



RAPPORTO

Edizione 2026

SULLA COMUNICAZIONE INTERNA NELLE AZIENDE ITALIANE

Tra employee ambassadorship e intelligenza artificiale

Alessandra Mazzei
Alfonsa Butera
Chiara Fisichella
Silvia Ravazzani
Luca Quaratino

FrancoAngeli 





università
iulm



Edizione 2026

RAPPORTO

SULLA COMUNICAZIONE INTERNA NELLE AZIENDE ITALIANE

Tra employee ambassadorship e intelligenza artificiale

Alessandra Mazzei
Alfonsa Butera
Chiara Fisichella
Silvia Ravazzani
Luca Quaratino

FrancoAngeli 



Università IULM

Centre for Employee Relations and Communication

Dipartimento di Business, Diritto, Economia e Consumi «Carlo A. Ricciardi»

Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: Pubblica con noi. (<https://www.francoangeli.it/autori/21>)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons*

Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale (CC-BY-NC-ND 4.0).

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Gli eventuali link attivi e QR code inseriti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link attivi e QR code ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

Progetto grafico: Marina Pica

Stampa: Geca - Divisione Libri di Ciscra Spa, Via Belvedere 42, 20862 Arcore (MB).

Indice

Presentazione	5
Il CERC e il Working Group Employee Communication	7
Il Working Group Employee Communication 2025-2026	9
Il team della ricerca	11
Il comitato scientifico	15
Interviste agli esperti: una lettura trasversale	137
I report di settore sulla comunicazione interna: un'analisi comparata	143
Nota metodologica sulla survey	165
Riferimenti bibliografici	166

Perché l'edizione 2026 del Rapporto sulla comunicazione interna CERC?	21
Qual è il valore dell'edizione 2026 del Rapporto sulla comunicazione interna CERC?	23
Che cos'è la comunicazione interna?	25
Quale disegno della ricerca?	27
• Il metodo	28
• Il Modello Enabling della comunicazione interna	29
• L'identikit delle aziende del campione e dei rispondenti	30
Qual è lo stato della comunicazione interna nelle aziende italiane?	33
Quale modello di comunicazione interna emerge?	153
Quali conclusioni e quali questioni aperte?	162

Presentazione

Il **Rapporto sulla comunicazione interna nelle aziende italiane 2026** realizzato dal **CERC** dell'Università IULM ha lo scopo di ricostruire lo **stato dell'arte** delle **pratiche** e della **funzione** della comunicazione interna e delle relazioni organizzative in Italia. Nasce in continuità con la prima edizione della ricerca realizzata nel 2019, rispetto alla quale traccia le **tendenze evolutive** della funzione negli ultimi anni.

I suoi risultati consentono di monitorare il livello di strategicità e il grado di maturazione della funzione comunicazione interna nelle aziende italiane.

È stato realizzato dal Working Group Employee Communication 2025-2026 attivo presso il Centre for Employee Relations and Communication (CERC) dell'Università IULM.

La ricerca è stata supportata dal Dipartimento di Business, Diritto, Economia e Consumi «Carlo A. Ricciardi» dell'Università IULM.

CERC

Il **Centre for Employee Relations and Communication (CERC)** è il **centro di ricerca** dell'Università IULM focalizzato sui temi delle **relazioni** e della **comunicazione con i collaboratori**.

Ha la **finalità** di sviluppare e diffondere **cultura** della gestione delle **relazioni organizzative** e della **comunicazione con i collaboratori**.

Svolge **ricerca, divulgazione, formazione e progetti commissionati**, in una prospettiva di confronto fra il mondo accademico e quello aziendale.

Si avvale del supporto di un **Comitato scientifico** che ne assicura la connessione con i principali centri di eccellenza internazionali.

Ospita al suo interno il **Working Group Employee Communication (WG_EC)**, che si rinnova ogni due anni ed è aperto alla partecipazione di un numero limitato di aziende.

Fa parte del **Dipartimento di Business, Diritto, Economia e Consumi «Carlo A. Ricciardi»** dell'Università IULM.

È stato istituito nel 2016 in qualità di **Osservatorio**, come evoluzione del **Laboratorio Comunicazione interna** attivo alla IULM dal 2009. Nel 2019 l'Osservatorio è stato istituzionalizzato come **centro di ricerca di Ateneo**.

employee.communication@iulm.it
cerc.iulm.it

WG_EC

Il **Working Group Employee Communication (WG_EC)** è il **gruppo di ricerca multi-azienda** del CERC dedicato a un **progetto speciale** della durata di due anni in partnership con un **gruppo limitato di aziende**.

Condivide con il CERC la missione di **sviluppare e diffondere cultura** delle relazioni organizzative e della comunicazione con i collaboratori. Ha inoltre l'obiettivo specifico di **promuovere la collaborazione** tra Università IULM e aziende.

Realizza un **progetto di ricerca su un tema concordato**. Le aziende partner e i ricercatori IULM si incontrano su base regolare durante l'anno per condurre lo studio, condividere aggiornamenti sui risultati del progetto di ricerca e approfondire temi di interesse del WG_EC. Gli **incontri** sono **mirati a obiettivi** definiti e condotti in un **contesto peer to peer**.

Rappresenta un **think tank** sui temi della gestione delle relazioni organizzative e della comunicazione interna, che **sia stimolo e punto di riferimento** in quest'area per i professionisti delle aziende partner, la comunità professionale di riferimento e le comunità professionali contigue.

È connesso al **network internazionale scientifico e professionale** nell'area della gestione delle relazioni organizzative e della comunicazione con i collaboratori, e contribuisce alla **formazione di generazioni future** di esperti in questo ambito.

Il Working Group Employee Communication 2025-2026

Aziende partner del Working Group Employee Communication 2025-2026 e loro rappresentanti:

Brembo

Lucia Italia

Campari Group

Enrico Bocedi

Laura Sprea

Cromology Italia

Simona Bargiacchi

E.ON

Giulia De Giuseppe

Yasmine Longhi

Edison

Fabrizia de Vito

Eni

Valentina Uboldi

Silvia Bernini

Gruppo Unipol

Alessandra Cappello

Silvia Cervellera

Italgas

Silvia Caccia

Alessandro Pasquato

L'Oréal

Giovanna Di Bacco

MM

Maria Lucia Lezzi

Sanofi

Serena Ceccarelli

Sella

Stefano Murdaca

Valentina Radice

Takeda

Gianluca Togna

Chiara Pallocci

Unicoop Firenze

Manola Manini

Pietro Marinesi

Versace

Martina Covino

Gianmaria Barni

Il team di ricerca

Gli autori

Alessandra Mazzei è Professoressa di Management presso l'Università IULM, dove insegna Comunicazione d'impresa ed è anche Referente Imprese e ricerca nel Board delegato alla Terza Missione. È Direttrice del Centre for Employee Relations and Communication dell'Università IULM.

alessandra.mazzei@iulm.it

Alfonsa Butera è docente a contratto di Comunicazione d'impresa presso l'Università IULM. È Senior Researcher e Coordinatrice del Centre for Employee Relations and Communication. È consulente freelance nel campo della comunicazione.

alfonsa.butera@iulm.it

Chiara Fisichella, PhD, è Ricercatrice di Management presso l'Università Telematica UNINETTUNO e docente a contratto di Gestione degli eventi aziendali e sponsorizzazioni presso l'Università IULM. Collabora come Senior Researcher con il Centre for Employee Relations and Communication.

chiara.fisichella@iulm.it

Silvia Ravazzani, PhD, è Professoressa Associata di Management presso l'Università IULM, dove insegna Comunicazione d'impresa ed è anche Coordinatrice del corso di laurea triennale in Comunicazione d'impresa e Relazioni pubbliche. È componente del Comitato scientifico e Senior Practice Leader del Centre for Employee Relations and Communication.

silvia.ravazzani@iulm.it

Luca Quaratino è Ricercatore e docente di Organizzazione d'impresa e Gestione delle risorse umane e Human Resource Management in Tourism presso l'Università IULM. È componente del Comitato scientifico e Senior Practice Leader del Centre for Employee Relations and Communication.

luca.quaratino@iulm.it

Il team di ricerca

I ricercatori che hanno contribuito

Nicola Castelli è cultore della materia di Organizzazione d'impresa e Gestione delle risorse umane presso l'Università IULM. Collabora come Senior Researcher presso il Centre for Employee Relations and Communication.

nicola.castelli@menscorpore.org

Sara Conti, PhD, è assistente al corso di Corporate Communication presso l'Università IULM. Collabora come Researcher presso il Centre for Employee Relations and Communication.

sara.conti3@studenti.iulm.it

Simone D'Onofrio è dottorando in Communication, Markets and Society presso l'Università IULM. Collabora come Junior Researcher presso il Centre for Employee Relations and Communication.

simone.donofrio1@studenti.iulm.it

Marco Leonzio è docente a contratto di Organization theories & HR management e di Organizzazione d'impresa e Gestione delle risorse umane presso l'Università IULM. Collabora come Senior Researcher presso il Centre for Employee Relations and Communication.

marco.leonzio@iulm.it

Samuele Maccioni, PhD, è assistente al corso di Organization theories & HR management, Università IULM, e docente a contratto di Organizzazione e gestione degli enti culturali e artistici, Università Milano-Bicocca. Collabora come Researcher presso il Centre for Employee Relations and Communication.

samuele.maccioni@iulm.it

Il comitato scientifico



Luca Pellegrini

Presidente del Comitato Scientifico, Professore Emerito, Università IULM, IT



Shannon Bowen

Professoressa presso la School of Journalism and Mass Communications, fondatrice e direttrice esecutiva del Global Strategic Communication Consortium, University of South Carolina, USA



Patrice Buzzanell

Distinguished University Professor, University of South Florida, USA



Sabine Einwiller

Professoressa di Public Relations Research e Head del CCom Research Group, University of Vienna, AT



Annamaria Esposito

Professoressa Associata di Management e docente di Marketing delle attività culturali e dello spettacolo, Università IULM, IT



Finn Frandsen

Professore Emerito presso il Department of Management, Aarhus University, DK



Mats Heide

Professore di Strategic Communication, Lund University, SE



Yan Jin

Professoressa di Public Relations e C. Richard Yarbrough Professor in Crisis Communication Leadership presso il Grady College of Journalism and Mass Communication, direttrice del Crisis Communication Think Tank, University of Georgia, USA

Continua →

Il comitato scientifico

**Winni Johansen**

Professoressa presso il Department of Management, Aarhus University, DK

**Minjeong Kang**

Professoressa, Ralph Winslow Endowed Professor of Public Relations presso The Media School, Indiana University, USA

**Jeong-Nam Kim**

Professore presso KAIST Korea Advanced Institute of Science and Technology, KR

**Soojin Kim**

Professoressa Associata presso la School of the Arts and Media, University of New South Wales, AU

**Yeunjae Lee**

Ricercatrice e docente di Public Relations and Strategic Communication, Colorado State University, USA

**Alessandro Lovari**

Professore Associato di Sociologia dei processi culturali e comunicativi, Università di Cagliari, IT

**Vibeke Thøis Madsen**

Professoressa Associata Senior di Strategic Communication, DMJX, Danish School of Media and Journalism, DK

**Rita Linjuan Men**

Professoressa di Public Relations e direttrice di Internal Communication Research, University of Florida, USA

Continua →

Il comitato scientifico

**Luca Quaratino**

Ricercatore e docente di Organizzazione d'impresa e Gestione delle risorse umane, Università IULM, IT

**Silvia Ravazzani**

Professoressa Associata di Management, Università IULM, IT

**Charlotte Simonsson**

Professoressa Associata di Strategic Communication, Lund University, SE

**Ana Tkalac Verčič**

Professoressa di Marketing Communications and Public Relations, University of Zagreb, HR

**Dejan Verčič**

Professore di Public Relations e Head del Centre for Marketing and Public Relations, University of Ljubljana, SI

**Yijing Wang**

Professoressa e Chair di Strategic Communication presso il Department of Media and Communication, Erasmus University Rotterdam, NL

Perché l'edizione 2026 del Rapporto sulla comunicazione interna CERC?

La **comunicazione interna** e le relazioni organizzative costituiscono oggi un **aspetto vitale della comunicazione d'impresa** e la loro gestione è parte cruciale della strategia aziendale sia secondo gli studi di comunicazione d'impresa (Bowen, Erzikova, 2025; Cornelissen, 2023; Falkheimer, Heide, 2018, 2022; Goodman, Hirsch, 2010; Mazzei, Butera, 2024; Pastore, Vernuccio, 2008; Siano et al., 2015) sia secondo quelli specifici sulla comunicazione con i collaboratori (Frandsen, Johansen, 2011; Heide, Simonsson, 2011; Kim, Rhee, 2011; Mazzei, 2025a; Mazzei, 2025b; Men, Bowen, 2017; Men, Tkalac Verčič, 2021; Ruck, Flegg, 2026; Tkalac Verčič et al., 2023; Verčič et al., 2012; Verčič, Vokić, 2017; Zerfass, Franke, 2013).

La comunicazione interna e le relazioni organizzative sono un asset competitivo per le organizzazioni ed evolvono a causa di vari fattori tra i quali la crescente concorrenza e la conseguente richiesta di innovazione, efficienza ed efficacia; il crescente impatto delle azioni dei collaboratori sulla percezione dei brand e sulle relazioni con gli stakeholder; lo scenario geo-politico mutevole con la conseguente incertezza; l'emergere di differenze generazionali; l'incremento della diversità della forza lavoro; e infine la diffusione di tecnologie a supporto dei processi di lavoro, tra cui l'intelligenza artificiale, che stanno mutando le modalità di interazione sociale e richiedono un forte cambiamento culturale.

Date queste premesse è indispensabile aggiornare le conoscenze in merito a **pratiche e trend della funzione comunicazione interna** che ne colgano il continuo sviluppo.

Il **Rapporto sulla comunicazione interna nelle aziende italiane** del CERC @IULM intende dunque ricostruire lo stato delle pratiche e della funzione in Italia e costituisce un framework che consente di cogliere il valore apportato dalla comunicazione interna al più ampio sistema della comunicazione d'impresa.

Con l'edizione 2026 consente anche di tracciare le direttrici evolutive della funzione negli ultimi anni, dal raffronto con il quadro emerso dalla prima edizione della ricerca svolta nel 2019 (Mazzei, Quarantino, 2019). La comparazione è proposta in questo volume rispetto alle dimensioni più significative dell'indagine.

L'edizione 2026 del Rapporto sulla comunicazione interna CERC è basata su:

- una concettualizzazione scientifica del fenomeno, rilevante per definirne il perimetro di riferimento, le pratiche e i trend
- una survey su un campione di convenienza di aziende che operano in Italia
- una serie di interviste con esperti e consulenti di comunicazione interna
- una serie di Dialoghi attraverso cui esperti accademici e professionisti si confrontano da questa doppia prospettiva intorno a temi rilevanti per la disciplina e la pratica
- un'analisi trasversale di report di settore realizzati in precedenza in Italia e all'estero, per un confronto fra i dati disponibili in questi report e quelli rilevati con il Rapporto sulla comunicazione interna CERC.

Qual è il valore dell'edizione 2026 del Rapporto sulla comunicazione interna CERC?

Ricostruisce lo **stato dell'arte**

- **delle pratiche**
- **dei trend** della comunicazione interna e delle relazioni organizzative nelle aziende italiane

Fornisce uno strumento di **benchmark**

- **con altri Paesi**
lo stato della comunicazione interna in Italia può essere comparato con quello di altri paesi. Quando disponibili vengono riportati dei dati di confronto
- **tra aziende**
ogni azienda potrà mappare i suoi scostamenti rispetto alla situazione nazionale
- **nel tempo**
il confronto con i dati della prima edizione di questa ricerca consente di rilevare l'evoluzione dal 2019 a oggi

Fornisce un **modello** per valutare

- **il livello di strategicità** della comunicazione interna nelle aziende italiane
- **l'impatto** sull'engagement dei collaboratori
- quali **variabili** influenzano l'evoluzione della comunicazione interna

Che cos'è la comunicazione interna?

La **comunicazione interna** è l'insieme dei **processi di interazione** finalizzati a generare le **risorse catalizzanti** per il funzionamento dell'impresa.

Tali risorse sono:

- la **conoscenza** che alimenta i processi di lavoro
- l'**engagement dei collaboratori** che li motiva a immettere la conoscenza dei processi aziendali

La comunicazione interna così definita include **processi di comunicazione, relazione e interazione** che generano risorse immateriali di valore, superando in modo definitivo il riferimento ai confini organizzativi.

Essa è inoltre incentrata su:

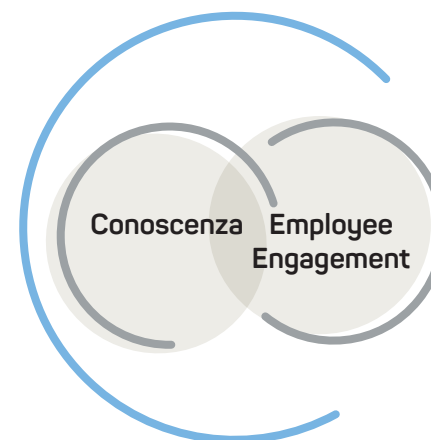
- una **visione costruttivista della comunicazione** nelle organizzazioni
- il ruolo dei **collaboratori come attivatori di comunicazione**
- i **manager come snodo chiave** della rete di relazioni e comunicazione dell'azienda

La missione della funzione dedicata alla comunicazione interna diventa quindi duplice:

- pianificare e gestire il sistema strutturato degli strumenti di comunicazione per veicolare i **messaggi** dell'azienda ai propri interlocutori interni
- mettere in grado i manager e i collaboratori di essere dei comunicatori strategici, cioè realizzare una strategia di **enablement**.

(Mazzei, 2004, 2009, 2010, 2014, 2025a, 2025b)

I processi di interazione che generano risorse di conoscenza e di employee engagement



Due missioni per la funzione di comunicazione interna





**Quale disegno
della ricerca?**

Il metodo

Il Rapporto sulla comunicazione interna CERC si basa su interviste, una survey, una serie di Dialoghi e una comparazione con report di settore.

Interviste

- 16 interviste semi-strutturate
- rispondenti: **esperti e consulenti di comunicazione interna** che operano in Italia
- condotte fra giugno e settembre 2025

Survey

- 1 questionario online
- popolazione di riferimento: **aziende italiane**
- campione **di convenienza**
- rispondenti: manager **referenti della comunicazione interna**
 - ricoprono il ruolo formale di referente o responsabile della comunicazione interna
 - oppure la gestiscono ad interim insieme ad altre attività
- raccolta dei questionari: 115 aziende rispondenti tra ottobre e dicembre 2025

Dialoghi

- 16 Dialoghi
- **accademici e professionisti** si confrontano a coppie su **temi rilevanti** per la comunicazione interna e la gestione delle relazioni organizzative, per una visione dalla doppia prospettiva accademica e professionale

Confronto con report di settore

- 13 report selezionati per un'**analisi trasversale**
- i dati di questi report sono messi a confronto con quelli rilevati tramite la survey del Rapporto sulla comunicazione interna CERC

Il Modello Enabling della comunicazione interna

Il Rapporto sulla comunicazione interna CERC offre una fotografia dello **stato dell'arte delle pratiche e i trend** della funzione in Italia rispetto al Modello Enabling della comunicazione interna, già adottato per la prima edizione del Rapporto.

Secondo il **Modello Enabling la comunicazione interna** è:

- **strategica**
presidiata dal top management, dotata di risorse ad hoc, riconosciuta come fonte di valore
- **gestita in modo manageriale**
si avvale dei metodi di pianificazione e valutazione tipici della gestione aziendale
- **volta ad attivare i collaboratori**
basata sul dialogo capo-collaboratore e sulla creazione di contesti di voce per la libera espressione dei collaboratori
- **digitalizzata**
aperta a sperimentare le nuove arene di comunicazione e collaborazione che derivano dalla digitalizzazione:
la trasformazione digitale rivoluziona le modalità di comunicazione e chiede un cambiamento culturale

Il Modello Enabling favorisce lo sviluppo dell'**employee engagement**, fine ultimo della comunicazione interna perché è il presupposto dei comportamenti strategici di comunicazione dei collaboratori.

Strategica

Gestita in modo manageriale

Attiva i collaboratori

Digitalizzata

**Employee
engagement**

Identikit delle aziende del campione e dei rispondenti



Identikit aziende rispondenti

Settori industriali e merceologici



Di tutte le dimensioni, ma prevalgono le grandi aziende



Bilanciamento tra aziende quotate e non quotate

Nella maggior parte dei casi:



sono di proprietà italiana



sono multinazionali



hanno età consolidata

diversificati

63%
con più di 2.000 addetti

50%

60%

75%

64%
ha più di 51 anni di vita

n = 115

Identikit rispondenti

Nella maggior parte dei casi:



_____ sono donne

76%



_____ sono professionisti con esperienza

55%
oltre 45 anni



_____ hanno una qualifica di manager/supervisor

43%



_____ hanno un livello di formazione eccellente

52%
laureati

n = 115



Qual è lo stato della comunicazione interna nelle aziende italiane?



Qual è lo stato della comunicazione interna nelle aziende italiane?

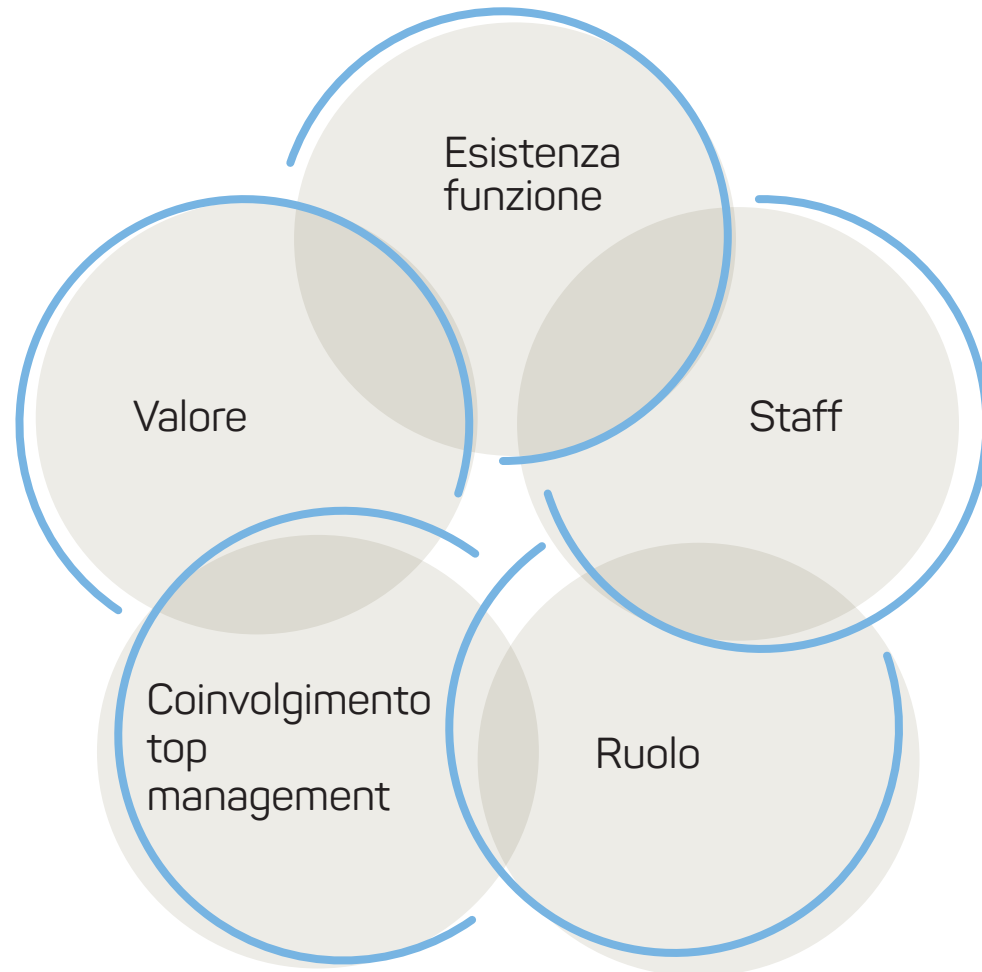
I risultati della ricerca



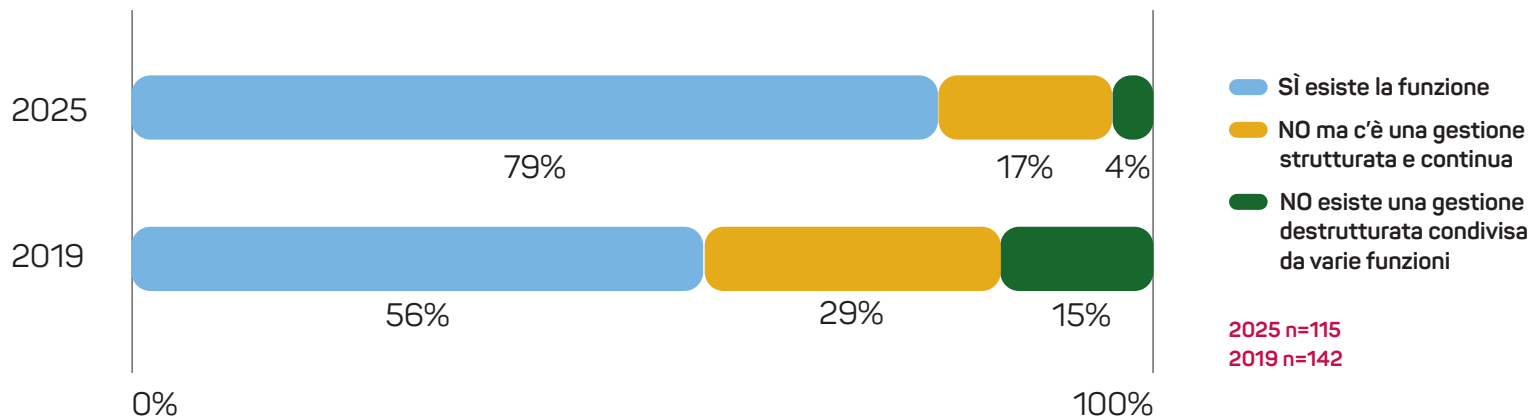


La comunicazione interna...

È strategica?



Esiste una funzione formale di comunicazione interna?



Nell'2025 è **creciuta** in modo sensibile la percentuale di aziende che possiede una **funzione formale** di comunicazione interna rispetto al 2019.

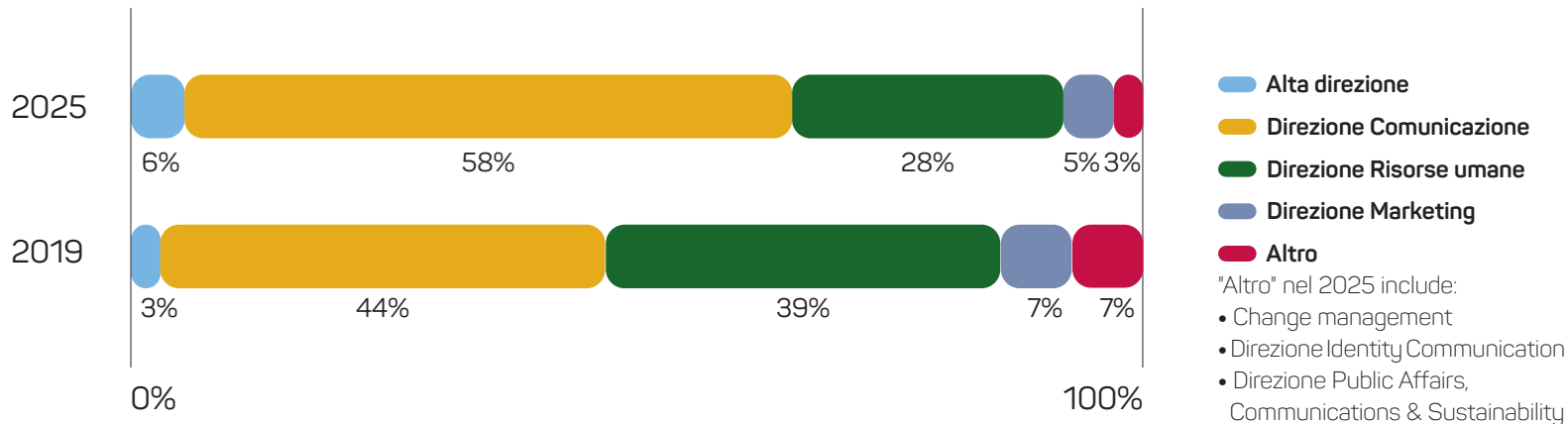
Un **salto** più che un lento incremento. Sembra interessante interrogarsi su cosa lo abbia prodotto: il **Covid-19** è stato un **acceleratore**?



Ha un team dedicato alla CI **88%**

> 450 professionisti
(ContactMonkey, 2025)

Dove è collocata la funzione formale di comunicazione interna?



I dati si riferiscono alle aziende del campione nelle quali esiste la funzione formale di comunicazione interna.

2025 n= 91

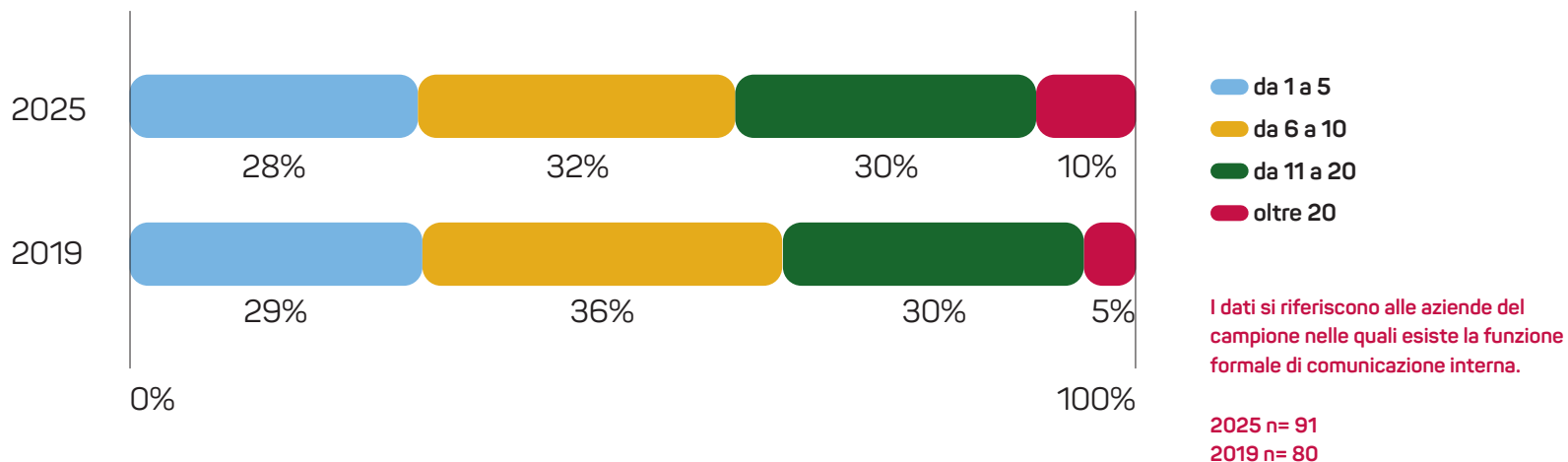
2019 n= 80

Nel 2025 cresce la quota di aziende che colloca la funzione formale per la comunicazione interna nella **Direzione Comunicazione**, accelerando un fenomeno già in atto nel 2019. Nel percorso di progressiva maturazione istituzionale della comunicazione interna risulta prioritario avvicinarla a quella esterna in un'ottica di **comunicazione integrata**.

Si riduce la percentuale di aziende che colloca la Comunicazione interna nella Direzione Risorse umane e nella Direzione Marketing rispetto al 2019. Resta residuale la quota di aziende che colloca la Comunicazione interna in staff all'Alta Direzione.



Nei casi in cui esiste la funzione formale di comunicazione interna, da quanti anni è stata costituita?

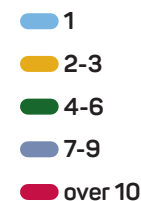
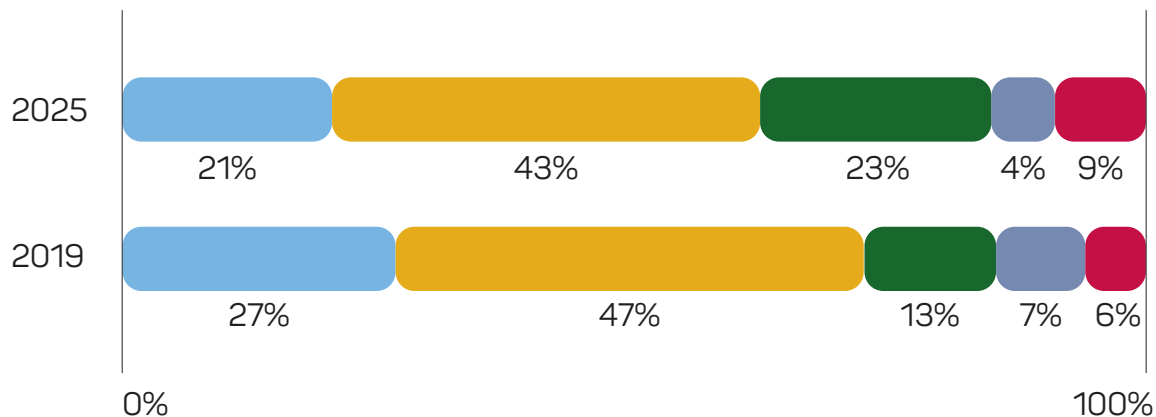


Nel 2025 la funzione Comunicazione interna è **maturata** anche in **termini di età**: è stata formalizzata da oltre 10 anni nel 40% del campione.

Diminuiscono rispetto al 2019 le aziende che dispongono di una funzione istituzionalizzata da 6 a 10 anni, mentre cresce il numero di aziende che hanno istituzionalizzato la funzione per la comunicazione interna da oltre 20 anni.

Le aziende del campione hanno **consolidato** la comunicazione interna.

Quante persone sono impegnate in comunicazione interna? (full time o part time)



I dati si riferiscono alle aziende del campione nelle quali esiste la funzione formale o la comunicazione interna è gestita in modo strutturato e continuo

2025 n= 110
2019 n= 122

Nessuna persona full time impiegata in comunicazione interna

2025: 8%
2019: 23%

Nel 2025 **cresce** la quota di aziende che ha team composti da **4 a 6 persone**. Tuttavia la maggior parte delle aziende del campione continua ad avere uno staff composto da **2 o 3 persone**, come nel 2019.

