementi fondamentali : informazione e comunicazione: l’informazione è il cosiddetto quarto potere che ha sempre agitato in relazione al potere politico, permettendo di creare situazioni emotive inerti e la comunicazione è quel dono che suscita sentimenti contrastanti ma vicini alla persona.

Nonostante l’esercito di controllori e dell’utilizzo massiccio dei media, Berlusconi non può dirsi un politico da spin doctor (Stringa, 2009); difatti egli non si affidò mai completamente alle strategie e tecniche dello spin poiché era convinto della sua naturale empatia con lo spettatore e si è sempre lasciato guidare dal suo istinto dimostrando fundamentalmente di essere lo “*spin doctor di sé stesso*”. Berlusconi sin dall’inizio della sua discesa in campo ha dimostrato di saper gestire sia momenti di crisi che di cambiamento, risultando spesso il vincitore.

In “ *Mi consenta. Metafore, messaggi e simboli. Come Silvio Berlusconi ha conquistato il consenso degli italiani*” Amadori descrive il leader di Forza Italia come: “*l’essere riuscito a posizionarsi, psicologicamente, come una divinità che viene dal basso*” ed non vi è dubbio che questo fu uno dei capolavori comunicativi della Seconda Repubblica italiana.

4.3 Berlusconi tra politica e impresa: organizzazione di Forza Italia

Quando si parla di Berlusconi non si può non riferirsi a lui in qualità di imprenditore aziendale che politico. Egli coniò sin da subito la visione di strutturare un partito come un’azienda, essendo lui stesso fondatore di molte società. Prima di passare alla struttura organica di Forza Italia, è meglio ricordare le sue imprese per avere una linea chiara della sua azione politica all’indomani dell’elezioni del 1994, il quale decretarono la sua vittoria politica e morale, nonostante avesse fondato poco prima un partito e alla sua prima occasione.

Iniziò in giovane età come cantante e intrattenitore sulle navi da crociera(cosa che lo caratterizzerà per molto tempo; un uomo venuto dal “basso” e capace di costruire un impero) per poi spostarsi nel campo edilizio fondando la” Cantieri Riuniti Milanesi” Srl, in seguito la “Edilnord Sas”, e la “Italcantieri” Srl, i quali costruiranno parecchi quartieri quali Milano 2, Milano 3 e Brugherio.

Nel 1975 fondò a Roma la società Fininvest Srl per poi trasferirla a Milano e assumendo il controllo di altre società milanesi di Berlusconi; Milano Due, Italcantieri ed Edilnord. Nel 1978 fondò a Roma la Fininvest Roma srl, incorporando la Fininvest spa di Milano e ritrasferendola nel capoluogo lombardo.

Dal campo dell’edilizia si spostò nel settore delle comunicazioni, entrando con una quota nella Società Europea di Edizioni, casa editrice del quotidiano milanese “Il Giornale” di Indro Montanelli, per poi

diventare l'azionista di maggioranza e acquistando nel 1990 la quota maggioritaria del gruppo Mondadori. Entrando nel mondo televisivo Berlusconi fondò Reteitalia e la concessionaria di pubblicità Publitalia per sostenere il mercato comunicativo della stazione Telemilano 58.

Dal 1994 al 2002 attraverso la società Fininvest risulta socio della catena Blockbuster Italia, controllando inoltre, il gruppo Medusa Film. L'azione imprenditoriale del Cavaliere però non si arrestò bensì decise di investire anche nel campo delle grandi distribuzioni quali "Standa" della società Montedison e dei supermercati "Brianzoli" della famiglia Franchini. Decise inoltre di espandersi nel campo assicurativo, comportando la partecipazione del gruppo Fininvest nella società "Mediolanum". Dal 1986 ad oggi egli fu proprietario anche dell'Associazione Calcio Milan, squadra di cui era tifoso sin da piccolo.

Per quanto riguarda sempre il campo delle televisione è importante ricordare la sentenza n. 202/76 della Corte Costituzionale in cui sancì l'apertura all'esercizio dell'editoria televisiva, fino ad allora monopolio statale, anche verso le emittenti locali. Di conseguenza, nel 1978 Silvio Berlusconi rileva Telemilano che in breve diventerà Canale 5. Nel 1982 il gruppo si allarga con l'acquisto di Italia 1, dall'editore Rusconi e nel 1984 con Rete 4 dal gruppo editoriale Mondadori. Il gruppo Fininvest quindi diventa il maggior gruppo televisivo del panorama italiano, riuscendo a interrompere il monopolio della Rai.

Come spiegato nel paragrafo precedente, il 26 gennaio del 1994 Silvio Berlusconi fece la sua comparsa nella scena politica italiana, fondando giorni prima (il 18 gennaio) il Movimento politico Forza Italia, preceduto dall'Associazione nazionale Forza Italia di Urbani. Il Presidente e leader del partito è stato sin dalla sua fondazione dallo stesso Berlusconi.

La struttura organizzativa con cui il Cavaliere si basò su due componenti diverse e ben separate; i club Forza Italia e l'Anfi da un lato, e dall'altro il Movimento politico Forza Italia.

I club sono delle strutture associative locali le quali raggruppano coloro che, secondo lo Statuto di Forza Italia all'art. 1 relativo alle Finalità, si riconoscono nella cultura liberal-democratica e desiderano impegnarsi per la sua diffusione e il suo sviluppo. Una volta che il club è costituito, il medesimo deve comunque ottenere il beneplacito dell'Anfi e di conseguenza si configurano come le strutture militanti attivabili per le iniziative politiche e per l'imminente campagna elettorale. Il loro ruolo, oltre all'iniziativa politica, è quello della mobilitazione e della propaganda essendo in contatto diretto con la società civile, e ovviamente trattandosi di strutture militanti, i club non hanno la possibilità di influire sulle scelte politiche e sulle nomine poiché non vi è nessun collegamento con il partito stesso.

Il partito Forza Italia fu istituito successivamente ai club, con un proprio Statuto composto da 19 articoli poi successivamente a 74 articoli, divise in 12 sezioni, in cui sancisce l'intera organizzazione partitica: la struttura rincarò quello di una società aziendale. Le indicazioni più incisive riguardavano essenzialmente la convocazione entro i tre anni di un'assemblea dei soci per eleggere il Comitato di Presidenza e successivamente l'istituzione di articolazioni a livello regionale - locale, le cui strutture fanno riferimento al Comitato di Presidenza (art.11 dello Statuto).

L'adesione a Forza Italia avveniva attraverso il pagamento di una quota di iscrizione pari a 100 mila lire (si tratta degli anni '90, oggi è equivalente alla cifra di 80 euro circa) e l'invio presso la struttura madre del modulo anagrafico dell'aspirante socio. Una curiosità è che la scheda era disponibile sia sul settimanale "Sorrisi e Canzoni TV", una delle testate giornalistiche appartenenti alla famiglia Berlusconi, e sia presso i club di F.I. Adottarono una modalità di reclutamento aperto, essendo necessario solamente l'invio della quota e la compilazione di un modulo reperibile presso il sistema indicato sopra e sindacabile presso un comitato ad hoc nominato dallo stesso Berlusconi.

L'architettura dell'organizzazione si regge su due istituzioni distinte: il partito che corrisponde ad una logica del proprietario patrimoniale con una struttura dipendente dal leader, e il club aperto e mobilitato localmente, indipendente dalla struttura centrale poiché non interferisce minimamente con il centro decisionale.

Come inizio di partenza dell'azione politica berlusconiano, si notò un successo l'istituzione dei club poiché già nella prima Convention di Forza Italia, si vantò un'iscrizione di più di 1000 aderenti nelle unità locali. I soci di F. I , ovvero del partito in sé, furono di 5000 unità. Il partito, organizzato come azienda, è fondato su uno Statuto di diritto privato, caratterizzato quindi di precisi obblighi e doveri riconosciuti ai soci.

L'articolazione preposta da Forza Italia si fondò su esperienze e funzionari provenienti dal gruppo Fininvest, i quali adottarono tecniche di stampo aziendale quale marketing e comunicazione. Publitalia fu il nucleo dell'azione organizzativa e strutturale del partito poiché i 26 capi dell'area Publitalia ricevettero l'incarico di selezionare e reclutare i candidati prossimi all'elezioni, firmati appunto Forza Italia. Molti manager a cui furono affidati questi ruoli seguirono un corso intensivo di formazione politica e l'intento di Berlusconi fu appunto di alimentare lo spirito di un corpo aziendale, vantato come un valore aggiunto della società e garantendo dedizione e fedeltà al partito⁶¹. A questo tipo di sistema, incentrato sull'area Publitalia, fu progettato una rete di vendita affidata a 7000 promotori della finanziaria Programma Italia, in cui si diffusero su tutto il territorio nazionale, costituendo una struttura militante simile ai club. Il Cavaliere essendo proprietario della squadra di calcio "Milan Club", si affidò a quella fascia di elettori tifosi della sua squadra e istituì i Milan Club, aggiungendo fedeltà non solo politica ma anche calcistica. Infine, non per meno importanza anzi come fulcro dell'intera azione politica berlusconiana si rimanda al sistema mediatico che diventò il centro propulsore della campagna di Forza Italia verso l'esterno. È cosa già detto che la base del successo di Berlusconi fu proprio grazie alle proprietà televisive quali Canale 5, Italia 1 e Rete 4 che catalizzarono l'intera programmazione, attraverso personaggi famosi, della campagna a favore di Forza Italia.

⁶¹ L'impostazione ricorda molto quella dei partiti di stampo rivoluzionari: ovvero composto dal cosiddetto nucleo duro e centralità del leader, e i fedeli che sposano la causa politica del partito in cui si diffondono sul territorio e pronti per la funzione di mobilitazione sociale.

L'assetto del partito è unico e raro poiché si caratterizza per la sua presenza capillare sul territorio nazionale e sulla potenza comunicativa ed economica in possesso di Silvio Berlusconi. Il successo del 1994 di Forza Italia si fondò sulla struttura delle opportunità quali disfacimento del sistema dei vecchi partiti e la domanda di novità da parte dell'opinione pubblica insoddisfatta dalle recenti politiche adottate nella Prima Repubblica, e dalla proposta politico ideologica offerta, un liberalismo neo conservatore basata su una logica "Anti Comunista", incarnata dalla personalità dinamica di Silvio Berlusconi (Ignazi, 2014).

La struttura si presenta in maniera prevalentemente verticistica, tipica delle organizzazioni aziendali: i coordinatori nazionali e regionali sono nominati direttamente dal Presidente del Movimento e gli iscritti possono eleggere i coordinatori dei club locali e dei coordinamenti provinciali.

Sono strutture interne di Forza Italia:

- Forza Italia seniores; organizzazione dei forzisti over 65 anni al cui vertice vi era il Senatore Enrico Pianetta
- Azzurra Donna: l'organizzazione femminile alla cui guida vi è Mara Carfagna
- Azzurri nel Mondo: braccio estero del partito e diretto da Barbara Contini
- Ragion politica: portale internet del Dipartimento Formazione del partito
- Giovani per la Libertà (o Forza Italia Giovani): organizzazione giovanile fondata nel 1996 e rivolta agli azzurri .
- Studenti per le libertà: sezione studentesca del movimento giovanile, fondato nel 1999, riconosciuto come associazione studentesca presso il Ministero della pubblica istruzione

Per quanto riguarda gli organi nazionali al vertice c'è il Presidente Silvio Berlusconi e i vice Presidenti, fino al 2009, furono Giulio Tremonti e Roberto Formigoni. Alla Presidenza del Comitato di Presidenza e alla vice presidenza furono rispettivamente Claudio Scajola e Carlo Vizzini. Il responsabile della Segreteria politica fu affidato a Denis Verdini e Angelo Pisanu alla carica di vice Responsabile.

Per gli organi regionali, i coordinatori sono a capo del partito a livello regionale e sono nominati dal Presidente. Sono riuniti nella Conferenza dei Coordinatori regionali il cui segretario dal 2002 al 2013 fu affidato ad Angelino Alfano.

4.4 *Tecniche di marketing aziendali firmate Berlusconi*

Dopo aver delineato la struttura del partito azienda di Forza Italia, ora ci concentriamo sulle tecniche di marketing adottate dal Cavaliere in vista dell'elezioni del 1994. Ricordo che l'intero paragrafo si sofferma solo sulla campagna elettorale del 1994 poiché fu la prima ed importante entrata in scena di Silvio Berlusconi nel panorama politico. Le tecniche adottate, vista la sua esperienza ventennale nel campo dell'imprenditoria, caratterizzarono l'intera azione di Forza Italia, vendendosi al pubblico come quel prodotto politico da comprare e da consumare; per prodotto politico non si intende solo l'ideologia liberale neo conservatore, ma anche del valore aggiunto dalla figura stessa di Berlusconi come marchio proposto dal partito.

La sua strategia fu chiara sin dall'inizio; organizzare il partito, sfruttando la propria forza vendita , avvalendosi delle strutture aziendali di possesso per la vendita di spazi pubblicitari e applicando politiche di marketing aziendalistiche mirate. Berlusconi riuscì ad innovare le modalità di comunicazione politica, rivoluzionando il contesto sociale di un Paese ancora ancorato alle tradizioni politiche democristiane e socialiste.

L'Italia del dopo guerra era entrata in una condizione di stabilità, apparente, economica, e si stava vivendo il periodo del cosiddetto "Miracolo italiano"; con gli aiuti del Piano Marshall, il Paese entrò in un periodo di rinascita che ha prodotto nel popolo un senso di riscatto mondiale. Gli anni Cinquanta e Sessanta del Paese sono vissuti con una sensazione diffusa di ricchezza e benessere, traducendolo, in termini di consumo, alla tendenza di acquisizione del diritto di cittadinanza, ovvero beni stabili e duraturi (frigorifero, la lavatrice, la televisione etc) che consentivano al consumatore di sentirsi parte della società rinascita. Si entra in un'epoca della distinzione dove il prodotto diventa uno status symbol, cioè un simbolo indicativo dello stato sociale di appartenenza.

