

STRUMENTI DI INNOVAZIONE DIGITALE NELLA GESTIONE DEI PUBLIC AFFAIRS: UN'ANALISI ORIENTATA ALLA PRATICA

Il paper in oggetto è la traduzione automatica in italiano di un articolo pubblicato in Inglese sul Journal of Public Affairs, disponibile in versione originale [qui](#).

Mentre la letteratura sulla trasformazione digitale è in crescita in diversi campi, la ricerca sugli effetti dell'innovazione digitale nella pratica dei public affairs è ancora dispersa e non sistematica, concentrandosi per lo più sulle strategie dei gruppi di interesse sui social media. Tuttavia, l'innovazione digitale ha iniziato a cambiare la pratica della gestione dei public affairs in molti settori, soprattutto sotto forma di datafication, AI analytics e piattaforme di gestione della conoscenza basate sul cloud. Le crescenti possibilità di utilizzo della scienza dei dati e del processo decisionale strategico basato sull'evidenza sono sorte in domini tradizionalmente modellati da intuizioni ed esperienze professionali non codificate. Basandosi sulla ricerca documentale di casi di studio e sull'analisi pratica di tre piattaforme software di gestione dei public affairs sempre più diffuse (FiscalNote, Quorum, KMIND), questo articolo sviluppa un'analisi orientata alla pratica di diversi strumenti e funzionalità digitali oggi a disposizione dei professionisti dei public affairs, affrontando una lacuna nella letteratura su come l'innovazione digitale possa avere un impatto sulla gestione di diverse attività lungo le varie fasi di una campagna di public affairs (monitoraggio e analisi, progettazione della strategia, azione, valutazione). L'articolo evidenzia quindi come l'innovazione digitale vada ben oltre il semplice utilizzo dei social media nelle attività di comunicazione, incidendo sulla pratica del public affairs a un livello più profondo e strategico.

INTRODUZIONE

Negli ultimi due decenni l'innovazione digitale ha cambiato tutto, o quasi. Con una velocità crescente negli ultimi anni, i principali cambiamenti tecnologici hanno interessato la società, i sistemi economici, gli ambienti politici e le abitudini individuali (Deseriis, 2021; Van Dijck et al., 2018; Van Dijk & Hacker, 2018; Zuboff, 2019). Intere industrie sono state o stanno per essere stravolte e un vasto processo di formazione digitale sta interessando un numero elevato di organizzazioni e industrie (De Paula et al., 2023; Verhoef et al., 2021), con molti altri cambiamenti che potrebbero verificarsi in futuro, anche attraverso applicazioni di intelligenza artificiale generativa (GenAI) (Dwivedi et al., 2023). Mentre la letteratura sulla trasformazione digitale è in crescita in diversi campi, la ricerca sugli effetti dell'innovazione digitale nella gestione dei public affairs è ancora dispersiva e quasi esclusivamente incentrata sull'uso dei social media da parte dei gruppi inter- nazionali nelle loro strategie di lobbying diretto e indiretto (Brown, 2016; Chalmers & Shotton, 2016; Johansson & Scaramuzzino, 2019; Lovejoy & Saxton, 2012; Van der Graaf et al, 2016; Vesa et al., 2022), con un numero più limitato di contributi che analizzano come gli sviluppi tecnologici possano cambiare la

legittimazione dei gruppi di interesse (Fraussen & Halpin, 2018) o le capacità organizzative (Bailard, 2017; Halpin, 2014; Meli & Grefe, 2017; Vromen et al., 2022).

Tuttavia, l'innovazione digitale sta sempre più dispiegando i suoi effetti sulla gestione dei public affairs in molti settori, soprattutto sotto forma di dati, analisi dell'intelligenza artificiale e piattaforme di gestione della conoscenza basate sul cloud. Aziende come Uber, Nestlé, 3M, Leonardo, Intesa San Paolo o Coca-Cola, così come organizzazioni di advocacy come Sierra Club, Susan G. Komen o International Justice Mission, hanno iniziato a utilizzare piattaforme software come Fiscal Note, Quorum (entrambe sviluppate dalle omonime aziende statunitensi con sede a Washington DC) e KMIND (sviluppata dalla società di lobbying italiana ADL Consulting), piattaforme di gestione della conoscenza specificamente progettate per aiutare i manager dei public affairs nelle loro attività quotidiane. L'innovazione digitale sembra quindi spingere sempre più i manager dei public affairs a utilizzare la scienza dei dati e il processo decisionale strategico basato sull'evidenza, in ambiti tradizionalmente modellati da intuizioni ed esperienze professionali non codificate. In altre parole, se i public affairs possono essere rappresentati sia come un'arte che come una scienza (De Bruycker, 2019), sembra ragionevole sostenere che un uso crescente e più sofisticato degli strumenti digitali contribuisca in qualche modo a spostare l'equilibrio dalla prima categoria verso la seconda. Sebbene la recente pandemia di Covid abbia portato a una maggiore attenzione al tema della digitalizzazione della professione di lobbista (OCSE, 2021), rimane un vuoto nella letteratura sull'impatto complessivo dell'innovazione digitale sulla gestione quotidiana dei public affairs. Lo studio è stato condotto sulla base della letteratura disponibile in materia di gestione dei public affairs, dell'analisi pratica delle tre piattaforme software sopra menzionate e della ricerca a tavolino di casi di studio, identificando gli usi potenziali ed effettivi dei vari strumenti e funzionalità digitali a disposizione degli operatori nella gestione delle loro attività quotidiane. Nello sviluppo di questa ricerca, sono stati esaminati tutti i casi di studio proposti tra gennaio 2020 e aprile 2023 sui siti web delle tre piattaforme prese in considerazione. Nel loro studio sulle varie componenti di un piano di public affairs, De Bruycker & McLoughlin individuano un processo in sette fasi, dall'analisi della situazione e del contesto alla valutazione dell'impatto (De Bruycker & McLoughlin, 2021), mentre nella loro teorizzazione delle campagne di lobbying digitale Carro e Di Mario individuano sei diverse fasi, dal monitoraggio alla valutazione (Carro & Di Mario, 2021). Per lo scopo del presente articolo, sono stati identificati quattro cluster di attività, che raggruppano alcune delle fasi esaminate in questa letteratura, come mostrato nella Tabella 1. Tale scelta è stata fatta perché le attività di lobbying digitale sono state raggruppate in quattro fasi. Questa scelta è stata fatta perché l'impatto degli strumenti digitali sulla gestione dei public affairs si sviluppa in modo abbastanza simile in alcune di queste fasi, quindi ragionare in termini di cluster di attività rende l'analisi più semplice e più orientata alla pratica. È importante anticipare subito un caveat fondamentale che riguarda la nostra analisi degli strumenti digitali come mezzi di innovazione: l'innovazione digitale e gli strumenti tecnologici in generale possono facilitare più o meno i processi di innovazione, ma la componente umana è in ogni caso il fattore più rilevante, al di là di qualsiasi soluzionismo tecnologico o fallacia tecnologica (Kane et al., 2022; Morozov, 2013). Nei discorsi sul ruolo degli strumenti digitali nella pratica dei public affairs (così come in altri campi), occorre quindi resistere alla tentazione comune di assegnare capacità taumaturgiche alla tecnologia. Si dovrebbe invece

prestare molta più attenzione al modo in cui la tecnologia consente ai professionisti e alle organizzazioni di aumentare la loro intelligenza e di riorganizzare processi che rimangono intrinsecamente umani (Crawford, 2021; Hurwitz et al., 2020). Un'altra premessa è necessaria ai fini della chiarezza lessicale: anche se in letteratura non si trovano confini chiari al concetto, il concetto di innovazione digitale si riferisce ai progressi compiuti nel campo generale delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC), e in particolare in aree come i big data e l'intelligenza artificiale, l'analisi dei dati e il cloud computing. D'altra parte, i public affairs e il lobbying sono concettualmente interpretati nel loro senso più ampio, poiché la loro pratica effettiva è nella maggior parte dei casi sostanzialmente intrecciata (Binderkrantz, 2005; McGrath et al., 2010). L'articolo si propone di contribuire alla letteratura sui public affairs e l'innovazione digitale, concentrandosi sull'impatto di quest'ultima sul settore dal punto di vista della gestione. È organizzato come segue: ciascuna delle quattro sezioni successive si concentra su diversi gruppi di attività specificamente riferiti alle fasi di una campagna di public affairs identificate in precedenza: monitoraggio e analisi, progettazione della strategia, azione e valutazione. Nella conclusione, vengono riassunti gli elementi essenziali dell'analisi e viene proposta un'agenda di ricerca per gli studi futuri su questo tema.