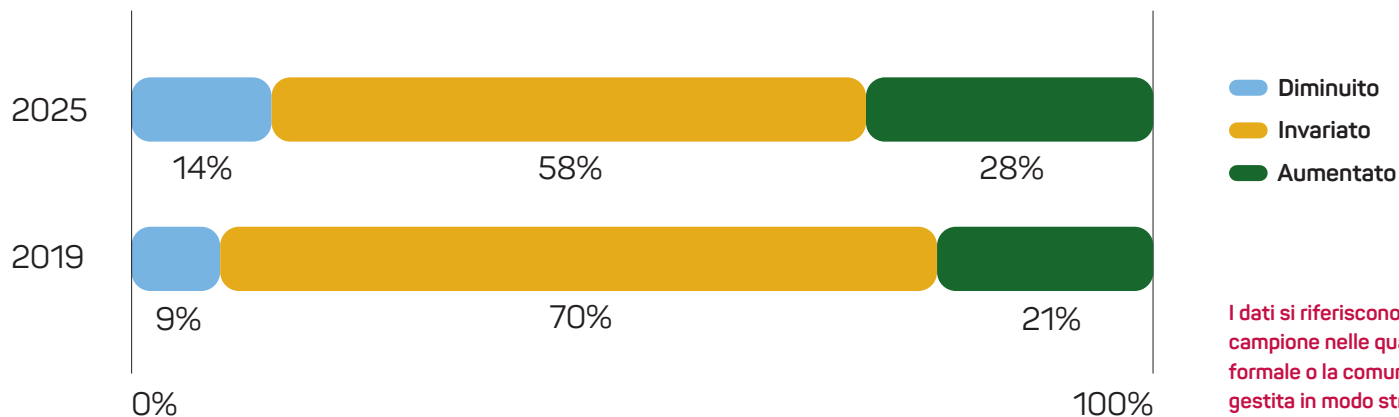
La **piccola dimensione dei team** rimane quindi una caratteristica tipica del comparto: nel 2025 il 64% del campione ha uno staff fra 1 e 3 persone. Il dato incoraggiante è legato però alla diminuzione delle aziende che non dispongono di alcuna persona impiegata full time per la comunicazione interna.



1 persona	20%
2-5 persone	41%
6-15 persone	14%
16-20 persone	4%
Oltre 20 persone	9%
Nessun team di CI	12%

> 450 professionisti
(ContactMonkey, 2025)

Come è evoluto nell'ultimo anno il numero di persone impegnate in comunicazione interna?



I dati si riferiscono alle aziende del campione nelle quali esiste la funzione formale o la comunicazione interna è gestita in modo strutturato e continuo

2025 n= 110

2019 n= 122

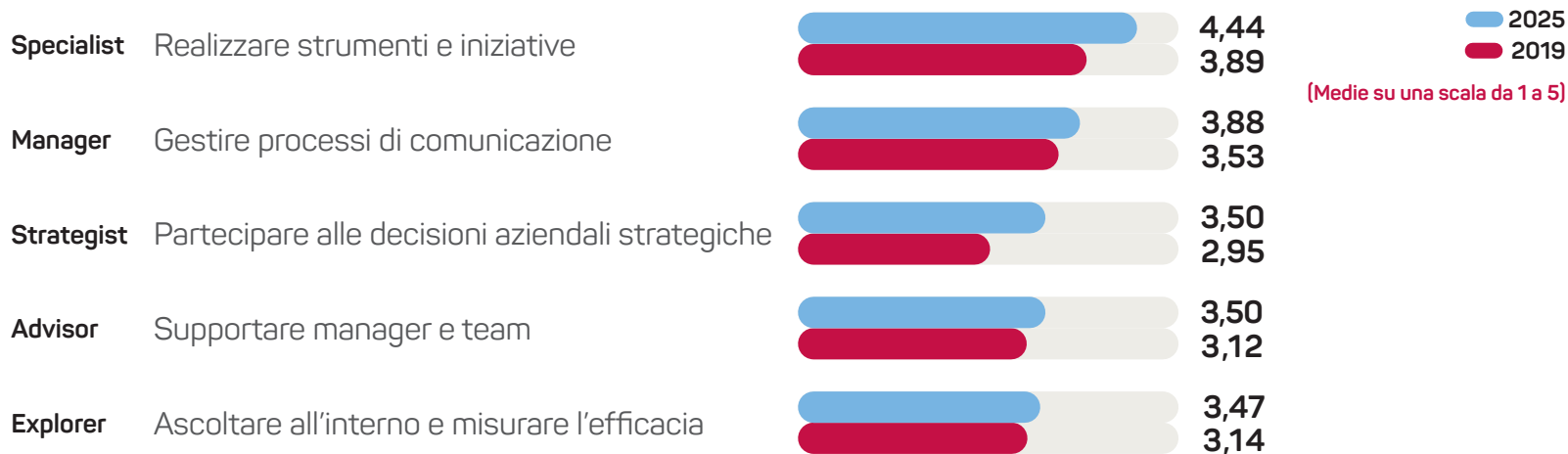
Guardando all'andamento dei team di comunicazione interna nell'ultimo anno, preoccupa la percentuale di aziende in cui la numerosità del team è diminuita. Resta comunque **molto rilevante** nel complesso la percentuale di aziende del campione in cui lo staff è rimasto **stabile** o è **cresciuto**, pari all'86%.

🇺🇸	Prevede di assumere	49%
	Manterrà lo stesso organico	38%
🇬🇧	Prevede di ridurre	7%
	Non sa	6%

~800 professionisti (Simplr, 2025)

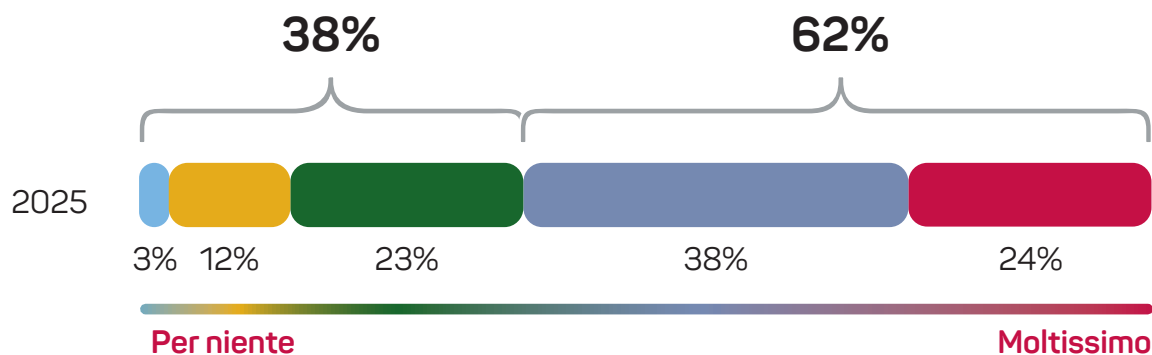
Su quali attività è focalizzata la comunicazione interna?

Il ruolo della funzione



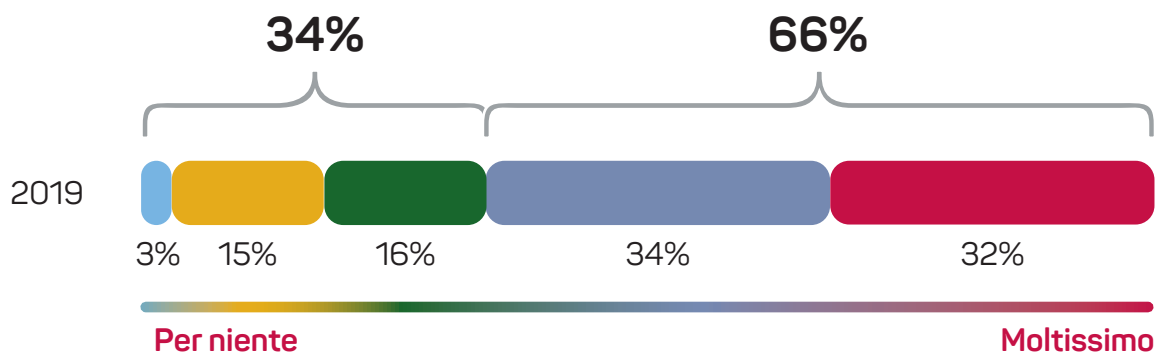
Nel 2025 le componenti di **ruolo** legate ai **processi strategici** si sono rafforzate. È rimasto **prevalente** il ruolo di **Specialist**, cioè quello più tecnico volto a realizzare strumenti e iniziative che richiedono competenze specifiche. Al contempo si è irrobustito il ruolo di **Manager** con un riconoscimento della managerialità con cui la comunicazione interna va gestita, in termini di responsabilità nella gestione di processi quali la pianificazione e il monitoraggio.

Il top management è coinvolto nella definizione degli obiettivi della comunicazione interna?



Coinvolgimento medio
2025: 3,68
2019: 3,78

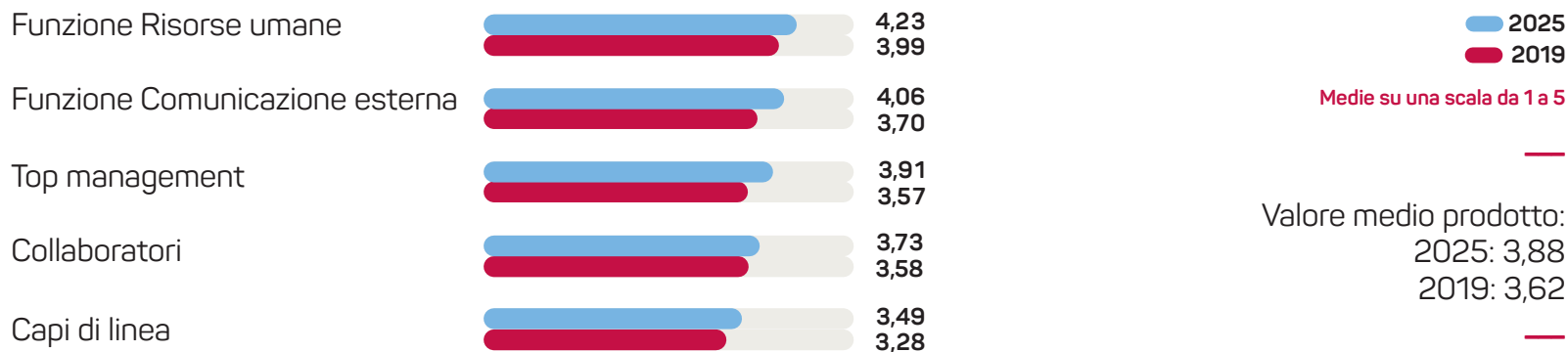
(Medie su una scala da 1 a 5)



Nel 2025 è ancora **significativa la percentuale** di aziende in cui il top management è coinvolto nella definizione degli obiettivi assegnati alla funzione Comunicazione interna, anche se diminuisce rispetto al 2019.

Quanto valore produce la comunicazione interna per i suoi interlocutori in azienda?

Quanto valore prodotto per



L'auto-percezione del valore che viene attribuito dai clienti interni al lavoro della funzione è un indicatore molto importante.

Nel 2025 cresce in modo rilevante la **percezione del valore generato** dalla Comunicazione interna da parte di tutte le categorie di stakeholder: rispetto al 2019 cresce dunque in generale la reputazione della funzione Comunicazione interna nell'organizzazione.

In particolare, secondo i comunicatori interni è cresciuto in modo sensibile il valore che il **top management e la Comunicazione esterna** attribuiscono alla funzione.




Il top management riconosce il valore della CI

Molto d'accordo 24%
D'accordo 56%
In disaccordo 16%
Molto in disaccordo 4%

> 450 professionisti
(ContactMonkey, 2025)

La comunicazione interna come leva strategica


Evidenze dalle interviste



La comunicazione interna è una fondamentale **forza centripeta di integrazione**, che genera appartenenza e condivisione

Nella comunicazione interna cresce l'importanza della direzione **bottom-up**, con specifici strumenti di ascolto, raccolta e comprensione dei sentiment

Più cresce la velocità del cambiamento, più diventa cruciale la comunicazione interna nel veicolare **il senso della trasformazione**



Dialogo

Comunicazione interna e strategia

Opinione di
Alessandra Mazzei
Professoressa di Management
Università IULM

La comunicazione interna è strategica. Affermazione avvalorata da professionisti e studiosi che indica che la comunicazione intenzionale, pianificata e strutturata ha la **potenzialità di concorrere ai risultati strategici dell'azienda**. Cioè sprigiona **effetti nel lungo periodo e su un ampio campo di azione** oltre quelli più noti di breve periodo e per progetti specifici. Quando è strategica la comunicazione interna **contribuisce a generare risorse immateriali di valore** cruciali per il successo complessivo dell'azienda quali **l'engagement delle persone e la conoscenza**.

La comunicazione interna **per essere efficace deve essere guidata da una strategia**. Quest'altra affermazione mette in luce che la stessa comunicazione interna richiede di essere guidata in modo strategico. Cioè **orientata a obiettivi condivisi, di ampio respiro**. Questa seconda accezione sottolinea che coloro che la governano hanno un ruolo manageriale che include ascolto, pianificazione, gestione, valutazione.

La comunicazione interna è **un enabler di tutti i processi strategici**. Troviamo quindi ancora un'altra locuzione che collega i due termini sui quali stiamo riflettendo. Chi delibera una strategia e desidera renderla efficace può **avvantaggiarsi del fattore comunicazione**

interna per rendere la strategia nota, compresa, condivisa, agita. Cioè un attivatore della consapevolezza e delle azioni delle persone. **Elemento cruciale in un contesto di lavoro rarefatto come quello ibrido** nel quale le strutture sono poco visibili: l'organizzazione necessita di legami invisibili, deboli, quelli davvero forti e che permettono adattamento reciproco. Una strategia ben comunicata è anche condivisa e funziona come le costellazioni per i naviganti del passato.

In queste mie riflessioni voglio aggiungere ancora un'altra sfumatura su questo connubio: **la comunicazione interna è strategia, la fa, la crea, la formula, la fa emergere**. Rende vivido il passaggio **dalla strategia disegnata alla strategia come azione**. In inglese disponiamo di un termine non disponibile in italiano: strategizing. Non sempre la reale strategia adottata è nota agli attori che la deliberano. **La strategia emerge anche grazie a processi di ricostruzione retrospettivi di senso** e all'azione di comunicazione.

Comunicazione interna e strategia hanno dunque un **legame circolare e ricorsivo**: coesistono, si alimentano, sono indispensabili l'una all'altra.

Opinione di **Alessandra Cappello**

Responsabile Comunicazione interna e Digital Workplace
Gruppo Unipol

La comunicazione interna contribuisce a costruire **direzione, senso e coesione aziendale**. Ha oggi più che mai un valore strategico nelle organizzazioni, perché **tiene insieme le unicità presenti in azienda** e rafforza il senso di comunità.

È sempre più una vera e propria **cabina di regia** in cui si incontrano business, persone, cultura e digitale: un **crocevia di idee e progetti** che vengono poi tradotti in strategie di comunicazione multicanale, capaci di accompagnare il cambiamento e favorire l'adozione di strumenti e nuovi modi di lavorare. Quando le persone comprendono e condividono la traiettoria dell'impresa, la loro partecipazione diventa più consapevole e orientata.

La comunicazione interna aiuta inoltre l'azienda a **orientarsi nella complessità e nella continuità dei cambiamenti organizzativi**, grandi e piccoli. Traduce le scelte strategiche in azioni quotidiane, rende comprensibile ciò che potrebbe apparire astratto, crea continuità tra ciò che viene deciso ai vertici e ciò che prende forma nelle pratiche operative. Come sottolinea Karl Weick, le organizzazioni

hanno bisogno di processi di sense-making per dare ordine a ciò che appare caotico, e la comunicazione interna ha proprio questa capacità di costruire significati condivisi, riducendo il senso di incertezza. È quindi anche una **leva di resilienza**, capace di accompagnare il cambiamento e rafforzare la coesione.

Le **narrazioni**, sempre più multimediali, sono uno dei modi in cui la comunicazione interna esercita questo ruolo: traducono il business in racconti, rendono i progetti condivisibili e valorizzano un patrimonio di esperienze comuni. Stephen Denning ha mostrato come le storie siano tra i mezzi più efficaci per diffondere strategie, stimolare innovazione e rafforzare il senso di comunità. In questo senso, **la vita aziendale può diventare un racconto condiviso**, nel quale ciascuno riconosce meglio il proprio ruolo.

Per questo la comunicazione interna ha un ruolo strategico nelle organizzazioni: rende gli **obiettivi più comprensibili**, le **strategie più condivisibili** e il **cambiamento più praticabile**.

Dialogo

Corporate heritage per l'engagement dei collaboratori

Opinione di **Alessandro Lovari**

Professore Associato di Sociologia dei processi culturali e comunicativi
Università di Cagliari

Il **corporate heritage** può essere definito come una **dimensione strategica dell'identità** d'impresa che **connette passato, presente e futuro** attraverso valori, simboli, narrazioni e pratiche comunicative attivate dall'organizzazione. Non una semplice valorizzazione celebrativa, ma un processo di **gestione strategica dell'eredità e della memoria organizzativa**, orientato a rafforzare cultura, identità e relazioni in chiave sia esterna sia interna. In questa seconda prospettiva, il corporate heritage diventa una leva per il coinvolgimento dei collaboratori perché consente di costruire senso di appartenenza e significati condivisi, valorizzando il ruolo dei **collaboratori** come **depositari e co-costruttori del patrimonio identitario** dell'organizzazione.

Il corporate heritage si collega alla **comunicazione interna** perché fornisce contenuti, contesti e strumenti per attivare **processi di sense-making, identificazione e partecipazione** tra i collaboratori e l'organizzazione. La comunicazione interna rende operativo il patrimonio storico attraverso un **internal heritage mix** che comprende cerimonie e anniversari, archivi e musei d'impresa, workplace design, publishing aziendale, campagne comunicative e attività formative. In questo quadro, i collaboratori non sono semplici desti-

nari di messaggi, ma **attori centrali dell'attivazione del patrimonio simbolico** dell'azienda, coinvolti nella produzione, condivisione e reinterpretazione della memoria organizzativa. Il corporate heritage supporta così obiettivi chiave della comunicazione interna: **engagement, allineamento** ai valori, gestione del **cambiamento** e costruzione di un'**identità collettiva coerente**, spesso poi comunicata anche all'esterno attraverso processi di megaphoning.

La gestione del corporate heritage porta però con sé anche dei rischi. È il risultato di un **processo storico, relazionale e politico**, e quindi un primo rischio è la **selezione strumentale** del passato da parte del management, che può produrre narrazioni parziali, escludenti o autocelebrative che rischiano di non essere efficaci perché poco autentiche. In tal senso l'heritage ufficiale può entrare in tensione con memorie alternative, vissuti individuali o esperienze dirette dei collaboratori.

Un secondo aspetto critico riguarda l'**uso nostalgico o retorico** della storia, che può indebolire la credibilità e ridurre l'engagement: una specie di **heritage washing**. Infine, una gestione non integrata del corporate heritage rischia di trasformarlo in **un insieme di iniziative isolate**, prive di impatto strategico.

Opinione di Enrico Bocedi

Group Head of Public Affairs, Communications and Sustainability
Campari Group

Il corporate heritage è da sempre **rilevante per molte organizzazioni e imprese italiane**, che spesso vantano **origini antiche** e la cui storia attraversa i decenni e, in molti casi, i secoli.

Guardando in particolare alla realtà italiana, si può pertanto dire che l'attenzione al proprio passato e alle proprie radici sia parte della **tradizione imprenditoriale** e organizzativa del nostro Paese. Ciò che di recente è cambiato a mio avviso è una **diversa chiave di lettura del passato**: se una volta veniva inteso soprattutto come una modalità di preservare le proprie origini, oggi si può notare come il corporate heritage possa diventare una **piattaforma narrativa** in grado di trasmettere al proprio pubblico di riferimento un insieme di **contenuti e valori di marca**, declinandoli **in modo contemporaneo**. Il risultato è che il passato non viene soltanto preservato e trasmesso, ma reinterpretato in chiave attuale, offrendo nuove possibilità narrative all'organizzazione, che può così rivolgersi anche a nuovi pubblici.

Il corporate heritage è rilevante perché consente alle organizzazioni di non vivere in un eterno presente, ma di **essere positivamente**

ancorate a una storia che rappresenta le proprie origini, la propria identità e il sistema di valori da cui si è partiti. Questa consapevolezza consente di portare maggior **valore e credibilità** alla storia che si vuole raccontare oggi, a maggior ragione considerando la forte ricerca di autenticità che vediamo essere in crescita in tutti i pubblici di riferimento, inclusi i **collaboratori**.

Credo che un aspetto non rischioso, ma da tenere a mente nel momento in cui si voglia valorizzare il proprio patrimonio di heritage, sia di **evitare** assolutamente **un approccio passatista**: le proprie origini non dovrebbero essere una nostalgica gabbia dorata all'interno della quale rifugiarsi, bensì una miniera di risorse da cui attingere quegli elementi che possano avere ancora un'attualizzazione, trasformandosi in contenuti contemporanei e rilevanti per il pubblico di oggi. Il rischio altrimenti è di tramandare una narrazione di sé polverosa. Inoltre, affrontare la propria storia con uno sguardo attuale può anche offrire l'opportunità per analizzare alcuni momenti più delicati, su cui la prospettiva storica e la distanza cronologica consentono oggi un'analisi obiettiva e, se necessario, persino coraggiosa.

Nel 2025 la comunicazione interna appare **più strategica** nel confronto con i dati del 2019.

Nel 2025 la funzione è infatti **istituzionalizzata** nel 79% delle aziende ed è sempre più spesso collocata nella Direzione Comunicazione. Nel 40% dei casi la funzione è ormai formalizzata da oltre 10 anni, anche se i **team restano snelli**.

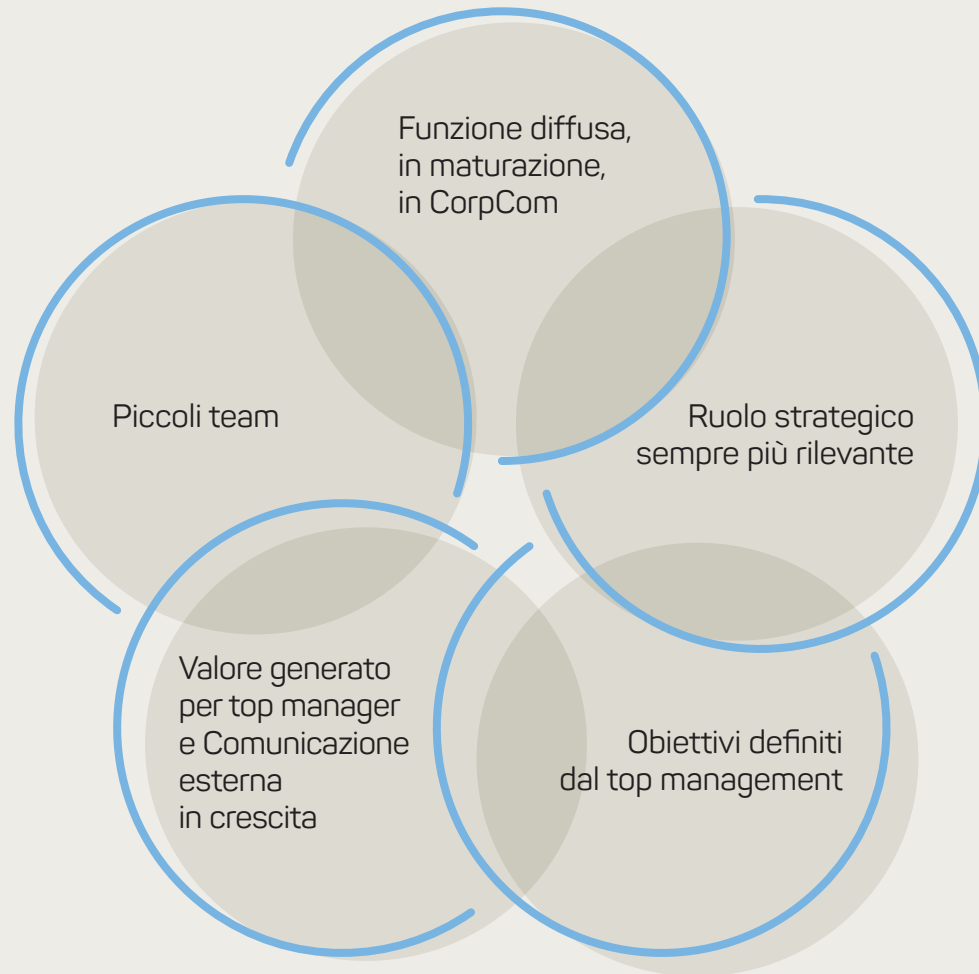
Il **top management** è **coinvolto** nella definizione degli obiettivi e cresce la rilevanza dell'**impatto** della funzione sulle **decisioni strategiche** aziendali.

Cresce allo stesso modo in generale presso tutti gli stakeholder interni la **percezione del valore** generato dalla funzione, in particolare presso il top management e la Comunicazione esterna.

RECAP

La comunicazione interna...

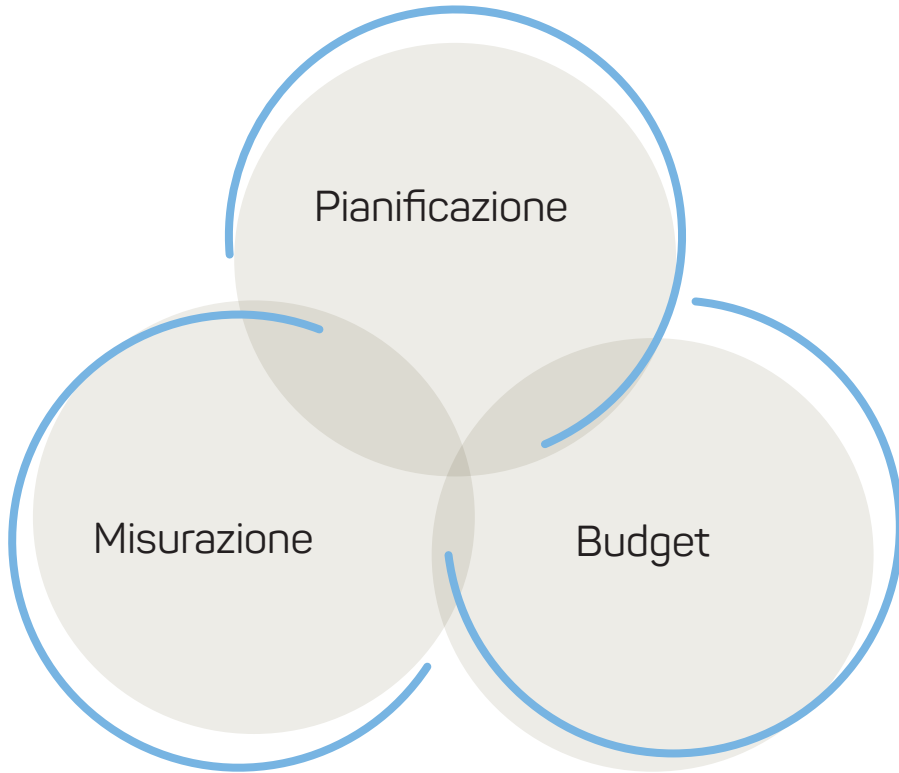
È strategica?



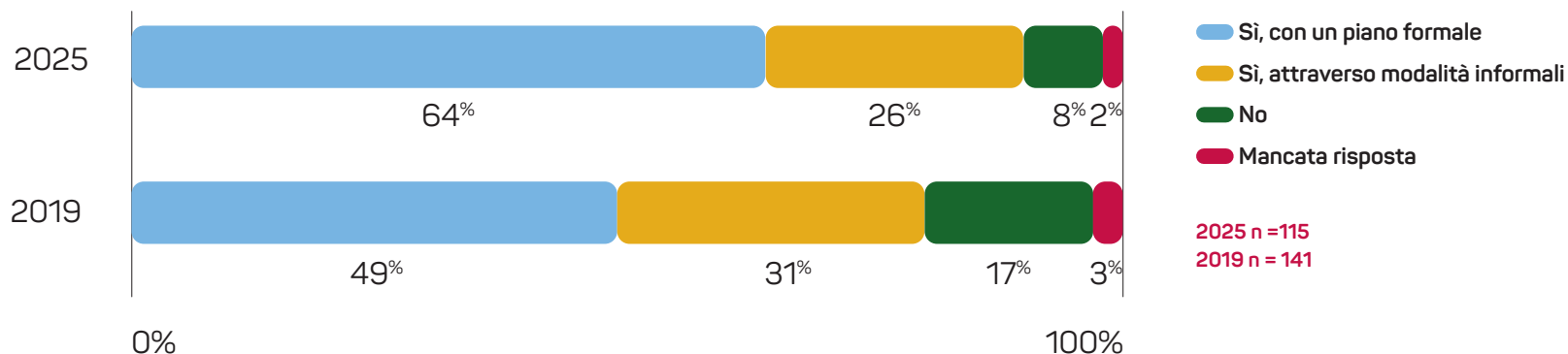


La comunicazione interna...

È gestita
in modo
manageriale?



La comunicazione interna è pianificata?



Nel 2025 è **cresciuta** in modo significativo la percentuale di aziende che gestiscono le attività di comunicazione interna attraverso un **piano formale** rispetto al 2019.

Il dato evidenzia una **tendenza** a gestire la comunicazione interna in modo **sempre più manageriale**: il piano di comunicazione è il più importante tra i metodi manageriali ed è sempre più adottato come pratica per la gestione professionale della comunicazione interna.

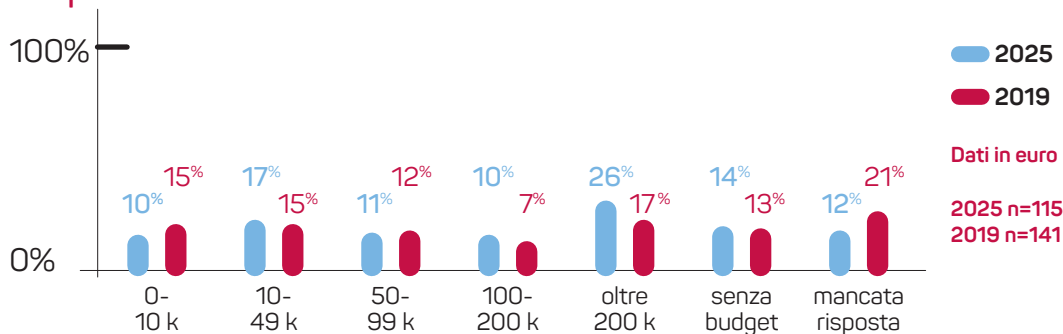
I vantaggi di definire un piano di comunicazione sono molteplici:

- orientamento a obiettivi di medio-lungo termine
- sottrazione alla logica dell'emergenza
- visione d'insieme e conseguimento di sinergie tra iniziative
- uso più efficace delle risorse
- anticipazione di criticità e potenziali conflitti
- misurabilità del valore generato e sua comunicazione

Va gestito in ogni caso con la consapevolezza che la **flessibilità** è indispensabile per renderlo efficace rispetto a contesti in costante evoluzione.

Il budget per la comunicazione interna

A quanto ammonta?

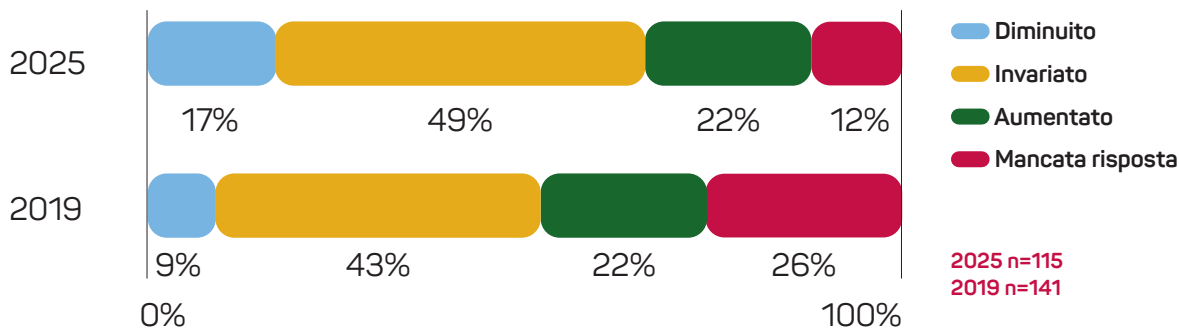


Nel 2025 crescono le quote delle aziende che hanno un **budget elevato**, fra i 100.000 euro e oltre i 200.000 euro, rispetto al 2019.

Nell'ultimo anno il budget è per lo più rimasto **invariato** (49%), **cresciuto** nel 22% dei casi, **diminuito** solo nel 17% dei casi.

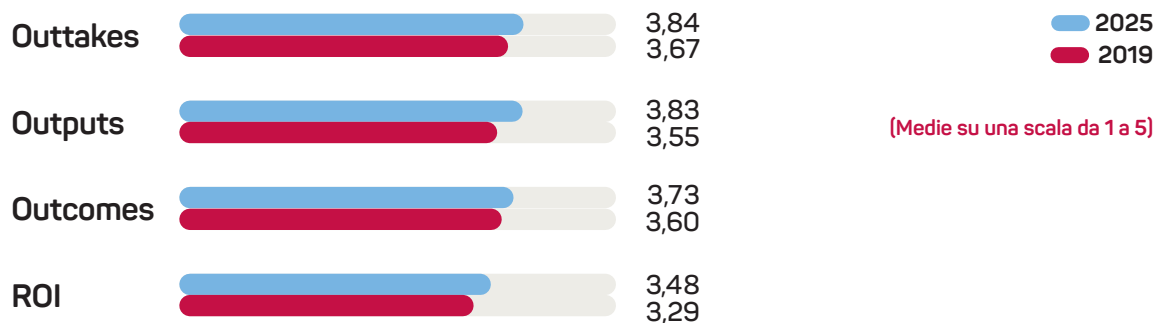
Sembrano dunque aumentare le risorse a disposizione della comunicazione interna. Preoccupa però la quota di aziende che non dispone ancora oggi di un budget dedicato.

Come è variato nell'ultimo anno?



Quali indicatori vengono usati per misurare la comunicazione interna?





Nel 2025 il 73% delle aziende misura la comunicazione interna e il 27% ancora non la misura

Nel 2025 tutti gli indicatori relativi alla misurazione risultano in crescita rispetto al 2019. Risulta dunque più significativo l'impegno di gestire la comunicazione interna con un approccio manageriale che passa per necessità anche dalla misurazione.

Sul piano dei risultati misurati, i più rilevanti per i manager di comunicazione interna sono sempre i **riscontri** ottenuti in termini di soddisfazione, ricordo e interesse da parte dei collaboratori. Segue a stretta distanza l'importanza di misurare il livello di uso dei canali di comunicazione e la realizzazione degli **output**, cioè gli aspetti più operativi del piano di comunicazione.

I manager risultano anche molto attenti agli **effetti sui collaboratori** in termini di conoscenza, comportamenti e qualità delle relazioni.

Cresce infine lo sforzo di misurare l'impatto della comunicazione interna sul **ROI**: resta ancora il traguardo ultimo della misurazione da conquistare, e oggi i professionisti con più decisione si impegnano per cercare di raggiungerlo.



Valore attribuito alla misurazione della CI

- Per dimostrare il valore della comunicazione **81%**
- Per orientare le decisioni sulle tattiche future **81%**
- Per comprendere l'efficacia delle comunicazioni inviate **81%**
- Per valutare le performance delle tattiche per migliorare **77%**

> 2000 professionisti
(Gallagher, 2025)

Dialogo

Ascolto organizzato e manageriale

Opinione di **Chiara Fisichella**

Docente a contratto di Gestione degli eventi aziendali e sponsorizzazioni
Università IULM

L'ascolto organizzato e manageriale si basa su un **processo di ricerca** che ha come fine quello di creare **conoscenza**, risorsa fondamentale per il raggiungimento di un vantaggio competitivo per l'azienda.

Conoscenza che è **utile in tutte le fasi di pianificazione** delle attività in azienda. Per esempio, nella fase iniziale permette di ottenere informazioni e dati che consentono ai manager di conoscere il **contesto** prima di prendere alcune decisioni e nella fase finale permette di **valutare le attività** in termini di impatto delle azioni implementate. E anche conoscenza che **aiuta a prevenire crisi** e permette di comprendere **l'impatto dell'azienda** rispetto ai cambiamenti nella società.

