

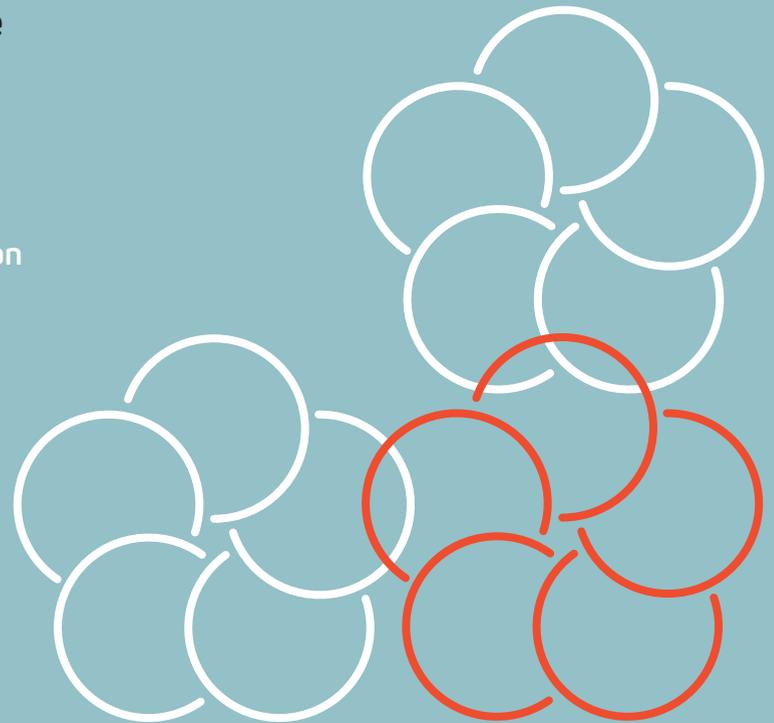
Alessandra Mazzei
Luca Quaratino

RAPPORTO SULLA COMUNICAZIONE INTERNA NELLE AZIENDE ITALIANE

Comunicazione e relazioni organizzative
per il vantaggio competitivo

Centre for Employee Relations and Communication
Università IULM

FrancoAngeli
OPEN  ACCESS



Alessandra Mazzei
Luca Quaratino

RAPPORTO
**SULLA COMUNICAZIONE INTERNA
NELLE AZIENDE ITALIANE**

**Comunicazione e relazioni organizzative
per il vantaggio competitivo**

Centre for Employee Relations and Communication
Università IULM

FrancoAngeli
OPEN  ACCESS



Università IULM
Centre for Employee Relations and Communication
Dipartimento di Business, Law, Economics, and Consumer Behavior
«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:

http://www.francoangeli.it/come_pubblicare/pubblicare_19.asp

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.

Progetto grafico: Marina Pica

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

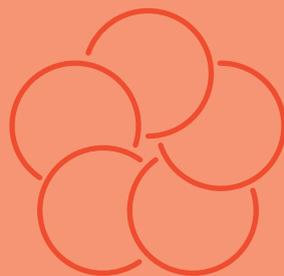
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale (CC-BY-NC-ND 4.0)

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>

Indice

Presentazione.....	5
Il Centre for Employee Relations and Communication e il Working Group Employee Communication.....	7
Il Working Group Employee Communication 2018-2020.....	9
Il team di ricerca.....	11
Il comitato scientifico.....	13
Nota metodologica sulla survey.....	109
Riferimenti bibliografici.....	110

Perché il Rapporto sulla comunicazione interna?.....	15
Qual è il valore del Rapporto sulla comunicazione interna?.....	17
Che cosa è la comunicazione interna?.....	19
Quale disegno della ricerca?.....	21
• Il metodo.....	22
• Il Modello Enabling della comunicazione interna.....	23
• L'identikit delle aziende del campione e dei rispondenti.....	24
Qual è lo stato della comunicazione interna nelle aziende italiane? I risultati della ricerca.....	27
Quale modello di comunicazione interna emerge?.....	97
Quali conclusioni e quali questioni aperte?.....	107



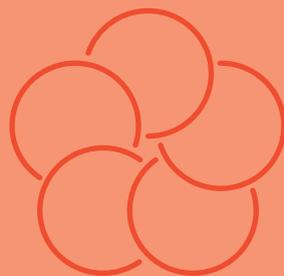
Presentazione

Il **Rapporto sulla comunicazione interna nelle aziende italiane** ricostruisce lo **stato dell'arte** delle **pratiche** e dei **trend** della comunicazione interna e delle relazioni organizzative in Italia.