TABLE 1 Clusters of activities in public affairs management, and relationship with previous theorizations.

Seven-step public affairs plan (De Bruycker & McLoughlin, 2021)	Stages of digital lobbying campaigns (Carro & Di Mario, 2021)	Clusters of activities in public affairs management
1. Situation and context analysis	1. Monitoring 2. Analysis	1. Monitoring and analysis
2. Define objectives	3. Strategic evaluations	2. Strategy design
3. Build coalitions and alliances	4. Positioning	
4. Define key audiences		
5. Identify key messages		
6. Determine channels of communication	5. Action	3. Action
7. Impact assessment	6. Evaluation of results	4. Assessment

Source: Author's elaboration, based on De Bruycker and McLoughlin (2021) and Carro and Di Mario (2021).

MONITORAGGIO E ANALISI DEI DATI

Se una funzione strategica dei public affairs è quella di consentire alle organizzazioni e ai gruppi di rispondere efficacemente ai rischi, alle opportunità o alle minacce che si presentano nell'ambiente normativo (McGrath et al., 2010), il ruolo chiave del monitoraggio e dell'analisi dell'ambiente stesso è facilmente intuibile. Infatti, attraverso tali attività, le minacce, i rischi e le opportunità possono essere individuati (anche nei loro primi sviluppi) o anticipati. Dopo aver mappato tutti gli attori rilevanti, il loro monitoraggio è cruciale per "leggere" l'ambiente di un'organizzazione e per individuare "avvertimenti precoci" nel momento in cui si presentano (Bradford, 2020), osservando da vicino le istituzioni e i politici

(processi formali di elaborazione delle politiche, disegni di legge parlamentari o bozze di decisioni governative, ma anche semplici dichiarazioni politiche), i media (argomenti nell'agenda pubblica, questioni specifiche o cornici emergenti, posizioni dei giornalisti, ecc.), ai propri stakeholder, agli alleati e ai concorrenti, nonché ai vari influencer del settore (esperti, celebrità, ecc.) (De Bruycker & McLoughlin, 2021).

L'innovazione digitale ha un impatto su queste attività in due aspetti fondamentali:

1. fornendo enormi quantità di dati sull'ambiente (e sulla propria organizzazione), come mai prima d'ora;
2. fornendo strumenti analitici migliori e più sofisticati per leggere ed elaborare queste enormi quantità di dati.

La produzione e la disponibilità di enormi quantità di dati è una conseguenza diretta della progressiva digitalizzazione del mondo, un processo che sta trasferendo la maggior parte delle nostre attività nel regno digitale (un processo che la pandemia di Covid ha accelerato e reso più evidente, ma che è iniziato molto tempo fa), con azioni, comunicazioni ed eventi individuali (umani e non) che lasciano una grande traccia digitale di dati e big data (Cukier & Mayer-Schoenberger, 2013; Katsikopoulos & Canellas, 2022). Questo processo di datafication offre l'opportunità di ottenere una migliore conoscenza del mondo, per i governi, per i ricercatori, ma anche per gli attori politici, economici e sociali (Helles & Ørmen, 2020; Lazer et al., 2020; Leech, 2020; Lnenicka & Komarkova, 2019; Pentland, 2014). In particolare, per questi ultimi (organizzazioni e gruppi di interesse in generale), dati come gli open government data (documenti digitali testuali o audiovisivi, set di dati, ecc.) o i dati forniti dai media tradizionali (stampa digitale, trasmissioni televisive e radiofoniche, ecc.) e dai social media (post, tweet, trasmissioni in diretta, connessioni e interazioni tra vari attori evidenziate attraverso le analisi delle reti sociali; cfr. Leech, 2020; Varone et al, 2017) rappresentano una preziosa fonte di informazioni sull'ambiente (e su se stessi), sulle dinamiche e sulle tendenze che si sviluppano intorno a loro, consentendo talvolta anche processi di "nowcasting" (cioè di "previsione" del presente in tempo reale; cfr. OCSE, 2019). Il secondo fronte di opportunità creato dall'innovazione digitale deriva da vari tipi di applicazioni di IA e strumenti avanzati di analisi dei dati, che aiutano i professionisti in tre modi:

1. Estrazione automatica di tali set di dati e fonti, ad esempio scansionando in modo continuativo i siti web istituzionali, gli articoli di stampa o gli account sui social media dei politici e di altri attori rilevanti (Gilardi et al., 2022);
2. Raccolta semi-automatica ed evidenziazione delle informazioni più rilevanti sulla base di parole chiave e richieste specifiche, attraverso algoritmi che setacciano il "rumore" e la grande quantità di informazioni irrilevanti - semi-automaticamente perché, nonostante i significativi progressi compiuti ad esempio nel campo dell'IA generativa (Dwivedi et al., 2023), le macchine hanno ancora bisogno della supervisione umana per calibrare correttamente questo tipo di operazioni (Aizenberg & Binderkrantz, 2021; Helles & Ørmen, 2020), 2023), le macchine hanno ancora bisogno della supervisione di un essere umano per calibrare correttamente questo tipo di operazioni (Aizenberg &

- Binderkrantz, 2021; Helles & Ørmen, 2020), ad esempio quando si tratta di categorizzare specifici stakeholder o policy maker, o quando è necessario determinare l'ampiezza dei domini, delle questioni e dei tag rilevanti, secondo i principi dell'Analisi Concettuale Formale (Ganter et al., 2005);
3. Fornire un sistema di calcolo che consenta di individuare e analizzare le informazioni irrilevanti, 2005);
 3. fornire potenza computazionale per testare ipotesi e intuizioni, identificando anche modelli o schemi latenti che l'occhio umano potrebbe rilevare molto difficilmente (ad esempio relazioni specifiche tra variabili, come co-occorrenze e correlazioni) (Cukier & Mayer- Schoenberger, 2013; Domahidi et al., 2019; Helles & Ørmen, 2020).

È così che le macchine (software, non robot androidi!) supportano i professionisti umani, permettendo di ottenere un'intelligenza aumentata dei dati (Hurwitz et al., 2020). L'enorme differenza è rappresentata da questa intelligenza aumentata, non dai dati in sé, poiché i dati senza intelligenza non valgono nulla (Rowley, 2007). Le piattaforme software per i public affairs basate sul cloud forniscono buoni esempi di come la raccolta dei dati e l'analisi avanzata possano essere realizzate ed essere utilizzate nella pratica. Ad esempio, FiscalNote consente ai suoi utenti di ricercare in un set di dati costantemente aggiornato tutti i progetti di legge e gli atti del Congresso federale degli Stati Uniti e delle legislature dei 50 Stati, utilizzando parole chiave, filtri e sotto-filtri (come sessioni legislative, stato del progetto di legge, categoria politica o sponsor del Congresso) (Figura 1). Questo strumento può chiaramente aiutare le organizzazioni a pianificare le strategie di lobbying, a trovare questioni politiche o progetti di legge correlati, a programmare gli sforzi di public affairs, a concentrarsi sulle giuste priorità, a saltare sui bandwagons e così via.