Affinché questa conoscenza sia utile, attendibile e aggiornata è necessario che il processo di raccolta di dati e informazioni sia **impostato su metodologie e strumenti validati** in modo scientifico, **strutturato** e **gestito in modo manageriale**. E che sia **radicato nell'integrità e nella trasparenza**, così come richiesto da uno dei Principi di Barcellona, definiti dall'Association for the Measurement and Evaluation of Communication e dall'Institute for Public Relations al fine di individuare linee guida internazionali per l'ascolto.

Un altro tema importante è quello che riguarda la **lettura della conoscenza** generata tramite l'ascolto: i **manager** dovrebbero disporre di un buon grado di **conoscenza degli strumenti e dei metodi** della ricerca scientifica. Anche perché l'ascolto inteso come valutazione finale delle attività pianificate permette ai manager di **dimostrare il proprio valore come professionisti** attraverso i risultati ottenuti, sia quantitativi sia qualitativi.

Non solo misurazione ma anche approfondimento ed **esplorazione di temi poco conosciuti**. Se la prima si raggiunge attraverso strumenti quantitativi come le survey, i secondi si ottengono attraverso strumenti di ascolto qualitativi come i focus group.

In riferimento alla **comunicazione interna**, l'ascolto ne è un **fondamento** e un **traguardo**: fondamento perché grazie ad esso si pianificano le attività; traguardo se lo intendiamo come una predisposizione che permette la creazione di un clima di voce all'interno dell'azienda. In questo senso, l'ascolto è **cruciale a costruire un dialogo** tra l'azienda, i manager e i collaboratori basato su un accordo di fiducia: che l'ascolto sia uno strumento per definire azioni che portino benefici ad entrambe le parti e che queste azioni siano poi messe in atto. Dalla voce alle azioni, dalle azioni alla voce.

Opinione di Maria Lucia Lezzi

Responsabile Comunicazione Interna, Employer Branding e DE&I
MM

L'ascolto è **alla base di ogni relazione** sia personale che organizzativa. Nell'organizzazione è il terreno su cui si innesta ogni azione, ogni progettualità prevede sempre una prima fase di ascolto: delle esigenze, della cultura organizzativa, delle singole persone.

L'elemento più importante dell'ascolto è la **fiducia**: *se io non mi fido di te, non ti dico la verità*. La fiducia nell'organizzazione passa dalla fiducia nel proprio capo che è anche la catena di trasmissione della strategia aziendale. Spesso i manager non dedicano sufficiente tempo all'ascolto non comprendendone appieno l'importanza e il potenziale, mentre dovrebbe essere chiaro che la capacità di ascolto è una risorsa che ha un costo ma che diventa poi un vantaggio competitivo.

Però l'ascolto **alimenta aspettative**, quindi deve essere strutturato, attivo, avere concretezza e mettere in atto delle azioni. Altrimenti il rischio è che diventi e venga percepito come uno sfogo fine a sé stesso e dunque di nessun vantaggio per l'organizzazione, se non controproducente.

Il **rischio concreto è di non sapere ascoltare** correttamente: tendiamo ad ascoltare troppo quelli che urlano; abbiamo difficoltà a filtrare e a capire l'autenticità di quello che ci viene detto se non abbiamo una visione chiara e completa dei processi e delle persone. Per que-

sto è importante che l'ascolto manageriale sia mirato e orientato. La **comunicazione interna** da una parte **si alimenta dell'ascolto** e dall'altra **ne è la regia** e ne orienta le azioni. Pensiamo ai temi dell'engagement o del clima organizzativo.

Gli **strumenti** si sono **moltiplicati e semplificati** ma non so se abbiano guadagnato in efficacia e affidabilità. Le indagini di clima o le survey forniscono un'idea dei trend ma non indicazioni approfondite e puntuali. I focus group, nei quali i collaboratori sono molto partecipi, non sempre sono un campione rappresentativo. Le exit interview possono risentire di parzialità. Se ben condotti, **i colloqui strutturati con i manager o con gli HRBP rappresentano la forma di ascolto più autentica e corrisposta**. Le organizzazioni sindacali rappresentano un ulteriore strumento per comprendere le esigenze delle persone.

Questi **strumenti** vanno **ricondotti a una strategia strutturata, sistematizzata** e convertita poi in azioni concrete e misurabili. Un ultimo pensiero riguarda il fatto che **le organizzazioni dovrebbero avere una struttura istituzionalizzata** che progetti e applichi un **piano di ascolto attivo a vari livelli**, in grado di analizzare e valutare ogni istanza e indirizzare le azioni. La Comunicazione interna?

Nel 2025 **si rafforza** nelle aziende italiane il ricorso a **metodi manageriali** per la gestione della comunicazione interna.

Il **piano di comunicazione formale** è una **prassi** per la maggior parte del campione: uno strumento fondamentale per orientamento agli obiettivi, visione d'insieme, valorizzazione delle sinergie, consapevolezza degli impatti.

Il **budget è disponibile** nella quasi totalità dei casi. Le sue dimensioni sono **diversificate**, tuttavia aumentano le aziende che dispongono di budget elevati, **stabili o in aumento**. Permangono casi di aziende che non dispongono di un budget: segnale di debolezza.

L'impegno sul fronte della **misurazione** cresce: si rafforza dunque l'**approccio manageriale** alla comunicazione interna anche su questo fronte. La misurazione si concentra sui **riscontri** che ottiene la comunicazione, sugli **strumenti realizzati** e sulla loro fruizione, e sugli **effetti** generati nei collaboratori. Cresce lo sforzo di misurare anche l'impatto sul ROI.

RECAP

La comunicazione interna...

**È gestita
in modo
manageriale?**





La comunicazione interna...

**Attiva i
collaboratori?**



Gli obiettivi della comunicazione interna

Il dibattito in corso attribuisce molteplici obiettivi alla comunicazione interna. Il modello concettuale sottostante al Rapporto sulla comunicazione interna CERC li raggruppa in tre macro-categorie di obiettivi, in linea con il modello già usato per la prima edizione della ricerca.

Allineare

Comunicazione interna centrata sui messaggi che l'azienda intende condividere, necessaria a supportare il perseguimento degli obiettivi aziendali

- Condividere messaggi per l'allineamento a cultura, valori e obiettivi di business
- Diffondere informazioni per supportare il funzionamento dell'organizzazione

Attivare i collaboratori

Comunicare mettendo al centro i collaboratori al fine di costruire un tessuto relazionale, competenze diffuse, consapevolezza, in modo da sostenere gli atti volontari e discrezionali dei collaboratori a supporto dell'azienda

- Attivare i collaboratori a essere comunicatori strategici all'interno e all'esterno dell'azienda
- Supportare i collaboratori e i capi nei processi di sense-making delle informazioni e delle decisioni aziendali

Creare engagement e dare voce

Comunicare per creare un contesto di lavoro caratterizzato da engagement, da relazioni positive e in definitiva da un clima di comunicazione aperto e franco, dove i collaboratori si sentano invogliati a esprimere suggerimenti, interessi, dissenso costruttivo, opinioni divergenti

- Sostenere l'engagement dei collaboratori
- Supportare relazioni positive fra capi e collaboratori e fra colleghi
- Ascoltare per supportare i processi aziendali
- Creare un clima di comunicazione aperto che favorisce la "voce" dei collaboratori

Quali sono gli obiettivi più rilevanti della comunicazione interna?



Nel 2025 tutti gli obiettivi crescono per valore medio di rilevanza, a conferma della **progressione di rilevanza istituzionale** della funzione di comunicazione interna.

L'obiettivo di **allineamento** delle persone rispetto a cultura, valori e obiettivi resta il più importante e cresce la rilevanza dell'obiettivo di sostenere l'**engagement** dei collaboratori, che si afferma prima di quello dell'allineamento per supportare il funzionamento dell'azienda.

L'importanza degli **obiettivi legati all'engagement e alla voce** è confermata dall'alta rilevanza attribuita al sostegno di un clima di comunicazione aperto e all'ascolto dei collaboratori.

Gli obiettivi legati ad **attivare i collaboratori** restano di **secondaria importanza**.



Allineamento strategico	65%
Cultura e senso di appartenenza	65%
Agilità organizzativa	30%
Ascolto dei collaboratori	24%

> 2000 manager e collaboratori
(Gallagher, 2025)

Dialogo

Comunicazione interna e cultura organizzativa

Opinione di Marco Leonzio

Docente a contratto di Organizzazione d'impresa e Gestione delle risorse umane
Università IULM

Diventare molto popolari per i concetti non è in genere una buona cosa: tendono a perdere profondità, precisione e confini. D'altro canto, non si diventa così citati senza una ragione. A finire al centro del confronto sullo sviluppo organizzativo negli ultimi anni, spesso citata, ma non sempre compresa fino in fondo è stata proprio la **categoria della cultura**.

Il costituirsi di una cultura distintiva cioè quel **nostro modo unico e speciale di fare le cose insieme**, come la definiamo a volte per far intendere in modo immediato la questione è coevo all'organizzazione stessa: il **lavoro organizzato** delle persone non può non produrre **sedimenti culturali**, come sottoprodotto inevitabile delle attività quotidiane, condotte secondo valori e principi che, se utili e risolutivi, si consolidano nel tempo e diventano un'impronta che influenza i futuri comportamenti, a volte un solco da cui non è facile uscire.

La diffusione del concetto di cultura negli ultimi trent'anni si deve alla sua fondamentale funzione di controllo: constatato l'erosersi della tradizionale efficacia della gerarchia nella nuova morfologia organizzativa, il management cerca l'impegno e il controllo delle persone attraverso l'**identificazione**, anziché l'autorità o la supervisione diretta.

Un tratto delle culture organizzative è diventato però nel tempo la spina nel fianco dei suoi fautori: il ritmo della sua evoluzione. Mentre il mondo cambia sempre più rapidamente, le **culture radicate** nel tempo diventano **sistemi inerziali**, in difficoltà ad assecondare a velocità adeguata il processo di adattamento all'ambiente.

Ecco il **dissidio**: il carattere spontaneo e il **tempo fisiologico di assimilazione di una identità** da una parte e le **esigenze incalzanti di cambiamento** dall'altra. La necessità di declinare strategie in comportamenti allineati spinge a tentare di ingegnerizzare le culture, dando loro una direzione progettata: disegni comprensibili ma destinati a successi imperfetti. Ambivalenze, incoerenze, a volte ironie e resistenze accompagnano il lavoro complesso e indispensabile di chi ha la responsabilità, in primis i professionisti della comunicazione interna, di diffondere nuovi orientamenti dell'azione organizzativa.

La **sfida** risiede nel conservare un **equilibrio dinamico** tra trasmissione top-down e ascolto bottom-up. Da una parte infatti la comunicazione interna è in primo luogo voce di chi guida l'organizzazione, dall'altra per continuare a essere credibile nel tempo come elemento di raccordo organizzativo, deve rimanere in **ascolto** di chi l'organizzazione la vive. Scetticismi compresi.

Opinione di Valentina Uboldi

Head of Global Internal Communications
Eni

In un'epoca in cui il cambiamento è continuo e dirompente, la cultura organizzativa non è accessoria ma un vero e proprio asset strategico. Il **C Factor**, la capacità di attivare la cultura, diventa così un vantaggio competitivo cruciale.

La cultura è un asset intangibile, ma non è astratta: è osservabile, misurabile e attivabile, e può diventare visibile con processi e strumenti nuovi.

Qui entra in gioco la comunicazione interna con un ruolo inedito di guida (e comunicazione) del processo culturale, che modelli di stampo anglosassone sintetizzano in "**Culture Communication & Engagement**" dove il **Culture Plan** rappresenta lo strumento principe di una vera strategia culturale coordinata dalla funzione Comunicazione interna.

In questo scenario, la **leadership** fa la differenza.

I leader sono ambasciatori culturali: la loro comunicazione può rafforzare o indebolire la cultura aziendale. Un leader che comunica

con coerenza e che ascolta dà senso al cambiamento. Chi non lo fa, lo subisce. La comunicazione interna può giocare un ruolo chiave nella **leadership communication**, troppo spesso trascurata.

I leader sono architetti culturali: non possono comunicare ciò che non hanno contribuito a disegnare. Devono partecipare all'analisi della cultura attuale e alla co-creazione di quella futura, capace di fronteggiare le sfide dell'oggi. Anche in questo, la funzione Comunicazione interna può guidare, coordinando il processo di mappatura culturale tramite l'ascolto, per restituire la fotografia della cultura percepita e l'elaborazione del "quadro culturale" futuro.

In conclusione, ogni trasformazione culturale passa dai leader: sono loro i veri **moltiplicatori del C Factor**. Investire sulla loro comunicazione e su nuovi processi di culture management significa costruire (e mantenere) una cultura solida, condivisa e pronta alla metamorfosi.

Chi si occupa di **comunicazione interna** sa che questa è la funzione ideale per **guidare questo cambiamento**.

Cos'è l'engagement dei collaboratori secondo i comunicatori interni?



(Medie su una scala da 1 a 5)

L'edizione 2026 del Rapporto sulla comunicazione interna CERC ha approfondito il significato che i manager di comunicazione interna attribuiscono all'engagement dei collaboratori considerata la crescente consapevolezza della sua importanza e del ruolo che la comunicazione interna gioca per sostenerlo.

La **componente emozionale** dell'engagement è ritenuta quella più rilevante e solo in seconda battuta viene sottolineata la rilevanza della **componente comportamentale**, cioè quella connessa ai comportamenti proattivi: dal punto di vista scientifico in realtà il costrutto dell'engagement trova nella componente comportamentale la sua componente più tipica, perché un collaboratore può dirsi realmente ingaggiato solo se si comporta come tale.



Quanto si sentono ingaggiati i collaboratori?

Ingaggiati	21%
Non ingaggiati	62%
Disingaggiati in modo attivo	17%

227.347 collaboratori
(Gallup, 2025)

Quali sono le leve dell'engagement e del disengagement secondo i comunicatori interni?

Le leve dell'engagement



(Medie su una scala da 1 a 5)

I fattori del disengagement



(Medie su una scala da 1 a 5)

I manager di comunicazione interna ritengono che l'**engagement** dei collaboratori sia promosso in primo luogo attraverso **pratiche HR** volte a valorizzare le persone e una **giustizia organizzativa** improntata all'equità. Ritengono meno rilevanti le leve legate alla gestione delle **relazioni** con i collaboratori, che andrebbero orientate all'inclusione, e della **comunicazione**, che andrebbe orientata al dialogo. In ogni caso anche queste leve ottengono valori di rilevanza significativi.

Riguardo ai fattori del **disengagement**, il ruolo del **management** è ritenuto centrale: l'**incoerenza** e l'**arroganza** dei manager sono considerate fonti primarie di disengagement, con valori molto alti.

Dialogo Employee Experience

Opinione di Rita Men

Professoressa di Public Relations e Direttrice di Internal Communication Research
University of Florida

Come definire il concetto di employee experience?

L'employee experience si riferisce all'**esperienza olistica** che i collaboratori hanno **con la propria azienda**. Comprende esperienze cognitive, psicologiche, emotive, sociali e comportamentali sul lavoro, influenzate da tutto ciò che accade ai collaboratori sul lavoro, da cultura organizzativa, tecnologia e ambiente fisico, fino alla leadership e allo sviluppo di carriera. È un concetto più ampio di engagement, fiducia, soddisfazione, commitment o relazione.

Da quando l'employee experience è rilevante?

L'idea di employee experience è sempre stata rilevante, in particolare da quando l'**approccio umanistico al management** è emerso con gli studi di Hawthorne. Da allora le organizzazioni e i manager hanno iniziato a riconoscere i collaboratori come individui con bisogni e attitudini umane anziché come parti di una macchina. Tuttavia il termine si è diffuso di più dopo gli anni 2010, soprattutto quando il concetto ha iniziato a essere **applicato all'interno delle aziende**.

Perché è importante?

L'employee experience porta risultati tangibili e intangibili per le organizzazioni. La recente indagine Integral Index ha fornito evidenze negli USA circa la **connessione tra employee experience e comportamenti**

supportivi dei collaboratori. Chi vive esperienze positive sul lavoro è più propenso a dare il massimo, fare da mentore, rimanere con l'organizzazione nei momenti difficili e condividere esperienze lavorative positive all'esterno.

Quali sono le sfide, gli aspetti controversi?

La sfida principale è **misurare l'employee experience** in modo efficace. Poiché il concetto è ampio e strettamente legato ad altre percezioni, attitudini e stati psicologici dei collaboratori, risulta difficile definirne confini precisi. Sviluppare una **misura concisa, completa e coerente** è fondamentale per far progredire la ricerca sul tema.

Come si relaziona alla comunicazione interna?

La comunicazione interna crea touchpoint e momenti e **favorisce attitudini, emozioni e stati mentali** che modellano l'employee experience. La ricerca ha evidenziato il suo impatto significativo su fiducia, soddisfazione, commitment, identificazione, benessere psicologico e altri fattori, tutti antecedenti di una employee experience positiva. Tuttavia la comunicazione interna da sola non basta. Poiché l'esperienza coinvolge l'intero ciclo di vita di lavoro, è **necessaria una collaborazione sistematica** tra HR, leadership, comunicazione e IT. La comunicazione interna resta comunque colonna portante, facilitatore e abilitatore di questo processo.

Opinione di Silvia Caccia

Head of Employee Experience
Italgas SpA

Come definire il concetto di employee experience?

L'employee experience si riferisce al **percorso complessivo dei collaboratori** in azienda: la candidatura, l'onboarding, la vita lavorativa quotidiana, le opportunità di sviluppo, fino all'offboarding. È **influenzata da tutto ciò con cui interagiscono**: cultura organizzativa, stile di leadership, ambiente fisico e digitale, processi HR e relazioni che instaurano.

Da quando l'employee experience è rilevante?

L'idea di employee experience ha preso forma nei primi anni 2010, influenzata dalle strategie di customer experience. Prima le Risorse umane si concentravano su processi ed engagement, con strumenti come il questionario Q12 di Gallup divenuto popolare negli anni 2000 per misurare quanto i collaboratori fossero coinvolti sul piano emotivo nel loro lavoro. Intorno al 2015 le aziende hanno iniziato a **progettare esperienze per l'intero percorso**. Da allora l'employee experience è diventata un **focus strategico**, soprattutto con il **lavoro remoto e ibrido**.

Perché è importante?

L'employee experience influisce su come le persone si sentono, performano e stanno in un'organizzazione. Un'esperienza positiva porta **engagement più alto, maggiore produttività e retention più solida**. Influenza anche come i collaboratori parlano dell'azienda, con impatto

sull'employer branding. La ricerca, incluse le metriche di engagement di Gallup, mostra che quando le persone si sentono connesse, supportate e valorizzate sono più propense a contribuire in modo significativo e a restare più a lungo.

Quali sono le sfide, gli aspetti controversi?

L'employee experience è **difficile da misurare**, spesso **manca una chiara responsabilità tra i dipartimenti** e può diventare **superficiale se focalizzata solo sui benefit**. Una sfida importante è progettare esperienze realmente **inclusive e personalizzate**. C'è anche il rischio di considerarla solo strumento di produttività invece che strategia centrata sulla persona, e ciò può minare la fiducia.

Come si relaziona alla comunicazione interna?

La comunicazione interna gioca un ruolo chiave nel plasmare l'employee experience. Influenza quanto i collaboratori si sentono informati, connessi e valorizzati. Una comunicazione chiara, trasparente e coinvolgente **aiuta a costruire fiducia, allineare le persone al purpose e creare senso di appartenenza**. L'employee experience dipende anche da leadership, cultura, tecnologia, ambiente fisico, processi HR e da come le persone si sentono ogni giorno. La comunicazione supporta tutti questi elementi, ma **deve essere parte di una strategia integrata**.

Dialogo Diversità, Equità e Inclusione

Opinioni di

Silvia Ravazzani

Professoressa Associata di Management
Università IULM

Martina Covino

People Engagement & Internal Communication Senior Manager
Versace

Gianmaria Barni

Internal Communication Specialist
Versace

Cos'è la gestione DEI in azienda?



Silvia Ravazzani

Nella teoria e nella pratica, la gestione di Diversità, Equità e Inclusione (DEI) in azienda consiste in un **approccio strategico per ottimizzare il potenziale e il talento dei collaboratori** che passa dal riconoscere e valorizzare le qualità e le caratteristiche molteplici che formano l'identità unica di ciascuna persona sul posto di lavoro.

Con riferimento all'acronimo DEI, **Diversità** comprende la miriade di differenze di natura demografica, psico-cognitiva e sociale quali identità di genere, età, abilità, cultura e valori. **Equità** si riferisce all'abbattimento di barriere sistemiche per garantire politiche e procedure trasparenti e accessibili a tutti i collaboratori. **Inclusione**, quale obiettivo finale, è lo stato psicologico in cui tutte le persone in azienda si sentono rispettate e apprezzate e allo stesso tempo motivate a

contribuire al raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Che ruolo ha la comunicazione interna della DEI?



Silvia Ravazzani

La comunicazione interna è fondamentale per fornire un **quadro strategico** e chiarezza circa obiettivi e pratiche DEI adottate, costruire una **cultura organizzativa e un linguaggio inclusivi**, trasformare i leader in **modelli di ruolo** e far fronte a potenziali **resistenze e critiche** da parte dei collaboratori nel processo di sense-making e cambiamento culturale interno. Il ruolo chiave della comunicazione interna a supporto della strategia DEI è dimostrato dal fatto che sempre più spesso la figura del responsabile della comunicazione interna coincide con quella del responsabile DEI in azienda. In passato questo ruolo era invece affidato in prevalenza al dipartimento HR.

Quali rischi e accortezze nella pratica per una comunicazione interna della DEI efficace?



Martina Covino e Gianmaria Barni

L'esperto di comunicazione interna da un lato **traduce e diffonde la strategia** organizzativa, dall'altro **coinvolge i colleghi** nella vita quotidiana dell'azienda. Questo secondo aspetto è il più complesso. In mercati instabili e globali, **al centro resta la persona**: il collaboratore con la sua esperienza, le sue competenze e la capacità di fare davvero la differenza. In questo contesto la **DEI** è fondamentale come strumento **per generare coinvolgimento attivo e senso di appartenenza**. È una leva immateriale ma potentissima. C'è però un **rischio**: trasformare queste pratiche in **operazioni di facciata**, orientate solo a raggiungere numeri e obiettivi da comunicare dentro e fuori dall'azienda.

Perché la comunicazione interna sulla DEI sia davvero efficace, **deve restare radicata in un moto autentico di cambiamento**. Il comunicatore interno non è solo un megafono di messaggi, ma un ponte tra azienda e persone. Da un lato accompagna l'organizzazione nel tradurre le proprie strategie, dall'altro tende la mano ai colleghi, conoscendo contesti, sensibilità e dinamiche quotidiane. È un ruolo che richiede coraggio e responsabilità: significa anche saper mettere dei vincoli, dire dei no quando necessario proponendo alternative più coerenti e sostenibili.

Che ruolo ha invece la comunicazione esterna della DEI?



Silvia Ravazzani

Anche la comunicazione esterna ha un ruolo chiave da svolgere: **comunicare pubblicamente l'impegno dell'azienda** su queste te-

matiche e dare visibilità e concretezza alle iniziative intraprese, partecipando allo stesso tempo al cambiamento sociale più ampio come forma di **corporate activism**.

Diventa determinante il continuo **allineamento tra comunicazione interna**, fonte di ispirazione e di contenuti credibili, **e comunicazione esterna**. Tale coordinamento è ancora più rilevante se si considera che la comunicazione esterna può fare leva sui **collaboratori** stessi come **ambassador** e raggiungere contemporaneamente gli stakeholder esterni ed interni in un'efficace dinamica di "auto-comunicazione".

Quali rischi e accortezze nella pratica per una comunicazione esterna della DEI efficace?



Martina Covino e Gianmaria Barni

La comunicazione esterna della DEI da parte di un'azienda si muove su un terreno delicato. Scegliere di condividere all'esterno i propri impegni in materia di DEI significa rivolgersi a due pubblici diversi: da un lato i potenziali talenti, dall'altro consumatori e azionisti. **Millennials e Gen Z** cercano sempre più **datori di lavoro inclusivi**; allo stesso tempo, come **consumatori e investitori**, premiano aziende che dimostrano **coerenza e attenzione a questi temi**.

Da qui l'esigenza di sviluppare strategie di employer branding e di valorizzazione dei report di impatto sociale, **evitando però pratiche di washing** che rischiano di compromettere la reputazione aziendale. La comunicazione esterna deve quindi fondarsi su una trasformazione che parta dall'interno e coinvolga in modo attivo i **collaboratori**. Solo loro possono diventare **ambasciatori credibili**, protagonisti attivi di un cambiamento condiviso, a patto di non essere definiti come strumenti di posizionamento.

Dialogo

Benessere organizzativo e sicurezza psicologica

Opinioni di **Nicola Castelli**

Cultore della materia di Organizzazione d'impresa e Gestione delle risorse umane
Università IULM

Simona Bargiacchi

Internal communications, wellbeing & University relations Manager
Cromology Italia

Quali sono i fattori abilitanti del benessere in azienda?



Nicola Castelli

Che il **benessere** e la sua tutela siano diventati **temi strategici** per lo sviluppo delle organizzazioni è fuori di dubbio: essendo aumentate le **aspettative sociali** in tal senso, è di conseguenza cresciuta la sensibilità delle aziende. Tuttavia i confini di questo territorio restano difficili da tracciare e i **fattori abilitanti** in perenne ridefinizione. Quelli che possiamo considerare ormai consolidati e più presidiati sono tre:

1. Welfare tutta la gamma di **servizi extra lavorativi** (dalle convenzioni sanitarie a quelle con banche o assicurazioni, dalle palestre o asili aziendali ai corsi di yoga) progettati per offrire un **work-life balance** migliore, il cui gradimento è strettamente correlato

all'accuratezza dell'analisi dei bisogni della popolazione aziendale.

2. Spazi la concezione degli **ambienti fisici** in cui le persone svolgono il loro lavoro, in modo da rendere il meno faticoso possibile adattarvi. Dalle dimensioni all'illuminazione, dai colori ai suoni passando per strumenti e attrezzature, il design degli spazi, compresi quelli per la socialità, impatta in modo significativo sul benessere percepito.

3. Modalità con una tecnologia sempre più capace portare il **lavoro everywhere & everywhen**, introdurre laddove possibile accordi che consentano alle persone di svolgere le proprie mansioni con un certo grado di autonomia relativa a tempi e luoghi contribuisce a costruire quotidianità professionali soddisfacenti. Al netto delle legittime e fondamentali esigenze di coordinamento, questo è un ambito su cui oggi è particolarmente focalizzata l'attenzione delle imprese.

Oltre a queste, ci sono altre aree tematiche da curare?



Nicola Castelli

Ci sono almeno altre due macro-aree tematiche che non possono essere trascurate, perché influenzano in modo determinante l'esperienza lavorativa in termini di benessere:

- 1. Clima** variabile sfuggente eppure onnipervasiva, è un fronte che coinvolge tutti coloro che partecipano alla vita aziendale. Ha a che fare con la **qualità della comunicazione** e la **disponibilità alla collaborazione** all'interno delle unità operative (reparti, funzioni, team...) e fra di esse.
- 2. Stili di guida** la modalità con la quale le **figure di responsabilità** si relazionano con i diretti collaboratori nella gestione del team e con i colleghi nel coordinamento interfunzionale. **Approcci manageriali** che stimolano la partecipazione, l'ascolto e il rispetto reciproco tendono a influenzare positivamente il clima.

È interessante notare quanto la frontiera del benessere organizzativo sia sempre più orientata a entrare nel merito dei processi, delle prassi e quindi della cultura aziendale, suggerendo un **ripensamento dell'esperienza lavorativa** soprattutto sul **fronte relazionale**. Questo trend affonda le radici in un'istanza emergente sulla quale vale la pena soffermarsi: la sicurezza psicologica.

Cos'è la sicurezza psicologica? E perché è cruciale?



Simona Bargiacchi

La sicurezza psicologica è la **percezione condivisa** all'interno di un gruppo di lavoro più o meno esteso **che sia possibile fare domande, proporre idee o anche ammettere errori** senza temere umiliazioni,

ritorsioni o giudizi negativi. Non si tratta di creare ambienti privi di regole o scevri da conflitti, ma di coltivare uno spazio interpersonale dove ogni voce possa essere ascoltata con **rispetto**.

Nel contesto attuale, ricco di complessità, incertezza e cambiamento continuo, la vera leva competitiva sono le idee e la libera iniziativa individuale. Se le persone temono di essere giudicate, non condivideranno mai idee, segnali di rischio o errori commessi. L'assenza di sicurezza psicologica porta al **silenzio organizzativo**, all'**immobilità**, al fare il minimo indispensabile; il che equivale a **sottoutilizzare le potenzialità delle persone** facendo un vero e proprio autogoal.

Costruire sicurezza psicologica richiede **tempo, trasparenza e coerenza** da parte di tutta l'azienda, a partire dal leadership team. I benefici, in termini di performance sostenibile nel tempo, sono tali da rendere questo investimento il migliore possibile. Google già nel 2012 con il Progetto Aristotele lanciò un'indagine su oltre 180 team per rispondere alla domanda **"Cosa rende un gruppo di lavoro efficace?"**. Il risultato fu che il più importante fattore di successo non era né il QI, né la seniority, né la competenza tecnica dei membri, ma il **grado di sicurezza psicologica percepito soggettivamente**. I tre pilastri su cui tale vissuto si fonda sono:

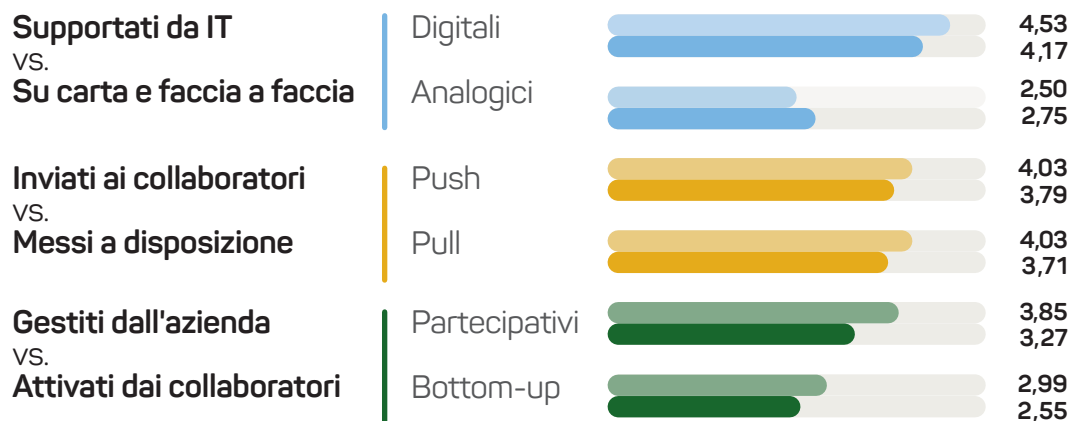
- 1. Libertà di parola.** Quando ognuno mette **sul tavolo il proprio pensiero**, le idee si possono sommare o intrecciare e contaminare. È così che si evolve.
- 2. Disaccordo con rispetto.** Se le **conversazioni difficili** non vengono evitate ma si affrontano in un **clima di rispetto** (cioè senza personalizzare il conflitto o interpretare il "non detto"), le persone e il team maturano insieme.
- 3. Responsabilità individuale.** Garantire sicurezza psicologica non significa abbassare gli standard o accettare un impegno mediocre: implica invece **chiarezza** espressiva, **impegno** nella relazione e **responsabilità** dei propri comportamenti.

Quali sono gli strumenti più usati per la comunicazione interna?

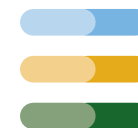
Nel 2025 il Rapporto sulla comunicazione interna CERC ha indagato l'impiego degli strumenti di comunicazione in continuità con l'edizione 2019 della ricerca, secondo una **classificazione** che ne evidenzia le caratteristiche chiave per la loro scelta:

- **Digitali**, cioè supportati da tecnologie, rispetto a quelli **analogici**, più consolidati, per esempio stampati su carta
- **Push**, cioè inviati ai collaboratori come una email o i sistemi di digital signage, rispetto a quelli **pull**, cioè resi disponibili per l'uso discrezionale dei collaboratori, come per esempio video sulla Intranet o il Digital Workplace
- Con possibilità di **partecipazione** e interazione da parte dei collaboratori e **gestiti dall'azienda**, quale un'indagine di engagement o gli eventi interni, rispetto a quelli che aprono canali **bottom-up** attraverso i quali i collaboratori possono prendere l'iniziativa per esprimere suggerimenti, opinioni e anche dissenso, quali spazi sui social media interni o la politica della porta aperta.

Quali sono gli strumenti più usati per la comunicazione interna?



2025 2019



(Medie su una scala da 1 a 5)

Nel 2025 gli strumenti **digitali** prevalgono su quelli basati su carta e faccia a faccia con un'ancor maggiore rilevanza rispetto al 2019. Diminuisce invece l'uso degli strumenti analogici. Gli strumenti **push** e **pull** sono in perfetto **equilibrio** e anche in questo caso cresce l'intensità d'uso. Gli strumenti che stimolano la **partecipazione gestita** dall'azienda predominano su quelli attivati dai collaboratori e anche in questo caso cresce in modo significativo l'uso di entrambe le tipologie.



Eventi in presenza
vs. eventi digitali

Eventi in presenza **69%**
Eventi digitali **58%**

256 collaboratori
(Workshop, 2025)

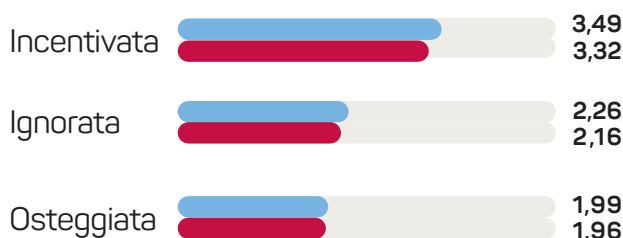
La comunicazione informale

La comunicazione informale è un ambito che **sfugge alla comunicazione interna strutturata** che viene pianificata e gestita dagli specialisti e realizzata tramite strumenti e iniziative. Eppure essa rappresenta un **ambito di comunicazione molto vivace** nelle aziende: la macchinetta del caffè, gli incontri negli spazi per il relax, i momenti pre e post riunioni, la condivisione casuale nell'open space, gli incontri fuori dal luogo e dall'orario di lavoro. Può essere **veicolo di conoscenza** oppure la **genesì di voci di corridoio**, pettegolezzo, travisamento di fatti. La sua importanza spinge a concludere che essa non possa essere ignorata.

È evidente al contempo che **l'evoluzione dei modelli del lavoro** accelerata dalla pandemia Covid-19 con una crescente diffusione del lavoro ibrido ha introdotto **sfide cruciali** per la comunicazione informale: essa si alimenta infatti di incontri occasionali, non pianificati, di persona. E il lavoro a distanza impoverisce le occasioni in cui può generarsi.

Il Rapporto sulla comunicazione interna CERC aveva già indagato questo tema nell'edizione precedente e in questa edizione risulta ancor più interessante comprendere che valore le aziende vi attribuiscono oggi, se adottano strategie per gestirla e in quali ambiti ritengono avvenga.

Come viene gestita?