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 @Centre for Employee Relations and Communication (CERC) 2018-2020 dell'Università IULM in collegamento con il CCI at Baruch College/CUNY.

La ricerca è stata supportata dal Dipartimento di Business, Law, Economics, and Consumer Behavior «Carlo A. Ricciardi» dell'Università IULM.



CERC

Il **Centre for Employee Relations and Communication (CERC)** ha la finalità di sviluppare e diffondere cultura della comunicazione e delle relazioni organizzative.

Svolge ricerca, divulgazione, formazione e progetti commissionati sui temi delle relazioni e della comunicazione con i collaboratori.

È sostenuto da un comitato scientifico che ne assicura la connessione con i principali centri di eccellenza internazionali.

Al suo interno ospita il Working Group Employee Communication.

Fa parte del Dipartimento di Business Law Economics and Consumer Behavior «Carlo A. Ricciardi».

È stato istituito nel 2016 come evoluzione del Laboratorio Comunicazione interna attivo alla IULM dal 2009.

Fondato e diretto da Alessandra Mazzei

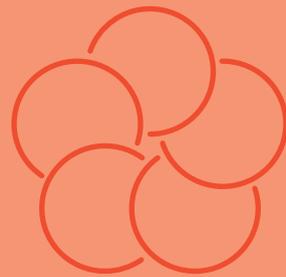
WG_EC

Il **Working Group Employee Communication (WG_EC)** è dedicato a un progetto speciale della durata di due anni in partnership con un gruppo limitato di aziende.

Realizza un progetto di ricerca su un tema concordato.

Le aziende partner e i ricercatori IULM si incontrano 3 volte all'anno per aggiornamenti sui risultati del progetto della ricerca e per approfondimenti su temi di interesse del WG_EC. Gli incontri sono mirati a obiettivi definiti e in un contesto peer to peer.

employee.communication@iulm.it



Il Working Group Employee Communication 2018-2020

Aziende partner del Working Group Employee Communication 2018-2020 e loro rappresentanti:

Campari Group

*Enrico Bocedi
Annalisa Galli*

Coopselios

*Ilaria Morandi
Giorgia Poliseno*

Cromology Italia

Simona Bargiacchi

Eni

Valentina Uboldi

Ferrero

*Deborah Parodi
Valentina Berruero*

Gruppo Unipol

*Alessandra Cappello
Silvia Cervellera*

LFoundry

*Fabrizio Famà
Gianluca Togna*

MM

Maria Lucia Lezzi

Sanofi

*Giampaolo Colletti
Elisabetta Villa*

Saras

*Milena Atzori
Rossella Ligios*

Sella

*Marco Carminati
Eugenio Lanzetta*

Snam

Teresa Girardi

Unicoop Firenze

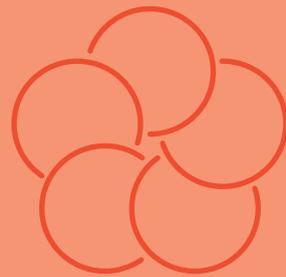
Manola Manini

Vodafone Italia

*Alessandra Teruggi
Loredana Vernillo*

Whirlpool EMEA

*Federica Bartolini
Beatrice Tortosa*



Il team di ricerca

Gli autori

Alessandra Mazzei è Direttore del Centre for Employee Relations and Communication dell'Università IULM, dove insegna Brand & Corporate Communication, Internal Communication e Comunicazione d'impresa ed è anche Coordinatrice del corso di laurea in Comunicazione d'impresa e relazioni pubbliche, Vice direttore del Dipartimento di Business, Law, Economics, and Consumer Behavior "Carlo A. Ricciardi", Direttore del Master in International Communication e Presidente del Consorzio Geerts Hofstede Consortium.

alessandra.mazzei@iulm.it

Luca Quaratino è ricercatore in Organizzazione aziendale presso l'Università IULM, dove insegna Organizzazione d'impresa e gestione delle risorse umane e Critical Issues in Hospitality Human Resources ed è Direttore del Master in Communication & Human Resources. È componente del Comitato scientifico e Senior Project Leader del Centre for Employee Relations and Communication.

luca.quaratino@iulm.it

I ricercatori che hanno collaborato allo studio

Alfonsa Butera è consulente freelance nel campo della comunicazione aziendale. Presso l'Università IULM è docente a contratto di Comunicazione d'impresa e Responsabile del Coordinamento operativo e Researcher del Centre for Employee Relations and Communication.