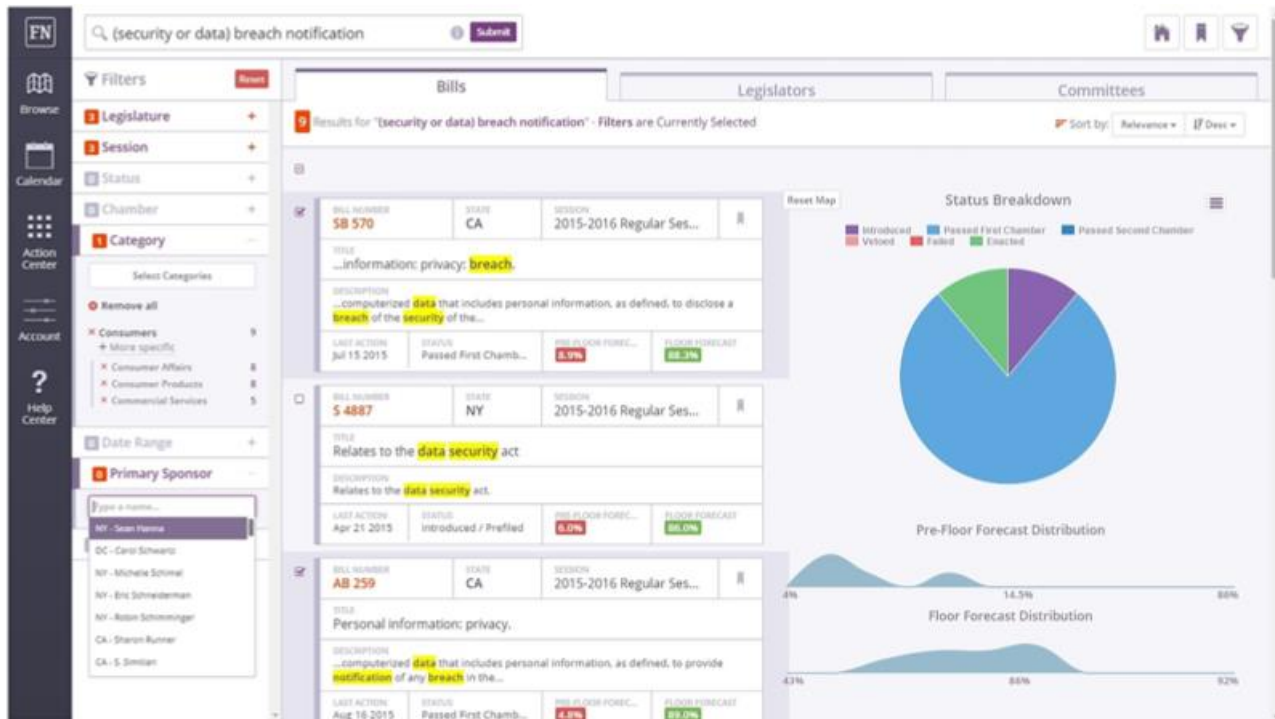


FIGURE 1 Searching the dataset of US bills in FiscalNote (Source: FiscalNote).



FIGURE 2 An example of a visual graph of social network analysis in KMIND (Source: ADL Consulting-KMIND).

Un altro esempio è fornito da KMIND, che consente ai suoi utenti di eseguire analisi di reti sociali delle connessioni tra vari politici, o tra politici e giornalisti, e tra questi attori e questioni specifiche, creando grafici visivi spettacolari e intuitivi di queste connessioni (Figura 2). Uno strumento estremamente utile

quando un'organizzazione deve identificare gli schieramenti politici, gli amici e i nemici legislativi, selezionare i propri "campioni" (sponsor politici) o testimonial, e così via. (Gli algoritmi di IA possono anche "giocare" con questi dati formulando aspettative guidate dai dati (le previsioni rosse e verdi nella Figura 1), una funzionalità che può essere in qualche modo utile (per fornire prove più concrete o supporto tecnico a specifiche decisioni strategiche), ma che è soggetta a diversi limiti (Domahidi et al., 2019; Katsikopoulos & Canellas, 2022), a partire dal problema epistemologico della fragilità delle induzioni basate sul passato e degli algoritmi necessariamente imperfetti o parziali. Oltre alle funzioni automatizzate o semi-automatizzate di raccolta dati e interpretazione (o lettura predittiva) delle informazioni, le piattaforme software per i public affairs possono presentare altri vantaggi specifici rispetto ai mezzi tradizionalmente utilizzati dai lobbisti nelle loro attività di monitoraggio e analisi. Inoltre, è possibile utilizzare le piattaforme digitali per consentire ai loro utenti (ad esempio, i vari membri di un team di public affairs) di condividere e incrociare informazioni specifiche (ad esempio relative a un processo politico o a un evento politico), integrando le informazioni disponibili provenienti da fonti ufficiali (come i siti web istituzionali) con informazioni di prima mano ottenute con altri mezzi (reti individuali, chat informali "dal vivo" con politici o colleghi, specifiche chat di gruppo digitali tramite app di messaggistica istantanea come WhatsApp o Telegram, ecc.), raccogliendo tutto in un unico spazio digitale, tipicamente situato in un cloud accessibile da qualsiasi dispositivo (Carro & Di Mario, 2021; Meli & Grefe, 2017).

STRATEGIE DI PROGETTAZIONE

Le fasi successive e logiche (ma non necessariamente cronologiche) di una campagna di public affairs ruotano attorno alla progettazione della strategia di un'organizzazione, concepita come la fase in cui si stabiliscono gli obiettivi, si costruiscono le coalizioni e le alleanze, si definiscono le posizioni specifiche, le cornici e i pubblici chiave e si pianificano le strategie e le tattiche di campagna (Carro & Di Mario, 2021; De Bruycker & McLoughlin, 2021). La stessa idea generale di strategia è incentrata sul perseguimento razionale e lucido di un insieme di obiettivi (Porter, 1980), che nel caso di una campagna di public affairs assumono solitamente la forma di un risultato politico (sia esso un cambiamento o il mantenimento dello status-quo), o la costruzione di un ambiente favorevole intorno a un'organizzazione (McGrath et al., 2010). Come influisce l'innovazione digitale sulle attività di questa fase?

Come si è visto nella sezione precedente, l'innovazione digitale consente ai professionisti di trarre vantaggio da una migliore conoscenza dell'ambiente politico e da un'intelligenza più profonda delle sue dinamiche (orientamenti dei policy maker, atteggiamenti dell'opinione pubblica e la vasta gamma di variabili che giocano un ruolo nel policymaking). Entrambi questi aspetti (conoscenza migliore e intelligenza più profonda) sono cruciali quando si definiscono obiettivi e traguardi, in quanto consentono di valutare meglio quanto realistico o fattibile possa essere un particolare obiettivo nelle condizioni date (Carro et al., 2017). Può essere utile ricordare qui la nozione di evidence-informed decision-making, considerata esattamente come l'applicazione di una mentalità scientifica alle scelte strategiche (nei public affairs così come in altri

campi). Il presupposto è che il miglioramento della qualità delle prove (consentito dall'innovazione digitale) porti a un miglioramento della qualità delle decisioni. Dopo tutto, come ha detto con successo il famoso ingegnere W. Edwards Deming in un aforisma, "senza dati, sei solo un'altra persona con un'opinione". Mentre i lobbisti della "vecchia scuola" si affidavano tipicamente a una quantità limitata di informazioni (anticipazioni politiche o notizie politiche provenienti da connessioni con politici/insider politici, intuizioni sugli orientamenti e le preferenze dell'opinione pubblica emerse da sondaggi o focus group limitati) e a giudizi soggettivi (basati sulla propria esperienza, percezione o intuizione) per prendere le loro decisioni strategiche, i lobbisti digitali di "nuova generazione" possono aggiungere quantità molto maggiori di informazioni e di intelligence al loro arsenale, come descritto nella sezione precedente.

I professionisti possono quindi utilizzare le intuizioni delle analisi dei social network per assemblare la migliore coalizione o per indicare i giusti bersagli in un'assemblea legislativa o nei media, sfruttare i modelli predittivi di policymaking per valutare la priorità di questioni specifiche nell'agenda pubblica, o semplicemente affinare qualsiasi scelta strategica con un back ground più solido di dati ed evidenze (Carro & Di Mario, 2021; De Bruycker, 2019). A un livello più ristretto, l'innovazione digitale aiuta anche in contesti specifici di scelte strategiche. Ad esempio, consente di testare in modo migliore, più semplice e più economico una particolare strategia per una campagna di base, quando il team di public affairs di un'organizzazione potrebbe dover scegliere una cornice specifica, uno slogan, un nome per la campagna stessa, un canale di promozione e così via: Per esempio, utilizzando semplicemente i test A/B in una newsletter (due versioni leggermente dissimili di un messaggio vengono inviate a due segmenti della propria comunità, al fine di osservare digitalmente i diversi tassi di interazioni o risposte), o registrando il diverso coinvolgimento di diversi messaggi postati su un social network, gli operatori possono testare sperimentalmente la reazione del pubblico a diversi contenuti su vari canali praticamente in tempo reale (in modo che alcuni di questi test preliminari possano aiutare a progettare una campagna finale più efficace).