2025 2019

(Medie su una scala da 1 a 5)

In che ambiti avviene?



(Medie su una scala da 1 a 5)

Nel 2025 cresce la **tendenza a incentivare** la comunicazione informale per favorire la condivisione di conoscenza e lo spirito di gruppo, rafforzando un orientamento già in atto nel 2019.

Nell'edizione 2026 del Rapporto sulla comunicazione interna CERC è stato anche indagato in quali **ambiti** i rispondenti ritenessero che la comunicazione informale si verifici. Emerge che i comunicatori interni sono consapevoli che la comunicazione informale avviene in primo luogo in **presenza**, negli **spazi condivisi**, in **momenti di convivialità così come di lavoro**: riconoscono cioè che sono i contesti di contatto fisico a creare contiguità e l'aumento delle connessioni in reti di relazioni sociali orizzontali e trasversali.

Emerge poi come la comunicazione informale sia associata a **occasioni di contatto non pianificate** e non strutturate, per esempio in interazioni casuali nel contesto di eventi collettivi. Più bassi sono i risultati relativi agli spazi digitali e alle community interne.

La comunicazione manageriale

La comunicazione interna passa in larga misura attraverso le relazioni tra capo e collaboratori. Non si tratta di uno strumento pianificato e progettato che fa parte della comunicazione strutturata gestita dalla funzione, ma vi si trova al centro. Per questo motivo è stata oggetto di rilevazione, in particolare per indagare per quali esigenze i manager comunicano.

Per quali motivi viene impiegata?



(Medie su una scala da 1 a 5)



I manager comunicano in primo luogo per trasmettere ai collaboratori la **visione** dell'azienda, renderli consapevoli dei **risultati** conseguiti e **declinare gli obiettivi strategici in azioni**: in effetti i collaboratori dipendono dai manager per comprendere come le decisioni strategiche aziendali siano connesse alla loro attività di tutti i giorni. I manager giocano in questo senso un ruolo centrale di **sense-makers**, che si sostanzia anche nel promuovere i **valori** aziendali che dovrebbero sempre ispirare le azioni. Resta centrale anche l'esigenza di comunicare per **ingaggiare** le persone, mentre residuale è l'impegno sul fronte dell'**ascolto: un'occasione mancata**, perché l'ascolto messo in atto dai manager è fondamentale per sostenere le relazioni organizzative, raccogliere informazioni necessarie per il lavoro efficace dei team e accogliere la voce dei collaboratori volta a condividere idee, opinioni e dissenso.

Quando i manager sono convinti che i collaboratori sono egoisti, che il management sa cos'è meglio per l'azienda e che il dissenso non è desiderabile, aumenta il silenzio organizzativo.

(Mazzei et al., 2024)

La comunicazione informale e manageriale



Evidenze dalle interviste



I manager si rivolgono alla Comunicazione interna per comunicare e diffondere all'interno dell'organizzazione i propri messaggi e raggiungere anche le persone in remote working

Il manager è sempre meno detentore di informazioni esclusive e sempre più **sense-maker e interprete** delle informazioni che circolano

Le persone vogliono **partecipare**, vogliono avere opportunità per esprimere le proprie idee. La Comunicazione interna può aiutare **l'ascolto manageriale**



Dialogo Leadership Communication

Opinione di Luca Quaratino

Ricercatore e docente di Organizzazione d'impresa e Gestione delle risorse umane
Università IULM

Nel 1938 veniva pubblicato *The Functions of the Executive*, uno dei testi fondativi della teoria organizzativa e manageriale, in cui l'autore Chester Barnard indicava tre ingredienti indispensabili **affinché un'organizzazione nasca e prosperi** secondo criteri di efficacia ed efficienza: la **comunicazione**, la **propensione a cooperare** e il **fine comune**.

L'idea è che la **responsabilità cruciale di ogni manager** consista nel presidiare queste tre funzioni, con una **particolare attenzione alla comunicazione**, probabilmente la più strategica delle tre nell'azione di organizzare.

A distanza di quasi un secolo e alla luce di profonde trasformazioni dei contesti competitivi, delle tecnologie e delle modalità di partecipazione delle persone al lavoro, il pensiero di Barnard risulta di stringente attualità. Di fronte ad ambienti sempre più incerti, variabili e imprevedibili, le organizzazioni sono sollecitate ad attivare **processi di adattamento continuo**, ideando e implementando cambiamenti sempre più frequenti a livello di strategia di business, di processi organizzativi e di competenze delle persone.

Se la chiave principale di lettura delle organizzazioni odierne diventa quella del cambiamento continuo, allora risulta essenziale met-

tere a fuoco **quale ruolo può giocare la leadership** di un'impresa sul versante della **comunicazione**, intesa come **leva di accompagnamento** di tale più ampio processo.

Emergono in questo senso tre aspetti cruciali. In primo luogo, la **capacità di ascolto** costante e capillare dei segnali più o meno formali che risalgono bottom-up la gerarchia organizzativa, dato che è nei processi operativi o in front-line che prima si intuisce la direzione di un possibile cambiamento: **un vertice che sa stare in ascolto**.

In secondo luogo, l'impegno a lavorare sul **processo di sensemaking** di fronte ai quadri di incertezza emergenti, azione essenziale per offrire un'interpretazione plausibile alle persone e orientare con efficacia il loro agire quotidiano: **un vertice che indica la strada**.

In terzo luogo, l'**autenticità e la trasparenza**, elementi indispensabili per costruire un capitale di fiducia relazionale che dovrà essere messo in gioco ogniqualvolta si chiederà alle persone di affrontare sentieri inesplorati: **un vertice di cui ci si può fidare**.

Per questo insieme di ragioni, la **comunicazione da parte della leadership** aziendale e di chi la accompagna in questo processo, è chiamata sempre più a essere **coerente, trasparente, vicina alle persone e continua nel tempo**.

Opinione di Lucia Italia

Internal Communications Manager
Brembo

La **leadership communication**, intesa come la comunicazione interna a supporto del management, rappresenta un importante asset per la valorizzazione della **cultura organizzativa** e dunque per il **successo aziendale**, in termini di trasmissione di senso, coinvolgimento di collaboratrici e collaboratori e immagine rimandata esternamente.

Ma cosa intendiamo con cultura organizzativa? La definizione più consolidata è quella di E. Schein che parla di un insieme di assunti che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o interno, e che hanno funzionato in modo tale da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi. Ci riferiamo quindi ai **valori**, alle **norme** e ai **comportamenti** condivisi all'interno di un'azienda, che ne restituiscono la modalità con cui agisce e interagisce all'interno e all'esterno. La cultura organizzativa è il suo DNA, ciò che la rende unica e riconoscibile.

È tuttavia **importante che un'azienda rifugga il rischio di ripiegamento su se stessa**. Ce lo ricorda J. Turner, che parla dell'ambivalenza della cultura organizzativa, la quale da una parte favorisce la

coesione di un gruppo di lavoro, ma dall'altra può portare un'azienda a non riconoscere ostacoli e opportunità dall'esterno.

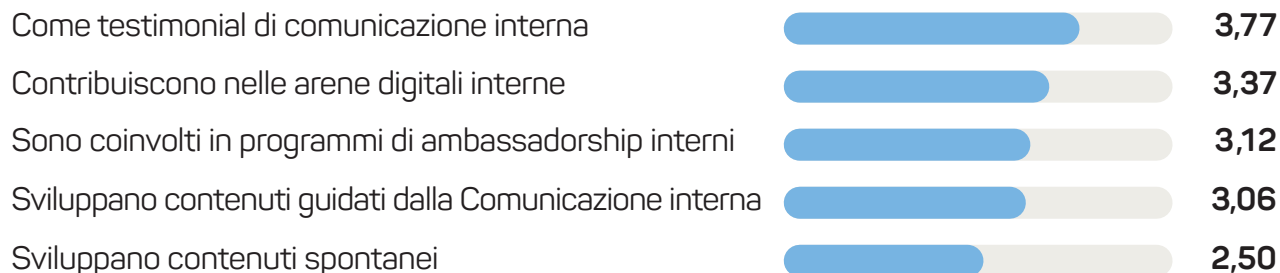
Chi può garantire l'**equilibrio tra stabilità e mobilità** è dunque la **leadership di un'organizzazione**, come **custode del DNA dell'azienda** e come **interprete attivo dei cambiamenti**. Per questo risulta **centrale la leadership communication**, per conferire valore alla cultura organizzativa. È grazie alla leadership communication che la cultura di un'azienda può passare dall'invisibile al visibile, mediante la predisposizione di contesti, canali e flussi adeguati.

“La tradizione è custodire il fuoco, non adorare le ceneri”, diceva Gustav Mahler. Qui risiede quindi la sfida della leadership communication: nell'imbastire un **equilibrio tra la diffusione dei valori dell'azienda e l'agilità nell'ascolto continuo**. Sfida ancora più significativa oggi verso le **nuove generazioni**, desiderose di un senso di scopo, di riconoscere il contributo individuale e di essere al centro di una comunicazione bidirezionale.

La **leadership communication** così accuratamente presidiata rappresenta quindi un potente **moltiplicatore della cultura organizzativa**, consentendo di informare ma anche **ispirare, motivare e guidare**.

Coinvolgimento dei collaboratori nelle attività di comunicazione interna

In che modo vengono coinvolti?



(Medie su una scala da 1 a 5)

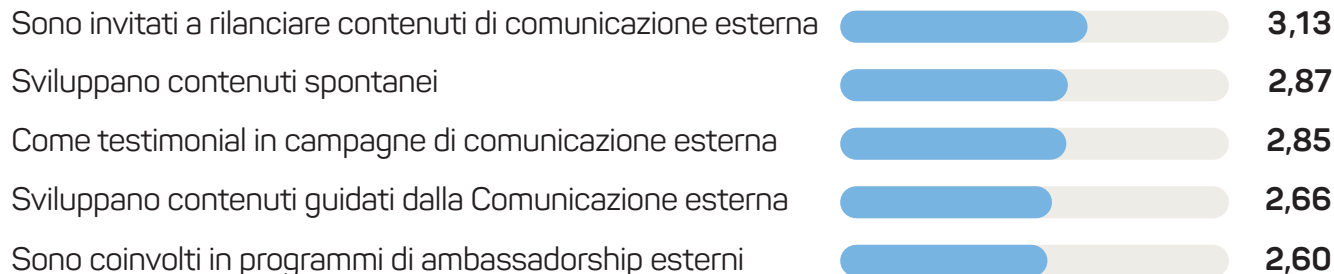
L'edizione 2026 del Rapporto sulla comunicazione interna CERC ha indagato il **ruolo di comunicatori dei collaboratori all'interno**, tema non presente nella precedente edizione della ricerca. I dati raccolti mostrano che questo ruolo è **valorizzato** in modo abbastanza significativo, nella logica di una comunicazione interna sempre più alimentata dal contributo attivo di tutte le persone e non solo top-down. È emerso un impiego abbastanza consolidato dei collaboratori come **testimonial** in campagne di comunicazione interna. È riconosciuto inoltre ai collaboratori il ruolo di **contributori sulle arene di comunicazione digitali** interne: segnale di una certa **vitalità** riconosciuta a questo tipo di piattaforme per la comunicazione bottom-up e peer-to-peer.

Meno consolidato il coinvolgimento in **programmi strutturati di ambassadorship** interna.

Interessanti infine i dati in merito ai collaboratori visti come **produttori di contenuti**: questo ruolo è ancora limitato sia sotto la guida della Comunicazione interna sia in autonomia.

Coinvolgimento dei collaboratori nelle attività di comunicazione esterna

In che modo vengono coinvolti?



(Medie su una scala da 1 a 5)

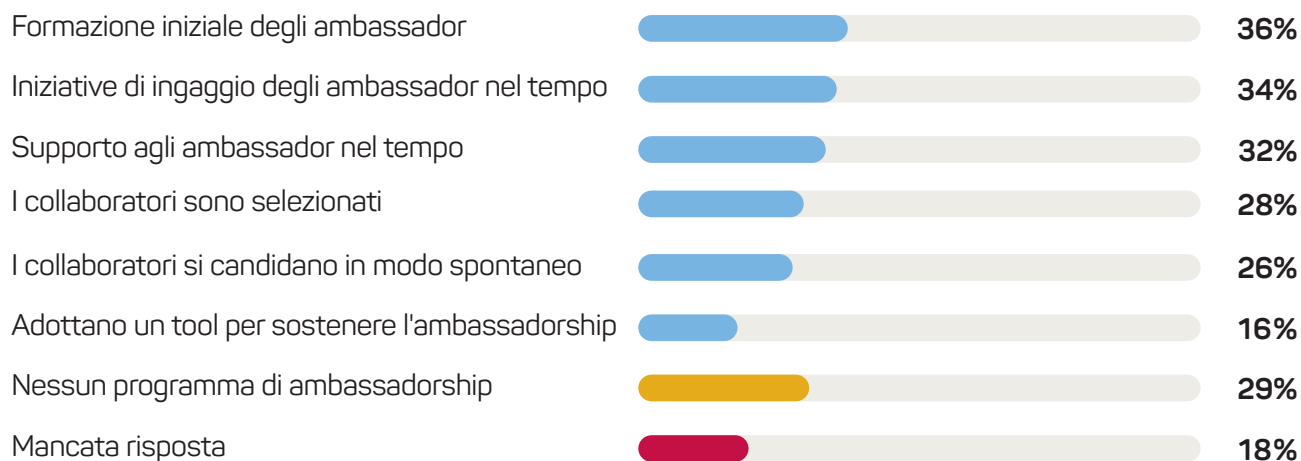
Il contributo dei collaboratori in termini di comunicazione esterna arriva soprattutto tramite l'**endorsement di contenuti** sviluppati dalla Comunicazione esterna, come casse di risonanza per la comunicazione aziendale ufficiale.

I collaboratori risultano impiegati più come **sviluppatori spontanei di contenuti per l'esterno** che per l'interno: aspetto da ricondursi forse alla percezione che i manager di comunicazione interna hanno riguardo alla propensione dei collaboratori a sviluppare contenuti sui loro **account social personali**.

I collaboratori sono invece ancora poco coinvolti nello **sviluppo di contenuti guidati dalla Comunicazione esterna** e come **testimonial in campagne di comunicazione**: in questi ambiti sono più impiegati all'interno che all'esterno.

Anche i **programmi strutturati di ambassadorship** dei collaboratori verso l'esterno sono **meno sviluppati** di quelli rivolti all'interno.

Employee ambassador interni e/o esterni: caratteristiche dei programmi formali



Più risposte
possibili

% sul totale
del campione
n=115

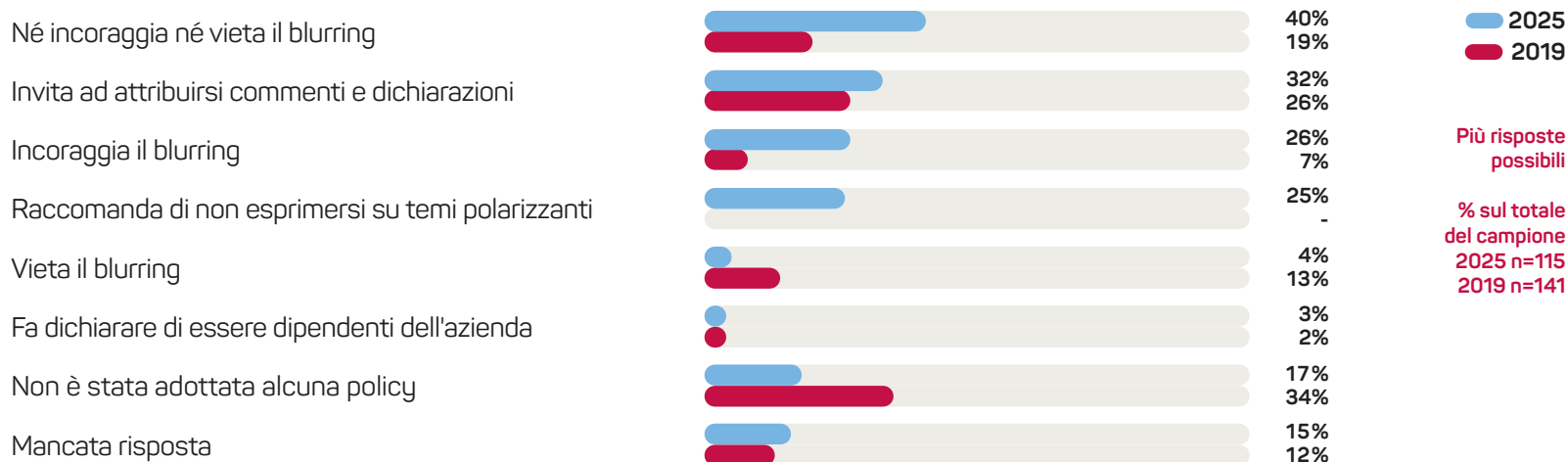
L'attuale edizione della ricerca ha indagato il tema dei **programmi di employee ambassadorship** come modalità formalizzate di coinvolgimento dei collaboratori nella comunicazione interna ed esterna.

Il 29% dei rispondenti dichiara che l'azienda **non possiede un programma di ambassadorship**, percentuale a cui è probabilmente assimilabile il 18% dei casi di mancata risposta: questi programmi non sembrano dunque molto diffusi.

Fra le aziende che possiedono un programma di ambassadorship, risultano diffusi la **formazione** iniziale, l'impegno a mettere in atto iniziative per **mantenere gli ambassador ingaggiati** e per dare loro **supporto continuativo**.

Quanto alle **modalità di ingaggio**, le aziende si dividono in modo piuttosto equo fra chi seleziona gli ambassador secondo **specifici criteri** e chi si affida alle **candidature spontanee** dei collaboratori.

Cosa dice la social media policy sull'uso dei social media personali?





Nel 2025 è **cresciuto l'impiego di social media policy** volte a indirizzare l'uso degli account social personali dei collaboratori, e sono aumentate le aziende che **incoraggiano** oppure **né vietano né incoraggiano il blurring**, cioè l'uso dei social media personali per condividere anche contenuti di lavoro. Al contempo le aziende incoraggiano i collaboratori ad **attribuire a loro stessi commenti e dichiarazioni** che pubblicano in quota crescente rispetto al 2019.

Infine un quarto delle aziende invita i collaboratori a **non esprimersi sui social personali rispetto a temi polarizzanti** come conflitti e diritti civili: un aspetto che porta a interrogarsi sul labile confine su cui le aziende si muovono fra tutela del **diritto di espressione individuale e necessità di proteggere la reputazione aziendale**.



I collaboratori come comunicatori



Evidenze dalle interviste



Nel percorso verso l'ambassadorship l'azienda fornisce formazione, strumenti e policy, ma l'adesione deve rimanere **spontanea per essere autentica**

I nuovi ambassador nascono spesso in modo **spontaneo** con un focus molto concreto **verso l'interno**: veicolano progetti o iniziative verso i colleghi. Si incomincia così

La Comunicazione interna diventa l'istanza di regia della **comunità narrante**: tutti partecipano al racconto, emergente e policentrico, ma c'è bisogno di coerenza



Dialogo Employee advocacy

Opinione di Alfonsa Butera

Docente a contratto di Comunicazione d'impresa
Università IULM

In questi anni sul piano accademico si è consolidata la consapevolezza della profondità del concetto di **employee advocacy**: è possibile ricondurvi infatti i **comportamenti volontari e spontanei di supporto, raccomandazione o difesa** nei confronti dell'azienda che i collaboratori mettono in atto sia in forma verbale sia non verbale, tanto nei confronti di altri colleghi quanto di stakeholder esterni, sia nell'ambito del proprio ruolo prescritto sia al di là di esso. Il termine advocacy è spesso associato a quello di **ambassadorship** e il dibattito è aperto sulle differenze e le sovrapposizioni fra i due concetti. In molti casi i due termini sono usati come sinonimi e in effetti la prassi professionale spinge in questa direzione.

Ma perché è importante? In primo luogo ha un'influenza positiva sulla **reputazione**, in quanto i collaboratori sono ritenuti dagli stakeholder una fonte di informazioni autentica e credibile. Ha anche un impatto positivo sulla capacità dell'azienda di **attirare e trattenerne talenti** e sulle **intenzioni di acquisto** dei clienti.

Ne consegue che le aziende dovrebbero occuparsi in modo strategico dei **driver** che la sostengono. Tra questi, l'allineamento fra i valori della persona e quelli organizzativi: serve dunque lavorare per una **cultura organizzativa** basata su valori etici condivisi. Inol-

tre sono cruciali il livello di employee engagement e la qualità della relazione collaboratore-organizzazione: fondamentale dunque lavorare sulla qualità dell'**employee experience** e sulla **percezione di inclusione** dei collaboratori.

Tuttavia le **aziende temono** che nelle loro attività di advocacy i collaboratori possano diffondere **informazioni errate o disallineate** rispetto alla corporate identity che intendono veicolare. Del resto alcuni studi mostrano che i **collaboratori stessi preferiscono** comunicare riguardo al proprio lavoro sui social media personali basandosi su **informazioni pre-esistenti online**, per non commettere errori. Da qui la spinta a strutturare veri e propri **programmi di employee advocacy**.

Formalizzare programmi di employee advocacy tuttavia ne può minare alla base la capacità di sortire effetti positivi, poiché **compromette l'autenticità** dei comportamenti dei collaboratori percepita dagli stakeholder. Si tratta di una sfida cruciale che le aziende si trovano a gestire, e che chiama in causa il difficile **equilibrio** fra la necessità di **personalizzare i contenuti dei collaboratori** e di assicurare la **coerenza fra le molteplici voci** di questi ultimi e l'**identità aziendale**.

Opinione di Giovanna Di Bacco

Internal Communication & Engagement Manager
L'Oréal Italia

In un concetto moderno di comunicazione interna e di employee engagement non si può prescindere dall'**employee advocacy o ambassadorship**. Il collaboratore diventa infatti protagonista attivo di una comunicazione che segue le dinamiche del mondo social, veicolando messaggi aziendali in modo autentico e di conseguenza più credibile. In particolare, l'uso dei **social media** come strumento di comunicazione aziendale e ancor più il crescente fenomeno dei **microinfluencer** hanno fatto sì che il collaboratore possa diventare un ambassador della propria azienda, creando contenuti afferenti al brand, ai valori e ai progetti aziendali.

Parlare quindi di employee advocacy è rilevante per **3 obiettivi**:

- **Amplificare il messaggio** dell'azienda utilizzando le reti personali
- Avere voci, racconti ed **espressioni autentiche** rispetto a ciò che accade in azienda
- Attrarre **nuovi talenti** e/o fare retention sugli attuali.

Infatti, i messaggi condivisi dai collaboratori generano **maggiore engagement e fiducia**, mostrando un'organizzazione umana e potenziando l'employer branding. Inoltre, i collaboratori che fanno parte di programmi di advocacy denotano un forte senso di appartenenza e orgoglio interno, con un tasso di engagement più elevato rispetto alla media.

Tuttavia, non mancano i **rischi** e gli aspetti controversi rispetto alla gestione di programmi di advocacy. In primis, l'**esposizione dei collaboratori su questioni controverse**, come guerre o decisioni politiche, o **comportamenti inappropriati** possono arrecare danni significativi al brand. Inoltre, una **sfida** importante è quella di **preservare l'autenticità** dei comportamenti dei collaboratori: un programma eccessivamente rigido può snaturare l'iniziativa. È quindi **fondamentale che l'advocacy sia volontaria** e guidata da un genuino desiderio di promuovere l'azienda perché si è profondamente allineati con essa.

Solo se si mette in piedi una strategia di **comunicazione interna trasparente, coerente e ingaggiante**, allora i collaboratori si sentono costantemente informati, valorizzati e sufficientemente allineati con la visione aziendale tanto da diventarne promotori credibili.

L'employee advocacy rappresenta quindi una profonda evoluzione della relazione tra azienda e collaboratore. Non si tratta più solo di collaboratori che ricevono contenuti, ma di persone che, sentendosi **parte integrante della narrativa aziendale**, ne **diventano voci autentiche e in certi casi autorevoli**. Per i professionisti della comunicazione interna, ciò vuol dire lavorare sull'empowerment e sull'engagement delle persone per elevarle a voci aziendali.

Dialogo CSR e coinvolgimento dei collaboratori

Opinione di **Roberta Bianchi**

Docente a contratto di Laboratorio di comunicazione pubblica e public branding
Università IULM

Tradizionalmente, la **relazione azienda-comunità**, basata sul reciproco rispetto e riconoscimento di valore, è stata caratterizzata da accordi di scambio nei quali la comunità chiede e l'azienda dona.

Oggi, a fronte di bisogni sempre più numerosi e complessi, **organizzazioni ed enti non profit del Terzo Settore (TS)** hanno assunto rilievo come **intermediari tra le comunità e le aziende** che riconoscono la necessità di inserire nei propri piani strategici temi, bisogni e in generale le istanze delle comunità di riferimento e della società in generale attraverso azioni di Corporate Social Responsibility (CSR).

Grazie all'intermediazione del TS, nel rapporto tra azienda e comunità la **co-progettazione** prende oggi il posto delle dinamiche tradizionali richiesta-donazione. Si instaura un nuovo rapporto basato su iniziative win-win come i progetti di volontariato d'impresa. Attività nelle quali i **collaboratori, supportati dall'azienda**, sono **coinvolti in azioni di CSR**.

Lato **azienda** i vantaggi sono misurabili in termini di **reputazione** e di **engagement dei collaboratori**.

Azioni a vantaggio della comunità e dell'ambiente contribuiscono a mettere in luce la presenza di un'identità chiara e distintiva dell'a-

zienda. Identità che, se coerente con le dinamiche aziendali e quindi radicata e condivisa in modo omogeneo all'interno dell'organizzazione, è rappresentata e comunicata in modo informale all'esterno attraverso il cosiddetto **employee megaphoning**, anche per effetto del coinvolgimento diretto dei collaboratori nelle attività di volontariato d'impresa. Studi accademici rilevano come il risultato in termini di **engagement** sia proporzionale al **livello di autonomia percepita**, ossia in funzione di quanto i collaboratori sono coinvolti nella scelta delle iniziative e la partecipazione al volontariato risponde a requisiti di discrezionalità.

Lato **collaboratore**, è un fattore motivazionale di **orgoglio** e di **valorizzazione** della persona e della sua **identificazione** con l'azienda.

La funzione **comunicazione interna** gioca un ruolo chiave nella **co-creazione di significato**. La sfida consiste nel motivare alla partecipazione e alla condivisione. La strategia di comunicazione interna implica un clima di **dialogo interattivo, aperto e simmetrico**, il **coinvolgimento attivo** e l'**ascolto** anche per riconoscere gruppi di collaboratori (ERG Employee Resource Group) con bisogni e istanze della comunità già oggetto di attenzione e quindi da considerare nella scelta delle iniziative di CSR da attivare.

Opinione di
Yasmine Longhi
Corporate Communication
E.ON

Corporate Social Responsibility (CSR) significa per me **condividere valore con i territori e le comunità in cui opera l'azienda**, coinvolgendo chi già dà fiducia all'azienda e avvicinando chi ancora non la conosce, anche attraverso le azioni che parlano più delle parole. È quindi sia un atto di restituzione sia di visione che include e coinvolge collaboratori, clienti e partner per arrivare al pubblico esterno. In particolare, i collaboratori non sono semplici risorse: sono stakeholder attivi, coscienti, sempre più sensibili all'impatto sociale e ambientale dell'azienda in cui lavorano.

Il tema non è nuovo, ma oggi assume una centralità rinnovata. Da iniziativa virtuosa si è evoluto fino a diventare una **leva strategica** per reputazione, engagement e attrazione dei talenti. Gli attuali criteri ESG hanno inoltre dato un'ulteriore spinta, chiedendo alle aziende coerenza, trasparenza e impatto misurabile.

I vantaggi sono molteplici e concreti. Per l'azienda, significa rafforzare la propria identità, differenziarsi, creare cultura. Per i collaboratori, è un'occasione di crescita personale e professionale: poter contribuire a un progetto sociale genera orgoglio, motivazione e senso di appartenenza.

Ma non mancano i rischi. Il principale? L'incoerenza. Se la CSR viene percepita come imposta, scollegata dai valori dell'azienda o, peggio, come

puro greenwashing, si genera un **effetto boomerang**. I collaboratori sono i primi a notare le dissonanze tra il dire e il fare. È quindi fondamentale che ogni iniziativa sia coerente, volontaria e condivisa, ancor meglio se in sintonia con i valori personali.

Qui entra in gioco la **comunicazione interna**. Non solo come strumento di diffusione, ma come **spazio di ascolto e co-progettazione**. La CSR non può essere solo annunciata: va costruita insieme, anche attraverso strumenti di ascolto attivo e momenti strutturati di confronto. I collaboratori devono riconoscersi nelle scelte dell'azienda e sentirsi protagonisti del cambiamento.

Sempre più spesso, vediamo candidati menzionare nel proprio CV esperienze di volontariato aziendale o impegno sociale. È un segnale chiaro: per molti, la coerenza tra i valori personali e quelli aziendali è diventata un criterio di scelta. CSR e coinvolgimento quindi non sono più "nice to have", ma **parte integrante del rapporto tra persona e organizzazione**.

Essere se stessi anche sul lavoro, contribuire con autenticità, ritrovare nei progetti aziendali ciò che ci muove anche nella vita personale: è qui che la CSR diventa cultura. Ed è qui che la comunicazione interna trova la sua massima espressione.

Dialogo

Sistemi di voce per esprimere dissenso

Opinione di **Minjeong (MJ) Kang**

Professoressa, Ralph Winslow Endowed Professor, presso The Media School
Indiana University, USA

Il **dissenso** è essenziale nelle organizzazioni, anche se mette a **disagio** le persone. Può essere rivolto in direzione del management, espresso tra pari o all'esterno dell'organizzazione. Quando il dissenso si riversa in un contesto pubblico la **reputazione** ne risente. Ma quel dissenso è anche la prova che i collaboratori tengono all'organizzazione. E il vero **pericolo** si presenta quando i leader scelgono di **non ascoltare**.

Il **progresso fiorisce nel dissenso**. La forza di un team o di una società risiede nella coesistenza di **prospettive diverse**. Eppure troppo spesso la cultura aziendale si nasconde dietro parole d'ordine come lavoro di squadra e famiglia, insegnando in modo sottile ai collaboratori ad **autocensurarsi**. Il risultato è una **pseudo-partecipazione**: si chiede alle persone di parlare ma non cambia nulla. Al contrario il vero dissenso è un **feedback correttivo**. Porta alla luce problemi che i leader potrebbero trascurare e spinge i team ad adattarsi. Quando le organizzazioni privilegiano l'armonia sopra ogni altra cosa, rischiano il cosiddetto **group thinking**, in cui le voci critiche vengono messe a tacere e gli errori non vengono contestati.

I costi del silenzio possono essere devastanti. In Boeing, i collaboratori hanno sollevato preoccupazioni riguardo al sistema di volo MCAS, ma una cultura incentrata sulla conformità e sulla velocità ha attenuato i loro avvertimenti. Il risultato è stato catastrofico: non creare spazio per il dissenso può avere conseguenze disastrose. La ricerca sulla **sicu-**

rezza psicologica rafforza queste considerazioni. Quando le persone si sentono sicure di parlare sono più disposte a segnalare errori, a mettere in discussione i presupposti e a condividere nuove idee.

L'**autocompiacimento** è un altro pericolo legato alla repressione del dissenso. Nokia un tempo dominava il mercato della telefonia mobile, ma non è riuscita ad adattarsi all'era degli smartphone. "Non abbiamo fatto nulla di sbagliato, ma in qualche modo abbiamo perso", ha ammesso l'amministratore delegato quando l'azienda è stata acquisita da Microsoft. Un'affermazione che fa riflettere: non evolversi può essere fatale quanto commettere errori clamorosi. Non mettere in discussione le proprie convinzioni e non ascoltare le voci dissenzienti sono costati all'azienda la sua **sopravvivenza**.

Questi esempi mostrano quanto sia facile che il **conformismo** diventi la norma e quanto ciò possa essere **pericoloso**. Il **dissenso** non dovrebbe essere inteso come una sfida, ma come una **risorsa**. Una cultura che accoglie una resistenza sincera diventa più forte, più adattabile e più innovativa. In un mondo in cui il silenzio può essere fatale, il vero rischio non è l'eccesso di dissenso bensì la sua mancanza. I leader nell'ambito della **comunicazione** svolgono un ruolo cruciale in questo. Nel costruire culture in cui i collaboratori si sentano al sicuro nell'esprimere le proprie preoccupazioni, le organizzazioni non solo evitano le crisi, ma aprono le porte alla **crescita**, alla **creatività** e al **successo** a lungo termine.

Opinione di Gianluca Togna

Head of People Experience and Communication, Ethics&Compliance Advisor
Takeda

L'implementazione di **sistemi di voce** è fondamentale perché ha un impatto diretto su **salute organizzativa, innovazione e conformità**. La voce è intesa come l'insieme di comportamenti di comunicazione attraverso cui i collaboratori esprimono idee, suggerimenti, preoccupazioni o segnalano comportamenti scorretti, contribuendo al miglioramento continuo.

La voce si muove lungo un continuum: da un lato c'è il silenzio organizzativo, in cui paura, sfiducia o futilità impediscono alle persone di parlare; dall'altro lato c'è l'espressione proattiva della voce e in casi estremi il whistleblowing.

Il **silenzio** può avere **effetti devastanti**: danni alla reputazione, perdite finanziarie, rischi per la sicurezza e persino accuse penali. Al contrario, una **cultura** che promuove la **sicurezza psicologica**, in cui le persone si sentono sicure di parlare senza timore di ritorsioni, stimola il **coinvolgimento**, la **partecipazione** e l'**innovazione**.

La sicurezza psicologica è il fondamento di una cosiddetta **speak up culture**: solo quando le persone si sentono ascoltate e protette condividono idee e sollevano preoccupazioni. È altrettanto essenziale che tutti si sentano accolti e valorizzati in termini di **diversità, equità e inclusione**, creando un ambiente in cui ogni voce sia rispettata e abbia

spazio, indipendentemente dal background, dall'identità o dal ruolo. Questo porta migliore collaborazione, risoluzione dei problemi, apprendimento e prevenzione dei rischi.

Diversi studi mostrano che il **timore di ritorsioni**, la **pressione di gruppo** o la **mancanza di chiarezza nei processi** sono **ostacoli** importanti alla voce. Dal punto di vista giuridico, in Italia il **Decreto Legislativo 24/2023** impone alle aziende pubbliche e private con più di 50 dipendenti di implementare **sistemi di segnalazione interna** sicuri che proteggano i whistleblower da ogni forma di ritorsione. Questo Decreto rappresenta un **potente strumento per garantire integrità e giustizia** nelle organizzazioni, poiché le obbliga a istituire canali chiari, riservati e accessibili per la segnalazione di condotte illecite e a garantire la tutela sia del whistleblower sia della persona segnalata.

In sostanza, l'implementazione di **sistemi di voce** consente di **prevenire rischi e danni reputazionali**, evidenziando i problemi prima che degenerino. Crea un ambiente che promuove **engagement e partecipazione**, poiché i collaboratori si sentono autorizzati a contribuire con idee e preoccupazioni. Ciò sostiene l'**innovazione** e il **miglioramento continuo**. Allo stesso tempo, sistemi di voce affidabili garantiscono la **conformità legale** e la tutela dei diritti individuali, allineando l'azienda alle normative nazionali ed europee.