Gli anni Settanta, periodo di contestazioni sociali di stampo giovanile ed operaia, iniziarono con delle incrinature del sistema economico: la crisi petrolifera del 1972 e del 1979, portarono momenti di frattura di sistema sociale. Iniziarono politiche di austerità, finalizzato al risparmio di ogni genere, e di un clima anche abbastanza teso per l'insorgere del clima di terrore inflitto dalle continue manifestazioni sociali.

Gli anni Ottanta cominciarono all'insegna di una seconda rivoluzione del consumo e del benessere, e dall'entrata di scena politica di Bettino Craxi, caratterizzato da un momento anche illusorio di quella sensazione. L'illusione di una vita migliore si alimentò per poco tempo anche perché all'inizio degli anni Novanta sarà messo al bando con lo scandalo Tangentopoli, i quali definirono la fine della Prima Repubblica. Il craxismo e gli anni Ottanta hanno generato la consapevolezza individualistica del consumo , inducendo il consumatore ad acquisire autonomia decisionale relativa ai consumi da operare. Il consumo teatralizzato degli anni Ottanta favorì i soggetti del loro status di consumatori ma nel momento in cui egli è

consapevole dell'illusione che potrebbe portare la condotta economica di un paese, egli diventa sempre più razionale e in termini di consumo ragiona ponderatamente sui prodotti da acquistare (non esiste più un comportamenti d'acquisto compulsivo). Si parla di marketing maieutico comportando il cambiamento del consumatore non più individualista, bensì personalista, ovvero attento al benessere della propria persona e consapevole del fatto che il suo benessere è legato a quello degli altri e di nuove sensibilità sociali(*related marketing*).

Analizzato il quadro precedente, ora si asserisce la strategia messa in atto da Berlusconi: gli elettori come ripetuto sono i consumatori da convincere, vendendo un prodotto politico-ideologico, non più basati sulla comunicazione precedente. Dal 1994 egli offre il proprio prodotto come il migliore nel mercato economico, caratterizzato da elementi di forte emozionalità e polarizzata dalla distinzione fra bianchi e rossi, democristiani e comunisti. L'intuizione di Berlusconi fu di lavorare producendo un prodotto politico medio, funzionale alla conquista del consumatore razionale ma vi fu la necessità anche di vendere un prodotto polarizzato. Un prodotto politico medio è un prodotto inizialmente non polarizzato ma in grado di raccogliere il più ampio consenso del pubblico, presentandosi come la novità e su questo è innegabile che Berlusconi non abbia portato un'innovazione nelle modalità di relazioni politiche, ancora legate alle tradizioni.

Ci si trovò di fronte ad un uomo politico nuovo, che per la prima volta non vendeva solo un'ideologia ma anche sulla razionalità degli elettori, presentando vantaggi competitivi del suo prodotto. Berlusconi agisce secondo un criterio di impostazione aziendalistica compenetrata alla sua visione di politica: tiene conto solo della maggioranza ma in termini politici, anche la minoranza ha un suo peso nel percorso elettorale. Oltretutto la visione aziendalistica ha le sue radici su una concezione conflittuale, prendendo decisioni secondo il criterio del pragmatismo, eliminando leve improduttive e concentrandosi solo sulle aree di miglioramento. Implementando questa logica alla gestione della "res publica", si creano spesso delle distorsioni non attinenti a quello detto in precedenza, e non possono essere tagliati fuori elementi improduttivi poiché questi fanno parte della società.

Berlusconi ha applicato con efficacia il modello di marketing politico, costruendo un partito orientato al mercato, partendo dalla prima fase di market intelligence, elaborato dalla società Diakron fondata da Gianni Pilo, manager di Fininvest e specializzato nel marketing del sistema televisivo. L'obiettivo fu quello di individuare la nuova domanda politica degli elettori, narrando il posizionamento di quel prodotto partito che avrebbe risposto ai nuovi bisogni. Attraverso i sondaggi si verificò la crescente sfiducia dell'opinione pubblica verso la politica nazionale e la volontà di decidere in prima persona del futuro nazionale.

Dalle indagini effettuate venne fuori l'identikit del politico ideale: ovvero colui vicino alla gente e risolutore di problemi, onesto e tecnicamente competente. La Diakron poi si occupò delle verifiche sulla

personalità di Berlusconi agli occhi della gente e ne risultarono come il probabile vincitore, percepito come una sorta di Salvatore in cui un variegato numero di segmenti elettorali ci si riconosceva.

Dopo la prima fase di marketing intelligence, la Diakron passò alle fasi successive:

- Costruzione dei tratti identitari del partito (*product design*)
- Analisi della concorrenza politica (*competition analysis*)
- Identificazione dei segmenti chiave di elettorato (*support analysis*)
- Esecuzione della campagna elettorale utilizzando tecniche dello *storytelling*

Berlusconi ebbe effettivamente due mesi di tempo per convincere gli elettori e decise in primis di costituire un cartello elettorale di destra, riuscendo a “riappacificare” Lega Nord di Bossi e Alleanza Nazionale di Fini in due poli distinti: il “polo della Libertà” e il “polo del Buon governo”. Di conseguenza, si concentrò su una strategia tesa alla realizzazione di tre obiettivi:

- Rafforzare la sua credibilità politica facendo attenzione ad un accreditamento non solo politico ma come statista autorevole di *decision maker*.
- Rappresentare valori e credenze ormai privi di rappresentanza: Berlusconi rilevò, attraverso i sondaggi, i bisogni dell’opinione pubblica, e mettendoli nell’agenda politica e come prodotto del partito; riduzione delle tasse, incremento del lavoro e la battaglia contro i comunisti.
- Attuare il processo di ampliamento e trasferimento dei propri ambiti di credibilità grazie ad una comunicazione elettorale basata su principi di emotività e passionalità, tentando di raccogliere anche l’elettorato appartenente alla sinistra: la prima serie di spot di Forza Italia fu dedicata alla formazione e all’adesione dell’elettorato fedele al Cavaliere (Vaccari, 2013).

A decretare l’effettività della strategia di Forza fu la vittoria finale all’elezioni con il 21,0%, ottenendo una netta maggioranza alla Camera, mancandola tuttavia al Senato, ma riuscì a ottenere la fiducia “breve” al suo governo.



La domanda è: chi ha votato Berlusconi? Prevalentemente donne con più del 50% mentre gli uomini rimasero fermi con il 46,6%;. Si rilevò che tra le donne votanti Forza Italia si concentrò quella fascia di casalinghe (21,8%) le quali avevano apprezzato la tv commerciale proposta dal gruppo Fininvest; inoltre tra le fasce votanti si riscontrarono elettori laureati e occupati, facendo leva sulla loro appartenenza alla categoria dei elettori telespettatori⁶².

Franco Monteleone⁶³ ritenne che Berlusconi sia stato favorito principalmente da due fattori quali la nuova legge elettorale (“*Mattarellum*⁶⁴”) e dagli errori dei suoi avversari politici, soprattutto il successo derivò dallo spazio televisivo non regolato il quale gli ha permesso di conquistare l’immaginario collettivo e la maggior fascia dell’elettorale, decisiva per la vittoria finale.

Per quanto riguarda la concentrazione elettorale territoriale, dall’immagine sottostante⁶⁵, l’elettorato fedele a Berlusconi si concentra nel Nord e nel Sud Italia, mentre il Centro rimase incanalato al suo “*triangolo*

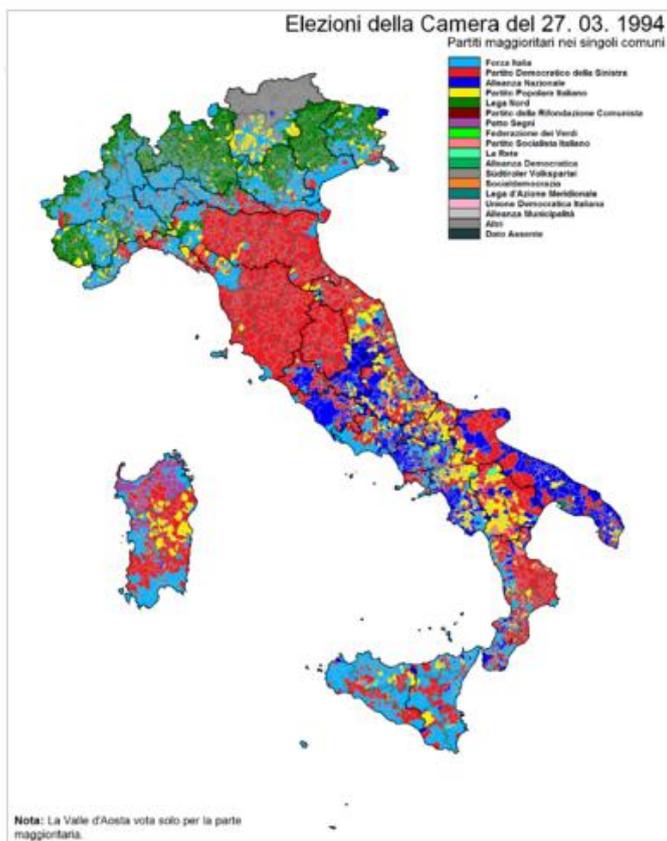
⁶² Vincenzo Susca, Alberto Abruzzese, Franco Ferrarotti, “*Tutto è Berlusconi: radici, metafore e destinazione del tempo nuovo*”, 2004

⁶³ Franco Monteleone, *Storia della radio e della televisione in Italia. Costume, società e politica*, 2009

⁶⁴ La legge “*Mattarella*” (Legge n.276 – 277 del 1993 “*Norme per l’elezione della Camera dei deputati e del Senato della Repubblica*”) fu la riforma elettorale attuata in seguito al Referendum del 18 aprile 1993, proponendo un sistema elettorale misto: maggioritario a turno unico per la ripartizione del 75% dei seggi parlamentari unito, per il rimanente 25% dei seggi, al recupero proporzionale dei più votanti non eletti per il Senato (Scorporo: meccanismo di calcolo) e al proporzionale con liste bloccate e sbarramento al 4%.

⁶⁵ https://it.m.wikipedia.org/wiki/Elezioni_politiche_italiane_del_1994 consultato il 5 Febbraio 2017.

rosso”. Nonostante il tentativo della sua campagna anti comunisti, Berlusconi non è riuscito ad attecchire nella zona centrale dell’Italia, legata ancor di più alle tradizioni e disprezzando totalmente le innovazioni riportate da Forza Italia



Si può concludere con l’idea che la discesa in campo di Silvio Berlusconi in un panorama incline alla tragedia politica, comportò una rinascita della fedeltà alle tradizioni politiche del nostro Paese. Ci sono elementi di continuità e di innovazione nell’azione strategica del Cavaliere, e per questo non può non definirsi l’ideatore di una comunicazione politica, non solo basata sulla politica stessa, ma anche su un altro elemento costitutivo della società, ovvero l’economia, che rappresenta la punta di cristallo di ogni paese.

Le tecniche di marketing aziendali sono utili alla politica quanto quest’ultima è utile all’economia stessa: vi è sempre stata una correlazione tra questi due elementi, e non si può pensare di dividere questa sinergia.

La parola “Economia” nel mondo antico significava “*amministrazione della casa*”, e oggi questo concetto viene utilizzato per influenzare le decisioni politiche degli stati nazionali.

CAPITOLO III: L'IMPLEMENTAZIONE DELL'INTERNAL AUDITING NELL'ATTIVITÀ DI SPIN DOCTORING IN CAMPAGNA ELETTORALE

1. Introduzione

Nei paragrafi precedenti, si è delineato un quadro di tutti gli elementi essenziali che compongono il progetto della tesi, analizzando i punti chiave per procedere all'implementazione dell'internal auditing nell'attività di spin doctoring.

Ricordiamo innanzitutto che l'internal auditing è un servizio di controllo interno all'organizzazione ed è a supporto dell'attività decisionale ed operativa degli organi dirigenziali. Nelle organizzazioni è utilizzato con lo scopo di formulare strategie efficienti, controllare il rispetto degli obiettivi interni, e accertare le condizioni di regolarità formale e sostanziale delle responsabilità degli organi amministrativi.

Il servizio si basa sull'audit (verifica ispettiva) ovvero una valutazione indipendente con il fine di ottenere prove, relative ad un determinato oggetto, e valutarle con obiettività al fine di stabilire in quale misura i principi prefissati siano stati adempiuti.

Lo spin doctor, dopo le varie definizioni che vanno dal pensatore occulto al solo consulente estetico e comunicativo del candidato o partito politico, ha incrementato negli anni un'importanza e un supporto indispensabile per gli attori politici poiché si configura come il filtro o la congiunzione tra la società e la politica. Stratega comunicativo e abile manipolatore d'informazione lo spin doctor entra in gioco soprattutto nella fase delle campagne elettorali, dirigendo l'organizzazione che assiste il candidato o il partito per la conseguente elezione ad una carica pubblica.

Cercando una linea di congiunzione tra le due attività, si vede il partito come un'organizzazione aziendale, in cui il management è rappresentato dalla figura del candidato o del segretario di partito e nella figura dell'internal auditor si configura l'attività dello spin doctor il quale, durante la fase di campagna elettorale, assiste il "manager" e formula strategie efficienti in campo comunicativo, controllando il rispetto degli obiettivi interni ed esterni e le condizioni di responsabilità di tutta l'organizzazione partitica.

Questo servizio consente allo spin doctor non solo di controllare i fenomeni esterni, in cui effettua continue analisi e sondaggi, bensì di raggiungere alla buona pianificazione interna per effettuare la miglior "messa in scena".

Nel caso di specie, l'implementazione dell'internal auditing si svolgerà essenzialmente nella fase di campagna elettorale e non nell'intero andamento della Legislatura, poiché in molti paesi democratici la figura dello spin doctor viene utilizzata soprattutto nella fase di elezione a carica pubblica, quella che in termini economici potremmo dire nella sua massimizzazione del profitto.

Un antico proverbio latino citava “*Dotata animi mulier virum regit*”, ovvero “una Donna dotata di coraggio (di spirito) sostiene (consiglia) il marito”, Virginia Woolf lo tramutò in “*Dietro ogni grande uomo c’è sempre una grande donna*”. Quello che si vuole dire è che spesso in ogni persona, che sia un candidato, un Presidente o altro, c’è sempre qualcuno che lo assiste e lo consiglia, spesso all’ombra e senza luci dei riflettori puntati.