Gli algoritmi AI possono aiutare a eseguire simulazioni e a confrontare gli esiti di diversi scenari strategici, utilizzando dati reali (ad esempio tutti i voti registrati da tutti i membri di un'assemblea legislativa su tutte le questioni) per cercare di determinare la probabilità di successo di una specifica proposta politica, formulata in un certo modo o che coinvolge determinate variabili (ad esempio caratteristiche specifiche delle circoscrizioni elettorali dei singoli membri di un'assemblea legislativa, anche al di là dei partiti politici).



FIGURE 3 News articles trends visualization in Quorum (Source: Quorum).

Le piattaforme software basate sul cloud presentano un ulteriore vantaggio anche in questa fase: consentono di condividere facilmente informazioni, scenari e valutazioni strategiche all'interno dell'organizzazione stessa, facilitando il coinvolgimento di tutti gli attori rilevanti e anche di diversi dipartimenti (evitando il problema del "pensare nel silos" che spesso affligge soprattutto le organizzazioni molto grandi) o dei diversi attori di una coalizione, consentendo tecnicamente una vera e propria sinergia organizzativa e una governance collaborativa (Carro & Di Mario, 2021; Koebele, 2019; Masuda & Viswanathan, 2019; Shanks et al, Su un altro fronte più pratico, applicazioni GenAI come OpenAI Chat-GPT, Google Bard, Dall-E o Midjourney possono aiutare i praticanti nella generazione di contenuti specifici per le campagne, inclusi testi, immagini e video, almeno come bozze su cui i professionisti umani possono lavorare. In effetti, ancora una volta, i forti limiti strutturali di questi strumenti (anche al di là di qualsiasi preoccupazione etica) spingono verso un approccio cauto nel loro uso concreto in una campagna reale (Crawford, 2021; Dwivedi et al., 2023). Alcuni esempi di queste pratiche provengono dalle piattaforme software di public affairs analizzate. Per esempio, Quorum (www.quorum.us) include dashboard e grafici visivi per monitorare la frequenza con cui una certa questione appare sui media e quindi come cambia l'agenda pubblica nel tempo (Figura 3), in modo simile a quanto fa Google Trends quando si tratta di ricerche su Google in paesi e tempi specifici. D'altra parte, FiscalNote permette di visualizzare facilmente il tipo di posizione che i diversi gruppi di stakeholder esprimono su una specifica questione (Figura 4).

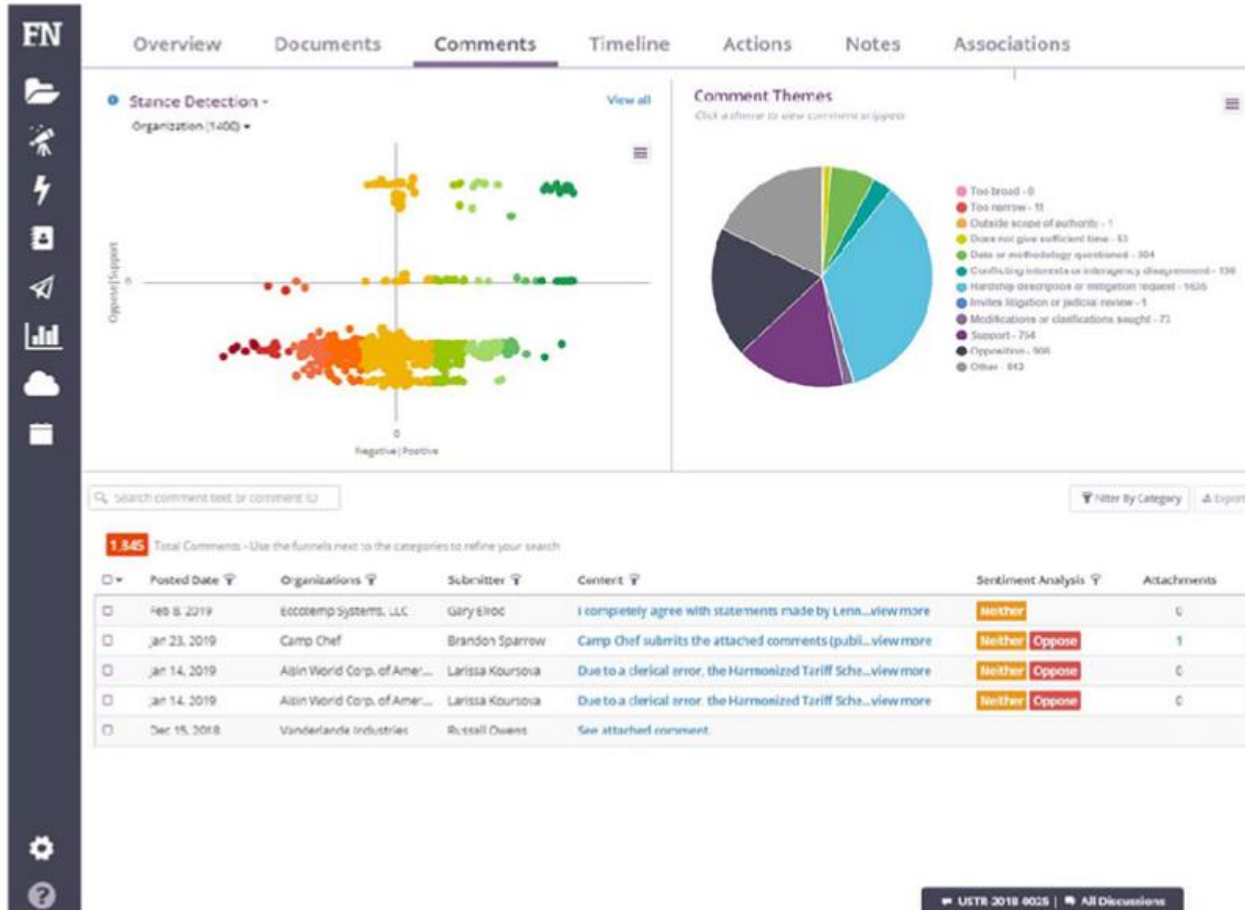


FIGURE 4 Visual representation of policy positions in FiscalNote (Source: FiscalNote).

PUBLIC AFFAIRS IN AZIONE: L'ATTUALE CAMPAGNA

Una volta progettata una strategia, una campagna può entrare nella fase di attuazione vera e propria. È qui che, attraverso l'attività di lobbying diretta e indiretta, un'organizzazione si rivolge ai decisori politici e/o al grande pubblico o ad altri attori per raggiungere un determinato obiettivo strategico (persuadere i decisori politici istituzionali ad adottare - o a non adottare - una specifica decisione, difendere o consolidare la reputazione di un'organizzazione, promuovere una particolare cornice nella discussione politica di una specifica questione, ecc. Al livello più ovvio, l'innovazione digitale influisce sulle attività di questa fase in quanto influisce sul contesto generale in cui queste attività si svolgono, con molti eventi o interazioni che in precedenza avvenivano solo nel mondo "fisico" e che ora si svolgono molto spesso in modo digitale e per lo più online (a volte in forme ibride, ad esempio come eventi fisici trasmessi in streaming online o registrati digitalmente), con un equilibrio variabile tra il mondo offline e online anche a seconda delle circostanze esterne, ad esempio in tempi di pandemia (Deseriis, 2021; OCSE, 2021; Van Dijk & Hacker, 2018).

Mentre una tipica interazione diretta con un policymaker può continuare a svolgersi attraverso incontri privati, telefonate o nel contesto di audizioni pubbliche, conferenze, visite in loco e altre occasioni formali e informali, può avvenire (e avviene sempre più spesso) in molte altre forme digitali, come ad esempio attraverso applicazioni di messaggistica istantanea (privatamente) e social media (pubblicamente) (Bailard, 2017; Johansson & Scaramuzzino, 2019; Van der Graaf et al., 2016).