Dialogo L'attivismo dei collaboratori

Opinione di Yijing Wang

Professoressa e Chair di Strategic Communication presso il Department of Media and Communication
Erasmus University Rotterdam

Per me l'attivismo dei collaboratori non è più marginale. In ogni settore fanno sentire la propria **voce** su temi come cambiamento climatico e diversità e inclusione. Ciò che un tempo era considerato dissenso dirompente ora è potente **fonte di rinnovamento aziendale**.

Per esempio, la ricerca che ho condotto col CERC tramite un'indagine su oltre 300 collaboratori di aziende italiane, mostra che l'attivismo prospera quando i collaboratori si sentono al sicuro nel parlare e vedono i loro leader aperti, responsabili e autentici: l'attivismo riguarda meno gli individui ribelli e più il clima organizzativo.

Al di là di questi dati, osserviamo spesso che i collaboratori sono **disposti a parlare** di questioni sociali e ambientali in azienda, ma sono **molti meno quelli che intraprendono azioni concrete** come petizioni o proteste. Le organizzazioni riescono cioè a coltivare il dialogo ma spesso non a trasformarlo in azione collettiva: barriere strutturali impediscono ai collaboratori di agire secondo le loro convinzioni.

Inoltre quando i collaboratori percepiscono l'organizzazione come **autentica e allineata ai valori**, la loro spinta all'attivismo diminuisce: se i collaboratori hanno fiducia che l'azienda mantenga fede a ciò che promette, sentono meno bisogno di mobilitarsi.

Anche l'**attivismo dei leader** aziendali è importante. I collaboratori sono più motivati a parlare quando vedono una leadership che dà prova credibile di attivismo. Ma ciò di nuovo stimola principalmente la comunicazione e non l'azione diretta.

Cosa significa tutto questo? Primo, l'attivismo dei collaboratori è **destinato a durare**, rimodellando il contratto sociale al lavoro. Secondo, le aziende dovrebbero investire per creare un **clima di sostegno** e una **comunicazione trasparente**: qui inizia l'attivismo. Terzo, colmare il divario tra voce e azione richiede un **supporto strutturale**, come canali di advocacy chiari, resource group e sostegno della leadership, che consenta ai collaboratori di agire in base ai propri valori. Infine i leader devono riconoscere che il loro attivismo detta il tono.

Credo che in futuro l'attivismo dei collaboratori definirà sempre più il rapporto tra le organizzazioni e le loro persone. I collaboratori vogliono contribuire come lavoratori ma anche come cittadini, portando sul lavoro i loro valori, preoccupazioni e aspirazioni. Le aziende che abbracciano questo cambiamento rafforzeranno **fiducia ed engagement** e si posizioneranno in modo strategico in un mondo in cui la **responsabilità sociale** non è negoziabile.

Opinione di Serena Ceccarelli

Corporate Communication, Employee Engagement & CSR
Sanofi

Credo che l'attivismo dei collaboratori sia un cambiamento fondamentale per le **dinamiche nel contesto di lavoro** che le organizzazioni lungimiranti non possono più ignorare. Il fenomeno è diventato molto rilevante nell'ultimo decennio per maggiore **consapevolezza sociale, connettività digitale e movimenti globali** come quelli per il clima e la giustizia sociale che hanno permeato i confini aziendali.

Quando i collaboratori sostengono cause in linea con i valori aziendali, agiscono come **autentici brand ambassador** che nessun budget di marketing può replicare. L'attivismo dei collaboratori **stimola l'innovazione**: le persone coinvolte sono più propense a proporre e attuare cambiamenti positivi. Inoltre è efficace per attrarre e trattenere i talenti, soprattutto tra i giovani in cerca di un lavoro orientato a un purpose.

In termini di comunicazione interna, è una sfida e un'opportunità. Richiede una **comunicazione più trasparente e bidirezionale** per un dialogo autentico. Quando i collaboratori sentono che le loro voci sono ascoltate e i loro valori rispettati, sviluppano un più profondo senso di appartenenza e impegno verso l'organizzazione.

L'attivismo dei collaboratori è così potente per la capacità di **unire branding personale e professionale**, con vantaggi per collaboratori e azien-

da. Quando le persone sentono che è dato loro di sostenere cause in cui credono, mettono tutte sé stesse nel lavoro. Questa autenticità si traduce in **engagement più profondo, pensiero innovativo e maggiore coesione culturale**.

Il percorso non è privo di sfide. La prima preoccupazione per molte organizzazioni è il **rischio reputazionale**. Esiste un delicato equilibrio tra incoraggiare la voce dei collaboratori e mantenere il focus sull'organizzazione. Fondamentale è l'offerta di **programmi di formazione e supporto** che diano ai collaboratori competenze, conoscenze e sicurezza per canalizzare l'attivismo in modo efficace. Tuttavia il **rischio maggiore è ignorarlo del tutto**.

In futuro, le aziende che integreranno con successo l'attivismo dei collaboratori nella propria cultura trarranno benefici che vanno dall'acquisizione di talenti all'innovazione di prodotto. La chiave è creare **contesti che canalizzino l'energia** in modo costruttivo allineandola agli obiettivi organizzativi. Non è solo responsabilità sociale, bensì posizionamento strategico laddove gli stakeholder chiedono sempre più cittadinanza d'impresa.

Oggi l'attivismo dei collaboratori si è evoluto da potenziale elemento di rottura a **fattore chiave della cultura e del successo aziendale**.

Gli **obiettivi di allineamento** prevalgono rispetto a quelli di attivazione dei collaboratori.

Cresce la rilevanza dell'obiettivo di sostenere l'**engagement**, inteso però più come coinvolgimento psicologico che come autentico engagement comportamentale. La **leva HR** è individuata come principale **driver di engagement**, mentre **incoerenza e arroganza dei manager** i principali **driver del disengagement**.

La tendenza all'allineamento si ritrova anche nella maggiore **rilevanza degli strumenti partecipativi** centrati sul controllo da parte dell'azienda, mentre restano residuali gli strumenti bottom-up. In **crescita** l'impiego degli strumenti **digitali**, restano in **equilibrio quelli push e pull**.

La **comunicazione informale** è **incoraggiata**: un elemento positivo, nella consapevolezza che essa si genera soprattutto nelle occasioni conviviali o di lavoro **in presenza**.

La comunicazione tra **manager e collaboratori** è rilevante soprattutto per trasmettere **visione** e dare **senso** rispetto al lavoro, ma resta residuale l'impegno dei manager sul fronte dell'ascolto: un punto di debolezza.

I collaboratori sono coinvolti come **comunicatori attivi più all'interno che all'esterno**, laddove si riconosce il loro ruolo di propagatori di messaggi aziendali nelle rispettive reti di relazioni. I **programmi formali di ambassadorship** sono ancora **poco diffusi**.

La maggiore consapevolezza del ruolo dei collaboratori come possibili casse di risonanza per i messaggi aziendali all'esterno si ritrova nel crescente numero di aziende che attraverso le proprie social media policy **incoraggiano il blurring** fra vita privata e vita lavorativa dei collaboratori sui loro account social personali.

RECAP

La comunicazione interna...

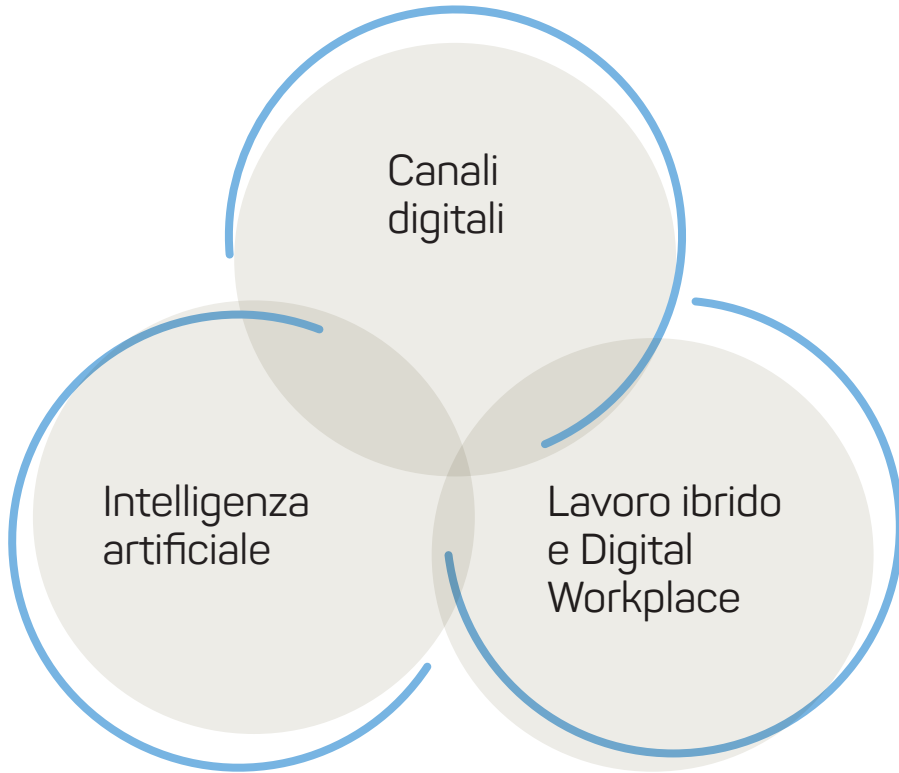
**Attiva i
collaboratori?**



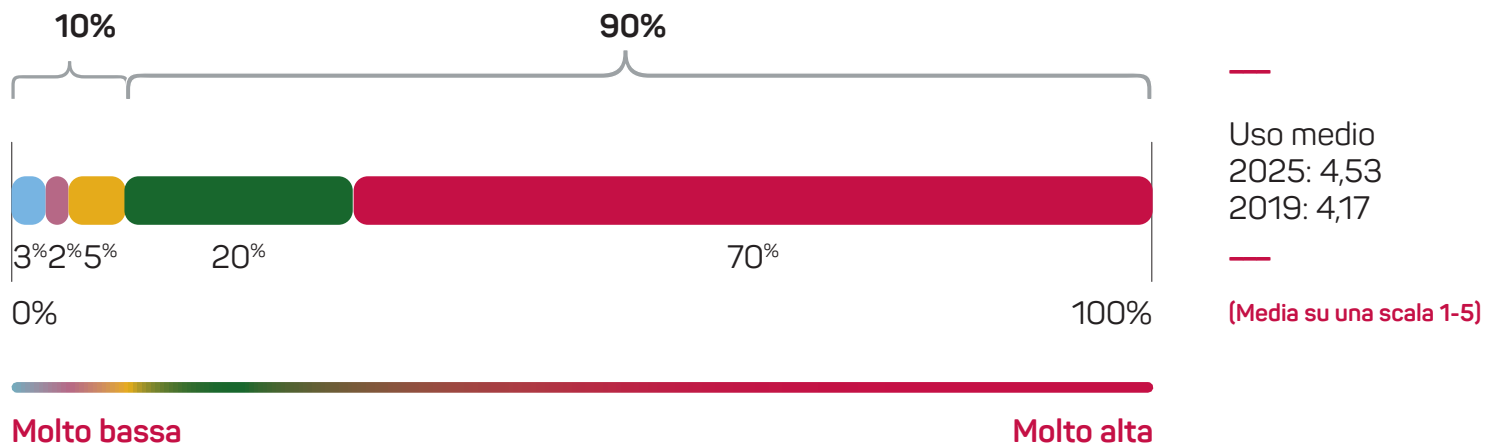


La comunicazione interna...

È
digitalizzata?

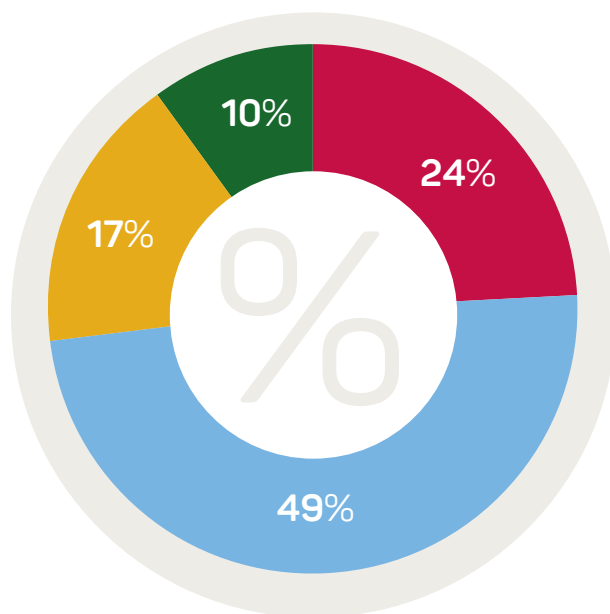


Canali di comunicazione interna digitali: qual è l'intensità d'uso?



I canali di comunicazione interna di tipo digitale sono **usati in modo molto intenso** nelle aziende del campione, ulteriormente in crescita rispetto al 2019 quando l'80% del campione aveva segnalato un'adozione pari a 4 o 5 sulla scala da 1 a 5.

Con quale intensità le aziende impiegano il lavoro da remoto?



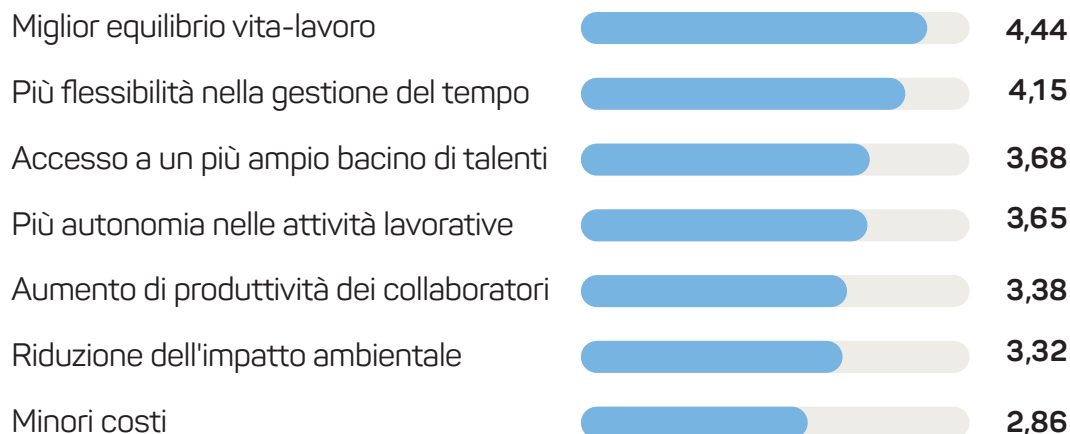
Intensità	% di tempo in lavoro da remoto
Bassa	0-25%
Medio-bassa	26-50%
Medio-alta	51-75%
Alta	76-100%

n=115

Una ridotta percentuale di aziende usa il **lavoro da remoto** in modo intenso: infatti poco più di una su quattro dichiara un'adozione medio-alta o alta. La maggior parte delle imprese usa il lavoro da remoto con un'intensità medio-bassa (49%) o addirittura bassa (24%): in questi casi il lavoro da remoto è un'opzione residuale.

Sullo sfondo restano diversi interrogativi da approfondire con ulteriori ricerche: quali professioni e quali settori sono più o meno toccati dal fenomeno? Quale grado di flessibilità è lasciato a lavoratrici e lavoratori nel decidere come organizzare la quota di lavoro da remoto in termini di spazio e tempo?

Quali sono gli effetti positivi del lavoro da remoto?



(Medie su una scala da 1 a 5)

Secondo le aziende rispondenti i benefici più evidenti del lavoro da remoto sono quelli relativi alla **sostenibilità dell'esperienza di lavoro per gli individui**, grazie alla maggior flessibilità nella gestione del tempo e alle maggiori opportunità di conciliazione con la vita personale.

Meno evidenti gli **impatti** trasformativi sui **modelli di organizzazione del lavoro**, con l'indicazione di un solo parziale aumento dell'autonomia e della produttività dei collaboratori.

Da questo punto di vista resta da capire quale peso abbiano i potenziali fattori ostativi: stile manageriale inadeguato, strumenti e dotazioni tecnologiche insufficienti, difficoltà a praticare l'autonomia, perdita di focus ed efficienza nel lavoro da remoto.



Campo efficienza.

Da remoto è meglio per

Tempi di spostamento	65%
Costi di spostamento	64%
Produttività di team	58%
Equilibrio vita-lavoro	52%

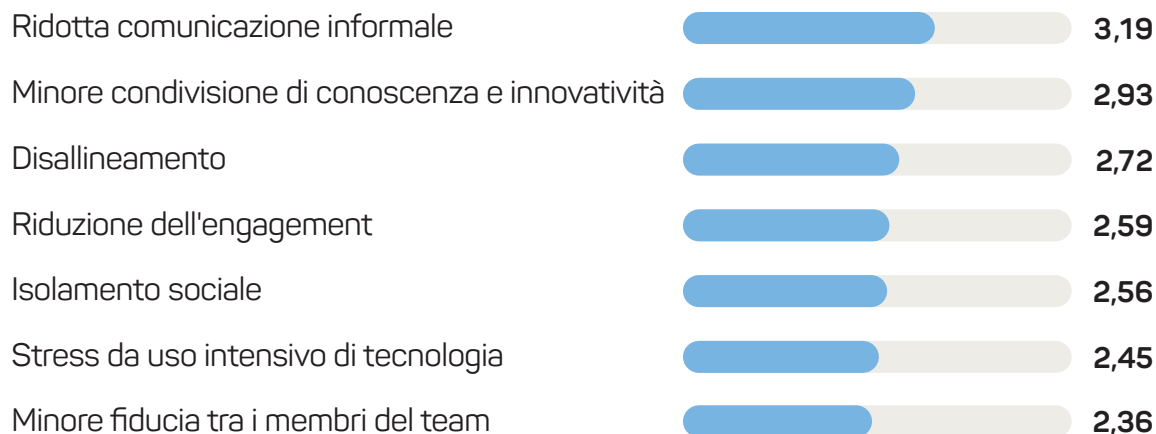
Campo relazionale.

In presenza è meglio per

Costruire relazioni con i colleghi	72%
Costruire relazioni con i leader	68%

2000 collaboratori
(Integral, 2025)

Quali sono gli effetti negativi del lavoro da remoto?



(Medie su una scala da 1 a 5)

La rilevanza degli **effetti negativi** è **inferiore** a quella dei benefici: il lavoro da remoto è percepito come un'opportunità per generare vantaggi per le persone e le organizzazioni.

La percezione è di impatti tutto sommato contenuti anche su dimensioni importanti quali la fiducia nel team, il tecnostress, l'isolamento sociale e l'engagement.

È invece importante guardare con attenzione agli effetti negativi legati alla **ridotta comunicazione informale** e alla **minore condivisione di conoscenza**, che mostrano punteggi leggermente più alti: nel complesso indicativi di potenziali rischi dal punto di vista di una **perdita di intelligenza collettiva** a danno della capacità di innovazione.

Uno studio CERC condotto durante la fase più acuta della pandemia su un campione di collaboratori ha fatto emergere come principali benefici per i rispondenti risparmi di tempo negli spostamenti, più autonomia ed empowerment e maggiore produttività. Rispetto al lavoro in presenza, quello da remoto è risultato però meno caldo e più povero dal punto di vista delle relazioni: il campo relazionale compromesso.

(Mazzei et al., 2021)

Dialogo

Employee engagement nei nuovi contesti di lavoro

Opinione di
Charlotte Simonsson

Professoressa Associata di Strategic Communication
Lund University

Molte organizzazioni oggi vivono un passaggio da una **cultura della presenza** a una **cultura della flessibilità**¹. Un cambiamento iniziato durante la pandemia e supportato dalla diffusione di diversi strumenti digitali. La cultura della flessibilità è caratterizzata da social intranet, eventi virtuali e dalla possibilità per manager e collaboratori di scegliere dove, e a volte quando, lavorare. Se questo cambiamento ha molti effetti positivi, come un miglioramento dell'equilibrio vita-lavoro e dell'employer branding, genera anche nuove sfide per la comunicazione interna e la leadership.

Nella mia ricerca ho rilevato che molti manager sono preoccupati che il **lavoro ibrido possa indebolire la cultura organizzativa**. Parte del problema è il desiderio di tornare alla cultura organizzativa del passato anziché trovare soluzioni per costruire una cultura che sostenga la nuova normalità. Se il luogo di lavoro fisico diventa meno centrale non possiamo più dare per scontato che la **cultura** viva all'interno delle mura dell'organizzazione: deve essere **costruita attraverso la comunicazione e i processi di lavoro**.

Osserviamo anche la tendenza delle organizzazioni a contrarsi. I **collaboratori che lavorano da remoto** spesso sono molto focalizzati sulle proprie mansioni e **rischiano di perdere di vista il quadro d'insieme** e di essere sconnessi dall'organizzazione. La comunicazione interna deve quindi generare interesse verso l'organizzazione nel suo complesso. Ai **senior ma-**

anager spetta un ruolo importante: **definire la vision** e dimostrare ai collaboratori come il loro lavoro si inserisca al suo interno.

Se le persone non si incontrano ogni giorno in ufficio i manager inoltre devono **investire più tempo** nel pianificare e strutturare la **comunicazione con i collaboratori**. Aumenta il bisogno di una comunicazione che costruisca fiducia e favorisca le relazioni ma i manager faticano a raggiungere questo obiettivo **nel mondo digitale**.

È sfidante in particolare la comunicazione informale. I manager necessitano di modalità di comunicazione online che riproducano l'incontro casuale in corridoio. I manager sperimentano chat di gruppo, emoji, e meeting one-to-one programmati o spontanei, ma hanno bisogno di supporto in questo percorso. Oggi le piattaforme digitali sono molto più che dispositivi tecnici: hanno sostituito l'ufficio come principale motore di comunicazione e interazione nella vita lavorativa. Alla luce di questo, è necessario **ripensare la comunicazione interna** e come supportare i manager in questa transizione.

¹ Stranzl J., Wolfgruber D., Einwiller S., Brockhaus J. (2021), "Keeping up the spirit. Internal communication in an increasingly virtual work environment", *Communication Insights*, n. 13.

Opinione di Stefano Murdaca

Responsabile Comunicazione Interna ed Eventi
Sella

Il **passaggio al lavoro ibrido** è stato accelerato dallo scoppio del Covid-19 e ha **trasformato in modo profondo** le organizzazioni, in particolare le modalità con cui si costruiscono le relazioni all'interno di esse. Le imprese hanno dovuto adattarsi in poco tempo a pratiche di lavoro da **remoto** e **ibride**. In ogni caso, gli effetti di questa trasformazione non sono stati uniformi perché non tutte le organizzazioni sono partite dallo stesso punto. Le organizzazioni che avevano già iniziato la **transizione verso il lavoro ibrido** hanno gestito il cambiamento con maggiore facilità perché la pandemia ha solo **accelerato un processo** già avviato e fondato su obiettivi chiari, investimenti tecnologici e valori consolidati come fiducia e autonomia.

Tuttavia, **costruire relazioni significative** nella nuova normalità resta una **sfida** complessa anche tra le organizzazioni che hanno ripensato i processi di lavoro in modo efficiente. Gran parte della responsabilità di dare forma a nuove reti all'interno dei team è ricaduta sui **manager**, sempre più chiamati a essere **costruttori di relazioni**. In questo contesto le **soft skill** sono emerse come essenziali per favorire connessioni solide e raggiungere risultati eccellenti.

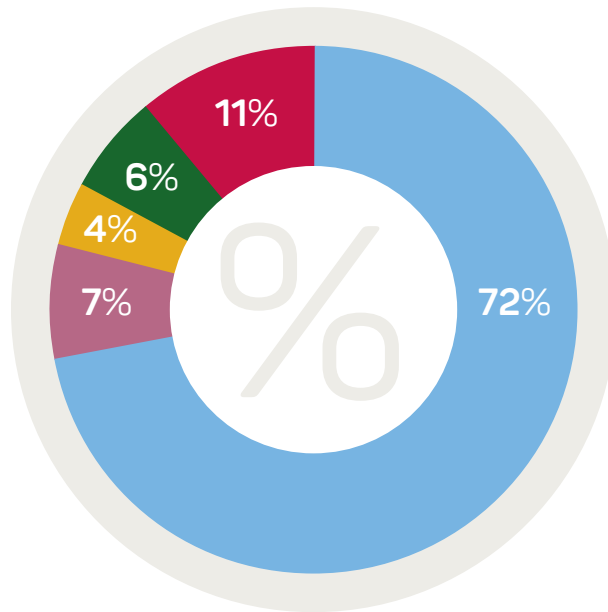
Allo stesso tempo, ridefinendo le **strategie di engagement** la Co-

municazione interna svolge un ruolo centrale nel rafforzare il legame tra collaboratori e organizzazione e **aiuta le persone a trovare un purpose** e a rendere la loro esperienza più gratificante.

In questo scenario alcune strategie messe in atto dalla Comunicazione interna si sono dimostrate molto efficaci: **diversificare i canali** facendo leva sulla tecnologia e sulle piattaforme **social**; **massimizzare il valore delle interazioni di persona**, che sono oggi particolarmente apprezzate; e **differenziare i messaggi** ogni qualvolta è possibile e opportuno, tenendo conto della diversità che caratterizza il mondo aziendale. Ciò può essere conseguito in modo più efficace attraverso la **stretta collaborazione con altre funzioni** dell'organizzazione, in particolare le **Risorse umane**, per rispondere alle esigenze che evolvono in relazione al lavoro, con una crescente attenzione ai temi del benessere e dell'equilibrio vita-lavoro.

Questa sfida sarà ancora più critica con l'ingresso della **Generazione Z** nella **forza lavoro**: una generazione **poco familiare con la vita d'ufficio tradizionale** e plasmata da nuove aspettative. Su queste basi il significato di **engagement** per il futuro dovrà essere ridefinito.

Esiste un Digital Workplace?



- Esiste ed è operativo
- È in fase di implementazione
- È in fase di progettazione
- È previsto in futuro
- Non è previsto

n=115

Per quasi tre aziende su quattro il Digital Workplace (DWP) è già una **realtà concreta e funzionante** in termini operativi. Se si aggiungono le imprese presso le quali è in fase di implementazione o di progettazione, è possibile affermare che si tratta di un fenomeno di diffusione molto ampia rispetto al quale non si torna indietro.

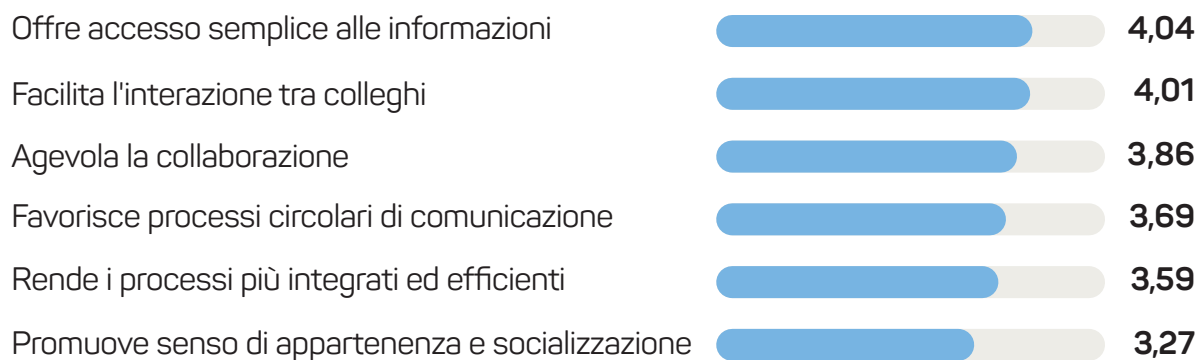
Se dunque il DWP è sempre più un **tratto distintivo della vita organizzativa odierna**, la sfida diventa sempre più quella di imparare ad abitarlo e utilizzarlo bene.



Le aziende che hanno investito in un Digital Workplace registrano livelli più elevati di engagement, produttività e ricavi rispetto a quelle che non ne hanno uno.

(Simplr, 2025)

Quali sono i benefici del Digital Workplace?



(Medie su una scala da 1 a 5)

Il beneficio più significativo del DWP è legato in maniera non sorprendente alla semplificazione dell'**accesso alle informazioni**, con l'idea che il DWP sia innanzitutto un grande e accessibile repository di dati.

Interessante il fatto che grazie al DWP i **processi di comunicazione** diventino in qualche misura più circolari, andando oltre il semplice reperimento di dati da parte dei singoli. Ancor più di rilievo è il fatto che oltre alla comunicazione il DWP apporta benefici ai sottostanti **processi di cooperazione** tra le persone facilitando la qualità delle interazioni e della collaborazione.

In sintesi il DWP sembra incidere sia su dimensioni strumentali che sociali del lavoro organizzato.

Quanto i collaboratori usano i canali digitali per il loro lavoro quotidiano?

Uso medio 4,11

Media su una scala da 1 a 5



Nel complesso l'uso dei canali digitali nell'attività quotidiana è consistente: per quasi quattro persone su cinque è **molto intenso**. Solo nel 22% dei casi l'utilizzo è basso e probabilmente ciò dipende dal tipo specifico di attività svolta. Di nuovo, resta interessante in prospettiva approfondire la percezione di qualità dell'uso dei canali digitali da remoto.

Quali sono le strategie efficaci per favorire l'uso consapevole del Digital Workplace?

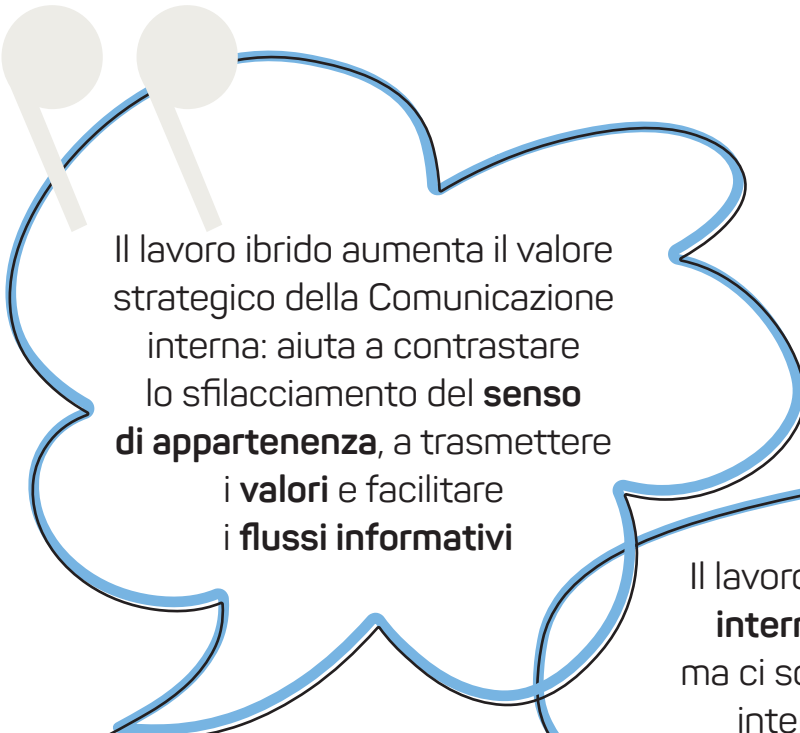


Colpisce il fatto che alcune leve tradizionali importanti, quali la comunicazione da parte del top management e la formazione, giochino tutto sommato un ruolo in qualche modo più marginale nel favorire l'uso consapevole del DWP. Hanno invece un ruolo preminente da un lato l'**azione dei capi**, che attraverso l'esempio dei propri comportamenti fanno una comunicazione concreta di prossimità, e dall'altro lato un intervento di **semplificazione tecnologica** volta a favorire la focalizzazione su pochi e selezionati strumenti. Anche campagne di comunicazione interna dedicate e il coinvolgimento dal basso degli utenti nella progettazione degli strumenti possono ulteriormente favorire l'adozione consapevole.




Lavoro ibrido e Digital Workplace

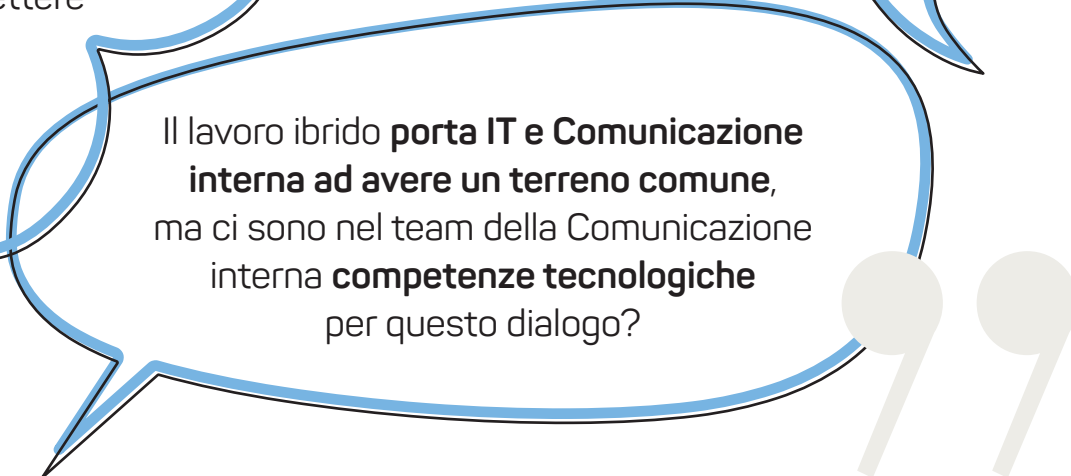
Evidenze dalle interviste



Il lavoro ibrido aumenta il valore strategico della Comunicazione interna: aiuta a contrastare lo sfilacciamento del **senso di appartenenza**, a trasmettere i **valori** e facilitare i **flussi informativi**



Più si fanno labili i confini fisici e organizzativi più si disperde la percezione dell'aria che tira: la Comunicazione interna ha il compito cruciale di **non interrompere mai l'ascolto**



Il lavoro ibrido **porta IT e Comunicazione interna ad avere un terreno comune**, ma ci sono nel team della Comunicazione interna **competenze tecnologiche** per questo dialogo?

Dialogo Digital Workplace e contesti di lavoro ibrido

Opinione di
Ana Tkalac Verčić

Professoressa di Marketing Communications and Public Relations
University of Zagreb, HR

Il Digital Workplace è spesso descritto in termini di **strumenti e piattaforme** ma il suo impatto reale è nel modo in cui trasforma la **comunicazione**. Quando le persone lavorano in luoghi diversi, diventa uno **spazio digitale** in cui il significato viene creato, condiviso e talvolta perso. Il lavoro ibrido ha ampliato le possibilità tecnologiche ma spostato la vita organizzativa su canali in cui **chiarezza, connessione e progettazione della comunicazione** determinano il funzionamento del lavoro.

L'interazione digitale ora è semplice, ma ciò non garantisce una comunicazione migliore. I collaboratori apprezzano **flessibilità e rapidità** ma il loro senso di **connessione** cresce quando la comunicazione è percepita come **personale, reattiva e radicata in un contesto condiviso**. Questa tensione dimostra che l'**efficienza** non può sostituire la **dimensione relazionale** del lavoro. La sfida è bilanciare ciò che la tecnologia abilita con ciò che l'interazione umana offre.

Quando il lavoro si sposta negli spazi digitali, la comunicazione diventa più **intenzionale** e meno supportata da segnali un tempo presenti negli uffici. Senza presenza fisica, i messaggi viaggiano più veloci ma sono interpretati in modo meno uniforme. I collaboratori vivono il Digital Workplace in modo diverso a seconda del **ruolo**,

della **confidenza con le tecnologie** e dell'**accesso alle informazioni**. Gli strumenti digitali possono rafforzare **chiarezza e collaborazione** quando la comunicazione è ben gestita, ma possono anche portare incoerenze, sovraccarico e gap di coordinamento.