1.2 *Lo staff elettorale e il suo candidato*

La campagna elettorale è il momento più atteso per il candidato/partito e il suo spin doctor. È il cosiddetto “evento dell’anno”, in cui si verificano che gli obiettivi e le strategie, studiate ad hoc e messe in atto, abbiamo portato all’effettiva acquisizione della carica pubblica. Si tratta effettivamente di strategie di marketing politico-elettorale, in cui il candidato si espone come un prodotto da vendere al consumatore, si presenta nel mercato politico e punta a massimizzare il profitto in termini di voti.

Dalla propria immagine, dai manifesti, dai comunicati stampa all’organizzazione degli eventi tutto ruota attorno al candidato il quale si affida ad un team di esperti. Si costituisce lo *Staff elettorale* che gestisce tutte le attività soprattutto quando si entra nel vivo della tornata elettorale. È importante per l’organizzazione, sia decidere che tipo di modello adottare (gerarchico vs collegiale) e sia chi avere nello staff, ovvero la presenza sia di professionisti che volontari, definendo i ruoli e i tempi organizzativi di entrambe le figure. Infine, non meno essenziale, organizzare il budget di spesa dell’intera campagna elettorale.

Entrambi i modelli organizzativi, gerarchico o collegiale, sono funzionali per raggiungere gli obiettivi prefissati: il modello gerarchico permette un flusso delle informazioni di tipo *top-down*, grazie alla presenza di un coordinato generale che rende l’esecuzione dei progetti in modo semplice poiché i ruoli, i compiti e le responsabilità sono definiti e standardizzati. Il rischio di questo modello può essere quello di isolare eccessivamente il candidato e limitare le opinioni dissonanti o esterne dello staff.

Il modello collegiale invece è basato da un flusso di informazioni di tipo orizzontale, nonostante la presenza costante di un coordinatore generale, e di una distribuzione del potere decisionale affidato a tutti i membri dello staff. Il problema è che “tutti decidono e nessuno decide” e ciò aumenta il rischio di avere dissonanze all’interno creando una spaccatura più influente.

Lo staff elettorale ha principalmente tre funzioni; organizzativa, protettiva e comunicativa. Per quanto riguarda l’organizzazione, il candidato è assistito da un consulente che si occupa in particolare dell’agenda degli appuntamenti e degli eventi a cui egli deve partecipare. Inoltre il consulente amministra i tempi del candidato e coordina anche le persone che fanno parte delle sedi e dei comitati elettorali.

Il consulente , se svolge anche l'attività di spin doctoring, attiva una sorta di protezione al candidato poiché grazie alla sua abilità di stratega riesce a far passare messaggi coerenti con l'azione e l'identità del candidato.

Infine, lo staff gestisce la forma comunicativa del candidato, il quale grazie realizza e coordina tutti i materiali informativi, multimediali e pubblicitari in modo da metterli in sintonia con l'identità del politico e in linea con il programma e la strategia.

Nello staff è importante avere a disposizione anche figure più specializzate come esperti di marketing politico, grafici, *copy writer*, *social media specialist*, sondaggisti in grado di migliorare e specializzare l'azione comunicativa del candidato.

Dopo aver delineato sia il modello organizzativo e sia la funzione dello staff, si illustrerà lo schema organizzativo definitivo di uno staff elettorale.

Innanzitutto a capo della staff, si trova la *Segreteria organizzativa*, gestita dalla figura del Coordinatore generale, assistito da uno *comitato generale* diretto da coordinatori che sono corresponsabili di tutte le attività dei rapporti con l'elettorato. Il coordinatore e il suo vice si occupano principalmente della gestione della campagna e del procedimento di pianificazione dei media: informazioni e contro informazioni delle azioni politiche del candidato. Il coordinatore generale sovrintende e coordina tutte le operazioni, dal gestire il calendario delle attività ai rapporti politici e organizzativi del candidato. Il ruolo del vice coordinatore è quello di condividere le attività tra il candidato e coordinatore generale.

Alla base del comitato elettorale, si suddividono i reparti operativi della campagna elettorale: dall'ufficio stampa al reparto di mailing e spedizioni, al materiale di affissione dei materiali di propaganda, all'ufficio contabile e comunicativo.

L'ufficio stampa del comitato elettorale verifica i rapporti con i media, quelli classici come i giornali ai nuovi come i social network. I nuovi media come spiegato nei paragrafi precedenti rappresentano la base della comunicazione politica poiché riescono a raggiungere le nuove fasce elettorali, quei segmenti che influenzano i risultati della tornata elettorale.

L'ufficio stampa è affiancato al reparto comunicativo, il quale affina la strategia e tutte le attività risultanti da questa. La migliore comunicazione fa ottenere la migliore prestanza al candidato e circondarsi da figure esperte e competenti del settore comporta un aiuto in più al risultato stesso. Il candidato risulterà preparato e competente grazie alle sue lodi comunicative, e grazie alla *Segreteria generale* , egli riuscirà a intercorrere rapporti con i grandi elettori ed esponendo i punti programmatici del programma politico proposto, gestendo inoltre il calendario delle attività da eseguire.

Il candidato deve contornarsi da persone di fiducia, da uno staff che rispetta l'ideologia e il programma che egli intende portare avanti; e per questa ragione che il responsabile formazione si occupa di ciò. Egli gestisce le selezioni, coordinando i profili dei volontari e dei professionisti e monitorando continuamente le attività del personale.

Infine , non per importanza minore, lo staff elettorale si basa su delle entrate e delle uscite pecuniarie e per questo è opportuno istituire un reparto contabile. Come in un'azienda, il reparto contabile si occupa delle fasi amministrative della campagna, coordinando il *fundraising*, la cosiddetta “raccolta fondi”, e le attività di rendicontazione normativa e statutaria dell'intero comitato.

La definizione dei tempi di partenza è legata anche al budget di cui dispone il candidato e permette di definire i tempi organizzativi dell'intera campagna. Per quanto riguarda il comitato elettorale, si deve tenere conto dell'affitto della sede, delle utenze telefoniche, delle attrezzature e della cancelleria a disposizione, e del personale a disposizione del candidato (a differenza dei volontari che non hanno una retribuzione fissa).

Per l'area comunicativa e propagandistica, comprendendo anche il mailing e spedizione, le uscite si occupano dalla progettazione dell'immagine del candidato a livello nazionale e internazionale, la gestione dei siti internet e delle pagine social, le messe in onda dello spot e la stampa tipografica e serigrafica. Molte sono le uscite iniziali e durante che il candidato dovrà sostenere,(anche i viaggi e i continui spostamenti che egli dovrà sostenere) l'importante è avere un'ottima pianificazione non solo dell'azione comunicativa ma anche finanziaria della campagna.

In Italia c'è la ritrosia dei candidati ad affidarsi a fundraisers, professionisti o, addirittura, ad attivare raccolte fondi, in questo campo, siamo ancora ben lontani dal modello americano.

Dopo aver creato uno staff elettorale e aver sistemato ruoli, competenze e responsabilità dei volontari e funzionari, è necessario avere capacità motivazionali, interne ed esterne, in grado di contagiare l'elettorato a votare per il candidato per cui lavorano,così che nessuna campagna elettorale possa concludersi con una sconfitta.

Nello figura sottostante⁶⁶ si schematizza quello che è stato trattato finora per quanto riguarda l'organizzazione e la struttura dello staff elettorale e da qui che inizierà la fase di implementazione dell'attività di internal auditing ad opera dello spin doctoring.

Lo spin doctor assumerà la figura del Coordinatore generale e del responsabile formazione dello staff,,il quale assisterà il candidato e verificherà che gli obiettivi interni ed esterni siano stati adempiuti.

⁶⁶ Lo schema è stato ripreso dallo studio su “*Il management di una campagna elettorale*”, ad opera della terza edizione del Piccolo festival della politica, del 5 Settembre 2012 , www.piccolofestivaldellapolitica.it consultato il 25 Gennaio 2017.



2. Procedimento di implementazione dell'internal auditing nella staff elettorale

Ora si entra nel cuore dell'intera ricerca della tesi, ovvero il procedimento di implementazione del servizio di auditing, elemento puramente economico, nell'attività di spin doctoring. Dopo aver realizzato una struttura organizzativa dello staff elettorale, il tentativo della ricerca è quello di trasformare lo staff come una società aziendale e rappresentare il candidato come il management di questa attività, inoltre la funzione dello spin doctor, nel caso di specie, riprenderà quello dell'internal auditor che molte aziende si adoperano per la verifica del sistema di controllo interno. Per ottenere una buona riuscita degli obiettivi esterni, occorre innanzitutto controllare e gestire l'interno, che è fatto di molte figure vicine al candidato per ottenere il miglior profitto. Strutturare una organizzazione presuppone la suddivisione dei compiti necessari allo sviluppo ottimale della campagna in ruoli e responsabilità permanenti che dureranno fino all'ultimo giorno delle tornate elettorali. Una buona organizzazione comincia con una valutazione attenta dei compiti necessari, queste funzioni saranno adempiute da quegli individui che hanno mostrato le capacità e la formazione alla realizzazione di ognuna di queste attività. Due obiettivi fondamentali ;deve perseguirsi

un'armonia tra le funzioni e le capacità dei titolari di queste funzioni e si deve creare la maggiore comunicazione di tipo top-down, affinché le decisioni della direzione siano applicate nel modo più rapido e fedele possibile dagli incaricati di eseguirle. Tutti devono sapere a chi corrispondere e chi è il responsabile della esecuzione di un compito al fine di evitare le ambiguità nella attribuzione di compiti.

Tuttavia la priorità deve essere posta nel compimento delle attività, anziché nella forma, ed i partecipanti alla campagna devono avere la flessibilità per potere rilevare opportunamente chi non ha potuto compiere, eventualmente, qualche compito necessario.

Riprendendo lo schema sull'attività di internal auditing, esposto nel primo capitolo della tesi, in cui si strutturano le diverse fasi di elaborazione del servizio di auditing all'interno dell'organizzazione, ora si tenterà di trasformarle in attività che lo spin doctor dovrebbe eseguire. L'auditor interno svolge un'attività di verifica ispettiva chiamata audit, il quale controlla che l'intera attività abbia svolto in modo efficiente ed efficace gli obiettivi preposti. Il termine audit non sarà alterato perché corrisponde alla base di tutta l'attività.

Ci si servirà oltretutto di una tipologia di auditing, ovvero l'operational auditing in cui si focalizza l'analisi delle capacità e delle fattibilità dei risultati del personale e del management stesso. L'attività di operational parte con l'individuazione dei diversi processi aziendali, che possono essere sia di natura amministrativa, produttiva o informatica. Lo spin doctor quindi dovrà iniziare la sua verifica operativa in quei settori dello staff e dello stesso candidato, ritenuti fondamentali per l'attuazione di una campagna elettorale efficiente.

Nella conclusione dell'operational auditing, lo spin doctor trarrà le possibili soluzioni migliorative al fine di massimizzare i processi stessi e creando quel valore continuativo necessario al miglioramento dello staff e comitato elettorale.

Nella fase preliminare dell'attività di auditing, lo spin doctor effettuerà una pianificazione e una macro analisi in cui verranno raccolte le informazioni generali di tutti i membri dello staff in modo tale da evidenziare sia gli obiettivi che i rischi che si potrebbero verificare nelle aree da analizzare. L'obiettivo sarà quello mettere in campo tempestive azioni correttive per un miglioramento della performance. Non si tratta di rintracciare gli errori ma di individuare aree di miglioramento al fine di riportare il tutto al management, ossia il candidato, così che sarà in grado di avere una performance più efficace.

L'inizio dell'audit, in parallelo all'operational auditing, avviato dallo spin doctor si svolge con la nomina di un responsabile in ogni settore e la costituzione del gruppo di volontari e professionisti dello comitato elettorale. In questa fase preliminare, come nell'auditing, lo spin doctor gestirà la pianificazione e le macro analisi di raccolta delle informazioni generali in un planning memorandum, in cui si verificheranno i possibili obiettivi e rischi nelle aree da analizzare. Ad esempio: nel caso dell'ufficio stampa, egli nominerà un responsabile e nella verifica di audit, lo spin doctor esaminerà se l'intera area ha adempiuto agli obiettivi posti, ovvero se hanno verificato i rapporti con i media, classici e nuovi, riuscendo a creare una strategia comunicativa il più possibile attendibile alle aspettative degli elettori. Lo spin doctor dovrà accertare che il

responsabile e il suo team abbiano realizzato sondaggi, analisi empiriche, siano entrati in contatto con l'opinione pubblica e che la strategia elaborata sia effettivamente quella più efficiente.

Egli entrerà in contatto con l'organizzazione soggetta ad audit, così che nel riesame della documentazione che ha effettuato, riuscirà ad elaborare un'azione correttiva per il miglioramento dell'area riassumendolo in un report al manager-candidato.



Dopo la conduzione dell'esame in ogni settore che compongono il comitato, lo spin doctor inizierà la preparazione dell'attività di auditing verso lo studio dell'elettorato, mediante tecniche di sondaggi di opinione, analisi qualitative. La comunicazione politica si implementa seguendo una strategia, dettata dalla peculiarità dell'elettorato e in accordo con gli obiettivi del candidato, con l'ausilio di vari mezzi di diffusione di massa.

Considerando il partito come un'azienda e il candidato come il dirigente di questa, lo spin doctor lo aiuta a produrre i beni politici, intesi come ideologie, programma e decisioni politiche costituendo l'offerta politica di un paese in un determinato momento. Ogni azienda politica ha una immagine ed una marca istituzionale: Socialisti o liberali, repubblicani o democratici. Gli elettori possono essere visti come consumatori di beni politici. Un candidato o un partito si "venderà" bene quando l'offerta politica di questo candidato o partito è percepita dagli elettori come quella che meglio soddisfa la domanda politica.

Questa domanda è molto complessa e, normalmente, si agisce con le tecniche del marketing politico il quale studia in modo dettagliato tutte le fasce che compongono l'elettorato.