A un secondo livello, meno evidente, vi sono molteplici "nuove" opportunità che l'innovazione digitale e soprattutto i social media offrono agli operatori di public affairs nella loro azione, come la possibilità di:

- Micro-targettizzare particolari messaggi o campagne a specifici gruppi o segmenti di pubblico, con un livello di granularità che può essere estremamente più elevato rispetto ai media tradizionali (Lavigne, 2021; Pentland, 2014);
- Tracciare il tasso di "successo" di un singolo messaggio o di una campagna in tempo reale, osservando se un messaggio è stato ricevuto o "visto" (si pensi alle spunte su WhatsApp), se una mail o una newsletter è stata letta (a che ora, da dove, attraverso quale dispositivo, e se alcuni specifici link sono stati cliccati, ad esempio), o in che misura e da chi un post è stato apprezzato, retwittato o condiviso, e che tipo di coinvolgimento ha generato.

Su un terzo livello più generale, l'innovazione digitale influisce sulla pratica dei public affairs in quanto abbassa notevolmente i costi, sia in termini economici che organizzativi, di una serie di tattiche di lobbying utilizzate anche in passato, ma che ora sono più economiche e relativamente più facili da mettere in atto, come ad esempio il lobbismo:

- Il lancio di una petizione (facilitato da piattaforme digitali di e-petitioning o dalla possibilità istituzionale di utilizzare le firme digitali per sostenere iniziative pubbliche) (Vromen et al., 2022);

- L'organizzazione di campagne di (e)mail dal basso, che possono facilmente assumere la forma di "mail-bombing" o astroturfing (utilizzando moduli di posta elettronica precompilati che consentono di contattare in modo semi-automatico specifici policymaker con contenuti predeterminati o adattabili) (Carro & Di Mario, 2021; Meli & Greffe, 2017).

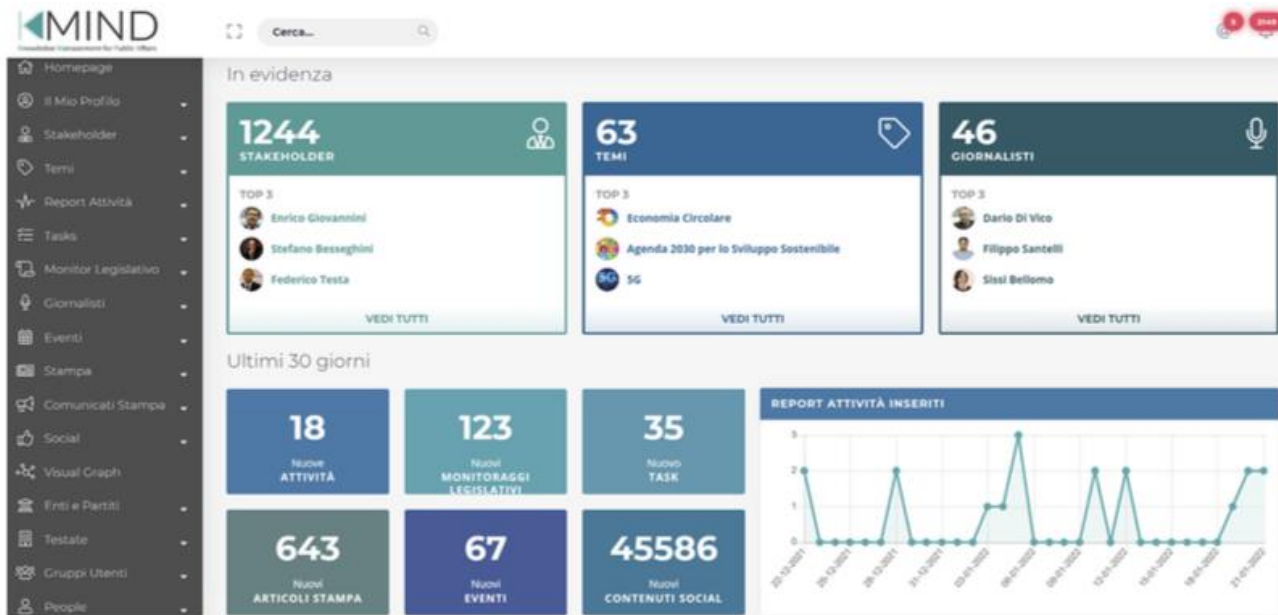


FIGURE 5 Dashboard of activities in KMIND, with most engaged stakeholders, most relevant issues, most influent journalists (Source: ADL Consulting-KMIND).

	Official / Staffer	Party	Country	AGR	Interactions	Committee List
1	MEP Asim Adenov (EPP - Bulgaria)	European People's Party	Bulgaria	Substitute	4	AGRI (Substitute), CULT (Member), PETI ...
2	MEP Mixel Aguirre (EOR - Spain)	European People's Party	Spain	Vice-Chair	1	AGRI (Vice-Chair), SEDE (Substitute), INTA ...
3	MEP Clara Aguilera (SAD - Spain)	Progressive Alliance of Socialists and Democrats	Spain	Member	4	IMCO (Substitute), AGRI (Member), PECH ...
4	MEP Alizhe Aleva-Vel (RENEW - Bulgaria)	Renew Europe Group	Bulgaria	Member		AGRI (Member), EMPL (Member)
5	MEP Álvaro Amaro (EPP - Portugal)	European People's Party	Portugal	Member	1	REGI (Substitute), AGRI (Member)
6	MEP Eric Andrieu (SAD - France)	Progressive Alliance of Socialists and Democrats	France	Member	1	AGRI (Member), ENM (Substitute)
7	MEP Átila Ács-Kovács (SAD - Hungary)	Progressive Alliance of Socialists and Democrats	Hungary	Member		AFET (Substitute), SEDE (Member), AGRI (Member)
8	MEP Carmen Anan (SAD - Romania)	Progressive Alliance of Socialists and Democrats	Romania	Member		AGRI (Member), PECH (Substitute), ECON ...
9	MEP Adrian-Drago Binea (SAD - Romania)	Progressive Alliance of Socialists and Democrats	Romania	Member		REGI (Vice-Chair), AGRI (Member), PETI (Substitute)
10	MEP Benoît Bissou (Greens-EFA - France)		France	Member		DEVE (Substitute), AGRI (Member), PECH ...
11	MEP Franc Bogovič (EPP - Slovenia)	European People's Party	Slovenia	Substitute	2	REGI (Member), AGRI (Substitute), ITRE ...

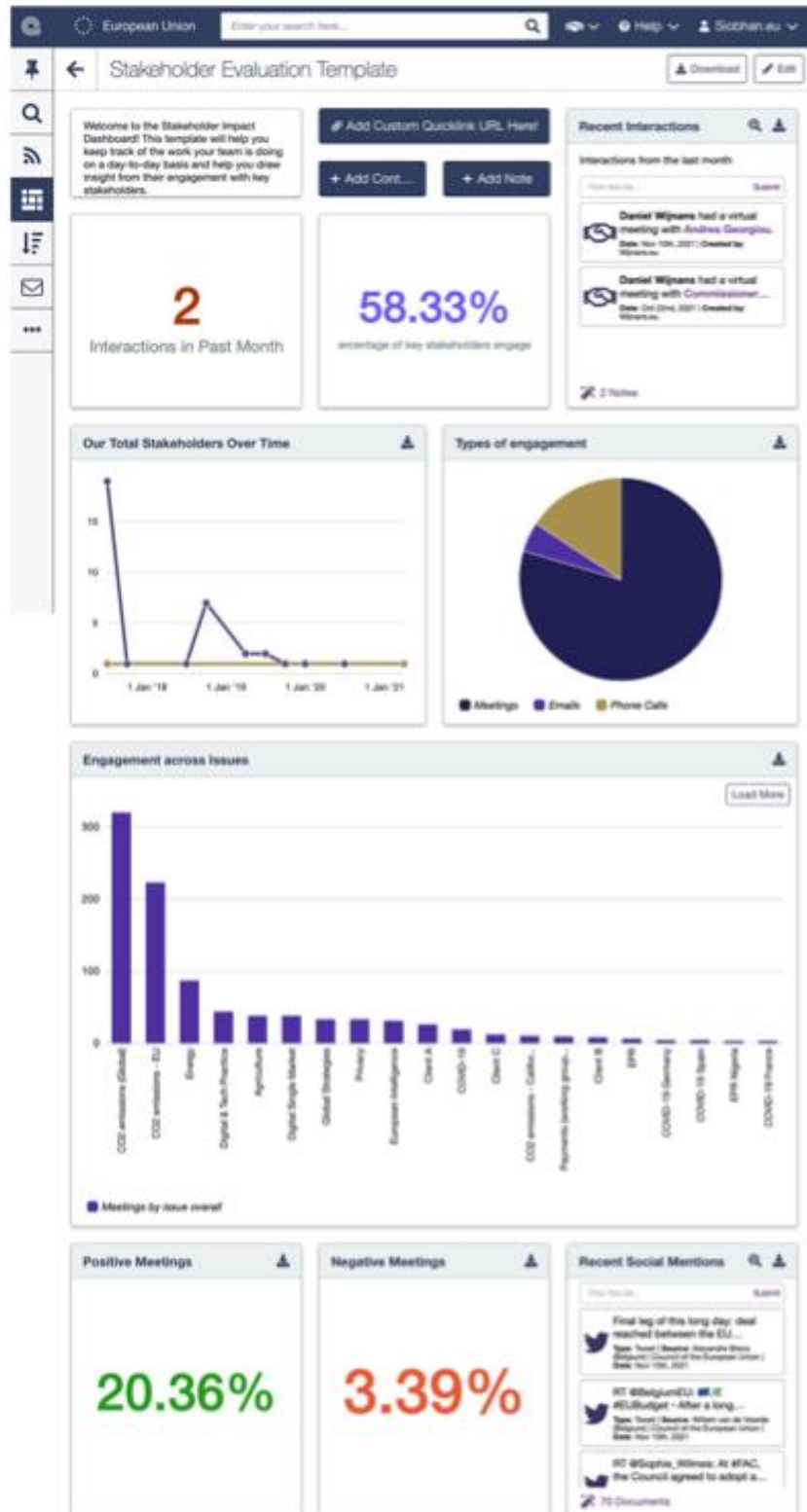
FIGURE 6 An overview of a group of policymakers with the relative interactions in Quorum (Source: Quorum).