Il lavoro ibrido ha reso la comunicazione più irregolare e dipendente dalle abitudini individuali. Senza momenti fisici condivisi, i team scivolano in interpretazioni frammentate di priorità e decisioni. La **comunicazione informale**, essenziale per bilanciare incomprensioni e favorire l'appartenenza, è ridotta o sostituita da scambi brevi e funzionali. Nel tempo ciò indebolisce la **fiducia** e crea distanza anche tra colleghi che collaborano ogni giorno. Il problema non è la tecnologia ma la perdita di **significato condiviso**.

La **comunicazione interna** diventa il sistema che tiene insieme il lavoro disperso. Fornisce coerenza che la tecnologia non può creare, aiutando i collaboratori a interpretare le informazioni in modo uniforme e a rimanere connessi nonostante la distanza. Gli strumenti digitali rendono il lavoro più rapido e flessibile ma non possono sostituire le **fondamenta umane** di una **comunicazione chiara e significativa**. Il lavoro ibrido ha successo quando la **tecnologia** sostiene le **relazioni** invece di sostituirle.

Opinioni di

Manola Manini

Responsabile Comunicazione Interna e Relazioni Risorse Umane
Unicoop Firenze

Pietro Marinesi

Assistente Pianificazione e Progetti Innovativi
Comunicazione Interna e Relazioni Risorse Umane
Unicoop Firenze

Il **Digital Workplace** può essere definito come l'**insieme integrato di tecnologie digitali, processi e strumenti** che permettono alle persone di lavorare, collaborare e comunicare in modo efficace, a prescindere dalla loro posizione fisica. Non è solo una piattaforma IT, ma un **ambiente di lavoro digitale** che comprende applicazioni di produttività, strumenti di comunicazione, sistemi di condivisione della conoscenza, spazi di collaborazione virtuale e modelli organizzativi che supportano il lavoro flessibile.

Il Digital Workplace è nato nei primi anni 2000 con le Intranet aziendali, ma è diventato centrale nell'ultimo decennio grazie alle tecnologie cloud, agli strumenti di collaborazione in tempo reale e al lavoro da remoto. La **svolta** è arrivata con la **pandemia** del 2020, che ha evidenziato la necessità di un ambiente digitale stabile, integrato e accessibile per garantire la continuità aziendale.

Il Digital Workplace è essenziale perché rende i **processi più efficienti**, riducendo tempi e costi. Facilita la **collaborazione anche da remoto** e consente l'**accesso immediato alla conoscenza aziendale**: informazioni, linee guida, documenti e best practice diventano facilmente disponibili e accessibili. Supporta inoltre **modelli di lavoro flessibili** e rende l'azienda più attraente per i talenti, soprattutto quelli più giovani.

Nonostante i vantaggi, adottare un Digital Workplace comporta alcune sfide:

- **Sovraccarico informativo:** molteplici strumenti e canali possono creare confusione e frammentazione
- **Rischi per la sicurezza dei dati:** l'accesso distribuito richiede sistemi di protezione solidi e costantemente aggiornati
- **Divario digitale interno:** non tutti hanno lo stesso livello di competenze digitali, il che può influire sull'efficacia operativa
- **Percezione di iperconnessione:** il lavoro digitale può creare aspettative di disponibilità costante, con impatto sul benessere dei collaboratori
- **Dipendenza tecnologica:** problemi tecnici o guasti dei sistemi possono rallentare o interrompere processi critici.

La **comunicazione interna** gioca un ruolo cruciale nel plasmare e gestire il Digital Workplace. Aiuta le persone ad **adottare nuovi strumenti**, guidandole nel **cambiamento culturale** necessario per utilizzarli in modo efficace. Garantisce che contenuti, linguaggio e accesso alle informazioni restino **chiari e coerenti**, rendendo il Digital Workplace un riferimento affidabile. Infine, consente una **comunicazione più diretta e personalizzata**, aumentando l'engagement delle persone e rafforzando il senso di appartenenza.

Quanto viene promossa e utilizzata l'intelligenza artificiale?

Sostegno dell'azienda per l'impiego nelle attività lavorative  **3,63**

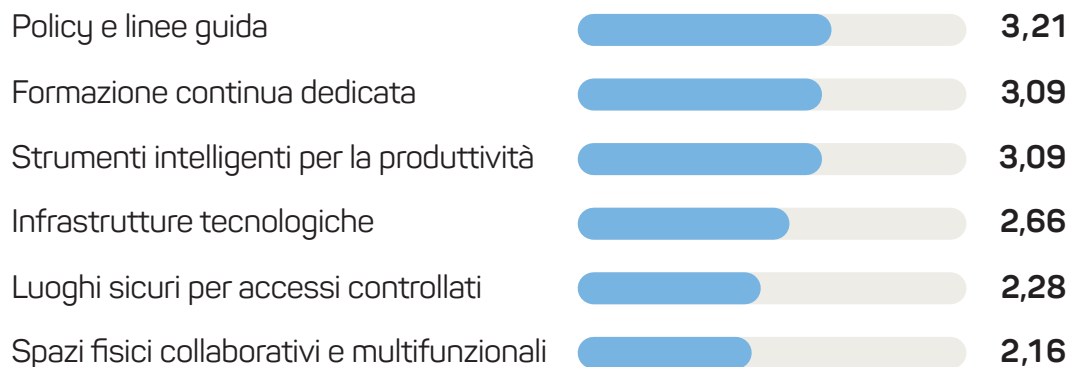
(Medie su una scala da 1 a 5)

Uso da parte dei comunicatori interni  **3,59**

Aziende e comunicatori oggi si stanno interrogando su opportunità e rischi nell'impiego dell'**intelligenza artificiale** (IA) in azienda, compreso l'impatto nella comunicazione interna. Per questo motivo, l'edizione 2026 del Rapporto sulla comunicazione interna CERC ha dedicato al tema dell'IA un focus specifico.

Il Rapporto ha indagato il **livello di sostegno da parte dell'azienda** per l'impiego di queste tecnologie nelle attività lavorative dei collaboratori e il **livello di utilizzo da parte dei comunicatori interni**. I risultati indicano un sostegno dell'azienda e un'adozione da parte dei comunicatori interni entrambi **moderati**: prevale un uso prudente e sperimentale, dettato forse dalla consapevolezza dei rischi e delle complessità che queste tecnologie comportano.

Quali elementi impiega l'azienda a supporto dell'impiego dell'intelligenza artificiale?



(Medie su una scala da 1 a 5)

I risultati relativi agli elementi che le aziende impiegano a supporto dell'adozione dell'IA confermano la **cautela** già emersa dai risultati sul supporto complessivo da parte dell'azienda e sull'uso nell'ambito della comunicazione interna.

In particolare, le aziende si stanno focalizzando sulla definizione di **policy** e sulla **formazione continua** per creare una **cultura condivisa**, mentre meno centrali risultano gli aspetti infrastrutturali e gli spazi fisici. I risultati evidenziano inoltre una **sufficiente disponibilità di strumenti per la produttività** a fronte di investimenti ancora scarsi nelle infrastrutture tecnologiche e negli spazi fisici.

In sintesi, sembra prevalere un **approccio** che privilegia lo **sviluppo di competenze** e le **regole** rispetto all'adeguamento strutturale degli ambienti di lavoro. Questa transizione verso l'IA appare dunque guidata più dalla **necessità di governare** queste tecnologie emergenti che da una convinta trasformazione operativa.

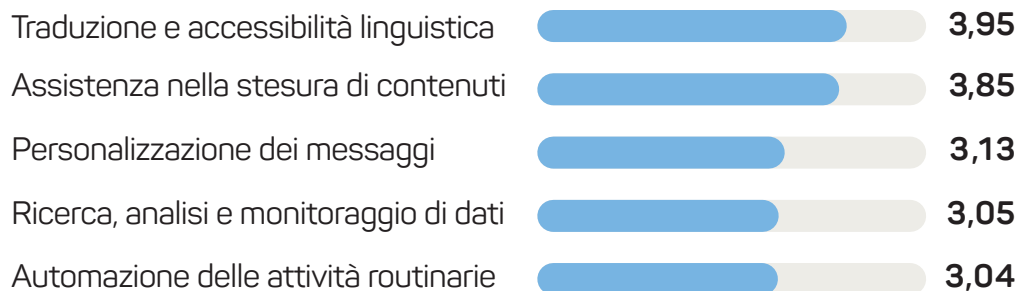


- Ha linee guida su quali strumenti e sistemi IA utilizzare **41%**
- Ha indicazioni su quando, dove e come usare l'IA **36%**
- Ha un gruppo o una persona dedicata alla responsabilità dell'IA **36%**
- Ha formazione e risorse su limiti e rischi dell'IA **30%**
- Non ha nulla di quanto sopra **38%**

2 comunicatori su 5 operano senza regole chiare sull'uso dell'IA.

>2000 manager e collaboratori (Gallagher, 2025)

Quali sono i benefici dell'intelligenza artificiale nelle attività lavorative dei comunicatori interni?



(Medie su una scala da 1 a 5)

L'integrazione dell'IA apporta **benefici significativi** nell'ambito della **traduzione** e dell'**accessibilità linguistica** grazie a una comunicazione multilingue efficace. Segue il supporto nella **stesura di contenuti**, considerato un aiuto rilevante per l'operatività quotidiana. Il contributo dell'intelligenza artificiale appare invece più contenuto e **meno prioritario** nelle attività di **analisi dei dati** e nell'**automazione dei processi** ripetitivi.

Il valore aggiunto percepito si concentra quindi in misura maggiore sulla facilitazione della scrittura multilingue e sulla creazione testuale anziché sulla gestione tecnica dei flussi di lavoro e dei dati.



- Ricerca di informazioni **49%**
- Sintesi di contenuti lunghi o complessi (es. report, analisi) **45%**



- Produzione di contenuti **42%**

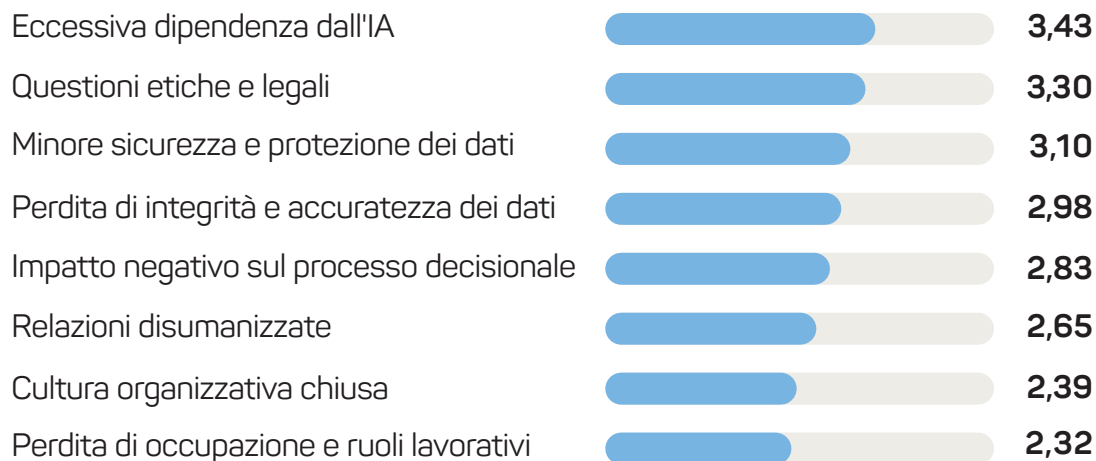
~800 professionisti
(Simplr, 2025)



- Produzione di contenuti **77%**
- Supporto alla produttività **36%**
- Strategia o pianificazione **34%**
- Analisi di risultati o survey **26%**
- Automazione di attività **20%**
- Traduzione **15%**

256 collaboratori
(Workshop, 2025)

Quali sono i rischi dell'intelligenza artificiale nelle attività lavorative dei comunicatori interni?



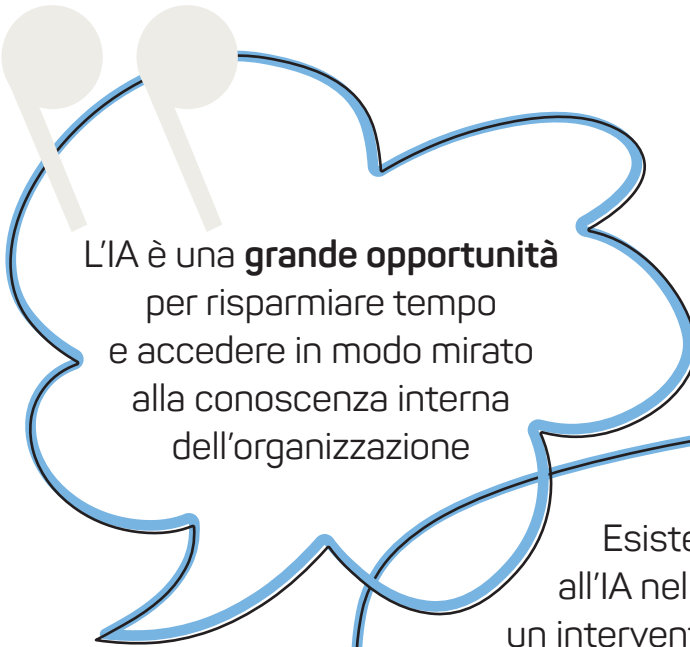
(Medie su una scala da 1 a 5)

L'integrazione dell'IA è frenata da timori legati all'eccessiva **dipendenza tecnologica** e alla **perdita di autonomia decisionale**. Seguono le preoccupazioni per le **implicazioni etiche e legali** e per la **sicurezza dei dati**. Questi risultati spiegano la forte enfasi sull'uso di policy e formazione diffuse in maniera ampia tra gli elementi a supporto. È invece **marginale il timore per la perdita dei posti di lavoro**, segno di una visione dell'intelligenza artificiale più come strumento a supporto che come sostituto integrale dell'apporto umano.

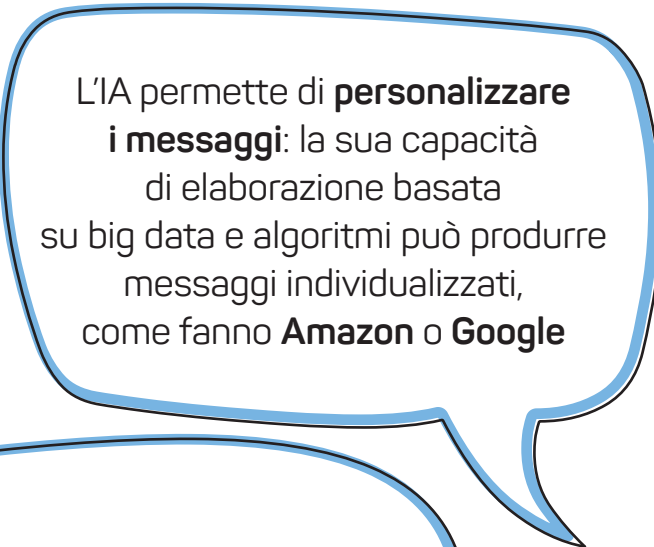


Intelligenza artificiale e comunicazione interna

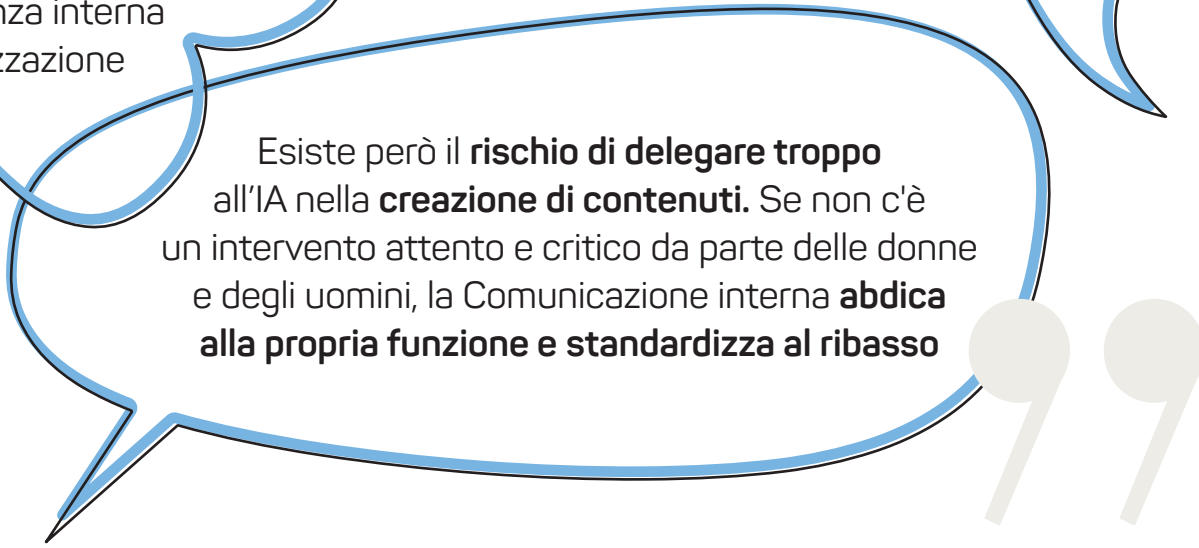
Evidenze dalle interviste



L'IA è una **grande opportunità** per risparmiare tempo e accedere in modo mirato alla conoscenza interna dell'organizzazione



L'IA permette di **personalizzare i messaggi**: la sua capacità di elaborazione basata su big data e algoritmi può produrre messaggi individualizzati, come fanno **Amazon** o **Google**



Esiste però il **rischio di delegare troppo** all'IA nella **creazione di contenuti**. Se non c'è un intervento attento e critico da parte delle donne e degli uomini, la Comunicazione interna **abdica alla propria funzione e standardizza al ribasso**

La **digitalizzazione** della comunicazione interna è **molto avanzata**: nel 2025 cresce l'impiego di canali digitali rispetto al 2019.

Il **lavoro da remoto** è traino della crescente digitalizzazione e i suoi **benefici** si avvertono in primo luogo per la **sostenibilità dell'esperienza di lavoro** dei collaboratori. Mette tuttavia a **rischio** la **comunicazione informale** e la **condivisione di conoscenze**.

Sulla spinta dei nuovi modelli di lavoro si diffondono i **Digital Workplace**, il cui impiego per lo svolgimento delle attività di lavoro quotidiane è ritenuto **intenso**. L'uso di queste piattaforme facilita l'**accesso alle informazioni** e l'interazione fra i colleghi ed è sostenuto soprattutto dall'**esempio dei capi**.

Le aziende sostengono l'impiego delle tecnologie di **intelligenza artificiale** in modo moderato e i **comunicatori interni** le usano per il loro lavoro in modo ugualmente **moderato**. Ne traggono beneficio soprattutto per la **scrittura multilingue** e al contempo ne colgono i rischi di **eccessiva dipendenza**.

RECAP

La comunicazione interna...

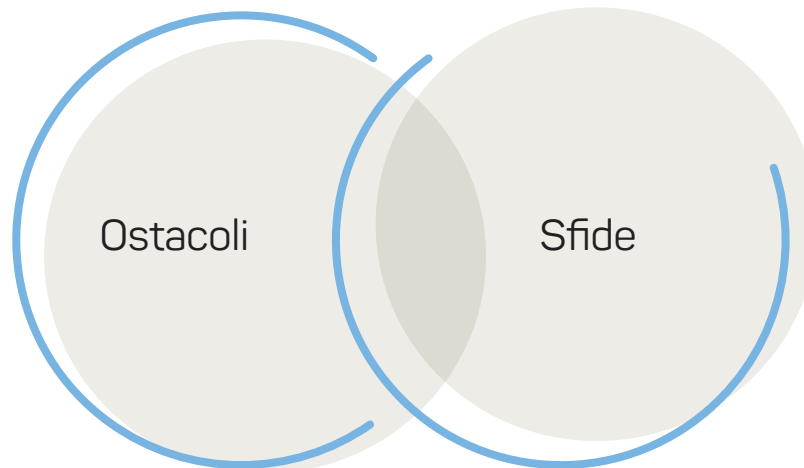
È digitalizzata?





La comunicazione interna...

**Come
evolverà?**



Quali sono gli ostacoli all'efficacia della comunicazione interna?



● 2025
● 2019

(Medie su una scala da 1 a 5)

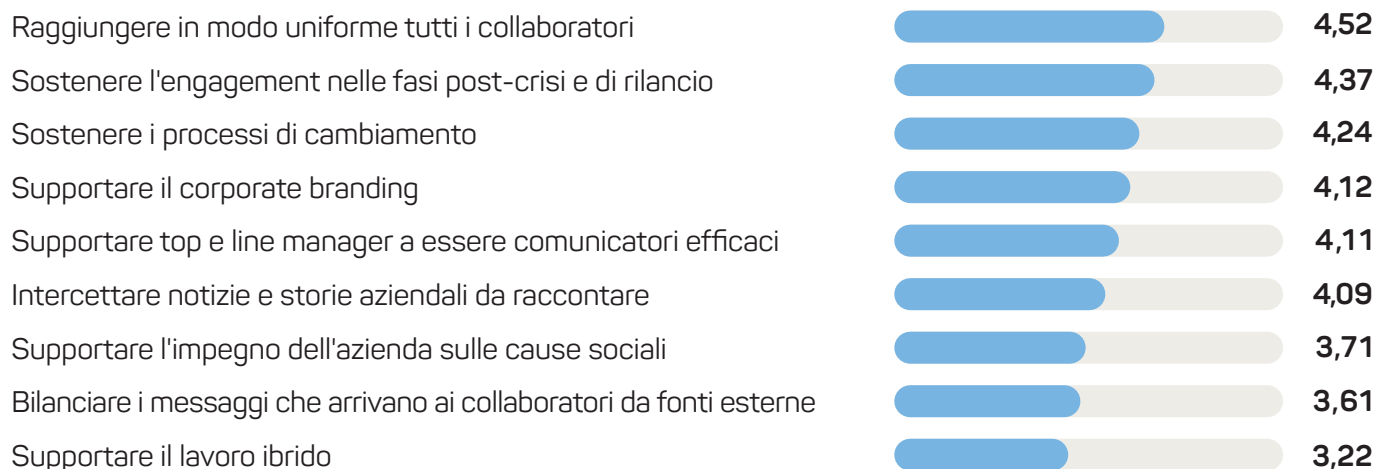


- Mancanza di tempo/capacità nel team **49%**
- Stanchezza da cambiamento **44%**
- Scarsa comunicazione dei people manager **41%**
- Mancanza di una direzione chiara dal vertice **39%**
- Scarsa comunicazione della leadership **38%**

>2000 manager e collaboratori (Gallagher, 2025)

Nel 2025 i manager di comunicazione interna sono preoccupati in misura maggiore rispetto al 2019 dal fatto che alcuni **collaboratori** siano **difficili da raggiungere o disingaggiati**. Ritengono anche rilevante il **mancato supporto del top management**: se da un lato i rispondenti affermano che il top management apprezza di più il valore generato dalla comunicazione interna, dall'altro percepiscono di non avere da quest'ultimo il sostegno necessario a operare con efficacia.

Quali sono le sfide future per la comunicazione interna?



(Medie su una scala da 1 a 5)

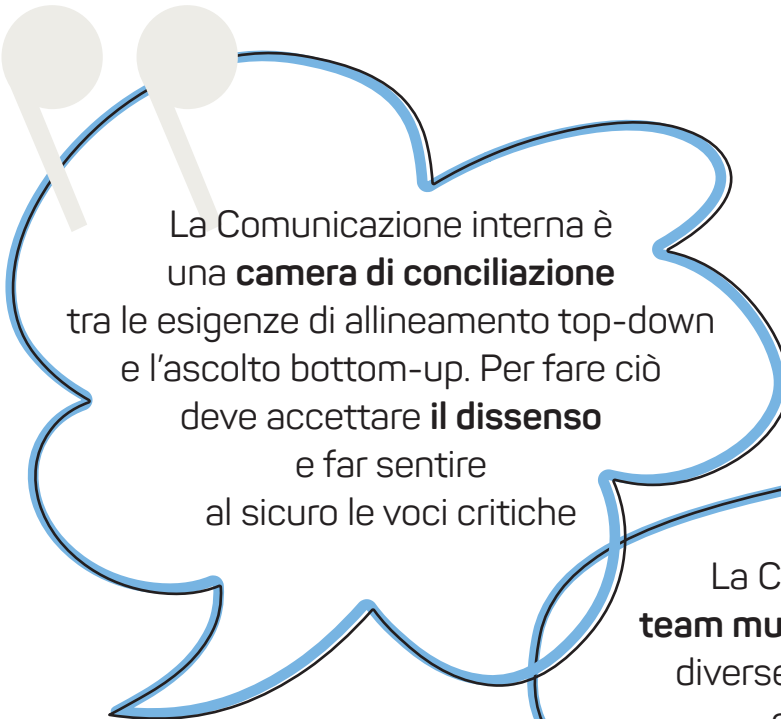
Nel 2025, le sfide future su cui gli intervistati sono stati chiamati a esprimersi sono state aggiornate rispetto a quelle rilevate nel 2019, a fronte di un panorama mutato in modo profondo dopo il 2020. Nella fase di preparazione dell'attuale ricerca, le aziende partner del CERC avevano sottolineato la rilevanza di una sfida in particolare: **raggiungere in modo uniforme tutti i collaboratori**, pensando per esempio alle differenze di vissuto fra chi lavora nella sede centrale dell'azienda e chi in sedi distaccate, o fra chi lavora negli uffici e chi negli stabilimenti produttivi o nei punti vendita. Questa è risultata in effetti **la sfida più rilevante** secondo i rispondenti all'indagine.

Le altre grandi sfide sono **sostenere l'engagement delle fasi di crisi e post-crisi** e **accompagnare in modo efficace i processi di cambiamento**, sempre più accelerati.

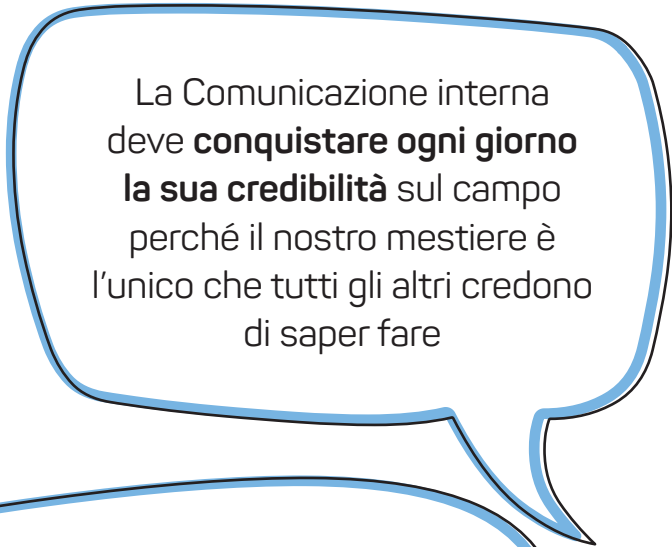


Ostacoli e sfide per la comunicazione interna

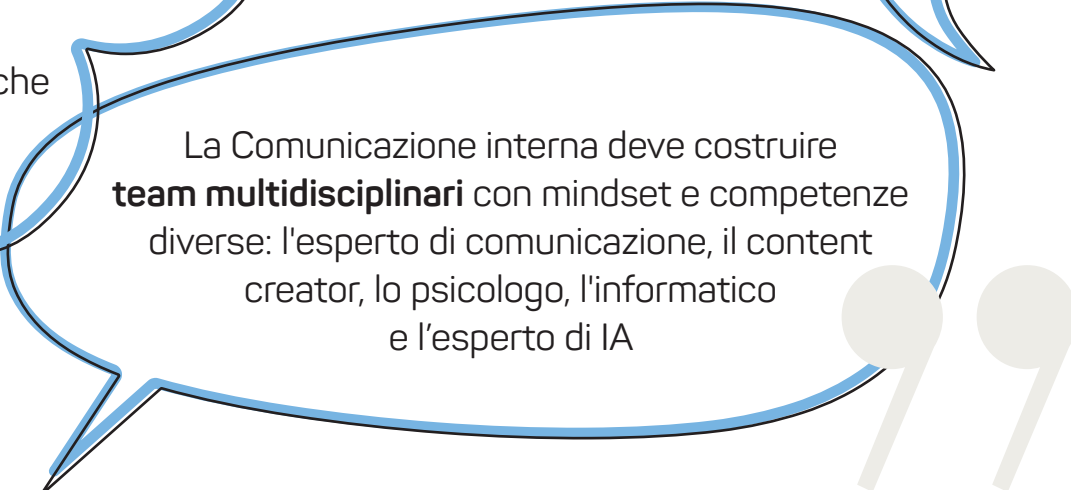
Evidenze dalle interviste



La Comunicazione interna è una **camera di conciliazione** tra le esigenze di allineamento top-down e l'ascolto bottom-up. Per fare ciò deve accettare **il dissenso** e far sentire al sicuro le voci critiche



La Comunicazione interna deve **conquistare ogni giorno la sua credibilità** sul campo perché il nostro mestiere è l'unico che tutti gli altri credono di saper fare



La Comunicazione interna deve costruire **team multidisciplinari** con mindset e competenze diverse: l'esperto di comunicazione, il content creator, lo psicologo, l'informatico e l'esperto di IA

Dialogo

Comunicazione interna e territori

Opinione di
Sabine Einwiller

Professoressa di Public Relations Research e Head del CCom Research Group
University of Vienna

Le organizzazioni più grandi sono tipicamente distribuite su più sedi: a livello regionale, nazionale e, nel caso delle multinazionali, anche internazionale. Questo spesso produce una **dinamica centro-periferia** in cui la sede centrale rappresenta il potere decisionale e la produzione della cultura aziendale mentre i siti periferici, come **uffici regionali o stabilimenti produttivi**, restano **a distanza sia sul piano geografico sia discorsivo**. Le differenze nelle pratiche di lavoro e nelle culture professionali possono intensificare questo divario, per esempio quelle tra il lavoro di tipo intellettuale svolto presso la sede centrale e il lavoro di produzione svolto nelle unità periferiche.

Queste configurazioni possono generare **asimmetrie nella comunicazione interna**. I collaboratori della sede centrale godono di accesso privilegiato alle informazioni strategiche, ai flussi di comunicazione informale e alla leadership. Chi lavora nelle unità periferiche deve invece fare più affidamento su una comunicazione mediata e può sperimentare **ritardi, filtri o distorsioni nello scambio informativo**. Poiché i collaboratori nelle diverse sedi contribuiscono tutti a dare significato a obiettivi, identità e valori dell'organizzazione in funzione della qualità e frequenza della comunicazione che ricevono, que-

ste asimmetrie possono generare una comprensione frammentata dell'organizzazione, senso di appartenenza disomogeneo e **questioni di inclusione ed equità**: quali voci vengono ascoltate e quali prospettive sono rappresentate nella cultura aziendale ufficiale?

Il tema è molto rilevante per la comunicazione interna, cui spetta un ruolo centrale nel favorire l'identificazione con l'organizzazione, mantenere la coesione fra diversi confini spaziali e culturali, allineare i collaboratori rispetto a obiettivi e valori strategici e ridurre il rischio di marginalizzazione delle unità periferiche. Nelle organizzazioni disperse sul piano geografico la comunicazione interna deve **riconoscere e affrontare in modo consapevole la dinamica centro-periferia**. Ciò implica assicurare un **accesso equo** alle informazioni, una **comunicazione trasparente e coerente** fra tutte le sedi e l'**integrazione attiva dei feedback** provenienti dai siti periferici. Significa anche riconoscere le diverse realtà lavorative dei collaboratori negli uffici rispetto a quelli negli stabilimenti produttivi. Nel promuovere inclusione e visibilità per tutti i collaboratori, la comunicazione interna può rafforzare così appartenenza, fiducia e coesione oltre i confini spaziali.

**Opinione di
Fabrizia de Vita**
Head of Internal Communication
Edison

Dal punto di vista delle aziende con una presenza capillare a livello nazionale e che gestiscono uffici, punti vendita e impianti produttivi sul territorio, la **comunicazione interna** può svolgere un ruolo cruciale: si tratta di renderla pervasiva così da **raggiungere davvero tutti**.

Esistono molte differenze tra chi lavora nella sede centrale di un'azienda e chi opera nelle sedi periferiche:

- **Tipo di lavoro:** molto spesso nelle sedi periferiche le persone svolgono ruoli più operativi
- **Distribuzione di genere:** nelle sedi periferiche la forza lavoro è spesso in prevalenza maschile
- **Interessi e bisogni:** chi vive nelle grandi città tende ad avere interessi e bisogni diversi da chi vive nei piccoli centri
- **Canali informativi:** gli strumenti usati per informarsi spesso non coincidono
- **Contenuti e linguaggio:** non sono necessariamente gli stessi
- **Uso del tempo:** le routine quotidiane differiscono molto tra chi lavora in ufficio e chi lavora negli impianti o si sposta per svolgere servizi
- **Relazioni manager-collaboratori:** possono essere diverse, con gerarchie percepite e vissute in modi particolari in alcuni contesti lavorativi. È quindi necessaria una **pluralità** di linguaggi, canali, contenuti, toni di voce e modalità di coinvolgimento.

Nelle organizzazioni distribuite a livello geografico la comunicazione interna cerca dunque di rispondere al **bisogno di inclusione, engagement e allineamento** tra sedi differenti. Esempi di attività e strumenti utili in questo scenario includono:

- **Iniziative di scambio tra sedi:** programmi che permettono ai collaboratori di visitare luoghi di lavoro diversi da quello abituale, favorendo lo scambio di esperienze e l'esposizione a nuove prospettive e aiutando a sviluppare una cultura aziendale unitaria
- **Video storytelling:** iniziative chiave e risultati importanti sono comunicati tramite contenuti video che coinvolgono i collaboratori come storyteller, in alternativa ai tradizionali articoli della Intranet o alle newsletter
- **Podcast:** un formato di comunicazione accessibile e flessibile molto adatto ai collaboratori che non lavorano alla scrivania
- **Applicazioni mobili:** strumenti che consentono ai collaboratori di accedere ai contenuti di comunicazione dallo smartphone a prescindere dal luogo
- **Reti delle community locali (voci dai territori):** iniziative pensate per mantenere un dialogo continuo con i collaboratori nei territori, condividere aggiornamenti dalle sedi locali e assicurare che le informazioni prontamente disponibili per chi lavora in ufficio raggiungano anche i colleghi sul territorio.

Dialogo

Change management

Opinioni di

Shannon A. Bowen

Professoressa presso la School of Journalism and Mass Communications,
fondatrice e direttrice esecutiva del Global Strategic Communication Consortium
University of South Carolina, USA

Davide Ciullo

Senior Manager Internal Communication & People Engagement
Snam

Come definire la gestione del cambiamento?



Shannon A. Bowen

È utile concepire la gestione del cambiamento **al di là del paradigma tradizionale**: non come adattamento al cambiamento, per esempio una fusione o un'acquisizione, ma come l'uso dell'**intelligenza strategica** per prevedere i cambiamenti futuri, ricercare e anticipare le opzioni e pianificare adattamenti basati su strategia, analisi predittiva e relazioni. Questa visione è definita intelligenza strategica: prevedere i problemi futuri e pianificare **opzioni di cambiamento proattive** che influenzano i cambiamenti stessi anziché rispondere al cambiamento in modo reattivo.