Per poter influenzare gli elettori e sapere con precisione a quali e con che tono il candidato deve rivolgere i suoi messaggi, è necessario conoscerli bene, sapere come pensano e in che modo prendono le loro decisioni di voto.

L'audit ora si sposta verso la società civile in cui lo spin doctor elabora insieme allo staff la linea d'azione dell'intera campagna elettorale, analizzando punti di forza e di debolezza e mettendo in pratica gli approcci metodologici del marketing politico. Innanzitutto si elabora il piano di audit, attraverso una definizione degli obiettivi di verifica della funzione, ma anche una valutazione periodica delle esigenze di adeguamento della struttura organizzativa: si selezionano le aree d'intervento, i segmenti elettorali, i rischi e le difficoltà.

Lo spin doctor assegna ai responsabili dei vari uffici del comitato le specificazioni per la ricerca: che vanno dall'analisi dell'elettorato e del suo comportamento elettorale, all'analisi del voto, dall'analisi dei concorrenti all'analisi della missione politica del partito e individuazione dei vantaggi competitivi. Così si definiscono gli obiettivi di ciascun responsabile da riportare successivamente allo spin doctor tramite la documentazione dei lavori svolti.

Come abbiamo visto, lo staff è composto da diversi uffici i quali hanno mansioni delineate nella materia di competenza. Ad esempio nell'ufficio comunicativo, lo spin doctor potrebbe assegnare l'analisi dell'elettorato tramite i tipici mezzi della comunicazione; attraverso le pagine web o le pagine social del candidato in cui si richiede agli iscritti di rispondere alle domande di un questionario basato su delle ricerche dei vecchi candidati dello stesso partito in cui il candidato ora appartiene. Altrimenti lo spin doctor potrebbe affidare alla segreteria generale l'analisi dei concorrenti o della missione politica del partito e del candidato.

Comunque è importante conoscere l'elettorato e le tecniche dei sondaggi di opinione offrono vantaggi decisivi per lo studio sistematico del corpo elettorale che somma varie centinaia di milioni di persone. La "radiografia" della cittadinanza è il primo passo per costruire una strategia razionale della campagna e si realizza attraverso l'analisi statistica dei dati disponibili e i sondaggi della opinione pubblica.

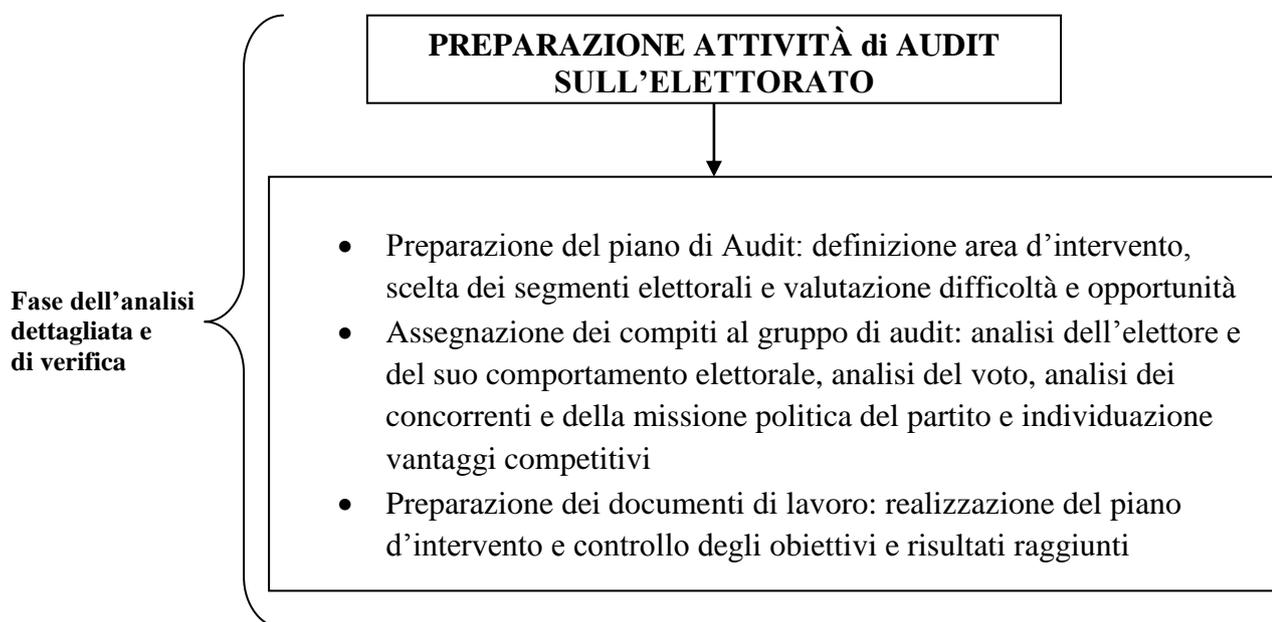
L'analisi statistica dei dati disponibili è il metodo più semplice, diretto ed economico di studio degli elettori in cui si possono conoscere le caratteristiche demografiche, sociali o economiche della popolazione; analisi di statistiche e censimenti della popolazione del paese, ma anche dati pubblicati su riviste, libri e articoli. Questo tipo di analisi permette di conoscere la composizione della popolazione per età, categorie socio professionali, grado di istruzione, sesso, ecc.

Un'altra importante fonte di informazioni gratuita è l'analisi dei risultati delle elezioni precedenti. A seconda della identificazione socio demografica delle circoscrizioni e dei seggi elettorali, ed il loro rapporto con le opzioni elettorali si possono inferire certi comportamenti politici più o meno stabili dei distinti settori della popolazione. In certe condizioni e con strumenti statistici più sofisticati si può anche valutare il trasferimento di voti da un partito all'altro nelle elezioni successive.

L'analisi dei dati disponibili è una prima approssimazione alla conoscenza dell'elettorato mostrando le linee generali degli antecedenti del corpo elettorale. Se si vuole approfondire tale ricerca è imprescindibile ricorrere a specifici sondaggi di opinione, i quali forniscono informazioni rilevanti per la elaborazione di una strategia elettorale. Tra queste informazioni si contano le misure degli atteggiamenti dell'elettorato e la valutazione delle intenzioni di voto della popolazione. Conoscere gli elettori è vitale per il successo di una impresa politica e perciò deve essere permanentemente aggiornata in quanto niente cambia tanto rapidamente quanto le verità provvisorie della politica.

Le attività di valutazione e controllo ci permettono di sapere la posizione dell'elettore e analizzare che la linea d'azione sia quella effettivamente voluta dall'opinione pubblica. I pre-test che lo staff effettua hanno l'obiettivo di valutare che la diffusione di massa di un documento della campagna possano o no essere compromettenti. Questi studi permettono di valutare i risultati di un certo tipo di azione della campagna ed, eventualmente, "migliorare il tiro". È necessario fare degli aggiustamenti necessari, per vedere dove si progredisce ed in che luogo si localizzano i problemi che necessitano attenzione prioritaria. E' un "radar" valutativo che permette di orientare la campagna nella direzione degli obiettivi fissati nella strategia.

Alla fine di ogni analisi sull'elettorato tramite le tecniche appena citate, i responsabili degli uffici che hanno effettuato l'audit, prepareranno un documento di lavoro da presentare allo spin doctor in una riunione di apertura, che si terrà settimanalmente durante la campagna elettorale. Nel momento antecedente si terrà una sola riunione tra lo staff e lo spin doctor giusto per elaborare la prima strategia politico-elettorale e comunicativa e illustrare al candidato le linee guida da seguire: la sua presentazione in politica sarà la prima messa in onda dell'attività di auditing effettuato.

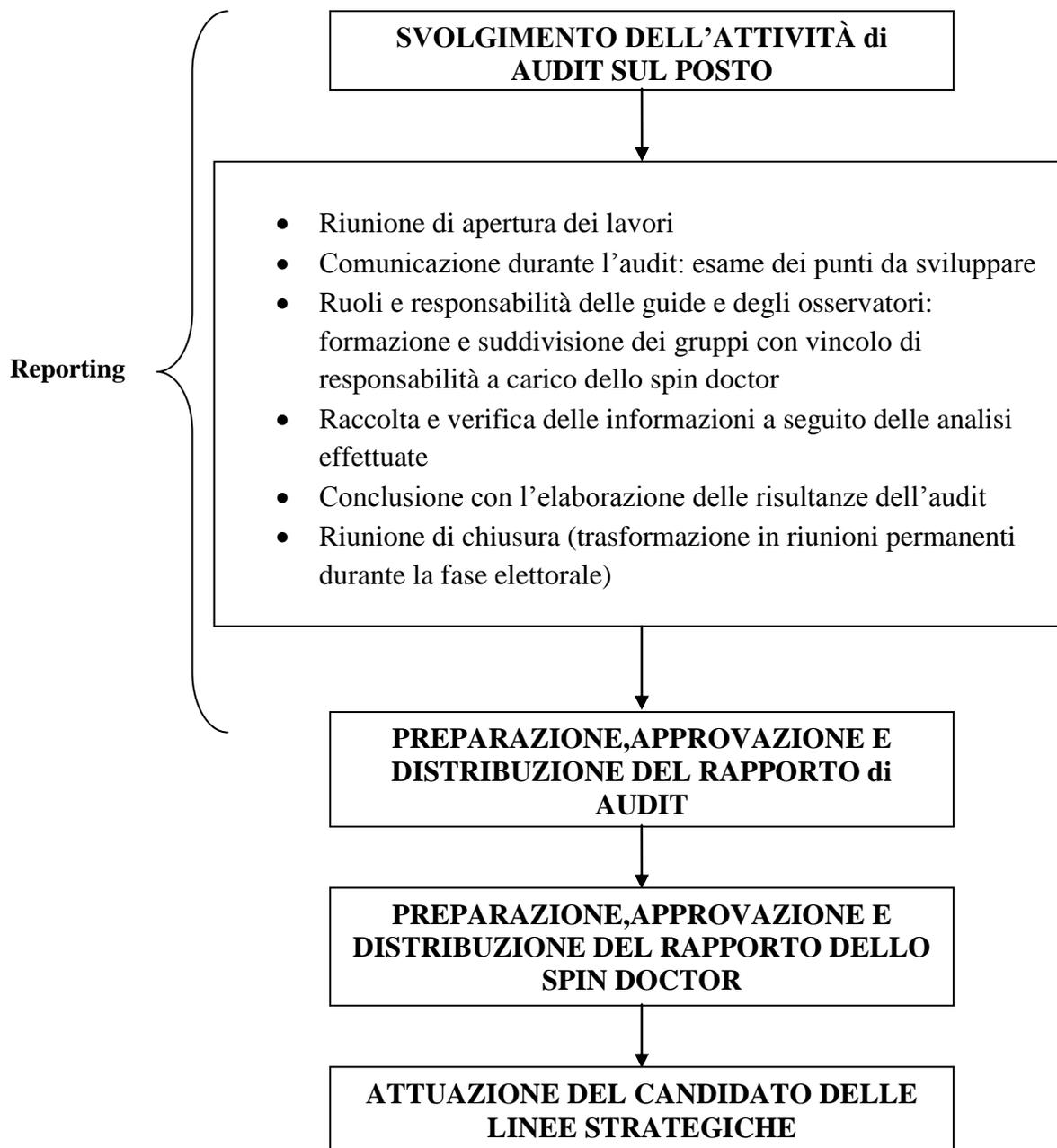


Lo svolgimento dell'attività di audit sul posto si aprono nella fase pre-elettorale ,come detto, con una riunione di apertura dei lavori con a capo lo spin doctor e il suo staff, per poi diventare settimanalmente anche con la presenza del candidato. Lo spin doctor, oltre che svolgere il lavoro di consulente, è la linea di congiunzione tra il candidato, lo staff interno e la società civile. Durante la riunione d'apertura, egli esaminerà gli elaborati finali delle analisi uscite dall'attività di auditing dell'elettorato e attraverso questi concluderà la prima linea strategica del candidato. Come in molte attività, in una campagna elettorale è importante fare partecipare tutti gli elementi dell'insieme in una logica comune e ciò si realizza quando tutti i pezzi si integrano e si appoggiano; l'importante è che si è al servizio della strategia elettorale. Gli studi dell'elettorato permettono la formulazione di una strategia elettorale e grazie alla comunicazione politica che si compiono gli obiettivi di questa. A volte può succedere una disarticolazione perché lo spin doctor di una campagna non riesce a “governare” le componenti dello staff delegando responsabilità a tecnici di diverse aree. *“Il problema è che, delegando queste responsabilità senza avere una visione chiara della articolazione logica delle diverse parti, si delegano, parallelamente, porzioni decisive della strategia elettorale. In questo modo il sociologo studia l'elettorato da prospettive sociologiche e non politiche, e può fare eccellenti studi di cultura politica che non aiutano affatto il candidato a vincere le elezioni”*.⁶⁷

Per questo bisogna i ruoli e le responsabilità ricoperte in modo tale che lo spin doctor, anche su richiesta del candidato, possa precisare perché commissiona determinati sondaggi dell'opinione pubblica, o perché vuole un certo tipo di pubblicità politica.

A termine di ogni riunione verranno effettuate continue elaborazioni della situazione politica del candidato, diventando permanenti attraverso dei report che saranno approvati sia dallo spin doctor che dal candidato politico. Occorre monitorare costantemente la situazione al fine di verificare se l'impatto delle azioni siano apprezzabili e si attua in accordo al previsto. Questa valutazione continua può comportare una modifica di tutta l'impostazione della campagna, inclusi gli obiettivi delineati all'inizio, e cercare di orientare di nuovo la scelta dell'elettorale verso il “*prodotto politico*” ideato.

⁶⁷ <http://www.costabonino.com/manualemdp.pdf> consultato il 27 gennaio 2017.



A fine del rapporto che sarà redatto dallo spin doctor, grazie alla selezione che lui effettua e ai rilievi fatti dallo staff, ora entra in scena il candidato, il quale dovrà eseguire al meglio le direttive studiate per lui.

Poi saranno effettivamente le elezioni il campo di prova dei risultati di questa attività; egli si confronterà con un insieme situazioni imprevedibili quali dibattiti e/o domande impreviste dei giornalisti.