I costi più bassi sono anche una variabile significativa quando si tratta di partecipare a un particolare evento o di organizzare una riunione (più facile attraverso la videoconferenza a distanza che in presenza), così che un pubblico più ampio può essere coinvolto in un evento in streaming online, o che l'importanza degli uffici di rappresentanza locali potrebbe in qualche modo diminuire (un'ipotesi che ha senso, ma che avrebbe bisogno di una ricerca empirica per essere adeguatamente testata). Infine, attraverso le piattaforme digitali di public affairs, che lavorano attraverso il cloud computing e con aggiornamenti in tempo reale, l'innovazione digitale fornisce agli operatori tre possibilità abbastanza utili in questa fase:

1. Registrare e memorizzare comodamente le informazioni sugli incontri, gli argomenti affrontati, le reazioni degli interlocutori, le impressioni dell'intelligenza emotiva (Goleman, 1995; Salovey & Mayer, 1990) sull'atteggiamento dei partecipanti (con il singolo professionista in grado di annotare tali informazioni durante o dopo un singolo incontro o interazione con un policymaker o un altro attore) (si vedano le Figure 5 e 6).
2. Recuperare tali dati o informazioni specifiche quando sono necessari o convenienti (ad esempio ricordando interazioni o intuizioni precedenti quando si incontra un policymaker, ricostruendo facilmente la storia delle interazioni tra la propria organizzazione e quel policy maker). Questa possibilità può essere ulteriormente facilitata utilizzando le versioni mobili delle piattaforme citate, sfruttando ancora una volta i dati intelligenti disponibili (Lacam & Salvetat, 2021).
3. Coordinare le attività di diversi attori appartenenti alla stessa organizzazione nell'interazione con i responsabili politici. In effetti, durante questa fase, nelle grandi organizzazioni o nei team di grandi dimensioni si verificano spesso problemi di coordinamento, con persone di diversi dipartimenti che finiscono per perseguire azioni incoerenti o addirittura non sono in grado di sapere cosa stanno

facendo gli altri, ad esempio in situazioni frenetiche con limiti di tempo stringenti (Carro & Di Mario, 2021). Così, l'innovazione digitale e le piattaforme digitali di public affairs consentono di preservare il capitale relazionale intangibile di un'organizzazione (Russ, 2014), permettendo di non disperderlo anche nel caso, non infrequente, in cui un singolo membro del team lasci l'organizzazione o sia momentaneamente indisponibile. Le figure 5 e 6 forniscono buoni esempi di alcune di queste funzionalità.

FIGURE 7 Dashboard of evaluation of the interactions with a stakeholder in Quorum (Source: Quorum).



VALUTAZIONE DELLA CAMPAGNA

La possibilità di tracciare le proprie attività e il tasso di successo di ogni azione consente a un'organizzazione di misurare l'efficacia di tali sforzi e, di conseguenza, di valutare la performance complessiva di un team o di un'organizzazione in una singola campagna di public affairs o in generale, determinando anche un preciso ritorno sull'investimento (ROI) (Carro & Di Mario, 2021). Come si è visto, infatti, l'innovazione digitale consente di monitorare, raccogliere, archiviare e analizzare un'enorme quantità di dati e informazioni, riguardanti l'ambiente, ma anche la propria organizzazione. Tali dati e informazioni - ad esempio il numero e la qualità delle attività svolte, l'impegno profuso, le interazioni positive o negative con i decisori politici (cfr. Figura 7), il grado di raggiungimento delle preferenze o degli obiettivi politici, lo stato della reputazione di un'organizzazione - rendono possibile e più semplice la valutazione di una campagna di public affairs o della performance di un'organizzazione (De Bruycker & McLoughlin, 2021). Mentre per molto tempo un argomento comune in questo campo ha riguardato il carattere intangibile e non misurabile della pratica dei public affairs (De Bruycker, 2019), l'innovazione digitale fornisce un quadro di riferimento (e in secondo luogo gli strumenti) per rendere questo dominio concretamente misurabile, anche in aspetti intangibili come il capitale relazionale di una persona o l'intelligenza emotiva di una riunione (quante riunioni o interazioni si sono tenute, quante sono state positive o negative, quanti attori sono stati "trasformati" da posizioni negative a positive, ecc.) In questo modo, all'interno dei metodi generali di tracciamento dei processi, di raggiungimento delle preferenze o di influenza percepita (De Bruycker & McLoughlin, 2021; Lowery, 2013), le organizzazioni hanno a disposizione molti più indicatori per valutare concretamente le loro performance nei public affairs. Da un punto di vista strategico, essere in grado di valutare i risultati della propria strategia porta alla possibilità di riorientare tale strategia e di perfezionarla se necessario, non più sulla base di intuizioni o impressioni, ma secondo una mentalità scientifica basata sull'evidenza e sui dati.

Infine, l'innovazione digitale contribuisce a facilitare l'accountability. Infatti, l'accountability sia interna (all'interno di un'organizzazione) che esterna (ad esempio a livello pubblico) è enormemente facilitata dalla disponibilità e dalla gestione strutturata di informazioni su riunioni, interazioni, argomenti discussi, documenti prodotti e così via (Carro & Di Mario, 2021).

CONCLUSIONI

Lungo le varie fasi di una campagna di public affairs, l'innovazione digitale determina molteplici cambiamenti sia nel contesto che nel repertorio tecnologico a disposizione degli operatori, fornendo molteplici opportunità per facilitare e assistere i manager del public affairs, rendendo il loro lavoro più orientato ai dati, basato sull'evidenza, scientifico (Carro & Di Mario, 2021; De Bruycker, 2019; De Bruycker & McLoughlin, 2021).