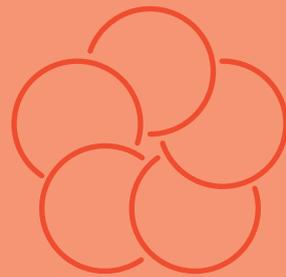
alfonsa.butera@iulm.it

Chiara Fisichella PhD, è consulente freelance nel campo della ricerca sociale. Presso l'Università IULM è cultrice della materia di Comunicazione d'impresa e collabora come Researcher con il Centre for Employee Relations and Communication.

c.fisichella@virgilio.it

Silvia Ravazzani PhD, è professore associato presso l'Università IULM, dove insegna Corporate Communication. È componente del Comitato scientifico e Senior Project Leader del Centre for Employee Relations and Communication.

silvia.ravazzani@iulm.it



Il comitato scientifico

**Luca Pellegrini**

Preside Facoltà di Comunicazione e docente di Marketing, Università IULM (Presidente)

**Shannon Bowen**

Professore presso la School of Journalism and Mass Communications, University of South Carolina, USA

**Sabine Einwiller**

Professore di Public Relations Research e Direttore del CCom Research Group, University of Vienna, AT

**Annamaria Esposito**

Ricercatrice e Docente di Management e Marketing delle attività culturali e dello spettacolo, Università IULM

**Finn Frandsen**

Professore presso il Department of Management, Aarhus University, DK

**Michael Goodman**

Direttore Corporate Communication International, Baruch College/CUNY, USA

**Winni Johansen**

Professore presso il Department of Management, Aarhus University, DK

**Jeong-Nam Kim**

Gaylord Family Chair di Public Relations/Strategic Communication, Gaylord College of Journalism and Mass Communication, University of Oklahoma, USA

**Alessandro Lovari**

Ricercatore in Sociologia dei processi culturali e comunicativi, Università di Cagliari, IT

**Rita Linjuan Men**

Professore Associato presso il Department of Public Relations, University of Florida, USA

**Luca Quaratino**

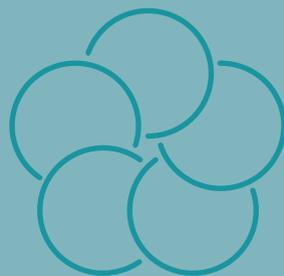
Ricercatore e docente di Organizzazione aziendale, Università IULM

**Silvia Ravazzani**

Professore Associato di Corporate Communication, Università IULM

**Charlotte Simonsson**

Senior Lecturer in Strategic Communication, Lund University, SE



Perché il Rapporto sulla comunicazione interna?

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 (Falkheimer, Heide, 2018; Cornelissen, 2017; Siano, Vollero, Siglioccolo, 2015; Goodman, Hirsch, 2010; Pastore, Vernuccio, 2008) sia secondo quelli specifici sulla comunicazione con i collaboratori (Men, Bowen 2017; Yeomans, FitzPatrick, 2017; Zerfass, Franke, 2013; Verčič et al., 2012; Frandsen, Johansen, 2011; Heide, Simonsson, 2011; Kim, Rhee, 2011).

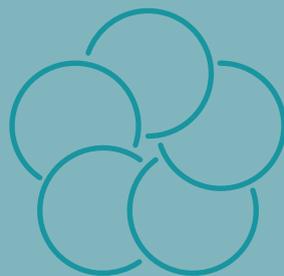
La comunicazione interna e le relazioni organizzative sono un asset competitivo per le organizzazioni a causa di vari fattori tra i quali la crescente concorrenza e la conseguente richiesta di innovazione, efficienza ed efficacia; il crescente impatto delle azioni dei collaboratori sulla percezione dei brand e sulle relazioni con gli stakeholder; il difficile contesto economico con la conseguente scarsità di risorse; l'emergere di differenze generazionali; l'incremento della diversità della forza lavoro; e infine la digitalizzazione dei processi aziendali che sta mutando le modalità di interazione sociale e richiede un forte cambiamento culturale.

Date queste premesse è indispensabile avere una conoscenza aggiornata su **pratiche e trend della funzione comunicazione interna** che ne colga il continuo sviluppo.

Il Rapporto sulla comunicazione interna è basato su:

- una ricognizione degli studi analoghi svolti in precedenza in Italia e all'estero (Mazzei, 2018) con i quali verranno confrontati i dati del Rapporto sulla comunicazione interna CERC
- una concettualizzazione scientifica del fenomeno, rilevante per definirne il perimetro di riferimento, le pratiche e i trend
- una survey su un campione di convenienza e case histories di aziende che operano in Italia

Il **Rapporto sulla comunicazione interna** del CERC @IULM costituisce un framework che consente di cogliere il valore apportato dalla comunicazione interna al più ampio sistema della comunicazione d'impresa.