Il candidato dovrà mostrarsi sicuro e affidarsi alle linee strategiche definite nel report dello spin doctor, senza lasciarsi prendere da possibili fattori di insicurezza.

Egli deve avere un impatto forte sull'elettorato e saranno determinanti i fattori di seduzione, di notorietà, della personalità, la sensazione di fiducia e di potere che si trasmette. Si aggiungono anche fattori minori come la simpatia o il talento sportivo del candidato.

Le persone più conosciute sono, generalmente, quelle più valorizzate scaturendo una sorta di seduzione legata alla fama e alla differenziazione che egli potrebbe rappresentare: dal prodotto politico differente può intuirsi il successo laddove gli altri falliranno. *“La differenziazione modella la immagine di un candidato tramite la personalità, e la personalità si associa con la capacità di imporre nuove idee e realizzare cambiamenti sentiti come necessari”.*

Conclusioni

In questo capitolo ho ideato uno schema che raccogliesse tutti gli elementi che avrebbero composto il procedimento di implementazione dell'internal auditing nell'attività dello spin doctoring, ovvero il consulente che spesso affianca il candidato durante la fase di campagna elettorale. Lo scopo di questa ricerca è far sì che il ruolo dello spin doctor non fosse solo quella del curatore di immagine e di discorsi del candidato o del partito politico bensì di farlo apparire come una figura indispensabile all'intera organizzazione.

Si tratta di una ricerca sperimentale in grado di ideare un nuovo modello di spin doctoring, grazie alle nozioni base di un servizio di controllo interno utilizzato nelle grandi organizzazioni aziendali in cui il management, vista la vastità in cui si ritrova, spesso non riesce a gestire da solo. Così come nelle grandi aziende, i partiti politici a base nazionale, spesso non riescono a gestire le varie sezioni strutturate nei vari livelli statali o sub statali e perciò è importante per il candidato avere almeno una percezione di quello che accade nella società civile. La linea di congiunzione tra il politico e la società, a mio avviso, sarebbe lo spin doctor, e con l'aiuto dell'auditing, egli potrà controllare il partito come ,grazie all'implementazione del lavoro di auditor, riesce a controllare lo staff elettorale.

Il presupposto si basa sulla concezione che un controllo all'interno di un'organizzazione, che sia aziendale o partitica, permette al miglior perseguimento degli obiettivi preposti all'esterno.

Come abbiamo visto nel capitolo, il ruolo dello spin doctor assume un aspetto fondamentale soprattutto nelle campagne elettorali, ma dagli esempi storici riportati, lo spin doctor si è spesso comportato come supporto e filtro del politico, in grado di gestire sia situazioni di crisi che di cambiamento sociale.

Il partito, vista la vastità delle sezioni territoriali (regionali, locali, federali etc) spesso ha difficoltà a captare i bisogni sia dell'opinione pubblica e dei funzionari interni al partito; di conseguenza ritengo opportuno, al fine di evitare situazioni di *golpe* interne (e scaturire crisi di vasta profondità), di adottare le tecniche del procedimento di internal auditing per avere una maggiore percezione dell'interno di ogni organizzazione.

Nello specifico, ho notato che implementare l'internal auditing in un partito sarebbe stato un lavoro ancora più complicato poiché oggi i partiti non hanno una struttura organica generale, bensì si presentano nelle varie forme e misure. Di conseguenza, notando la presenza dello spin doctor soprattutto nella fase della campagna elettorale, ho implementato il procedimento all'interno dello staff stesso, poiché come si vedrà, si presenta una struttura più delineata e chiara. Il ruolo dello spin in campagna elettorale è fondamentale non solo per gestire l'esterno, ma per controllare anche l'interno e fare da filtro tra il candidato e il suo staff di funzionari e volontari.

Ovviamente la tesi è una sperimentazione e non una prova effettivamente svolta nel sistema, e l'idea parte da un'esperienza personale. Sono cresciuta in una famiglia di stampo imprenditoriale e sin da bambina mi aggiravo in azienda ammirando le catene di montaggio e la struttura organizzativa di tipo piramidale, ritenendo che per una migliore performance esterna sia sempre stato necessario gestire efficacemente ogni singolo reparto componente dell'organizzazione. L'auditing effettuato non serve a rilevare principalmente aree discordanti dell'organizzazione bensì apportare miglioramenti (non gettando i cosiddetti rami secchi).

Come spiegato nel capitolo terzo, l'avvento dell'epoca berlusconiana ha caratterizzato l'intera ed attuale Seconda Repubblica italiana. Non si tratta di un solito inno alla gloria di Silvio Berlusconi, bensì l'intento fu quello di trovare l'esempio più lampante nell'idea di progettare un modello di spin doctoring di stampo aziendalista, con funzioni essenzialmente politiche, e Berlusconi incanalò entrambi i ruoli.

“La relazione tra la mia esperienza di imprenditore e quella di politico risiede in un'unica parola: libertà”.

RINGRAZIAMENTI

Sin dall'inizio della stesura ho deciso di dedicare questo progetto di tesi a Maria Rita Fagioli, donna con grande spirito di battaglia e perseveranza, la quale mi ha insegnato che, anche nelle situazioni di dolore, non si deve mai perdere la speranza di lottare per il proprio obiettivo finale. Sei stata fonte di ispirazione di tutto questo percorso di studio, e ricordo ancora oggi quanto fossi felice dei miei risultati sia alla Laurea Triennale presso la Facoltà di Scienze Politiche "Roberto Ruffilli" di Forlì e sia della mia iscrizione al corso magistrale "Scienze di governo e della comunicazione pubblica" presso la "Luiss Guido Carli" di Roma. Parlavamo spesso di iniziare un percorso magistrale insieme ed io l'ho finito per te perché tu possa sempre essere orgogliosa di me. *"Dalla tu' cocca"*..

Inoltre vorrei dedicare la mia tesi alla mia terra, la mia Regione, Le Marche, che da molto tempo è stata colpita da continue scosse e disagi ambientali, mettendo ko l'intero territorio. Come disse il capo della Protezione Civile, Fabrizio Curcio, dopo le scosse dell'ottobre scorso; *"Noi siamo stati colpiti nel 1997, poi sette anni fa, ancora due mesi e poi ancora oggi. Ma io conosco le capacità del popolo Marchigiano: è di basso profilo, appare poco, ma è ostinato. Testa bassa e pedalare"*. Perciò so caro mio popolo che nulla ci abbatte e come detto, il marchigiano lavora e si risollewa sempre. A te mie Marche, *daje tutta!*

Vorrei dedicarla alle persone che mi sono sempre state vicine, alla mia famiglia; a mio padre, a mia madre, a mia sorella e ai miei fratellini, ai miei nonni e ai miei zii, che nonostante il disordine sono sempre pronti a sostenermi. Vorrei che, per i miei nipoti Nicolò e Samuele, e la mia cuginetta Ludovica in un futuro fossi d'ispirazione per una carriera universitaria, come zia Cristina lo è stata per me.

Alle mie amiche del detto "chi trova un amico trova un tesoro", e voi siete tutto ciò che ho di più caro; Camilla, Daiana, Debora, Erika, Fabiana, Laura, Martina C, Martina L, Sofia, Stefania, Teresa, Paola Romina, Tina, Giusi, Virginia e anche ai miei amici Robertino, Michele, Fazzini e Giovanni.

Dulcis in fundo, non per meno importanza, questa tesi è dedicato a te, Marco, mio dolce compagno, che da quando sei entrato nella mia vita, non hai fatto altro che darmi il sostegno per affrontare gli ultimi traguardi della mia carriera universitaria. A te che mi hai fatto innamorare della Terra e della nostra Regione, a te che mi accompagnato nei giorni e nelle notte di studi, sopportando i miei continui colpi di testa. Grazie alla tua famiglia che mi ha accolto in casa e mi ha regalato la tranquillità e l'ispirazione di scrivere questa tesi completamente sommersa nel verde caratteristico delle colline, all'ombra del mare a cui sarò sempre legata.

Grazie

BIBLIOGRAFIA

- “L’implementazione del servizio d’internal auditing in un ente pubblico: il controllo interno nell’Università di Pisa”, cap.II della Dott.ssa Veronica Lupi
- Amadori A. (2002) *Mi consenta. Metafore, messaggi e simboli. Come Silvio Berlusconi ha conquistato il consenso degli italiani*, Scheiwiller, Milano.
- Bentivegna S. (2001), *Comunicare in politica*, Carocci, Roma.
- Blumenthal, S. (1980) *The Permanent Campaign*. New York: Simon & Schuster.
- Cacciotto, M. (2006) *All’ombra del potere. Strategie per il consenso e consulenti politici*. Firenze: Le Lettere.
- Cacciotto, M. (2011) *Marketing politico. Come vincere le elezioni e governare*. Bologna: il Mulino.
- Cacciotto M. (2007), Effetto Bayrou, la strategia del “terzo uomo”, in “Il Sole 24 Ore”, 9 marzo.
- Carolyn A.Dittmeier – “Internal Auditing- chiave per la Corporate Governance”- II ediz 2011 Egea.
- Carocci
- Castells, M. (1997) *The Power of identity*. , Oxford, Blackwell Publishers
- Cattaneo, A., Zanetto, P. (2003) *(E)lezioni di successo. Manuale di marketing politico*. Etas: Milano.
- Cuperlo G. (2007), Le nuove forme di comunicazione politica, in www.postpoll.it, 29 luglio.
- De Angelis E. (2007), *Guerra e mass media*, Carocci, Roma
- De Blasio, E., (2009) *Il marketing politico*, in Viganò, D. E., (eds) *Dizionario della comunicazione*. Roma: Carocci.
- De Blasio, E., Hibberd. M., Higgins, M., Sorice, M. (2012) *La leadership politica. Media e costruzione del consenso*. Roma: Carocci. Sorice, Michele. (2009) *Sociologia dei mass media*. Roma: Carocci.
- De Blasio, E., Sorice, M. (2010) *Italian Politics in the Web 2.0*. Roma: CMCS Working Papers, Luiss Sorice, Michele. (2011) *La comunicazione politica*. Roma: Carocci.
- Della Porta D. (2015), *I partiti politici*, Bologna, Il Mulino.
- Diamond, E., Bates, S. (1992) *The Spot: the Rise of Political Advertising on Television*, Cambridge: MIT Press.
- Downs A. (1957), *An economic Theory of Democracy*, New York, Harper & Row; trad. It. *Teoria economica della Democrazia*, Bologna, Il Mulino, 1988.
- Duverger M. (1954), *Organizzazione partitica, classe sociale e ideologica*, trad. it, in Sivini (1979).

- Foa M. (2006), *Gli stregoni della notizia. Da Kennedy alla guerra in Iraq come si fabbrica informazione al servizio dei governi*, Guerini e Associati, Milano.
- Guzzanti P., (2000), *L'Italia che ho in mente*, Mondadori.
- Ignazi P. (2014), *Vent'anni dopo, La parabola del berlusconismo*, Bologna, Il Mulino.
- Mazzoleni, G. (1998) *La comunicazione politica*. Bologna: Il Mulino.
- Monteleone F, *Storia della radio e della televisione in Italia. Costume, società e politica*, 2009
- Napolitan, J. (1972) *Election game and how to win it*, New York: Doubleday & Co.
- Neumann S. (1956), *Towards a Comparative Study of Political Parties*, in Id. (a cura di), *Modern Political Parties: Approaches to Comparative Politics*, Chicago, Ill., The University of Chicago Press.
- Norris, P.(1997) *Electoral change since 1945*. London: Wiley- Blackwell.
- Pezzini I. (2001) *Lo spot elettorale: la vicenda italiana di una forma di comunicazione politica*, Meltemi Editore
- Pozzi, E., Rattazzi, S. (1994) *Farsi eleggere. La campagna elettorale nella seconda Repubblica*. Milano: Il Sole 24 ore libri.
- Sartori G. (1990), *Elementi di teoria politica*, Bologna, Il Mulino.
- Sorice M ,*“La comunicazione politica”* , II edizione, 2013, Carocci, Roma
- Sorice, M. (2013) *La comunicazione politica*. Roma: Carocci
- Stringa, P. (2009) *Lo spin doctoring: strategie di comunicazione di politica*. Roma:
- Susca V , Abruzzese A, Ferrarotti F, *“Tutto è Berlusconi: radici, metafore e destinazione del tempo nuovo”*, 2004
- Vaccari C., (2013), *Come si vincono le elezioni*, *Elementi di comunicazione politica*, Carocci Editore.
- Weber M. (1974) , *Economia e società*, trad. it, 2 voll, Milano, Comunità .

SITOGRAFIA

- “Comunicazione politica: Berlusconi grande comunicatore” di Alessio Fratticcioli, postato il 16 Agosto 2007 <http://www.asiablog.it/2007/08/16/comunicazione-politica-berlusconi-grande-comunicatore/>
- “*Il management di una campagna elettorale*”, ad opera della terza edizione del Piccolo festival della politica, del 5 Settembre 2012 , www.piccolofestivaldellapolitica.it
- <http://forzaitalia.it/speciali/statutoforzaitalia04.pdf>
- <http://www.costabonino.com/manualedmp.pdf>
- <http://www.fondazioneLuigieinaudi.it/Download/145-153.pdf>
- https://it.m.wikipedia.org/wiki/Elezioni_politiche_italiane_del_1994

L'IMPLEMENTAZIONE DELL'INTERNAL AUDITING NELLO SPIN DOCTOR.

CASO BERLUSCONI: TRA POLITICA E IMPRESA

L'argomentazione della mia tesi verte su un studio, in via del tutto sperimentale, dell'internal auditing nell'attività dello spin doctor; in particolare ho cercato di implementare questo servizio di controllo interno, tipicamente usato nelle organizzazioni aziendali, per effettuare una migliore *performance* dello spin doctor, soprattutto nella fase di campagna elettorale. Sono dell'idea che un controllo interno dello staff elettorale *ex ante* da parte dello spin doctor comporti una maggiore efficienza ed efficacia della linea d'azione nell'intero periodo elettorale. Si tratta, inoltre, di dare maggior prestigio alla figura dello spin, che spesso viene solo conosciuto per essere il curatore comunicativo e d'immagine del candidato per cui lavora, nello specifico, vorrei che egli sia visto come una figura indispensabile a cui ogni politico si affida per adottare una linea dura ed efficace di azione politica.