Davide Ciullo

Gestire il cambiamento in un'organizzazione significa **guidarlo**, non limitarsi a reagire. Non andrebbe visto solo come una reazione a un cambiamento radicale, ma come un **mindset** continuo che guida la **leadership**. Dopotutto il cambiamento è una costante in ogni organizzazione. Da questa prospettiva, gestire il cambiamento significa anche **anticiparlo**. Non è necessario solo durante le grandi trasformazioni. Serve ogni volta che la cultura e le pratiche aziendali si intersecano con l'innovazione, che si tratti di strategia, processi o stile di leadership. In breve, gestire il cambiamento è una **necessità quotidiana**.

Da quando questo argomento è rilevante?



Shannon A. Bowen

L'**approccio** al cambiamento a cui ho fatto riferimento non è né storico né attuale, ma **futuristico**. Sfruttare l'IA in aggiunta ai metodi di ricerca tradizionali consente all'**intelligenza predittiva** di contribuire a plasmare il futuro di un'organizzazione, incluso il modo in cui interagisce con il cambiamento e lo influenza. **Dare forma al cambiamento** e alle politiche può generare efficienze strategiche ed enormi risparmi.



Davide Ciullo

Da una prospettiva di **leadership**, adottare un **approccio proattivo** al cambiamento dovrebbe essere un **principio guida** nel processo decisionale e parte della mentalità del manager. Guardando al futuro, l'approccio futuristico consiste nell'usare **dati affidabili e aggiornati** per affinare la capacità di **individuare problemi e progettare soluzioni efficaci**. Questo rappresenta un passaggio da un approccio meramente proattivo a uno **predittivo**: evoluzione che migliora la **capacità di ascolto**, consente decisioni più consapevoli e aiuta ad anticipare potenziali crisi, migliorando le prestazioni e l'efficienza dei costi.

Quali sono le questioni etiche legate ai processi di gestione del cambiamento?



Shannon A. Bowen

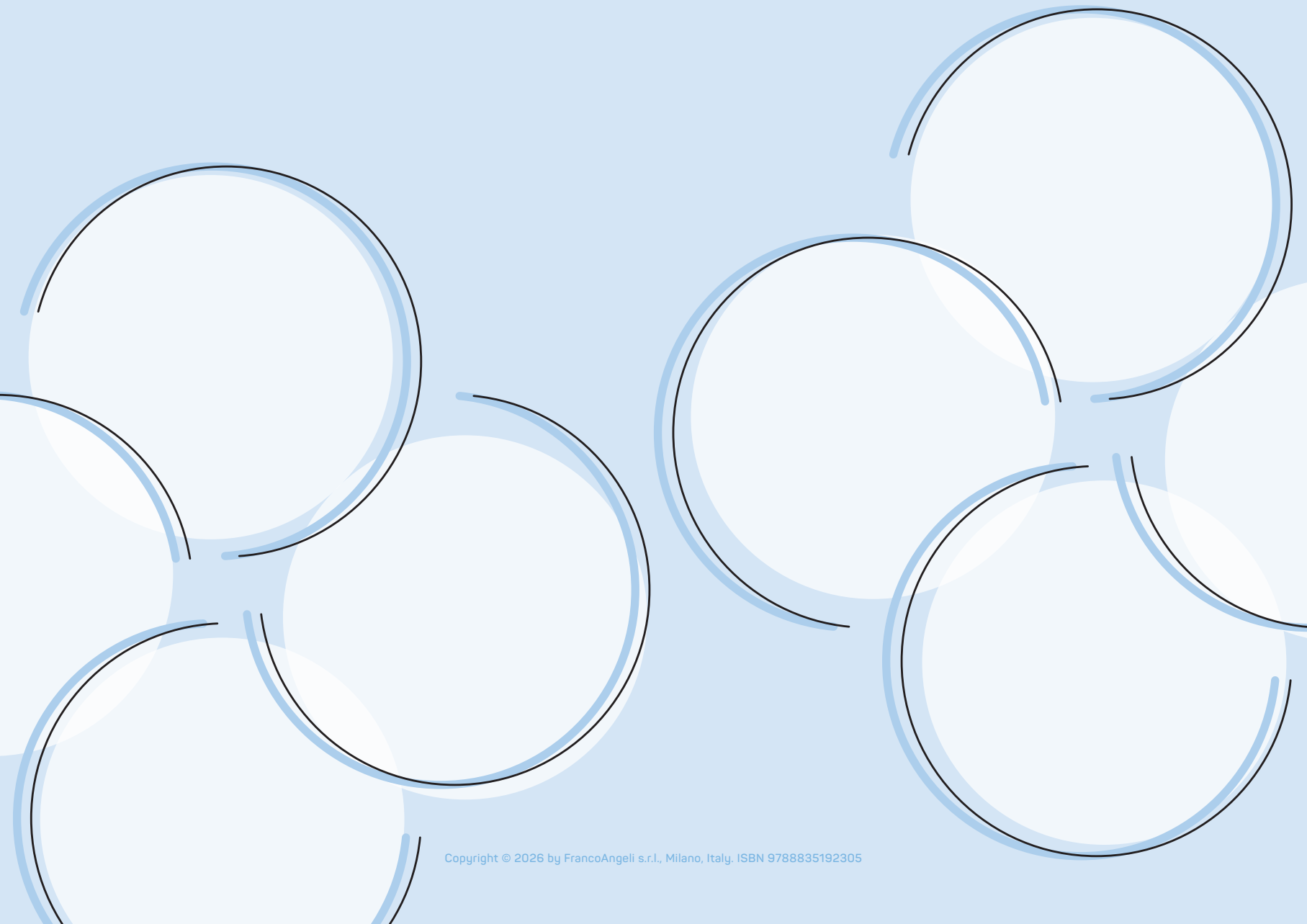
Per **gestire in modo etico** questo approccio futuristico, serve ca-

pire che l'etica non ha un significato diverso per tutti. Quella è una visione di relativismo che porta a caos e divisione geografica: non un approccio da suggerire. Agire con **umiltà, senso del dovere, autoriflessione morale, buone intenzioni**, e offrire **dignità e rispetto** agli stakeholder dovrebbe sempre guidare l'intelligenza strategica e il cambiamento. Quella che nel 2017 ho definito "l'era dell'arroganza" non ha fatto che peggiorare. I leader dovrebbero contrastare l'arroganza per costruire fiducia, agendo con umiltà, rettitudine e un'attitudine di **leadership di servizio**. I leader al servizio facilitano il successo degli altri, usando il loro ruolo per ispirare fiducia nell'**intelligenza strategica** e nella **leadership etica affinché il cambiamento ispiri** anziché terrorizzare le persone coinvolte. Il cambiamento è certo in futuro e con questo approccio strategico ed etico può motivare nuovo impegno, innovazione e successo.



Davide Ciullo

Autenticità e integrità sono essenziali quando si guida un cambiamento che impatta le persone. Significa **essere trasparenti sulle opportunità e sui rischi**, evitare di indorare la pillola e promuovere un **dialogo aperto** con reale disponibilità a rispondere. Dunque il primo passo è **ascoltare**. L'ascolto continuo durante il processo svela preziose sfumature sui diversi pubblici interni. Dobbiamo imparare a interpretare queste intuizioni e, ove possibile, integrarle nella pianificazione strategica senza cadere nella trappola del relativismo, che può offuscare chiarezza e direzione. L'ascolto strutturato è fondamentale per una gestione efficace del cambiamento. Ecco perché la **comunicazione interna** svolge un ruolo così importante, come funzione tipicamente **responsabile delle attività di ascolto** e come **custode della cultura aziendale**. Questo duplice ruolo garantisce che il cambiamento all'interno dell'organizzazione attecchisca e venga accolto anziché contrastato.



Interviste agli esperti una lettura trasversale

di **Marco Leonzio**

Queste pagine propongono una lettura aggregata e trasversale dei dati raccolti attraverso le interviste qualitative agli esperti e ai consulenti di comunicazione interna che il team CERC ha condotto fra giugno e settembre 2025.

Il campione degli intervistati ha incluso 16 professionisti, la cui lista è disponibile nella pagina finale di questa sezione. A tutti loro vanno i ringraziamenti del team di ricerca.

La presentazione dei dati raccolti attraverso le interviste da un lato segue una **lettura tematica** che ricalca i temi chiave della guida per le interviste seguita dai ricercatori e dall'altro è stata sviluppata per mettere in evidenza i **risultati più ricorrenti** così come le voci fuori dal coro, che possono arricchire il quadro con prospettive divergenti.

La comunicazione interna come leva strategica nella gestione del cambiamento

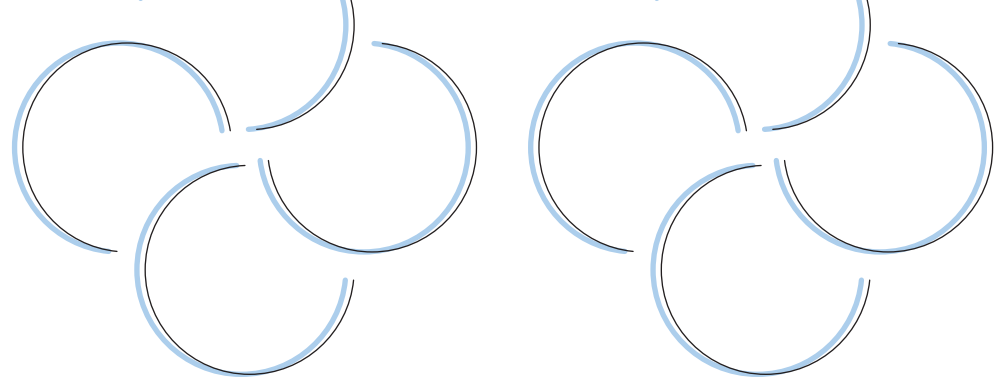
Negli ultimi anni la comunicazione interna ha attraversato un'evoluzione rilevante in un contesto organizzativo caratterizzato da cambiamenti profondi e continui. La lettura trasversale dei contributi degli esperti sottende infatti la diffusa immagine delle aziende

come **organizzazioni sempre più complesse e differenziate** in parti specializzate, quasi "atomizzate". Da qui l'importanza crescente delle **forze centripete e integrative**, di coordinamento e di condivisione, tra le quali la funzione Comunicazione interna (CI) appare come attore fondamentale, come il periodo del Covid-19 ha ampiamente dimostrato.

La comunicazione interna si presenta oggi più che in passato come una **leva strategica di business** in grado di:

- **orientare le persone** verso i valori e la cultura organizzativa
- **generare motivazione** e senso di appartenenza, in particolare nei momenti di cambiamento e di riadattamento all'ambiente
- **influenzare i leader** nelle scelte, in base a quanto ascoltato e raccolto dal tessuto organizzativo.

L'azione della comunicazione interna è oggi infatti sempre più **bidirezionale**, finalizzata a comunicare aggiornamenti, top-down e dal centro alla periferia, e allo stesso tempo a **capire i sentiment**, in direzione opposta, bottom-up. **Le persone vogliono partecipare ed essere ascoltate**. È stata più volte citata la metafora della CI come "antenna" in grado di raccogliere i segnali e di influenzare i decisori, soprattutto quando il cambiamento è più forte.



La CI viene sempre più coinvolta nella **gestione del cambiamento**, in relazione alla trasformazione digitale, alla sostenibilità e alla ridefinizione dell'identità aziendale. In particolare, dove il cambiamento vissuto dall'organizzazione è più forte, la comunicazione è concentrata nel **veicolare il senso della trasformazione**, prima ancora dei suoi impatti.

Se la bidirezionalità si consolida, la CI ha il polso del clima dell'azienda, in particolare in relazione alla **comunicazione di crisi**: molti attori, non solo il vertice, riconoscono oggi l'importanza della CI a causa del continuo ripresentarsi di **situazioni di trasformazione**, di fronte alle quali essa assume un ruolo fondamentale nel comprendere e far fronte alle **reazioni delle persone**.

La comunicazione interna diventa così oggi sempre più uno **strumento di adattamento** a disposizione delle aziende, con una vocazione maggiormente orientata alla connessione **trasversale e orizzontale**, al "tenere insieme" la comunità aziendale.

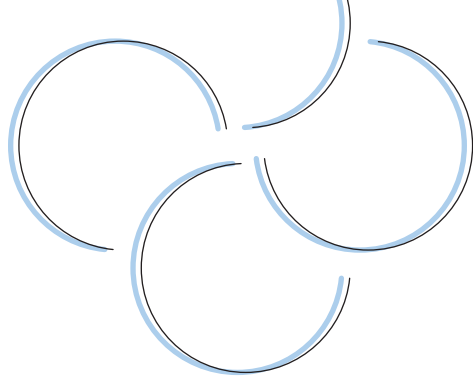
Nonostante la consapevolezza crescente del suo ruolo strategico, la CI fatica spesso a trovare un **ruolo corrispondente** nella **governance e nel processo organizzativo complessivo**.

Allargamento del ruolo della comunicazione interna

La CI appare meno legata all'ufficialità della comunicazione dall'alto, meno direttiva e unidirezionale: oggi mostra la capacità di **mettere a sistema tutta l'azienda**, diventa **collettore interno di molte sue attività**. Essa sta assumendo un **ruolo più ampio** nella relazione con le altre funzioni.

È in mutamento la relazione tra la CI e Risorse umane (HR): da una parte essa appare sempre più spesso **autonoma ed esterna al perimetro HR**, dall'altra spesso **assorbe attività prima in carico a HR**: clima, engagement, cultura, benessere, sviluppo. Al contempo anche servizi e processi si spostano tra i presidi della CI.

La relazione tra CI e IT diventa più stretta: dalla loro collaborazione passano molti servizi e iniziative della CI, a partire dalla Intranet, portale di accesso a molteplici servizi interni gestito a quattro mani, fino al design dei processi, con impatto diretto sul lavoro quotidiano delle persone e dunque sulla loro vita.



La CI stringe una solida partnership con la Comunicazione esterna: le aziende comunicano sempre di più nuovi valori all'interno e all'esterno, in modo coerente e coordinato, attraverso strumenti innovativi come i docufilm o i podcast. La priorità è rimanere in connessione con i propri stakeholder in modo continuativo, utilizzando strumenti integrati. La CI utilizza oggi piattaforme e canali di comunicazione speculari rispetto alla Comunicazione esterna. Comunicazione interna ed esterna condividono sempre più la responsabilità della **reputazione** dell'azienda e contribuiscono a rendere attrattiva l'organizzazione diffondendo un **nuovo racconto del lavoro** in grado di comunicare senso, orgoglio e appartenenza.

Questo allargamento a funzioni non tradizionali porta qualcuno a ipotizzare che l'**etichetta Comunicazione interna non sia più sufficiente** a contenere un oggetto manageriale così ampio.

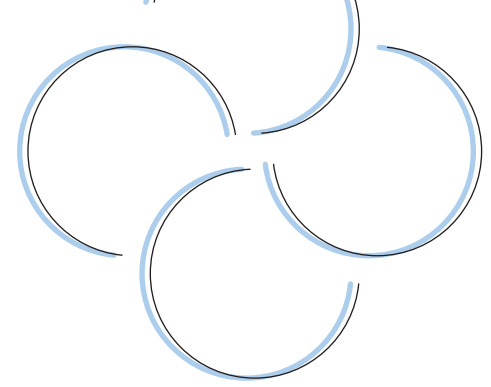
Narrazioni, manager e ambassador

La CI supera il suo esclusivo assetto top-down e rappresenta l'organizzazione come una "**comunità narrante**": tutti partecipano a

una narrazione comune, emergente e policentrica. Essa si presenta come una forza che abilita l'**infrastruttura di scambio** con strumenti, occasioni e competenze, e che esercita un'istanza di **regia: cerca un ordine, una coerenza, integra le narrazioni, le diffonde**.

Esiste nelle organizzazioni una **rete di relazioni estesa, informale e capillare**, molto rapida nel diffondere informazioni. Al suo interno il manager è sempre meno detentore di informazioni esclusive e sempre più **sense-maker e interprete** delle informazioni che circolano.

Le aziende stanno **spingendo molto sul coinvolgimento dei collaboratori**, per i quali funziona una **doppia traiettoria: verso l'interno**, con divulgazione e ingaggio valoriale, e verso l'**esterno**, tramite l'ambassadorship. I nuovi **ambassador** spontanei **nascono spesso con un focus** molto concreto **verso l'interno**: veicolano progetti o iniziative verso i colleghi. Si incomincia così. In seguito il percorso verso l'ambassadorship **non deve essere forzato** perché funzioni: l'azienda può formare, fornire strumenti e regolare con policy, ma l'adesione deve rimanere spontanea per essere autentica, convincente e durevole. La CI può alimentare questa spinta nel **riprendere e rilanciare questi comportamenti**: come detto, sempre più centro di regia anziché produttore esclusivo di contenuti.



Lavoro ibrido e Digital Workplace

Il lavoro ibrido aumenta il valore della CI, che diventa uno prezioso **strumento quotidiano di integrazione**. Da un lato serve a facilitare i flussi informativi per lo svolgimento del proprio ruolo, dall'altro a **contrastare lo sfilacciamento del senso di appartenenza**, a trasmettere valori anche a chi non è fisicamente presente e a contrastare il rischio di **isolamento**.

Le funzioni aziendali oggi si rivolgono proattivamente alla CI per comunicare e diffondere all'interno dell'organizzazione i propri messaggi e per raggiungere anche le persone in remote working: **essa sostiene sempre più il funzionamento dell'intero ecosistema aziendale**.

Più si fanno labili i confini fisici e organizzativi, più si disperde la percezione dell'"aria che tira" nelle diverse parti dell'organizzazione. La CI ha il compito cruciale di **non interrompere mai l'ascolto**, di fare raccolte periodiche e di restituire **feedback** ai manager per sostenere la loro consapevolezza.

L'affermazione del lavoro ibrido **porta IT e CI ad avere un terreno di lavoro comune**, per esempio la gestione del Digital Workplace. Due questioni cruciali emergono in questo incontro:

- **chi controlla** questi strumenti così potenti? Con quali logiche sottese vengono disegnati gli strumenti di lavoro quotidiano?
- esistono nel team della CI **competenze tecnologiche** in grado di dialogare alla pari con IT?

Intelligenza artificiale e comunicazione interna

L'intelligenza artificiale viene vissuta dagli esperti intervistati come una **grande opportunità** per la CI. Essa permette in primo luogo di **risparmiare tempo** e automatizzare molte operazioni: ricerche, sintesi, bozze. Inoltre essa facilita un **accesso personalizzato alla conoscenza** e ai documenti, per esempio al corpus procedurale, che è in grado di raggiungere, estrapolare e argomentare. Allo stesso modo attraverso la sua capacità di elaborazione, l'intelligenza artificiale consente di gestire contenuti in modo personalizzato e produrre messaggi individualizzati, così come Amazon e Google.

Abilitata in modo opportuno all'interno delle Intranet o dei Digital Workplace, l'intelligenza artificiale può diventare un **agente di ricerca interna all'organizzazione**, che consente ricerche rapide trasversali su praticamente qualunque oggetto o tema. Una grande potenzialità con alcuni prevedibili inconvenienti.

Il rischio principale consiste nel rischio di delegare troppo allo strumento, in particolare nella creazione di contenuti. Senza un utilizzo consapevole e una revisione attenta da parte delle donne e degli uomini, l'intelligenza artificiale arriva a fornire un prodotto finito: questo significherebbe per la CI **standardizzare al ribasso** il proprio valore e le proprie pratiche e con questo **abdicare alla propria funzione** basata sul rapporto umano.

Sfide attuali della comunicazione interna

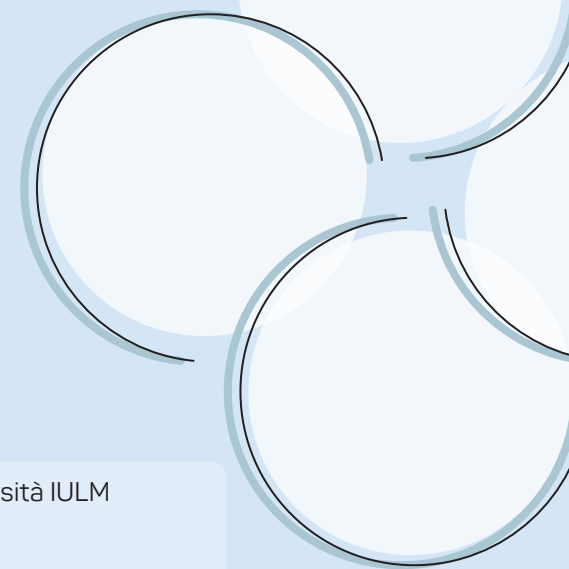
In quanto forza di integrazione, la CI è chiamata a una **incessante opera di ricucitura** e generazione di significati condivisi. Il suo primo compito strategico appare, dunque, **"armonizzare il mercato e l'anima"**, vale a dire individuare e diffondere una **coerenza** di fondo tra la ricerca del risultato di **business** da una parte e i **set valoriali** e la **cultura organizzativa** dall'altra.

Come detto, la ricerca della coerenza come fondamentale elemento di coesione del tessuto organizzativo assume il compito di conciliare le esigenze di **allineamento top-down** con l'**ascolto e la raccolta bottom-up, accettando dissenso** e facendo sentire al sicuro le voci critiche. La CI si presenta in questa tensione come indispensabile **camera di conciliazione**.

D'altro canto, mentre assolve le sue funzioni più recenti ed evolute, la CI deve sempre di nuovo alimentare la percezione del proprio valore e **curare il proprio accreditamento** presso i decisori: "Il nostro mestiere è l'unico che tutti gli altri credono di saper fare". Questa credibilità non può che essere conquistata sul campo.

Il riflesso del valore e della complessità della CI si ritrova anche nella sfida della costruzione di **team multidisciplinari**, in grado di includere e armonizzare il lavoro dell'esperto di comunicazione, del content creator, dello psicologo, dell'informatico e dell'esperto di intelligenza artificiale.

Senza soluzioni immediate, per quanto citata più volte dagli esperti, si presenta infine un'altra sfida per la CI. In una realtà quotidiana del lavoro oggi molto **frammentata**, fatta di continui stimoli e rimbalzi tra attività diverse, in tempi stretti, appare sempre più difficile il **"deep working"**. Come può la CI evitare che **qualunque cosa sia detta o fatta non finisca nel "frullatore"** dei tanti frammenti quotidiani?



Gli esperti di comunicazione interna intervistati

Giorgio Agagliati	Esperto di comunicazione interna e docente a contratto dell'Università IULM
Franco Amicucci	Presidente, SKILLA
Federica Grazia Bartolini	CEO, FGB Communications
Silvia Brena	CEO, Network Comunicazione
Lorenzo Brufani	Founder & CEO, Competence Communication
Paola Cuccia	Partner, Barabino & Partners
Ferdinando de Bellis	Partner, Barabino & Partners
Cristina Di Grado	Partner & Corporate and People Communications Strategist, Euphoria Studio
Eugenio Lanzetta	Senior Communications Advisor
Giuseppe Marchi	Fondatore e CEO, intranet.ai
Giacomo Mason	Amministratore unico, Intranet Management
Marco Minghetti	Associate Partner Bip Red, Business Unit, Gruppo Bip
Andrea Notarnicola	Newton
Denis Rizzoli	Creative Director, YAM112003
Rosario Sica	Membro del CDA con delega alle attività di Strategy, Innovation e AI-driven, Adiacent
Luca Villani	Partner & Managing Director, The Van Group

I report di settore sulla comunicazione interna un'analisi comparata

di Sara Conti

L'edizione 2026 del Rapporto sulla Comunicazione interna CERC analizza lo stato dell'arte della comunicazione interna anche attraverso la **comparazione con i report di settore** realizzati nel periodo 2019-2025 in Italia e all'estero. Come per la prima edizione del Rapporto l'obiettivo è stato verificare la completezza dei temi trattati dall'indagine e individuare elementi che consentano una maggiore comprensione del tema di studio.

L'attività di ricerca si è svolta mappando i report di settore disponibili da società di consulenza, associazioni professionali e accademiche e aziende attive nel settore della comunicazione interna. Sono stati individuati **13 report** di cui è stata esaminata l'edizione più recente. In quattro casi sono state analizzate edizioni precedenti per identificare temi non trattati nell'edizione più recente.

I report selezionati si basano nella maggior parte dei casi su survey rivolte a professionisti della comunicazione talvolta integrate da approfondimenti qualitativi. I dati sono riportati nei termini di percentuali così come presenti negli studi analizzati. Per la loro interpretazione è indispensabile fare riferimento alla tabella nelle pagine finali di questa sezione che riporta tutti i report analizzati con dettagli su metodologia, collocazione geografica, numerosità e tipologia di soggetti inclusi nei panel.

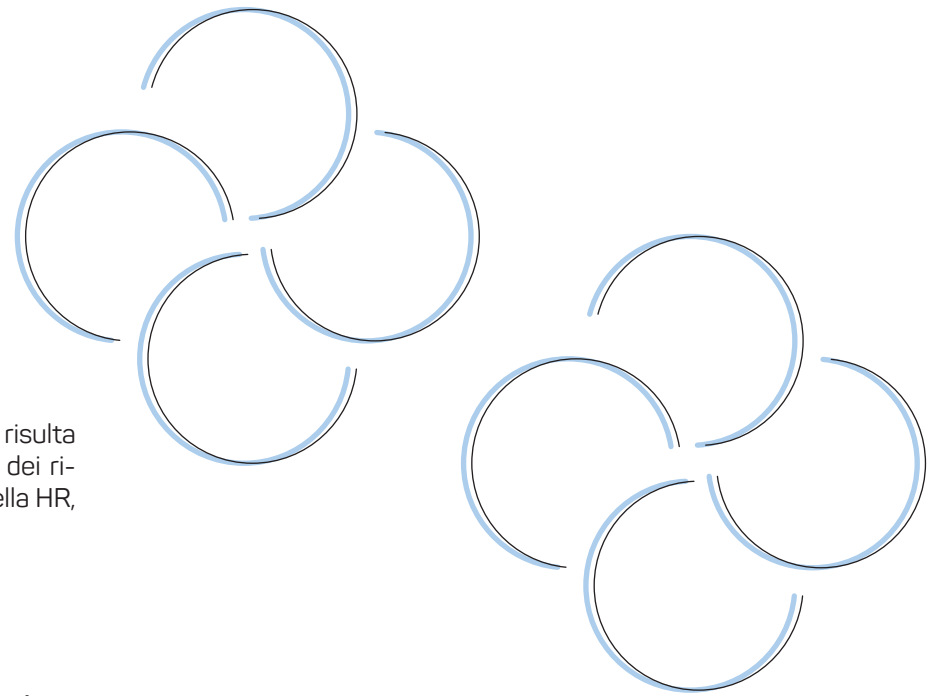
La comparazione tra questi report è stata effettuata in riferimento alle quattro macrocategorie del **Modello Enabling** della comunicazione interna che guida il Rapporto:

- la **funzione strategica della comunicazione interna**
- la **gestione manageriale**
- l'**attivazione dei collaboratori**
- la **digitalizzazione**.

La funzione strategica della comunicazione interna

Esistenza e collocazione della funzione

Dai report analizzati la comunicazione interna risulta essere una **funzione sempre più istituzionalizzata**. Secondo Institute of Internal Communication e Ipsos Karian and Box (IoIC, Ipsos) (2023) il 67% del loro panel di aziende dispone di un team dedicato. Un dato ancora più netto emerge dall'indagine di ContactMonkey (2024) secondo cui solo il 13% delle organizzazioni intervistate dichiara di non avere un team di comunicazione interna.



La collocazione organizzativa della comunicazione interna risulta allocata tra più funzioni: secondo Workshop (2025) il 27% dei rispondenti riporta alla Direzione Comunicazione, il 22% a quella HR, il 19% a quella Marketing e il 16% direttamente al CEO.

Riconoscimento del valore e coinvolgimento del top management

Il coinvolgimento del top management rappresenta una **leva decisiva** per innalzare la qualità e l'impatto della comunicazione interna nelle organizzazioni. Nei team più performanti, nel 52% dei casi i top manager dimostrano un impegno costante e collaborativo in comunicazione interna. Mentre nei team meno performanti la partecipazione della direzione risulta sporadica o assente, con solo il 5% che ne vede un impegno costante e collaborativo (Simplr, 2024).

L'80% dei professionisti di comunicazione interna intervistati da ContactMonkey (2025) concorda sull'importanza che i vertici riconoscano l'importanza della funzione. Un riconoscimento basato su risultati concreti: secondo i leader C-suite intervistati da Axios HQ (2024), una comunicazione interna efficace migliora l'employee engagement (45%), il lavoro di squadra (42%), la soddisfazione (40%) e la produttività (39%). Emerge quindi un quadro in cui la comunicazione interna viene sempre più percepita come leva strategica per risultati di business tangibili.

Dimensione dei team

I team di comunicazione interna **tendono a essere contenuti**. Secondo ContactMonkey (2024) la configurazione più diffusa risulta essere quella di team di 2-5 persone (38%) o con una sola persona dedicata (22%). Workshop (2025) conferma questa tendenza: il 41% dei rispondenti è l'unica persona dedicata alla comunicazione interna e il 31% ha team di 2-3 persone. Le previsioni di evoluzione delle dimensioni dei team sono orientate alla stabilità o alla crescita. Secondo gli intervistati di Simplr (2025), il 49% prevede di assumere nuovo personale, il 38% si attende organici invariati e solo il 7% prevede riduzioni.

Obiettivi

Gli obiettivi della comunicazione interna riflettono **dimensioni strategiche, culturali e operative**. Engagement e produttività dei collaboratori emergono come finalità primaria per il 78% delle organizzazioni intervistate da Workshop (2025) e per il 46% di quelle intervistate da ContactMonkey (2025). Questo in un contesto globale in cui i livelli di engagement mostrano un quadro critico: solo il 21% dei lavoratori risulta ingaggiato, il 62% è non ingaggiato e il 17% è disingaggiato in modo attivo (Gallup, 2025). L'allineamento strategico rappresenta un altro pilastro, indicato dal 39% degli intervistati di ContactMonkey (2025), dal 65% di Gallagher (2025) e dal 72% di Workshop (2025).

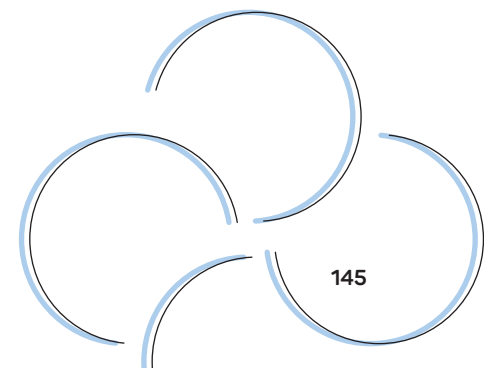
Nel definire gli obiettivi la funzione di comunicazione interna si confronta con le aspettative che le persone hanno verso il lavoro (Tench et al., 2025): i collaboratori si aspettano autonomia e ridefinizione del significato del lavoro orientato a crescita personale e benessere individuale e organizzativo (Ascai, 2025). Inoltre il 62% dei lavoratori intervistati si aspetta che l'azienda assuma posizioni chiare su temi sociali ma questa aspettativa è soddisfatta solo da metà delle organizzazioni (IoIC, Ipsos, 2024).

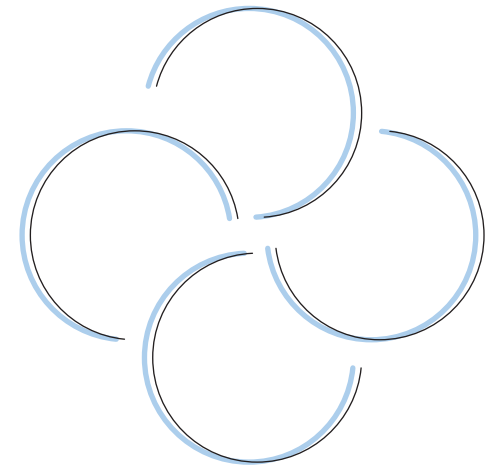
Anche la fiducia è centrale: senza comunicazione non esiste fiducia (IoIC, Ipsos, 2024). I leader intervistati confermano l'impossibilità di realizzare strategie senza collaboratori informati, allineati e ascoltati (Axios HQ, 2024). La comunicazione interna diventa così infrastruttura critica per la governance organizzativa, al servizio di molteplici dimensioni della performance (Ruck, Field, 2025).

La gestione manageriale

Approccio alla pianificazione delle strategie di comunicazione interna

Nonostante il crescente riconoscimento del valore strategico della comunicazione interna, la **pianificazione** di lungo periodo resta **poco diffusa**. Solo il 44% delle organizzazioni rispondenti dispone di una strategia di lungo termine (ContactMonkey, 2025), evidenziando un gap tra importanza attribuita e strutturazione effettiva.





Misurazione dell'efficacia della comunicazione interna

La misurazione resta la **principale difficoltà** e limita la capacità di dimostrare valore e di orientare le strategie. Quasi la metà dei comunicatori intervistati da Workshop (2025) dichiara di non disporre di risorse adeguate a misurare i risultati e solo il 20% si sente sicuro delle proprie risorse, con un punteggio medio di 2,6 su 5. Secondo ContactMonkey (2025), il 70% dei rispondenti ha difficoltà a dimostrare l'impatto della comunicazione interna. Il panel di Axios HQ (2025) sottolinea che la comunicazione viene spesso misurata con indicatori come feedback dai sondaggi (41%) e performance aziendale (39%). Quando disponibili, gli strumenti di misurazione vengono però utilizzati in modo strategico: l'81% dei rispondenti di Gallagher (2025) li usa per dimostrare efficacia, valore e orientare decisioni future, il 77% per il miglioramento continuo e il 73% per valutare i canali.

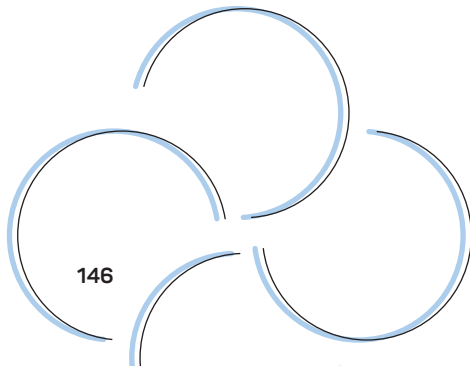
Budget

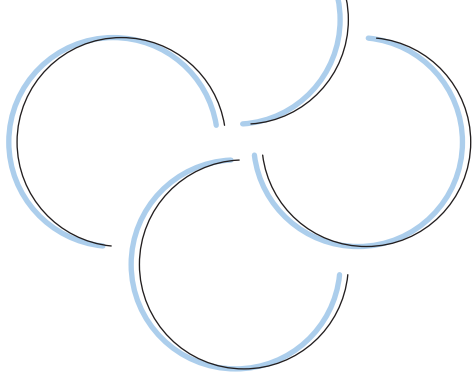
Le risorse economiche dedicate alla comunicazione interna presentano un **quadro in evoluzione**. Simpplr (2025) rileva un trend incoraggiante: il 58% delle organizzazioni intervistate ha aumentato il budget rispetto al 2024, il 33% lo ha mantenuto stabile e solo il 4% lo ha ridotto. Secondo Workshop (2025), il 70% dei comunicatori interni intervistati dichiara di avere risorse sufficienti per attuare la propria strategia. Tuttavia, ContactMonkey (2025) riscontra che il 52% delle aziende rispondenti non dispone ancora di un budget fisso e, tra quelle che lo hanno, il 28% si attesta sotto i 50.000 dollari e spesso al di sotto dei 10.000.