Un'ampia gamma di strumenti digitali permette di sfruttare il potenziale della datafication, dell'AI, dell'advanced analytics, del cloud computing e della gestione della conoscenza, per aiutare i professionisti umani nella comprensione del loro ambiente (fornendo un'intelligenza aumentata nelle fasi di monitoraggio e analisi), nella progettazione delle loro strategie (rendendole più solide e basate sull'evidenza), nelle loro azioni concrete di public affairs (supportate dalle possibilità delle piattaforme di gestione della conoscenza basate sul cloud, che consentono un'azione coordinata in tempo reale e una memoria organizzativa, tra gli altri vantaggi) e nella valutazione delle loro prestazioni (rendendole più misurabili e responsabili). Ecco perché, al di là del clamore popolare sull'IA e degli ultimi sviluppi delle applicazioni della GenAI, l'idea di "intelligenza aumentata" può essere più correttamente utilizzata in questo campo (Hurwitz et al., 2020), anche per sfatare l'immagine popolare di macchine sempre più in grado di sostituire completamente i professionisti umani nel loro lavoro (Dwivedi et al., 2023; World Economic Forum, 2023). Se tale sostituzione potrebbe riguardare in parte attività meccaniche come il monitoraggio parlamentare o la rassegna stampa, tutti gli aspetti strategici di analisi e decisione sono necessariamente destinati a rimanere costantemente nelle mani dell'uomo.

Uno dei principali contributi dell'innovazione digitale alla gestione dei public affairs risiede invece nel suo potenziale di raccolta, organizzazione, elaborazione e archiviazione sistematica di dati e informazioni, trasformando singole informazioni e big data in smart data, facilmente recuperabili e utilizzabili da team e organizzazioni per produrre intuizioni preziose per il processo decisionale (George et al., 2014; Lacam & Salvetat, 2021). Ciò consente ai manager dei public affairs di utilizzare sempre più la scienza dei dati e il processo decisionale strategico basato sull'evidenza in domini tradizionalmente modellati dalle intuizioni e dall'esperienza professionale non codificata, spostando l'equilibrio tra l'arte e la scienza dei public affairs verso quest'ultima.

Nel complesso, come si è visto in tutte le sezioni precedenti, il carattere dirompente dell'innovazione digitale (e quindi il suo potenziale di trasformazione digitale) nella pratica dei public affairs può essere parzialmente riconsiderato, in quanto la maggior parte delle attività qui analizzate appare più in linea con le categorie di digitalizzazione più semplice e digitalizzazione degli elementi tradizionali del lobbying e dei public affairs, e meno associata a vere e proprie trasformazioni digitali (Verhoef et al., 2021). Al contrario, come evidenziato da diversi studi, l'innovazione digitale può anche portare alla nascita di nuovi gruppi (diversi da quelli precedentemente esistenti), spesso mobilitati solo attraverso e grazie ai media digitali (Deseriis, 2021; Fraussen & Halpin, 2018; Halpin, 2014; Vromen et al., 2022). Il presente studio non ha preso in considerazione questo aspetto, ma si è concentrato sull'analisi del modo in cui gli attuali strumenti digitali (e soprattutto piattaforme software come FiscalNote, Quorum o KMIND) influiscono concretamente sulle diverse fasi di una campagna di public affairs, illustrate lungo quattro cluster di attività nella gestione dei public affairs: monitoraggio e analisi, progettazione della strategia, azione e valutazione.

Ulteriori ricerche empiriche in questa direzione sono certamente necessarie e potrebbero riguardare l'uso di piattaforme di gestione della conoscenza e di strumenti digitali da parte di specifici gruppi di interesse; il ruolo delle tecnologie digitali nel determinare il successo (o il fallimento) di effettive campagne di public

affairs in casi singoli o in studi comparativi; l'eventuale crescita di pregiudizi nella rappresentazione degli interessi, considerando che nella maggior parte dei casi solo i gruppi più ricchi possono permettersi alcuni di questi strumenti; la valutazione metodologica di specifici strumenti tecnologici (come gli algoritmi di machine learning che eseguono analisi del sentiment e analisi legislative predittive, o più ambiziosamente generano contenuti o addirittura forniscono consulenza nel processo decisionale strategico) in casi politici reali, anche rispetto ad altri strumenti più tradizionali (come viene fatto ad esempio da Aizenberg & Binderkrantz, 2021); il ruolo crescente della scienza dei dati e dei data scientist nella pratica del public affairs più in generale. I professionisti potrebbero investire anche in questa direzione, sviluppando programmi di formazione ed educazione volti a promuovere l'impiego di strumenti digitali e l'innovazione della gestione dei public affairs.

Riferimenti bibliografici

- Aizenberg, E., & Binderkrantz, A. S. (2021). Computational approaches to mapping interest group representation: A test and discussion of different methods. *Interest Groups & Advocacy*, 10(2), 181–192. <https://doi.org/10.1057/s41309-021-00121-4>
- Bailard, C. S. (2017). Public affairs, digital media, and tech trends. In P. Harris & C. S. Fleisher (Eds.), *The SAGE handbook of international corporate and public affairs* (pp. 239–258). Sage.
- Binderkrantz, A. S. (2005). Interest group strategies: Navigating between privileged access and strategies of pressure. *Political Studies*, 53(4), 694–715. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2005.00552.x>
- Binderkrantz, A. S., & Bitonti, A. (2022). Lobbying. In P. Harris, A. Bitonti, C. S. Fleisher, & A. S. Binderkrantz (Eds.), *The Palgrave encyclopedia of interest groups, lobbying and public affairs* (pp. 832–837). Springer.
- Bradford, A. (2020). Intelligent technology scanning: Aims, content, and practice. *Foresight and STI Governance*, 14(3), 15–29.
- Brown, H. (2016). Does globalization drive interest group strategy? A cross-national study of outside lobbying and social media. *Journal of Public Affairs*, 16(3), 294–302. <https://doi.org/10.1002/pa.1590>
- Carro, M., & Di Mario, C. (2021). *Digital lobbying. Gestire strategicamente le relazioni istituzionali attraverso smart data e strumenti digitali*. Carocci.
- Carro, M., Di Mario, C., Grimaldi, M., & Murgia, G. (2017). A public affairs platform for the analysis of the liberalization process in the Italian electricity market. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 7(5), 123–136.
- Chalmers, A. W., & Shotton, P. A. (2016). Changing the face of advocacy? Explaining interest Organizations' use of social media strategies. *Political Communication*, 33(3), 374–391. <https://doi.org/10.1080/10584609.2015.1043477>
- Crawford, K. (2021). *Atlas of AI. Power, politics, and the planetary costs of artificial intelligence*. Yale University Press.
- Cukier, K., & Mayer-Schoenberger, V. (2013). The rise of big data: How It's changing the way we think about the world. *Foreign Affairs*, 92(3), 28–40.
- De Bruycker, I. (2019). Lobbying: An art and a science—Five golden rules for an evidence-based lobbying strategy. *Journal of Public Affairs*, 19(4), e1949. <https://doi.org/10.1002/pa.1949>
- De Bruycker, I., & McLoughlin, A. (2021). The public affairs plan: Seven steps to success rooted in science and practice. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2567. <https://doi.org/10.1002/pa.2567>
- De Paula, D., Marx, C., Wolf, E., Dremel, C., Cormican, K., & Uebernickel, F. (2023). A managerial mental model to drive innovation in the context of digital transformation. *Industry and Innovation*, 30(1), 42–66. <https://doi.org/10.1080/13662716.2022.2072711>

Deseriis, M. (2021). Rethinking the digital democratic affordance and its impact on political representation: Toward a new framework. *New Media & Society*, 23(8), 2452–2473. <https://doi.org/10.1177/1461444820929678>

Domahidi, E., Yang, J., Niemann-Lenz, J., & Reinecke, L. (2019). Computational communication science | outlining the way ahead in computational communication science: An introduction to the IJoC special section on “computational methods for communication science: Toward a strategic roadmap”. *International Journal of Communication*, 13, 3876–3884.

Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., & Wright, R. (2023). “So what if ChatGPT wrote it?” Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71, 102642. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>

Fraussen, B., & Halpin, D. (2018). How do interest groups legitimate their policy advocacy? Reconsidering linkage and internal democracy in times of digital disruption. *Public Administration*, 96(1), 23–35. <https://doi.org/10.1111/padm.12364>

Ganter, B., Stumme, G., & Wille, R. (Eds.). (2005). *Formal concept analysis: Foundations and applications*. Springer.

George, G., Haas, M. R., & Pentland, A. (2014). Big Data and Management. *Academy of Management Journal*, 57(2), 321–326. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.4002>

Gilardi, F., Baumgartner, L., Dermont, C., Donnay, K., Gessler, T., Kubli, M., & Müller, S. (2022). Building research infrastructures to study digital technology and politics: Lessons from Switzerland. *Political Science & Politics*, 55(2), 354–359. <https://doi.org/10.1017/S1049096521000895>

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Halpin, D. (2014). *The Organization of Political Interest Groups: Designing advocacy*. Routledge.