Partiamo innanzitutto nello spiegare che cosa sia effettivamente l'attività di Internal Auditing. L'Internal auditing è un'attività indipendente ed obiettiva di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto, in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di gestione dei rischi, di controllo, e di governance. Si tratta di un servizio di controllo interno all'organizzazione, qualificato come supporto dell'attività decisionale - operativa degli organi dirigenziali. Formula strategie efficienti e controlla il rispetto degli obiettivi interni, accertando le condizioni di regolarità formale e sostanziale delle responsabilità degli organi amministrativi.

L'internal auditing si basa sull'audit (verifica ispettiva), ovvero di una valutazione indipendente con il fine di ottenere prove, relative ad un determinato oggetto, e valutarle con obiettività stabilendo in quale misura i principi prefissati siano stati adempiuti o meno. L'obiettività dell'auditor si basa su un atteggiamento di completa imparzialità, immune da preconcetti, in grado di evitare conflitti di interesse che potrebbero verificarsi nello svolgimento dell'incarico. Inoltre, affinché l'auditor svolga il servizio richiesto, egli deve essere indipendente dalla struttura, svolgendo la sua attività senza vincoli e con obiettività, al fine di giungere alla più imparziale e corretta esecuzione del lavoro.

Non può esistere un'attività di internal auditing indipendente senza un'adeguata strutturazione organizzativa aziendale e senza l'obiettività dell'internal auditor, poiché è da ciò che dipende la produzione di un giudizio. Le scelte valutative devono essere super partes e non devono sussistere le condizioni per cui il professionista non si senta in grado di esprimere un giudizio professionale obiettivo (Dittmeier, 2011).

Nella definizione di tale attività si rilevano due categorie di servizi offerti, i quali creano un valore aggiunto all'interno dell'organizzazione: l'assurance e la consulenza. Per quanto riguarda l'assurance, viene richiesto all'internal auditor una rilevazione e/o una conferma indipendente dei fattori aziendali, e talvolta se

richiesta, un'obiettiva valutazione di questi, al fine di rendere l'internal auditor in grado di esprimere giudizi di affidabilità riguardante informazioni, processi o sistemi.

Il servizio di assurance ha l'intento di comprendere tutte le attività che possono incrementare la qualità delle decisioni, fornendo nuove informazioni o rendendole immediate, assicurando affidabilità e rilevanza.

Quanto ai servizi di consulenza dell'internal auditor, essi si intendono l'attività di supporto propositivo, data la sua obiettività nel servizio, ma ciò non gli comporta alcuna responsabilità decisionale, di cui la titolarità resta comunque del management. Nel caso di implementazione dell'attività nello spin doctoring, invece, è lo spin doctor titolare della linea strategica da attuare, poiché nonostante la sua obiettività, egli è comunque indipendente di scegliere quali azioni adottare in casi di situazioni da risolvere nell'immediato.

Ritornando all'internal auditor, la sua professionalità si fonda sull'abilità di osservare e comprendere le reali esigenze di un'organizzazione; le sue specificità strutturali, di processo, i suoi fattori critici di successo e le caratteristiche dell'ambiente in cui opera, predisponendo interventi più opportuni per il perseguimento dei suoi obiettivi di governo e di business. Il suo ruolo di assurance e consulenza promuove un miglioramento del sistema interno, con innovazioni strutturali / gestionali e sulla base di relazioni costo/beneficio al fine di promuovere l'efficienza e l'efficacia del sistema complessivo.

La funzione dell'internal auditing ha assunto importante rilevanza nell'organizzazione aziendale e ciò ha comportato una crescente specializzazione nelle diverse tipologie di incarichi ad esse assegnati; Operational auditing, Compliance auditing, IT auditing, Auditing finanziario/contabile, Fraud auditing, Management auditing, Follow Up auditing, Attività di audit ai fini del d.lgs. 231/01.

L'operational auditing è la tipologia di audit con maggior contenuto di tipo consulenziale, poiché valuta il disegno del sistema di risk management e del controllo interno del processo e si focalizza sull'analisi delle capacità dell'organizzazione di conseguire gli obiettivi prefissati. Inoltre, l'operational auditing verifica la fattibilità e la compatibilità dei risultati fissati dal management.

Il compliance auditing comporta la verifica dell'osservanza delle regole relative ad un determinato processo o area di business. Le regole, oggetto dell'attenzione del compliance auditing, si basano sia sulle norme interne che esterne per disciplinare al meglio le attività. Questa tipologia di auditing viene qualificata come uno strumento di prevenzione in grado di fornire assurance alle strutture aziendali grazie all'applicazione dei regolamenti interni; monitora e segnala le possibili implicazioni della normativa esterna sulla regolamentazione interna, e deve disporre di un'elevata conoscenza degli aspetti normativi interni dell'impresa.

L'Information Technology auditing (IT auditing) rivolge invece l'attenzione ai processi, ai sistemi e agli applicativi informatici utilizzati ed al loro grado di sicurezza, focalizzandosi su quattro domini;

pianificazione e organizzazione, compresa la valutazione dei rischi, acquisizione e realizzazione delle soluzioni it, erogazione del servizio it e assistenza, monitoraggio.

Il management auditing è un'attività che entra in sinergia con le azioni svolte dal management al fine di accertare la coerenza tra gli obiettivi prefissati e l'operato dei vertici della direzione aziendale. Questa attività coinvolge direttamente il management stesso ed è compito dell'auditor riuscire a delineare le decisioni prese dalla direzione nel contesto dell'impostazione strategica. È una tipologia di auditing che costituisce uno strumento conoscitivo a servizio dei vertici o della direzione aziendale.

L'attività di follow up è un processo in cui l'internal auditor determina l'adeguatezza, l'efficacia e la tempestività delle azioni intraprese dal management in risposta ai rilievi e alle raccomandazioni. Una volta emesso l'audit report, composto dai piani di azione prefissati, è compito dell'auditor pianificare un'attività di follow up in cui si verifica che tutte le azioni correttive siano effettivamente realizzate.

L'approccio di audit in materia di d.lgs. 231/01 si focalizza sull'impianto di procedura aziendale, volto a regolamentare lo svolgimento delle attività nell'ambito delle aree di rischio.

Si prevedono opportuni punti di controllo e si contribuisce, in seguito, ad una idonea programmazione e attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire secondo il decreto in merito.

Per un'organizzazione la principale fonte informativa è quella del bilancio, ovvero uno strumento di informazione patrimoniale, finanziario ed economico volto a fornire un'attendibile conoscenza del risultato conseguito.

Collegati all'auditing finanziario, vi sono i sistemi di contabilità gestionale ed analitica, i quali consentono, attraverso flussi informativi, il monitoraggio gestionale dell'azienda da parte del management e su cui si basano le decisioni. Sia il sistema di contabilità generale, il quale produce il bilancio d'esercizio, e i sistemi di contabilità gestionale e analitica vanno integrati tra loro, per permettere un'attività di verifica da parte dell'auditor.

Dopo aver delineato le diverse categorie di auditing, l'attività passa ad una seconda azione; oltre alla valutazione complessiva del Sistema di Controllo Interno, egli deve conciliare le risorse disponibili con le esigenze di verifica dell'organizzazione nel suo complesso. L'impostazione di "audit" consiste innanzitutto nella definizione de "l'universo di audit", ovvero dell'insieme delle alternative possibili di audit che si possono realizzare all'interno dell'organizzazione. Questo è composto da raggruppamenti di attività operative aziendali che diventano oggetto di verifica, denominato "oggetto di audit". Gli oggetti di audit sono le società del gruppo, le strutture territoriali, le direzioni o funzioni organizzative, i processi aziendali e i relativi sottoprocessi ed infine i progetti.

La pianificazione di audit analizza gli oggetti di audit, definendo le priorità che consentono l'allocazione delle risorse. I criteri di valorizzazione degli oggetti di audit candidati alla verifica possono essere qualitativi, cioè derivanti da una valutazione dell'auditor o dal management, altrimenti possono essere quantitativi, derivanti dalla misurazione di grandezze rilevabili. La formulazione del piano di audit

comporta, non solo una definizione degli obiettivi di verifica della funzione, ma anche una valutazione periodica delle esigenze di adeguamento della struttura organizzativa. Vi è la necessità di elaborare indicatori, in termini quantitativi, sia in funzione della realtà aziendale in cui si opera, sia per tipologia di verifica e oggetto.

Indipendentemente dal tipo di auditing (operational, compliance etc.), l'attività di auditing interno si sviluppa in quattro fasi, in cui ciascuna delle quali si caratterizza per:

- lo svolgimento di azioni, mirate a un determinato obiettivo del progetto
- l'utilizzo di tecniche e strumenti particolari
- la predisposizione e il rilascio di documenti specifici (output)

In primo luogo, si parte da un'analisi preliminare, ovvero la fase di pianificazione e di macroanalisi, in cui vengono raccolte le informazioni generali in un planning memorandum sulla zona in cui verrà effettuato l'audit. Consente all'auditor di familiarizzare con le attività, i rischi e i controlli nelle aree da analizzare, favorendo un approccio più incisivo nella pianificazione e nello svolgimento dell'incarico.

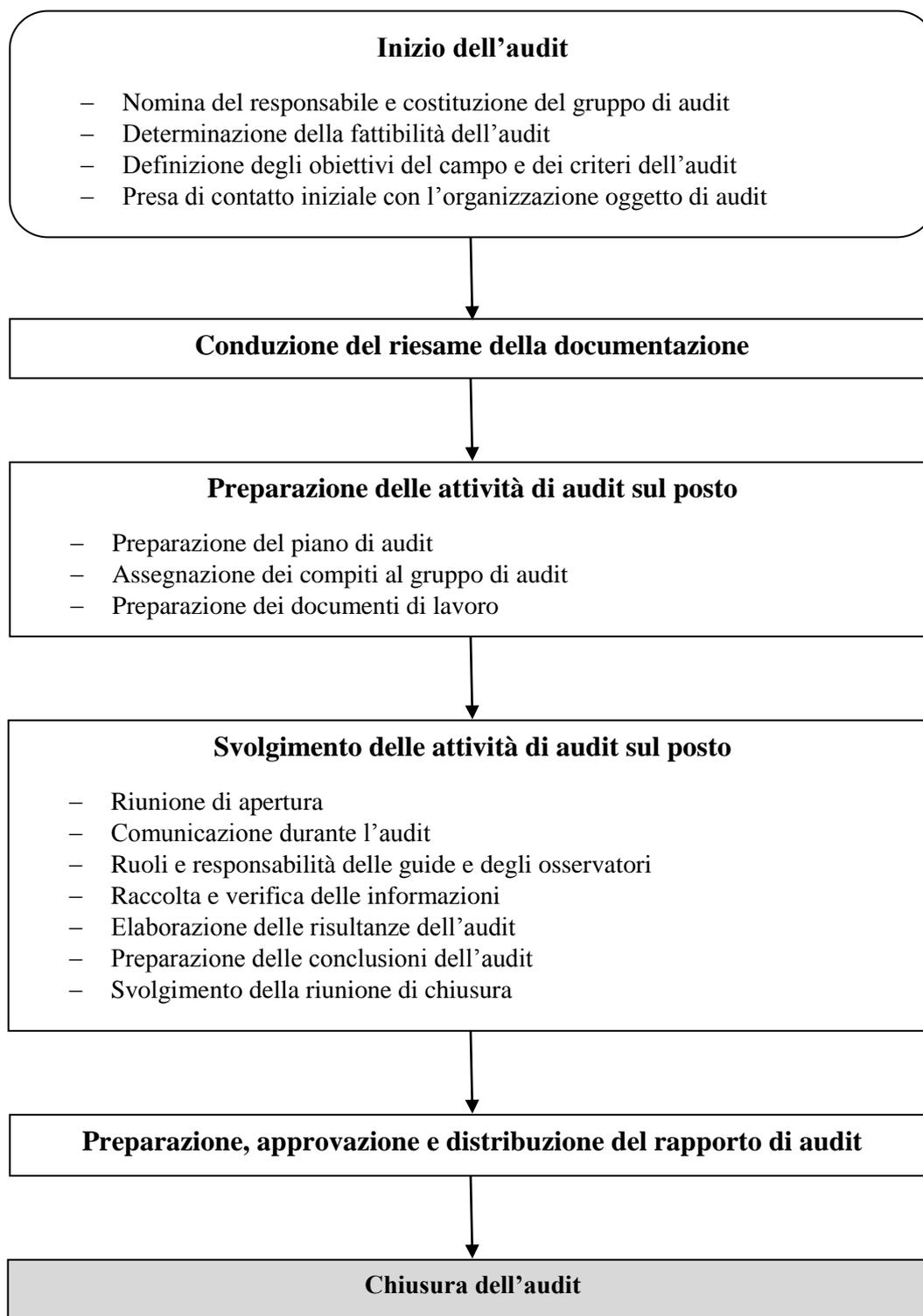
Si passa ad un'analisi di maggior dettaglio, il cui obiettivo verte nel raccoglimento di informazioni, sottoposte a verifiche e test in base all'analisi dei rischi. L'analisi dettagliata e la verifica rappresentano le fasi più operative dell'incarico di auditing, poiché si richiede uno svolgimento del lavoro proprio sul campo, il cosiddetto "*fieldwork*". In questa fase, si effettua anche un'attività di valutazione del disegno dei controlli, il quale identifica sia i punti di forza che di debolezza funzionali dei controlli rilevati, che saranno confluiti in un report preliminare di valutazione. Si delinea quindi un'elaborazione di un *audit program*, in cui si prevede le verifiche più idonee per la valutazione del funzionamento dei controlli del processo in esame.