L'attivazione dei collaboratori

Ascolto e dialogo

L'ascolto dei collaboratori risulta una **priorità strategica**. Per ContactMonkey (2025) l'89% delle organizzazioni nel suo panel raccoglie feedback tramite survey di engagement (69%), pulse survey (51%) e feedback face-to-face (45%). Secondo il panel di The Van Studio (2024), processi di comunicazione interna ben progettati costituiscono canali di feedback costantemente attivi, più efficaci delle sole indagini annuali.





Secondo IolC e Ipsos (2024), la comunicazione one-to-one con il manager emerge come canale preferito dai collaboratori intervistati (36%) e privilegiato dalle loro aziende (35%). Questa convergenza evidenzia l'importanza della relazione diretta come spazio di ascolto e dialogo.

Gli spazi fisici vengono rivalutati come luoghi per costruire relazioni: la partecipazione è guidata dalla relazione, mentre il contesto di lavoro virtuale funziona se supportato da incontri in presenza (Ascai, 2025).

I collaboratori come comunicatori

La trasformazione digitale ha **ridefinito il ruolo dei collaboratori come comunicatori**, con effetti sociali più ampi che rendono strategica l'employee advocacy. La comunicazione interna è sempre più intrecciata con la comunicazione esterna: i collaboratori intervistati da Staffbase (2024) riportano di raccogliere informazioni sull'azienda da fonti esterne come internet (14%), social media (9%), media tradizionali (5%) e le diffondono all'esterno di propria iniziativa, rendendo il confine tra interno ed esterno sempre più permeabile.

Secondo i rispondenti di Integral (2025), l'allineamento valoriale guida comportamenti supportivi da parte dei collaboratori: il 75% di chi percepisce coerenza tra valori dichiarati e praticati difenderebbe l'azienda in caso di crisi e il 71% condividerebbe esperienze positive sui social. Emerge un divario generazionale: i giovani intervistati (18-25) sono più propensi a comportamenti critici rispetto ai senior (55+), dalla sindacalizzazione (46% vs 16%) alle recensioni negative (30% vs 8%).

La digitalizzazione

Strumenti di comunicazione interna

Il panorama degli strumenti di comunicazione interna si caratterizza per una **pluralità di touchpoint** con livelli di utilizzo e di efficacia percepita spesso disallineati. Secondo il panel di Workshop (2025), gli strumenti più diffusi sono e-mail (98%), Intranet (78%), eventi in presenza (69%), survey (64%), Microsoft Teams (63%). Tuttavia secondo gli intervistati di Gallagher (2025), i livelli di utilizzo ed efficacia percepita sono spesso disallineati: strumenti poco utilizzati risultano tra i più efficaci, come gli eventi in presenza per i manager (43% utilizzo, 85% efficacia), i messaggi via WhatsApp (12% utilizzo, 75% efficacia) e le piattaforme social (16% utilizzo, 68% efficacia).

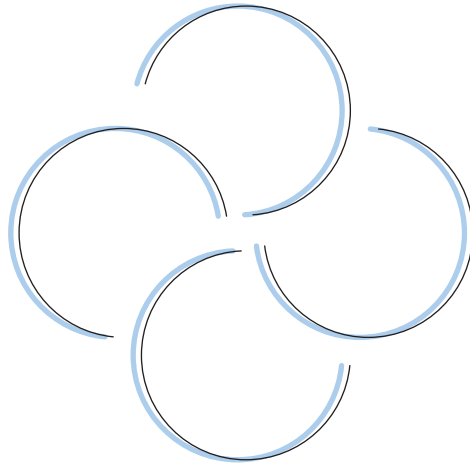
Questo disallineamento emerge anche da altre ricerche (IoIC, Ipsos, 2023) e suggerisce la necessità di rivedere il mix di canali, valorizzando strumenti più efficaci ma ancora poco presidiati.

Digital Workplace

La **Intranet** aziendale rappresenta l'**elemento centrale del Digital Workplace**, che evolve come piattaforma digitale e sociale con caratteristiche di immediatezza, interattività e continuità. Secondo il panel di Simplr (2025), il Digital Workplace viene principalmente utilizzato per allineare i collaboratori (49%), come hub centrale per strumenti di lavoro (48%), per un accesso rapido alla conoscenza (47%), per comunicazioni in caso di crisi (45%) e come fonte unica di informazioni critiche (42%). Tuttavia, il 42% dei rispondenti segnala che la proliferazione di strumenti digitali genera dispersione, evidenziando la necessità di logiche di integrazione dei vari strumenti (Simplr, 2025).

Intelligenza artificiale

L'adozione dell'intelligenza artificiale nella comunicazione interna **accelera in modo rapido** con un incremento di utilizzo dal 67% delle aziende del panel nel 2024 al 77% nel 2025, mentre la percentuale di chi non la utilizza è scesa dal 33% al 20% (ContactMonkey 2025). Tuttavia due comunicatori su cinque usano l'intelligenza artificiale senza linee guida chiare: solo il 41% degli intervistati ha indicazioni sugli strumenti da poter usare, il 36% su quando e come usarli e solo il 30% ha ricevuto formazione sui rischi (Gallagher, 2025). Secondo il panel di Simplr (2025), le applicazioni più diffuse riguardano ricerca di informazioni (49%), sintesi di contenuti complessi (45%) e generazione di contenuti (42%).

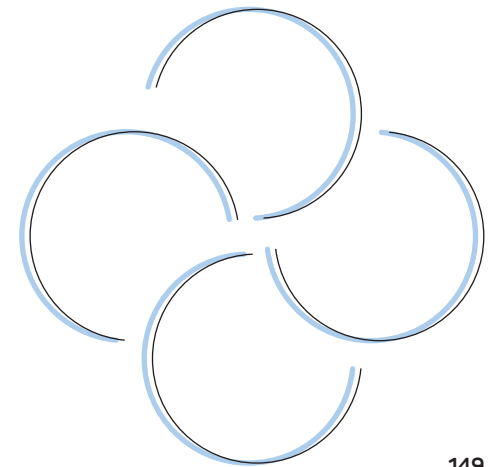


Lavoro ibrido

Il lavoro ibrido si è consolidato come **modalità organizzativa prevalente**: per ContactMonkey (2025) coinvolge il 55% dei lavoratori intervistati, per Workshop (2025) il 58%, per Simplr (2025) il 44%. Questa diffusione porta con sé sfide significative per la comunicazione: difficoltà nei confini vita-lavoro (37%), problemi di accesso alle informazioni (26%), limitato accesso ai canali di comunicazione (25%) e difficoltà ad avere contatti con i manager (20%) (Axios HQ, 2025). Si conferma inoltre un trade-off. Da un lato vi sono i vantaggi del contesto di lavoro remoto quali risparmio di tempo (65%), costi (64%), ed equilibrio vita-lavoro (52%). Dall'altro quelli legati al lavoro in ufficio ritenuto superiore al fine di costruire relazioni con i colleghi (72%) e i leader (68%) e di sostenere la produttività individuale (43%) e di team (58%) (Integral, 2025). Il lavoro ibrido richiede quindi alla comunicazione interna di ripensare strategie e strumenti per mantenere coesione e appartenenza in contesti distribuiti.

Conclusioni

La produzione di report di settore sulla comunicazione interna è costante e diffusa a livello internazionale, con focus sia nazionali sia globali. Ciò testimonia la **necessità di monitorare in modo sistematico una funzione in forte evoluzione** e di disporre di strumenti di benchmark condivisi. I temi indagati da questi report risultano contigui o sovrapposti a quelli del Rapporto, confermandone l'adeguatezza nel monitorare lo sviluppo della pratica manageriale a partire da un solido modello concettuale. Tale contiguità ha reso possibili i confronti presentati in queste pagine, utili a stimolare la riflessione sui dati rilevati e ad attivare un confronto con il contesto internazionale.



I report di settore sulla comunicazione interna analizzati

Autore/Ente	Titolo	Anno	Metodo	Rispondenti	Paesi di riferimento
Axios HQ	State of Internal Communications	2024 2025	Survey	2025 457 top manager; 813 collaboratori	USA
ContactMonkey	Global State of Internal Communications	2024 2025	Survey	2025 Oltre 450 professionisti della comunicazione	Oltre 50 Paesi nel mondo
Gallagher	Employee Communications Report 2025	2025	Survey	Oltre 2000 manager e collaboratori	USA, Canada, UK; Europa, Sud America, Australia e Nuova Zelanda, Asia, Africa, Medio Oriente
Gallup	State of the Global Workplace 2025	2025	Survey	227.347 collaboratori	A livello globale
Institute of Internal Communication and Ipsos Karian and Box	IC Index	2023 2024	Survey e interviste	2024 4000 collaboratori	UK
Integral, Harris Poll	2025 Index: How Employee Experience Drives Behavior at Work	2025	Survey	2000 collaboratori	USA
Ruck, Field	Valuing Internal Communication – How internal communication provides value to organisations, employees and society	2025	Review di report di settore	60 report	A livello globale

Autore/Ente	Titolo	Anno	Metodo	Rispondenti	Paesi di riferimento
Simplr	State of Internal Communications and Intranet Technology	2024 2025	Survey	2025 Circa 800 professionisti di comunicazione interna, HR e top management	USA, UK
Staffbase, USC Annenberg	Employee Communication Impact Study 2024	2024	Survey sui collaboratori; interviste con Chief Communication Officer	1007 collaboratori 20 Chief Communication Officers	USA
Tench, Moreno, Romenti, Buhmann, Laborde, Zerfass	European Communication Monitor 2025/26 – Intergenerational challenges in corporate communications: Exploring corporate positioning, talent management and coaching	2025	Survey e interviste	30 Chief Communication Officers	Europa
Valleriani, Incletolli (ASCAI)	Strumenti al bivio tra umano e artificiale. Gli effetti della rivoluzione digitale sui sistemi mediatici aziendali, sui modelli di comunicazione d'impresa e sulle competenze professionali dei comunicatori	2025	Survey e interviste	Manager di comunicazione d'impresa (numerosità non disponibile)	Italia
Workshop	Internal Comms Trends Report 2025	2025	Survey	256 collaboratori	A livello globale
The Van Studio	Studio sulla comunicazione interna	2024	Interviste one-to-one	Manager di 40 aziende	Italia



Quale modello di comunicazione interna emerge?

Quanto è diffuso il Modello Enabling della comunicazione interna

Per completare l'analisi il Rapporto sulla comunicazione interna CERC presenta degli indici che misurano il grado di presenza delle caratteristiche del Modello Enabling della comunicazione interna.

Per ciascuna dimensione del modello è stato costruito un indice con gli indicatori riportati qui di seguito.

Gli indicatori utilizzati nell'edizione 2026 della ricerca sono rimasti invariati per consentire un confronto ottimale con gli stessi indicatori del 2019, a eccezione di un indicatore relativo alla Digitalizzazione: nell'attuale edizione è stato usato infatti l'indicatore relativo all'adozione del Digital Workplace, mentre nel 2019 quello dell'adozione dei social media interni.

Strategicità

- Esistenza di una funzione formale
- Obiettivi approvati dal top management
- Livello del valore generato per gli stakeholder
- Partecipazione alle decisioni aziendali

Gestione manageriale

- Adozione di un piano di comunicazione
- Esistenza di un budget annuale
- Rilevanza media degli indicatori per la misurazione

Attivazione dei collaboratori

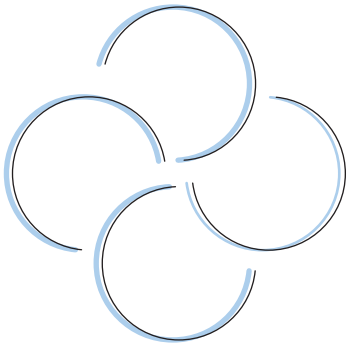
- Obiettivi di attivazione dei collaboratori
- Uso di canali pull e bottom-up
- I collaboratori sviluppano contenuti per la comunicazione esterna
- SMP che favorisce il blurring

Digitalizzazione

- Intensità d'uso dei canali digitali
- Adozione di DWP

Il valore degli indici è su una scala da 0 a 10.

I quattro elementi del Modello Enabling compongono l'Indice «Livello di Enablement della comunicazione interna», calcolato su una scala 0-10.



Il Modello Enabling della comunicazione interna nelle aziende italiane presenta una diffusione in crescita rispetto al dato del 2019, che poteva ritenersi appena sufficiente. I quattro elementi che lo compongono sono ben avviati, soprattutto la digitalizzazione seguita dalla strategicità. Nel complesso emerge che la comunicazione interna nelle aziende italiane procede nel suo percorso di sviluppo nelle aziende italiane.

l'Indice «Livello di Enablement della comunicazione interna», calcolato su una scala 0-10



Le aziende del campione e il Modello Enabling della comunicazione interna

L'indice «Livello di Enablement della comunicazione interna» consente di raggruppare le aziende del campione in tre cluster

IL SEME



Aziende nelle quali l'indice Livello di Enablement assume un valore tra 0 e 5,9. In queste aziende il Modello Enabling di comunicazione interna è a uno stadio di sviluppo embrionale, con alte potenzialità in nuce

IL GERMOGLIO



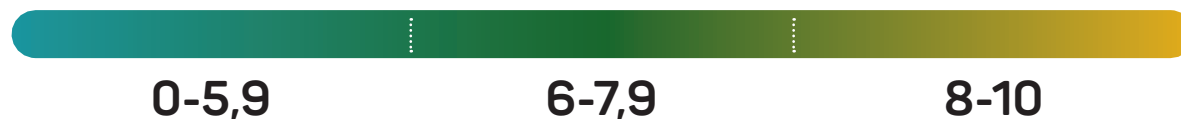
Aziende nelle quali l'indice Livello di Enablement assume un valore tra 6 e 7,9. Queste sono aziende nelle quali le caratteristiche di strategicità, managerialità, attivazione, digitalizzazione sono già presenti in fase iniziale

LA SPIGA

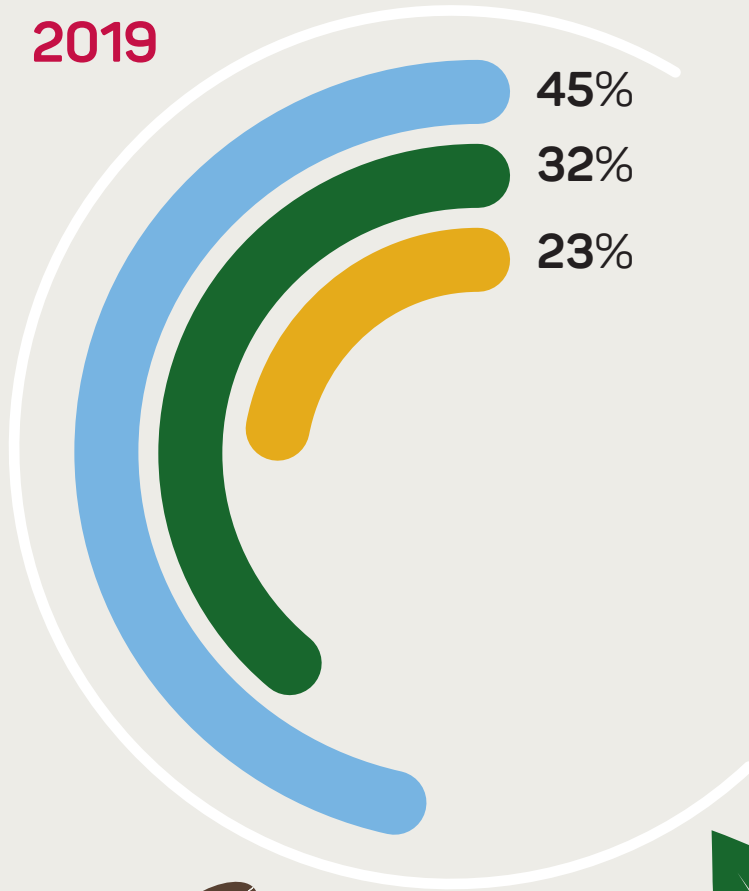


Aziende nelle quali l'indice Livello di Enablement assume un valore tra 8 e 10. Queste aziende hanno maturato un modello di comunicazione interna con piene caratteristiche Enabling, e sono pronte a conseguire tutti i benefici della comunicazione interna

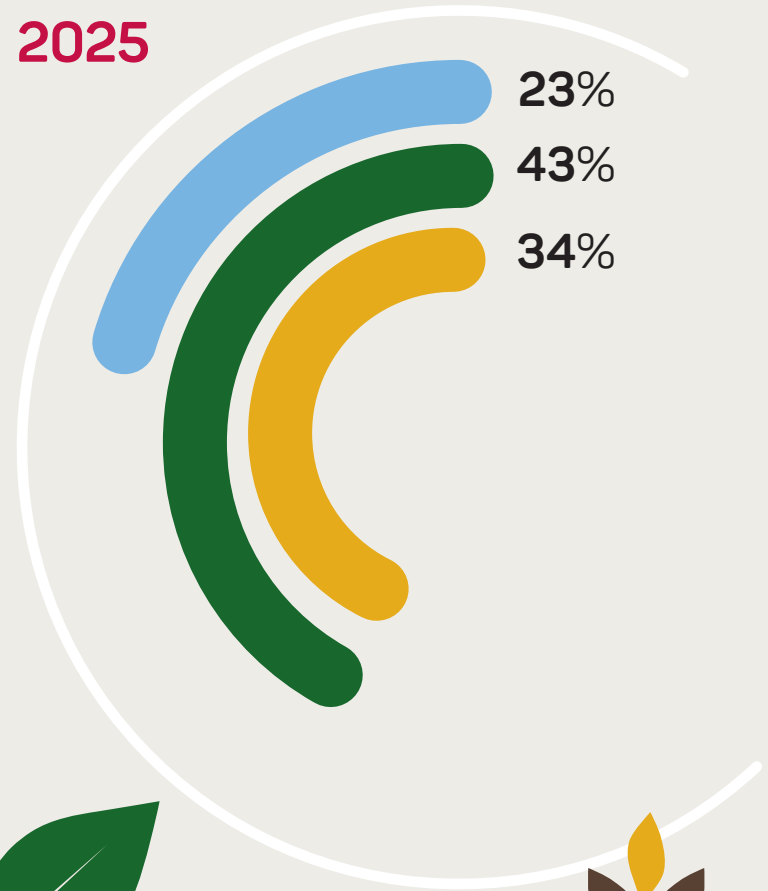
Indice «Livello di Enablement della comunicazione interna»



2019



2025



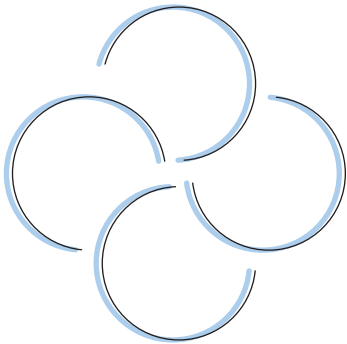
Quale impatto ha il Modello Enabling della comunicazione interna sull'employee engagement?

L'ipotesi del modello di comunicazione interna adottato nel Rapporto suggerisce che quando la comunicazione interna è strategica, gestita in modo manageriale, attiva i collaboratori ed esplora le possibilità delle nuove arene digitali di comunicazione interna, essa ha un impatto positivo sul livello di **employee engagement**.

Anche in questa edizione della ricerca a tutti i rispondenti è stato chiesto di indicare quanto fosse elevato il livello di employee engagement nella propria azienda, come nel 2019.

La regressione lineare mostra **un coefficiente beta pari a 0,321 con un p. value significativo in quanto minore di 0,01.**

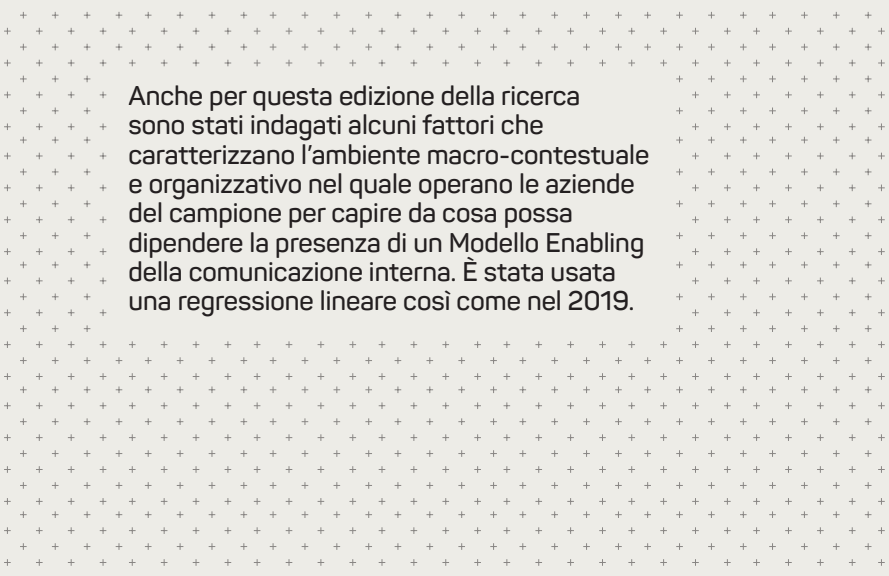
Anche i dati del 2025 mostrano che la relazione di causa-effetto tra le caratteristiche del Modello Enabling e il livello di engagement è intensa e significativa, come nel 2019.



Anche in questa edizione della ricerca l'esistenza di un Modello Enabling di comunicazione interna conferma di avere un **impatto effettivo sul livello di engagement**. Nel 2025 la forza dell'influenza è maggiore rispetto al 2019, quando l'impatto si era assestato a un valore di 0,291**.



Quali fattori macro-contestuali e organizzativi hanno un impatto sull'adozione del Modello Enabling della comunicazione interna?



Anche per questa edizione della ricerca sono stati indagati alcuni fattori che caratterizzano l'ambiente macro-contestuale e organizzativo nel quale operano le aziende del campione per capire da cosa possa dipendere la presenza di un Modello Enabling della comunicazione interna. È stata usata una regressione lineare così come nel 2019.

- **Ciclo di vita del settore**
nuovo o in fortissimo cambiamento
- **Principale strategia**
innovazione
- **Stile manageriale**
partecipativo
- **Digitalizzazione dei processi aziendali**
elevata

0,291** →

0,221* →

0,267* →

0,307** →

* significativo poiché $p < 0,05$

** significativo poiché $p < 0,01$

Modello Enabling della comunicazione interna

Strategicità

Gestione manageriale

Attivazione
dei collaboratori

Digitalizzazione

Le caratteristiche del macro-contesto e i fattori organizzativi che spingono un'azienda ad adottare un Modello Enabling della comunicazione interna sono:

- il fatto di operare in un settore produttivo nuovo o in fortissimo cambiamento
- l'adozione di una strategia competitiva di innovazione
- uno stile manageriale improntato alla partecipazione
- l'elevata digitalizzazione dei processi aziendali

Quali conclusioni e quali questioni aperte?

I dati discussi mostrano che:

- La Comunicazione interna risulta ancora **più strategica e istituzionalizzata** rispetto al 2019, cresce in parallelo la **percezione di valore** generato a favore di tutti i suoi stakeholder
- La **gestione manageriale** prosegue il suo **consolidamento** in modo lieve ma costante tramite la diffusione ulteriore di **piani** di comunicazione formali, **budget** dedicati e **strumenti e prassi di misurazione**
- Prevale il focus sull'allineamento e l'**attivazione dei collaboratori continua a non essere la priorità** come nel 2019, dove spesso il freno è dato da **stili manageriali ancora poco orientati all'autonomia** dei collaboratori e da una **debole diffusione dei programmi formali di ambassadorship**
- La **digitalizzazione** della comunicazione interna è **decisamente più avanzata** rispetto al 2019, trainata in questi anni dalla diffusione del **lavoro da remoto** e dallo sviluppo del **Digital Workplace**
- Risulta sempre **più strategico il ruolo della Comunicazione interna nella gestione efficace dei processi di adattamento e cambiamento continuo** da cui le organizzazioni sono sfidate in un'epoca di trasformazioni tecnologiche e crisi geopolitiche ed economiche senza tregua
- I dati del 2025 confermano un ulteriore **consolidamento del Modello Enabling della comunicazione interna**, spinto soprattutto dalla digitalizzazione, e della sua **capacità di incidere in modo positivo sull'engagement dei collaboratori**
- La maturazione del Modello Enabling della comunicazione interna si riflette anche a livello di sistema: si riducono le aziende nello stadio iniziale (seme) e **crescono quelle nello stadio intermedio (germoglio) e maturo (spiga)**.

Emergono alcune questioni aperte:

- Diventare una funzione sempre più organica rispetto al funzionamento aziendale **integrandosi alla Comunicazione esterna** e garantendo **circularità tra il flussi top-down e bottom-up**
- A fronte di una ormai raggiunta maturità manageriale nella gestione della comunicazione interna, la sfida odierna è quella di volgere lo sguardo dal proprio interno verso l'esterno, cioè verso una più efficace e strutturata **cooperazione interfunzionale** con altre funzioni limitrofe: **Comunicazione esterna, Risorse umane, IT**
- Essere in grado di accompagnare l'organizzazione nel **diventare una comunità narrante**, capace di interpretare, dare senso e direzione alle persone di fronte al cambiamento continuo, alle crisi permanenti e all'overload informativo
- A fronte della **sempre più spinta digitalizzazione** restano sul tavolo vecchie questioni, quali erosione della comunicazione informale e debolezza nella condivisione delle conoscenze, e se ne aprono di nuove: **gestire la sfida dell'IA tra promessa di efficienza e rischio di dipendenza e appiattimento**
- A fronte di modelli di organizzazione del lavoro sempre più complessi e frammentati diventa cruciale per la Comunicazione interna trovare efficacia nel **raggiungere in modo uniforme tutti i collaboratori**, cioè quelli in sede, nella periferia, negli stabilimenti, nei punti vendita, in ufficio, da remoto, e sostenerne con continuità l'engagement
- Evolvere in una **funzione adulta e consapevole**, in grado di ricucire con continuità il testo comunicativo e relazionale con le persone: accogliere il dissenso, dare senso di fronte al caos crescente, combattere la frammentazione e il consumo compulsivo dell'informazione schiacciato sul breve termine

Nota metodologica sulla ricerca

Il **Rapporto sulla comunicazione interna nelle aziende italiane** realizzato dal **CERC** dell'Università IULM è multi-metodo: si basa su una ricerca qualitativa tramite interviste a testimoni privilegiati per permettere di esplorare alcune tematiche emergenti e una ricerca quantitativa tramite survey per permettere una comparazione dei dati nel tempo e con altri contesti. Il modello concettuale e i temi da indagare sono stati sviluppati sulla base di una vasta analisi degli studi internazionali sui temi trattati.

Le **interviste** sono state effettuate fra giugno e settembre 2025 su un campione di convenienza di 16 professionisti della comunicazione interna, esperti e consulenti sul tema, selezionati a partire dalle reti di relazioni dei ricercatori.

I dati relativi alla survey sono stati raccolti fra settembre e dicembre 2025 mediante la somministrazione di un **questionario online**, testato in precedenza su soggetti simili per caratteristiche a quelli scelti come rispondenti.

L'universo di riferimento dello studio è quello delle aziende italiane. Il principio per includere le aziende nel campione è stato quello dell'esistenza di un interesse dell'azienda verso il tema della comunicazione interna.

La ricerca quantitativa ha usato un **campione di convenienza** costruito tramite la tecnica dello *snowball*. Questa scelta ha consentito di contattare soggetti ben informati sul tema e operanti in aziende che svolgono un'attività di comunicazione interna. Non consente invece di misurare la percentuale di aziende che in Italia possiedono una funzione di comunicazione interna o la svolgono in modo strutturato e consapevole.

I soggetti scelti come rispondenti della survey sono i **manager referenti della comunicazione interna**, che quindi ricoprono il ruolo formale di referente o responsabile della comunicazione interna oppure la gestiscono ad interim con altre attività. I rispondenti sono stati invitati domanda per domanda a riportare percezioni e informazioni che il ruolo ricoperto consentiva loro di possedere in qualità di *key informant*.

Nel complesso si può considerare il **campione significativo** per varie ragioni:

- la numerosità dei casi
- l'omogeneità professionale dei rispondenti, tutti coinvolti in attività di comunicazione interna
- l'elevato livello di interesse mostrato dai rispondenti nell'accettare l'invito e nel rispondere a tutte le domande poste nella quasi totalità dei casi
- la loro elevata qualificazione professionale mostrata dal titolo di studio e dall'età
- l'eterogeneità delle aziende incluse nel campione per settore merceologico, età, dimensioni, natura.

La ricerca quali-quantitativa sulle aziende italiane è stata integrata anche con un'**analisi comparata di 13 report di settore** relativi ai temi della comunicazione interna o a temi correlati, che hanno messo a disposizione dati raccolti in Italia e all'estero nel periodo 2019-2025. In continuità con quanto già fatto anche in occasione della prima edizione della ricerca, questa analisi comparativa ha permesso di cogliere dati che potessero fornire ulteriori elementi di comprensione rispetto ai temi di studio.

Riferimenti bibliografici

- Bowen S.A., Erzikova E.V. (Eds.) (2025), *Handbook of Innovations in Strategic Communication: Artificial Intelligence, Futurism and Directions*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- Cornelissen J. (2023), *Corporate Communication* (7th Edition), Sage, London.
- Falkheimer J., Heide M. (2018), *Strategic Communication*, Routledge, New York.
- Falkheimer, J., Heide M. (Eds.) (2022), *Research handbook on strategic communication*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- Frandsen F., Johansen W. (2011), "The Study of Internal Crisis Communication: Towards an Integrative Framework", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 16, n. 4, pp. 347-361.
- Goodman M., Hirsch P. (2010), *Corporate Communication*, Peter Lang, USA.
- Heide M., Simonsson C. (2011), "Putting Coworkers in the Limelight: New Challenges for Communication Professionals", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 5, n. 4, pp. 201-220.
- Kim J.N., Rhee Y. (2011), "Strategic Thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea", *Journal of Public Relations Research*, vol. 23, n. 3, pp. 243-268.
- Mazzei A. (2004), "La comunicazione interna della Pubblica Amministrazione. Dinamiche di una nuova frontiera", in Rolando S., (a cura di), *I grandi temi della comunicazione di pubblica utilità – Volume 1*, FrancoAngeli, Milano, pp. 437-454.
- Mazzei A. (2009), *La comunicazione interna nelle fasi di sviluppo, crisi e ripresa dell'azienda*, FrancoAngeli, Milano.

- Mazzei A. (2010), "Promoting Active Communication Behaviours through Internal Communication", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 15, n. 3, pp 221-234.
- Mazzei A. (2014), "Internal Communication for Employee Enablement: Strategies in American and Italian Companies", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 19, n. 1, 2014, pp. 82-95.
- Mazzei A. (2025a), "Employee communication: resources, behavior, enablement", in S. Kim, P. M. Buzzanell, A. Mazzei, J.-N. Kim (Eds.), *Routledge Handbook of Employee Communication and Organizational Processes* (pp. 195-204), Routledge, New York.
- Mazzei A. (2025b), "Employee communication innovations, changing demands, and practices for the future", in S.A. Bowen, E.V. Erzikova (Eds.), *Handbook of Innovations in Strategic Communication* (pp. 225-238), Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- Mazzei A., Butera A. (2024), "La comunicazione interna", in Mazzei A., Ravazzani S., *Comunicazione d'impresa* (pp. 149-187), Pearson, Milan.
- Mazzei A., Ravazzani S., Butera A., Fisichella C. (2024), "Do You Dare to Speak Up at Work? A Study on Organizational Conditions Enabling or Discouraging Employee Voice", *Journal of Public Relations Research*, 1-20.
- Mazzei A., Quaratino L., Ravazzani S. (2021), *Internal Crisis Communication in the Time of Covid-19 Pandemic. Company strategies and working experience of employees*, FrancoAngeli OpenAccess
English version: <https://series.francoangeli.it/index.php/oa/catalog/book/727>
- Mazzei A., Quaratino L. (2019), *Rapporto sulla comunicazione interna nelle aziende italiane*, FrancoAngeli OpenAccess. https://ojs.francoangeli.it/_omp/index.php/oa/catalog/book/500
- Men R.L., Bowen S. (2017), *Excellence in Internal Communication*, BEP, New York.
- Men R.L., Tkalac Verčič A. (Eds.) (2021), *Current Trends and Issues in Internal Communication: Theory and Practice*, Palgrave Macmillan, London.
- Pastore A., Vernuccio M. (2008), *Impresa e comunicazione*, Apogeo, Milano (seconda edizione, prima edizione 2006).
- Ruck K., Flegg M. (2026), *Exploring Internal Communication. Towards Dialogue in the Workplace* (5th Edition), Routledge, Abingdon, Oxon.
- Siano A., Vollero A., Siglioccolo M. (2015), *Corporate communication management: Accrescere la reputazione per attrarre risorse*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- Tkalac Verčič A., Verčič D., Špoljarić A., Špoljarić A. (2023), *Internal Communication and Employer Brands*, Routledge, Abingdon, Oxon.
- Verčič A., Verčič D., Sriramesh K. (2012), "Internal communication: Definition, parameters and the future", *Public Relations Review*, vol. 38, n. 2, pp. 223-230.
- Verčič A.T., Vokić, N.P. (2017). Engaging employees through internal communication, *Public relations review*, vol. 43, n. 5, pp. 885-893.
- Zeffass A., Franke N. (2013), "Enabling, Advising, Supporting, Executing: A Theoretical Framework for Internal Communication Consulting Within Organizations", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 7, n. 2, pp. 118-135.

CERC

Centre for Employee Relations and Communication

è il centro di ricerca dell'Università IULM che ha la finalità di sviluppare e diffondere cultura della gestione delle relazioni organizzative e della comunicazione con i collaboratori. Svolge ricerca, divulgazione, formazione e progetti commissionati, in una prospettiva di confronto fra il mondo accademico e quello aziendale. Si avvale del supporto di un Comitato scientifico che ne assicura la connessione con i principali centri di eccellenza internazionali. Ospita al suo interno il Working Group Employee Communication.

WG_EC

Working Group Employee Communication

è il gruppo di ricerca multi-azienda del CERC dedicato a un progetto speciale della durata di due anni in partnership con un gruppo limitato di aziende. Vuole rappresentare un think tank sui temi della gestione delle relazioni organizzative e della comunicazione interna, che sia stimolo e punto di riferimento in quest'area per i professionisti delle aziende partner, la comunità professionale di riferimento e le comunità professionali contigue.

cerc.iulm.it

Edizione fuori commercio



Il Rapporto sulla comunicazione interna nelle aziende italiane Edizione 2026 ricostruisce lo **stato dell'arte** delle **pratiche** e dei **trend** della comunicazione interna e delle relazioni organizzative in Italia e ne ricostruisce le direttrici evolutive nel tempo, grazie al raffronto con il quadro emerso dalla prima edizione della ricerca del 2019. Il modello consente di misurare se la comunicazione interna è strategica, è gestita in modo manageriale, attiva i collaboratori ed è digitalizzata. Focus:

- employee ambassadorship
- intelligenza artificiale
- lavoro ibrido
- digital workplace

Costituisce uno **strumento di benchmark** grazie al quale ogni azienda può mappare lo stato di sviluppo della propria comunicazione interna nel tempo e rispetto al quadro italiano.

È stato realizzato dal Working Group Employee Communication attivo presso il Centre for Employee Relations and Communication (CERC) 2025-2026 dell'Università IULM.



ISBN 9788835192305