Helles, R., & Ørmen, J. (2020). Big data and explanation: Reflections on the uses of big data in media and communication research. *European Journal of Communication*, 35(3), 290–300. <https://doi.org/10.1177/0267323120922088>

Hurwitz, J., Morris, H., Sidner, C., & Kirsch, D. (2020). *Augmented intelligence: The business power of human-machine collaboration*. CRC Press.

Johansson, H., & Scaramuzzino, G. (2019). The logics of digital advocacy: Between acts of political influence and presence. *New Media & Society*, 21(7), 1528–1545. <https://doi.org/10.1177/1461444818822488>

Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. R., & Andrus, G. R. (2022). *The technology fallacy. How people are the real key to digital transformation*. The MIT Press.

Katsikopoulos, K. V., & Canellas, M. C. (2022). Decoding human behavior with big data? Critical, constructive input from the decision sciences. *AI Magazine*, 43(1), 126–138. <https://doi.org/10.1002/aaai.12034>

- Koebele, E. A. (2019). Integrating collaborative governance theory with the advocacy coalition framework. *Journal of Public Policy*, 39(1), 35–64. <https://doi.org/10.1017/S0143814X18000041>
- Lacam, J.-S., & Salvetat, D. (2021). Big data and smart data: Two interdependent and synergistic digital policies within a virtuous data exploitation loop. *The Journal of High Technology Management Research*, 32(1), 100406. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2021.100406>
- Lavigne, M. (2021). Strengthening ties: The influence of microtargeting on partisan attitudes and the vote. *Party Politics*, 27(5), 965–976. <https://doi.org/10.1177/1354068820918387>
- Lazer, D. M. J., Pentland, A., Watts, D. J., Aral, S., Athey, S., Contractor, N., & Wagner, C. (2020). Computational social science: Obstacles and opportunities. *Science*, 369(6507), 1060–1062. <https://doi.org/10.1126/science.aaz8170>
- Leech, B. L. (2020). Introduction to the special issue on data sources for interest group research. *Interest Groups & Advocacy*, 9(3), 249–256. <https://doi.org/10.1057/s41309-020-00103-y>
- Lnenicka, M., & Komarkova, J. (2019). Big and open linked data analytics ecosystem: Theoretical background and essential elements. *Government Information Quarterly*, 36(1), 129–144. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.11.004>
- Lovejoy, K., & Saxton, G. D. (2012). Information, community, and action: How nonprofit organizations use social media. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 17(3), 337–353. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2012.01576.x>
- Lowery, D. (2013). Lobbying influence: Meaning, measurement and missing. *Interest Groups & Advocacy*, 2(1), 1–26. <https://doi.org/10.1057/iga.2012.20>
- Masuda, Y., & Viswanathan, M. (2019). Enterprise architecture for global companies in a digital IT era. In *Adaptive integrated digital architecture framework (AIDAF)*. Springer.
- McGrath, C., Moss, D., & Harris, P. (2010). The evolving discipline of public affairs. *Journal of Public Affairs*, 10(4), 335–352. <https://doi.org/10.1002/pa.369>
- Meli, A. D., & Grefe, E. A. (2017). Expanding the boundaries: Public affairs and its relationship with other key disciplines: Public affairs and information science/systems. In P. Harris & C. S. Fleisher (Eds.), *The SAGE handbook of international corporate and public affairs* (pp. 165–183). Sage.
- Morozov, E. (2013). To save everything, click here: The folly of technological solutionism. *PublicAffairs*.
- OECD. (2019). Using digital technologies to improve the design and enforcement of public policies. https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/using-digital-technologies-to-improve-the-design-and-enforcement-of-public-policies_99b9ba70-en.
- OECD. (2021). Lobbying in the 21st century. Transparency, integrity and access. <https://www.oecd-ilibrary.org/content/publication/c6d8eff8-en>. Pentland, A. (2014). *Social physics: How good ideas spread the lessons from a new science*. The Penguin Press.

- Popper, K. R. (1959). *The logic of scientific discovery*. Hutchinson & Co. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163–180. <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>
- Russ, M. (Ed.). (2014). *Management, valuation, and risk for human capital and human assets: Building the foundation for a multi-disciplinary, multi-level theory*. Palgrave Macmillan.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Shanks, G., Gloet, M., Asadi Someh, I., Frampton, K., & Tamm, T. (2018). Achieving benefits with enterprise architecture. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(2), 139–156. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.03.001>
- Van der Graaf, A., Otjes, S., & Rasmussen, A. (2016). Weapon of the weak? The social media landscape of interest groups. *European Journal of Communication*, 31(2), 120–135. <https://doi.org/10.1177/0267323115612210>
- Van Dijck, J., Poell, T., & De Waal, M. (2018). *The platform society. Public values in a connective world*. Oxford University Press.
- Van Dijk, J. A. G. M., & Hacker, K. L. (2018). *Internet and democracy in the network society*. Routledge.
- Varone, F., Ingold, K., Jourdain, C., & Schneider, V. (2017). Studying policy advocacy through social network analysis. *European Political Science*, 16(3), 322–336. <https://doi.org/10.1057/eps.2016.16>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vesa, J., Poutanen, P., Sund, R., & Vehka, M. (2022). An effective 'weapon' for the weak? Digital media and interest groups' media success. *Information, Communication & Society*, 25(2), 258–277. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2020.1776369>
- Vromen, A., Halpin, D., & Vaughan, M. (2022). *Crowdsourced politics. The rise of Online Petitions & Micro-Donations*. Palgrave Macmillan.
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>.
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. Public Affairs.



ALBERTO BITONTI

Alberto Bitonti è docente di Comunicazione politica e istituzionale e Post-doc Research Fellow presso l'Università della Svizzera Italiana di Lugano (Svizzera), Professor of Politics presso IES Abroad Rome, docente di Lobbying & Advocacy presso l'Università di Urbino e di Metodologia delle Scienze Sociali presso la LUISS Guido Carli di Roma. Ha insegnato e fatto ricerca in diverse università e centri di ricerca in Europa e in America – è stato Visiting Fellow al Dipartimento di Scienza politica alla Yale University (New Haven, CT), al Governance Lab (New York University - Northeastern University, USA), alla School of Public Affairs all'American University (Washington DC), alla Newberry Library of Chicago (IL), al Dipartimento di Scienze politiche alla Aarhus Universitet (Danimarca) – conseguendo un dottorato di ricerca con un lavoro sul concetto di Interesse Pubblico e sulla filosofia del lobbying. La sua attività di ricerca si colloca principalmente nel campo della scienza politica, della comunicazione e della teoria politica, con una specializzazione su lobbying, public affairs e innovazione politica. Collabora con ONG, governi, gruppi politici e aziende, promuovendo la cultura dell'open government e dell'innovazione. In Italia ha dato vita al progetto Open Lobby. Editor-in-Chief della Palgrave Encyclopedia of Interest Groups, Lobbying and Public Affairs e membro del board del Journal of Public Affairs, ha pubblicato Lobbying in Europe. Public Affairs and the lobbying industry in 28 EU countries (Palgrave Macmillan 2017) e Classe dirigente. Il profilo del potere in Italia (Datanews 2012), oltre ad articoli in riviste quali European Journal of Communication, Journal of Public Affairs, Rivista Italiana di Scienza Politica, Rivista Italiana di Politiche Pubbliche e Comunicazione politica (ComPol), e numerosi saggi in volumi italiani e internazionali. FERPIlab.

Novembre 2023

FERPI
LAB

FERPIlab è il centro studi di FERPI, nato a febbraio 2023.

FERPIlab nasce con il duplice obiettivo di supportare la Thought Leadership di FERPI in Italia in materia di relazioni pubbliche, advocacy, lobby e comunicazione strategica e di dialogare con esperti di altre discipline complesse legate alla professione del relatore pubblico e al loro impatto sulla società.

*FERPIlab è composto dall'International Advisory Board, presieduto da **Toni Muzi Falconi**, e dal Comitato Scientifico Nazionale. **Vincenzo Manfredi** è il Direttore Scientifico.*

<https://www.ferpi.it/ferpi-lab/chi-siamo>