Dopo la focalizzazione con apposito *audit program* si passa all'attività di verifica, il quale riguarda sia l'analisi dettagliata dei processi che l'esecuzione dei test, anche a campione, indispensabili per la raccolta di evidenze che costituiscono le basi per le valutazioni di criticità eventuali e raccomandazioni da parte dell'auditor. È necessario, al fine di poter costruire una base solida per rilievi e raccomandazioni, che le evidenze siano rilevanti e affidabili per il conseguimento degli obiettivi di audit. Durante questo processo di verifica, l'internal auditor dovrebbe definire in maniera esaustiva le evidenze che giustificano una fiducia piena, parziale e alle volte nulla. Nel caso in cui si richieda all'internal auditor una valutazione più specifica su un obiettivo di controllo, sulla base di un set di informazioni limitate, si deve ricorrere alle cosiddette tecniche di campionamento.

Nella fase di reporting si formalizzano i risultati della comunicazione, finalizzati alla ricerca di comprensione delle criticità, individuando piani di azione adeguati ad un rafforzamento del Sistema di Controllo Interno. La comunicazione dei risultati garantisce la trasparenza e la completezza del processo di audit da parte dell'auditor, il quale perviene a relative conclusioni e raccomandazioni che verranno trasmesse ai soggetti interessati in maniera accurata, obiettiva e completa. Prima della pubblicazione del report finale, si ritiene opportuno che gli internal auditor discutano con i soggetti del livello di management interessanti,

delle raccomandazioni e delle conclusioni nel momento delle riunioni pianificate o in chiusura (*exit meeting*) dell'incarico. L'*exit meeting* è una riunione di condivisione dei risultati individuati nella fase finale di audit, con la collaborazione del personale e del management dell'area auditata. È un momento di opportunità e di coinvolgimento con tutto il personale di interesse.

Lo schema sottostante sarà alla base del terzo capitolo, ovvero dell'implementazione dell'internal auditing nello spin doctoring.



Il secondo capitolo verte sugli elementi essenziali che compongono l'azione dello spin doctor; innanzitutto sulla comunicazione politica, ossia di tutte le forme di comunicazione messe in atto dagli attori politici con lo scopo di arrivare a determinati obiettivi, sia tutte le forme di comunicazioni svolte dagli attori non politici quali elettori e giornalisti, e infine sia tutte le forme di comunicazione sugli attori politici e le loro attività.

La comunicazione politica ha un modello multidimensionale, fondato sulla conquista del consenso e su forme di costruzione collettiva del senso. Grazie al ruolo esercitato dai media, ovvero quello di mediazione, si stabiliscono nuove forme di connessione a livelli differenti tra cittadini e attori politici, tradizionali (quali governo, partiti) e attori ritenuti antagonisti e/o auto-organizzati (quali gruppi di pressione, volontariato associazioni) e in extremis da organizzazioni terroristiche, i quali sono in grado di modificare l'agenda dei media e immettersi nel dibattito politico.

La comunicazione politica è fenomeno sviluppatosi all'inizio del XX secolo, e si individua un continuum nello sviluppo. Pippa Norris elaborò le fasi delle campagne di comunicazione politica e ne individuò tre: la fase premoderna, la fase moderna e la postmoderna.

Il repentino sviluppo di Internet e, in particolare del Web 2.0, hanno comportato un diverso uso della comunicazione politica e della partecipazione alla vita sociale. La Rete ha garantito un rapporto diretto fra la politica e i cittadini, inoltrando un processo di partecipazione politica e nuove forme di comunicazione politica – elettorale. Con la nascita del blog si è incrementata l'idea dell'indipendenza di Internet dai meccanismi tradizionali dell'informazione e si è manifestata la concezione del web come il luogo alternativo e ideal-tipico per avvicinarsi alla realtà sociale. Di conseguenza la politica, in particolare gli attori politici, non possono evitare tale ragionamento: Facebook e Twitter sono dei mezzi che, utilizzati "socialmente" bene, comportano un rapporto politico-cittadino a un livello più vicino. Il cittadino ha la possibilità di essere ascoltato dagli attori politici, tramite l'uso dei social media, e inoltre contribuisce decisamente alle *policies*.

Ora entra in gioco il ruolo dello spin, ovvero un esperto di comunicazione che lavora come consulente per i politici, specialmente in vista delle campagne elettorali. In un sistema politico in cui la comunicazione politica diventa sempre più incisiva, vi è la necessità di reclutare figure professionali in grado di gestire la complessità di questi mezzi di comunicazione. Negli ultimi anni nessun candidato è più sceso in campo senza l'aiuto di uno stratega che curasse la sua comunicazione, che scegliesse i suoi target, che si occupasse della sua immagine. Per questo motivo la comparsa di nuovi mezzi di comunicazione, soprattutto la televisione, legittimò la necessità della presenza dello spin doctor al fianco del politico, trasformando le consulenze da a permanenti. Pozzi e Rattazzi (1994) descrivono le caratteristiche del consulente politico, come: "Un professionista indipendente e libero. Il suo vincolo con un partito o un personaggio politico è quello che si ha con un cliente. Il suo interesse centrale è l'attività politica, di cui conosce bene le strutture, le istituzioni, le procedure e le persone. Le sue competenze sono vaste e

complesse: vanno dalla scienza politica alla sociologia, dalle comunicazioni di massa alla psicologia sociale, dalle dinamiche di gruppo alla teoria della leadership. Ha abituato la sua mente alla visione sintetica e globale e al pensiero strategico. Riprendendo la definizione di Internal Auditing nel primo capitolo, ho constatato che si riscontra una certa similitudine con la figura dello spin doctor, appena descritto da Pozzi e Rattazzi. Non si deve pensare allo spin doctor come figure solitarie, capaci di orientare in maniera automatica milioni di voti. Lo spin doctor è il punto di raccolta di una serie di attività di comunicazione svolte da squadre articolate di specialisti che cercano consensi attraverso un'analisi sociologica delle emergenze e richieste più diffuse. Nella tradizione anglosassone, il ruolo del consulente è assolutamente istituzionalizzato ed esistono strutture permanenti al servizio dei leader. Si tratta in questo caso del cosiddetto “*spin team*”, ovvero di una squadra di esperti quali psicologi, sociologi, semiologi, antropologi e giornalisti, che affiancano il lavoro comunicativo che si svolge attorno al candidato e/o partito. Lo spin team, di norma, è coordinato dallo spin doctor (figura di riferimento), il quale definisce la linea di intervento. La campagna comunicativa ideale si sviluppa attraverso organizzazioni che sanno coniare una direzione gerarchica di base a un efficace sistema di conferimento di responsabilità a ogni membro dello staff.

Per anni, si è pensato che la politica non si potesse “vendere”, poiché si trattava di un'attività di mediazione sociale a cui concorrevano costruzioni organiche di idee, ma in un'epoca, definita “postmoderna”, caratterizzata da un crescente sistema di comunicazione politica multicanale e multimediale, il marketing politico sta influenzando in maniera incisiva il comportamento dei politici, partiti e governi.

Che cos'è il “marketing politico”? Il marketing politico è un'insieme di attività che hanno lo scopo di consentire l'adeguamento di un candidato al suo elettorale potenziale, farlo crescere in notorietà e creare la differenza con concorrenti e avversari. Il marketing, nella sua definizione originale, esamina un prodotto in relazione a un mercato e stabilisce come valorizzare le sue potenzialità. Con la progressiva diminuzione dei legami tra partiti e cittadini, gli elettori sono considerati come dei consumatori, il cui sistema politico mette sul mercato i cosiddetti “prodotti di partito” (o *brand*). Il marketing politico aiuta i partiti e i candidati a raggiungere obiettivi, soprattutto quello di vincere le elezioni. Si individuano tre dinamiche; la prima è quella “*orientata al prodotto*” e si configura come l'offerta di un'ideologia o di un programma all'elettore. È quella più tradizionale poiché la dimensione ideologica assume un valore più elevato e si fonda sia una visione generale del partito, sia su idee predefinite. La seconda è quella “*orientata alla vendita*” e consiste nella promozione delle idee del partito presso elettori potenziali. Infine, la terza dinamica è quella “*orientata al mercato*”; il candidato o il partito adotta le posizioni ideologiche della maggioranza degli elettori.

Cacciotto in “*Marketing politico. Come vincere le elezioni e governare*”, individua l'azione di consulenza politica attraverso il “Metodo Cda”; capire – decidere - agire. Parte da un'analisi degli obiettivi, dei competitor, delle regole e del “terreno da gioco”(Capire). “Decidere”, riguarda la definizione della strategia, dei pubblici e dei messaggi adatti per raggiungere gli obiettivi. Infine, realizzare una comunicazione mirata ed efficace, attraverso un monitoraggio continuo sull'andamento di questa (Agire).

L'impostazione di una campagna elettorale ha bisogno di un'accurata analisi del contesto e gli spin doctor individuano, tramite una serie di ricerche preliminari, quattro ambiti su cui concentrarsi: il primo "*candidate research*" si basa sull'analisi del candidato con cui si sta collaborando e si concentra sugli avversari, individuando punti di forza e di debolezza. La personalizzazione della politica ha trasformato il candidato in una componente essenziale della campagna. Occorre quindi costruire un profilo di identità, attraverso un'attenta analisi dei punti di forza e di debolezza; personali e politici. Le caratteristiche personali, professionali e politiche compongono il profilo di identità, il quale diviene il minimo comune denominatore di tutta la comunicazione del candidato. Il secondo ambito si sposta sugli elettori (*vote research*), e per esaminare il comportamento dei votanti si suddivide la popolazione in gruppi, o segmentazione, propedeutica all'attività di rilevazione dei target. Il terzo ambito di azione è riconducibile all'analisi delle tematiche decisive nelle scelte di voto, "*issue research*". Le tematiche di ogni campagna elettorale sono spesso imposte dai media, che in modo univoco, dettano l'agenda della politica. Per questo motivo è fondamentale l'ultimo ambito, il "*media research*", ovvero l'analisi dei media sia come gli strumenti sia come attori in campo nelle dinamiche di comunicazione e formazione dell'opinione pubblica. In questa fase l'intervento della consulenza politica si sostanzia principalmente nella consultazione dei sondaggi. Monitorare l'informazione e sondare l'opinione pubblica sono le parole d'ordine per uno spin doctor.

Dall'analisi ora si passa alla definizione della strategia (decidere), dei pubblici e dei messaggi adatti a raggiungere gli obiettivi. Si creano le condizioni circostanziali e gli obiettivi base da raggiungere, prendendo delle decisioni prioritarie sull'azione politica del candidato. Un leader, per stare un passo avanti all'avversario e ai mass media pianifica in anticipo ogni sua mossa in modo da tenere sotto controllo ogni tipo di situazione favorevole o sfavorevole.

Si passa all'ultima fase del Metodo CDA, ovvero in cui si attua la comunicazione mirata ed efficace atte a raggiungere gli obiettivi elettorali preposti, attraverso un continuo monitoraggio sull'andamento. La pianificazione risulta alla base per l'esistenza stessa della campagna e il lavoro degli spin doctor in questa fase è di fondamentale per l'elaborazione e la scelta di azioni politiche in grado di ottenere i risultati sperati nella tornata elettorale. Gli strumenti principali della campagna elettorale sono senza dubbio i mezzi di comunicazione e l'abilità dello spin doctor si misura nella gestione degli strumenti che hanno più risonanza a livello mediatico; i mezzi di comunicazione visiva, la stampa, la radio, la televisione, internet, i mezzi di comunicazione diretta.

La televisione ha rivoluzionato e dominato l'intera scena politica, rimanendo tutt'oggi il principale mezzo di informazione. La tv permette un approccio meno selettivo nel raggiungere determinati segmenti elettorali e si è dimostrata il mezzo migliore a disposizione di un candidato sconosciuto, in grado di far conoscere in tempi brevi dagli elettori. In Italia, la comunicazione politica fino ad allora aveva sofferto di ritardi e di elaborazione, ma con la vittoria di Berlusconi, magnate della televisione e dei mezzi di

comunicazione, ha costretto tutti ad accelerare tempi e modalità di riflessione e comportamento. Nel corso degli anni, si è passato dalla televisione a Internet, rivoluzionando il modo di comunicare. L'uso della rete permette una partecipazione degli elettori alle dinamiche politiche. Il web ha intensificato un processo di legittimazione dei leader e la volontà del cittadino di giudicare l'operato politico. Twitter e Facebook danno infatti la possibilità di "dialogare" e di condividere, in tempo reale, con il candidato su vari contenuti.

Lo spin doctor, come visto, agisce da supporto al candidato o al partito per cui lavora. Ma che cos'è il partito? Riprendendo la definizione di Giovanni Sartori, "*il partito politico è un qualsiasi gruppo politico identificato nella sua etichetta ufficiale che si presenta alle elezioni, ed è capace di collocare attraverso le elezioni (libere o no) candidati alle cariche pubbliche*". I partiti utilizzano diversi tipi di azione di raggiungimento degli obiettivi, ma la loro strategia è volta alla conquista di cariche elettive. La partecipazione alle elezioni e la conseguente conquista delle cariche elettive sono al centro della concezione moderna della democrazia. Il processo di modernizzazione ha sviluppato diverse tipologie del partito politico, trasformandolo da un iniziale partito di notabili all'avvento dei partiti di massa. Inizialmente i partiti si organizzavano attorno alle singole personalità ossia il partito di notabili, composto da individui che traevano il loro sostentamento da altre attività economiche. Si attivavano principalmente nella fase della campagna elettorale con la conseguente elezione del candidato sostenuto. Una volta eletto in Parlamento il candidato interagiva con i vari politici e con gli elettori.

Alla fine del XIX secolo si instaurò un nuovo modello di partito attraverso la professionalizzazione della politica in una funzione di integrazione sociale e con la costruzione di una struttura organizzativa stabile: i partiti di massa. Si formarono così partiti burocratici di massa con l'istituzione di figure politiche di professione. I partiti di massa hanno svolto una funzione di integrazione sociale e si caratterizzavano per l'introduzione dell'ideologia come principio di identificazione, permettendo di rafforzare la solidarietà tra i suoi membri e la condivisione di fini comuni. L'ideologia divenne la guida d'azione del partito indirizzando sia le scelte strategiche che quelle tattiche, rafforzando anche il ruolo del leader, il quale divenne colui che poteva applicarla grazie all'abilità oratoria. Nel corso del tempo le funzioni dei partiti sono in continua mutazione e questi tendono ad essere meno capaci di assolvere alla funzione identificante, aggregando gli interessi, e di formulare proposte politiche valide al fine di implementarle.

Dopo aver delineato gli elementi essenziali per il procedimento di internal auditing nello spin doctor, vista la natura economica dell'attività, si parte da un esempio rilevante di partito aziendale e nel caso pratico la figura che tutt'oggi rappresenta una combinazione di questi è quello di Silvio Berlusconi, un "*Imprenditore politico*". Forza Italia infatti nasce con l'idea di strutturare un partito come un'organizzazione azienda, dirigendo la campagna elettorale del 1994 con tecniche di marketing aziendale, utilizzate per conquistare il consumatore. La struttura organizzativa con cui il Cavaliere si basò su due componenti diverse e ben separate; i club Forza Italia e l'Anfi da un lato, e dall'altro il Movimento politico Forza Italia.

I club sono delle strutture associative locali le quali si configurano come strutture militante attivabili per le iniziative politiche e per l'imminente campagna elettorale. Il loro ruolo, oltre all'iniziativa politica, è quello della mobilitazione e della propaganda essendo in contatto diretto con la società civile.

Il partito Forza Italia fu istituito successivamente: la struttura rincarò quello di una società aziendale. Le indicazioni più incisive riguardavano essenzialmente la convocazione entro i tre anni di un'assemblea dei soci per eleggere il Comitato di Presidenza e successivamente l'istituzione di articolazioni a livello regionale - locale, le cui strutture fanno riferimento al Comitato di Presidenza (art.11 dello Statuto).

L'architettura dell'organizzazione si regge su due istituzioni distinte: il partito che corrisponde ad una logica del proprietario patrimoniale con una struttura dipendente dal leader, e il club aperto e mobilitato localmente, indipendente dalla struttura centrale poiché non interferisce minimamente con il centro decisionale. La struttura si presenta in maniera prevalentemente verticistica, tipica delle organizzazioni aziendali: i coordinatori nazionali e regionali sono nominati direttamente dal Presidente del Movimento e gli iscritti possono eleggere i coordinatori dei club locali e dei coordinamenti provinciali.

La sua strategia fu quella di organizzare il partito, sfruttando la propria forza vendita, avvalendosi delle strutture aziendali di possesso per la vendita di spazi pubblicitari e applicando politiche di marketing aziendalistiche mirate. Berlusconi riuscì ad innovare le modalità di comunicazione politica, rivoluzionando il contesto sociale. Gli elettori sono consumatori da convincere e si deve vendere un prodotto politico-ideologico. Dal 1994 il Cavaliere offre il proprio prodotto come il migliore nel mercato economico, caratterizzato da elementi di forte emozionalità e polarizzata dalla distinzione fra bianchi e rossi, democristiani e comunisti. L'intuizione fu quella di produrre un prodotto politico medio, funzionale alla conquista del consumatore razionale, e per la prima volta Berlusconi non vendeva solo un'ideologia ma anche sulla razionalità degli elettori, presentando vantaggi competitivi del suo prodotto. Ha applicato il modello di marketing politico, costruendo un partito *orientato al mercato*, partendo dalla prima fase di market intelligence, elaborato dalla società Diakron fondata da Gianni Pilo, manager di Fininvest e specializzato nel marketing del sistema televisivo. L'obiettivo fu quello di individuare la nuova domanda politica degli elettori, narrando il posizionamento di quel prodotto partito che avrebbe risposto ai nuovi bisogni. Attraverso i sondaggi si verificò la crescente sfiducia dell'opinione pubblica verso la politica nazionale e la volontà di decidere in prima persona del futuro nazionale. Dalle indagini effettuate venne fuori l'identikit della domanda politica: un politico vicino alla gente e risolutore di problemi, onesto e tecnicamente competente. La Diakron si occupò inoltre delle verifiche sulla personalità di Berlusconi e di convincere gli elettori. Berlusconi decise in primis di costituire un cartello elettorale di destra, riuscendo a "riappacificare" Lega Nord di Bossi e Alleanza Nazionale di Fini in due poli distinti: il "polo della Libertà" e il "polo del Buon governo". Alla fine della tornata elettorale, a decretare l'effettività della strategia di Forza fu la vittoria finale alle elezioni con il 21,0%, ottenendo una netta maggioranza alla Camera, ma mancandola al Senato, riuscendo comunque ad ottenere la fiducia al suo primo governo.

La campagna elettorale è il momento più atteso per il candidato/partito e il suo spin doctor, in cui si certificano che gli obiettivi e le strategie, studiate ad hoc e messe in atto, abbiano portato all'effettiva acquisizione della carica pubblica. Si tratta effettivamente di strategie di marketing politico-elettorale, in cui il candidato si espone come un prodotto da vendere al consumatore, si presenta nel mercato politico e punta a massimizzare il profitto in termini di voti. A capo della staff, si trova la Segreteria organizzativa, gestita dalla figura del Coordinatore generale, assistito da un comitato generale diretto da coordinatori che sono corresponsabili di tutte le attività dei rapporti con l'elettorato. Il coordinatore e il suo vice si occupano principalmente della gestione della campagna e del procedimento di pianificazione dei media: informazioni e contro informazioni delle azioni politiche del candidato. Il coordinatore generale sovrintende e coordina tutte le operazioni, dal gestire il calendario delle attività ai rapporti politici e organizzativi del candidato. Il ruolo del vice coordinatore è quello di condividere le attività tra il candidato e il coordinatore generale.

Alla base del comitato elettorale, si suddividono i reparti operativi della campagna elettorale: dall'ufficio stampa al reparto di mailing e spedizioni, al materiale di affissione dei materiali di propaganda, all'ufficio contabile e comunicativo. L'ufficio stampa si occupa dei rapporti con i media, quelli classici come i giornali ai nuovi come i social network. È affiancato al reparto comunicativo, il quale affina la strategia e tutte le attività risultanti da questa. Il candidato risulterà preparato e competente grazie al suo staff che elabora per lui tutte le linee d'azioni da eseguire alla perfezione.

Da qui che inizierà la fase di implementazione dell'attività di internal auditing ad opera dello spin doctoring. Lo spin doctor assumerà la figura del Coordinatore generale e del responsabile formazione dello staff, il quale assisterà il candidato e verificherà che gli obiettivi interni ed esterni siano stati adempiuti.

Lo staff si trasforma in società aziendale e il candidato si trasforma nella figura del manager di questa attività, inoltre la funzione dello spin doctor, nel caso di specie, riprenderà quello dell'internal auditor che molte aziende si adoperano per la verifica del sistema di controllo interno. Per ottenere una buona riuscita degli obiettivi esterni, occorre innanzitutto controllare e gestire l'interno, che è fatto di molte figure vicine al candidato per ottenere il miglior profitto. Strutturare una organizzazione presuppone la suddivisione dei compiti necessari allo sviluppo ottimale della campagna in ruoli e responsabilità permanenti che dureranno fino all'ultimo giorno della tornata elettorale. Una buona organizzazione comincia con una valutazione attenta dei compiti necessari, queste funzioni saranno adempiute da quegli individui che hanno mostrato le capacità e la formazione alla realizzazione di ognuna di queste attività. Due obiettivi fondamentali; deve perseguirsi un'armonia tra le funzioni e le capacità dei titolari di queste funzioni e si deve creare la maggiore comunicazione di tipo top-down, affinché le decisioni della direzione siano applicate nel modo più rapido e fedele possibile dagli incaricati di eseguirle. Tutti devono sapere a chi corrispondere e chi è il responsabile della esecuzione di un compito al fine di evitare le ambiguità nella attribuzione di compiti.

Tuttavia la priorità deve essere posta nel compimento delle attività, anziché nella forma, ed i partecipanti alla campagna devono avere la flessibilità per potere rilevare opportunamente chi non ha potuto compiere, eventualmente, qualche compito necessario.

Riprendendo lo schema sull'attività di internal auditing l'auditor interno svolge un'attività di verifica ispettiva chiamata audit, il quale controlla che l'intera attività abbia svolto in modo efficiente ed efficace gli obiettivi preposti. Ci si servirà di una tipologia di auditing, ovvero l'operational auditing in cui focalizza l'analisi delle capacità e delle fattibilità dei risultati del personale e del management stesso. Lo spin doctor inizierà la sua verifica operativa in quei settori dello staff e dello stesso candidato, ritenuti fondamentali per l'attuazione di una campagna elettorale efficiente.

Nella conclusione dell'operational auditing, lo spin doctor trarrà le possibili soluzioni migliorative al fine di massimizzare i processi stessi e creando quel valore continuativo necessario al miglioramento dello staff e comitato elettorale.

Nella fase preliminare dell'attività di auditing, lo spin doctor effettuerà una pianificazione e una macro analisi in cui verranno raccolte le informazioni generali di tutti i membri dello staff in modo tale da evidenziare sia gli obiettivi che i rischi che si potrebbero verificare nelle aree da analizzare. L'obiettivo sarà quello mettere in campo tempestive azioni correttive per un miglioramento della performance. L'inizio dell'audit si svolge con la nomina di un responsabile in ogni settore e la costituzione del gruppo di volontari e professionisti dello comitato elettorale. In questa fase preliminare lo spin doctor gestirà la pianificazione e le macro analisi di raccolta delle informazioni generali in un planning memorandum, in cui si verificheranno i possibili obiettivi e rischi nelle aree da analizzare. Egli dovrà accertare che il responsabile e il suo team abbiano realizzato sondaggi, analisi empiriche, siano entrati in contatto con l'opinione pubblica e che la strategia elaborata sia effettivamente quella più efficiente.

Dopo la conduzione dell'esame in ogni settore che compongono il comitato, lo spin doctor inizierà la preparazione dell'attività di auditing verso lo studio dell'elettorato, mediante tecniche di sondaggi di opinione, analisi qualitative. La comunicazione politica si implementa seguendo una strategia, dettata dalla peculiarità dell'elettorato e in accordo con gli obiettivi del candidato, con l'ausilio di vari mezzi di diffusione di massa.

Considerando il partito come un'azienda e il candidato come il dirigente di questa, lo spin doctor lo aiuta a produrre i beni politici, intesi come ideologie, programma e decisioni politiche costituendo l'offerta politico di un paese in un determinato momento. Ogni azienda politica ha una immagine ed una marca istituzionale: Socialisti o liberali, repubblicani o democratici. Gli elettori possono essere visti come consumatori di beni politici. Un candidato o un partito si "venderà" bene quando l'offerta politica di questo candidato o partito è percepita dagli elettori come quella che meglio soddisfa la domanda politica.

Questa domanda è molto complessa e, normalmente, si agisce con le tecniche del marketing politico il quale studia in modo dettagliato tutte le fasce che compongono l'elettorato.

Per poter influenzare gli elettori e sapere con precisione a quali e con che tono il candidato deve rivolgere i suoi messaggi, è necessario conoscerli bene, sapere come pensano e in che modo prendono le loro decisioni di voto.

L'audit ora si sposta verso la società civile in cui lo spin doctor elabora insieme allo staff la linea d'azione dell'intera campagna elettorale, elaborando il piano di audit, attraverso cui si definiscono gli obiettivi di verifica della funzione e una valutazione sull'adeguamento della struttura organizzativa: si selezionano le aree d'intervento, i segmenti elettorali, i rischi e le difficoltà.

Lo spin doctor assegna ai responsabili dei vari uffici del comitato le specificazioni per la ricerca: che vanno dall'analisi dell'elettorato e del suo comportamento elettorale, all'analisi del voto, dall'analisi dei concorrenti all'analisi della missione politica del partito e individuazione dei vantaggi competitivi. Così si definiscono gli obiettivi di ciascun responsabile da riportare successivamente allo spin doctor tramite la documentazione dei lavori svolti.

È importante conoscere l'elettorato e le tecniche dei sondaggi di opinione offrono vantaggi decisivi per lo studio del corpo elettorale che somma varie centinaia di milioni di persone. Un'altra importante fonte di informazioni gratuita è l'analisi dei risultati delle elezioni precedenti. Le attività di valutazione e controllo permettono di conoscere la posizione dell'elettore e analizzare che la linea d'azione sia quella effettivamente voluta dall'opinione pubblica. Alla fine di ogni analisi sull'elettorato tramite le tecniche di auditing, i responsabili degli uffici che hanno effettuato l'audit, prepareranno un documento di lavoro da presentare allo spin doctor in una riunione di apertura, che si terrà settimanalmente durante la campagna elettorale. Nel momento antecedente si terrà una sola riunione tra lo staff e lo spin doctor giusto per elaborare la prima strategia politico-elettorale e comunicativa e illustrare al candidato le linee guida da seguire: la sua presentazione in politica sarà la prima messa in onda dell'attività di auditing effettuato.

Nella fase pre-elettorale si avvia una riunione di apertura dei lavori, con a capo lo spin doctor e il suo staff, per poi diventare settimanalmente anche con la presenza del candidato. Durante la riunione d'apertura, egli esaminerà gli elaborati finali delle analisi uscite dall'attività di auditing dell'elettorato e attraverso questi concluderà la prima linea strategica del candidato. Gli studi dell'elettorato permettono la formulazione di una strategia elettorale. A termine di ogni riunione saranno effettuate continue elaborazioni sulla situazione politica del candidato, diventando permanenti attraverso dei report che saranno approvati sia dallo spin doctor che dal candidato politico. Questa valutazione può comportare una modifica di tutta l'impostazione della campagna, inclusi gli obiettivi delineati all'inizio, orientando la scelta dell'elettorale verso il "prodotto politico" ideato. A fine del rapporto che sarà redatto dallo spin doctor, il candidato in seguito dovrà eseguire le direttive studiate per lui. Poi Le elezioni sono il campo di prova dei risultati di questa attività.

Al termine della tesi ho ideato lo schema dell'auditing dello spin doctor, nella convinzione che questa attività poi possa spostarsi nella gestione di un partito, il quale affida ad un suo consulente sia il controllo interno dell'organizzazione che delle varie sezioni locali-regionali.