Qual è il valore del Rapporto sulla comunicazione interna?

Ricostruisce lo **stato dell'arte**

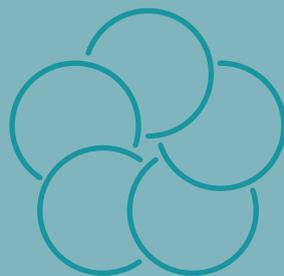
- **delle pratiche** e
- **dei trend** della comunicazione interna e delle relazioni organizzative nelle aziende italiane

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**
rilevazioni successive coglieranno l'evoluzione della funzione

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 cosa 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'**alleanza attiva 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:

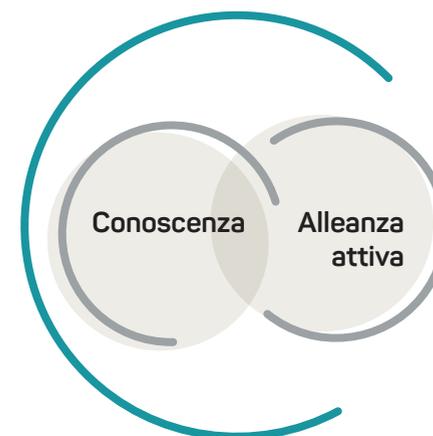
- una **visione costruttivista della comunicazione** nelle organizzazioni
- il ruolo dei **collaboratori come attivatori di comunicazione**
- i **manager come snodo chiave** della rete di relazioni e comunicazione dell'azienda

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**

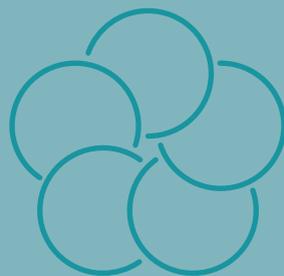
(Mazzei, 2004, 2009, 2010, 2014)

I **processi di interazione** che generano risorse di **conoscenza e di alleanza attiva**



Due **missioni per la funzione di comunicazione interna**







Quale disegno della ricerca?

Il metodo

Il Rapporto sulla comunicazione interna si basa su una survey e delle case histories.

Survey

- 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 con altre attività
- raccolta dei questionari: 143 aziende rispondenti tra novembre 2018 e febbraio 2019

Case histories

- al fine di trarre indicazioni pratiche e principi gestionali e comprendere in modo più approfondito le dinamiche di evoluzione della comunicazione interna e delle relazioni organizzative

Il Modello Enabling della comunicazione interna

Il Rapporto sulla comunicazione interna offre una fotografia dello **stato dell'arte delle pratiche e dei trend** della funzione in Italia rispetto al Modello Enabling della comunicazione interna.

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
- **aperta a sperimentare le nuove arene social 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.

CI Enabling
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 **diversificati**



- Di tutte le dimensioni, ma prevalgono le grandi aziende **43% con più di 2.000 addetti**

Nella maggior parte dei casi:



- sono di proprietà italiana **60%**



- sono multinazionali **76%**



- non sono quotate **51%**



- hanno età consolidata **58% ha più di 51 anni di vita**

Identikit rispondenti

Nella maggior parte dei casi:

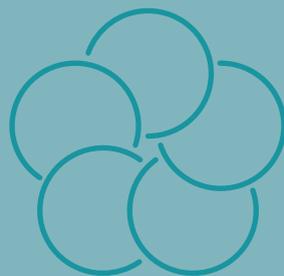
- sono donne
65%

- sono lavoratori con esperienza
52% ha età tra 31-45 anni

- hanno una qualifica di manager/supervisor
45%

- hanno un livello di formazione eccellente
57% laureati







Qual è lo stato della comunicazione interna nelle aziende italiane?



I risultati della ricerca

Come evolverà?

- Ostacoli all'efficacia
- Sfide future

È strategica?

- Esistenza funzione
- Top management definisce obiettivi
- Staffing
- Valore
- Ruolo

È gestita in modo manageriale?

- Pianificazione
- Budget
- Agenzie e provider
- Misurazione

È digitalizzata?

- Canali digitali
- Adozione social media interni (SMI)
- Benefici dei SMI
- Ostacoli verso adozione SMI
- Ostacoli verso uso SMI

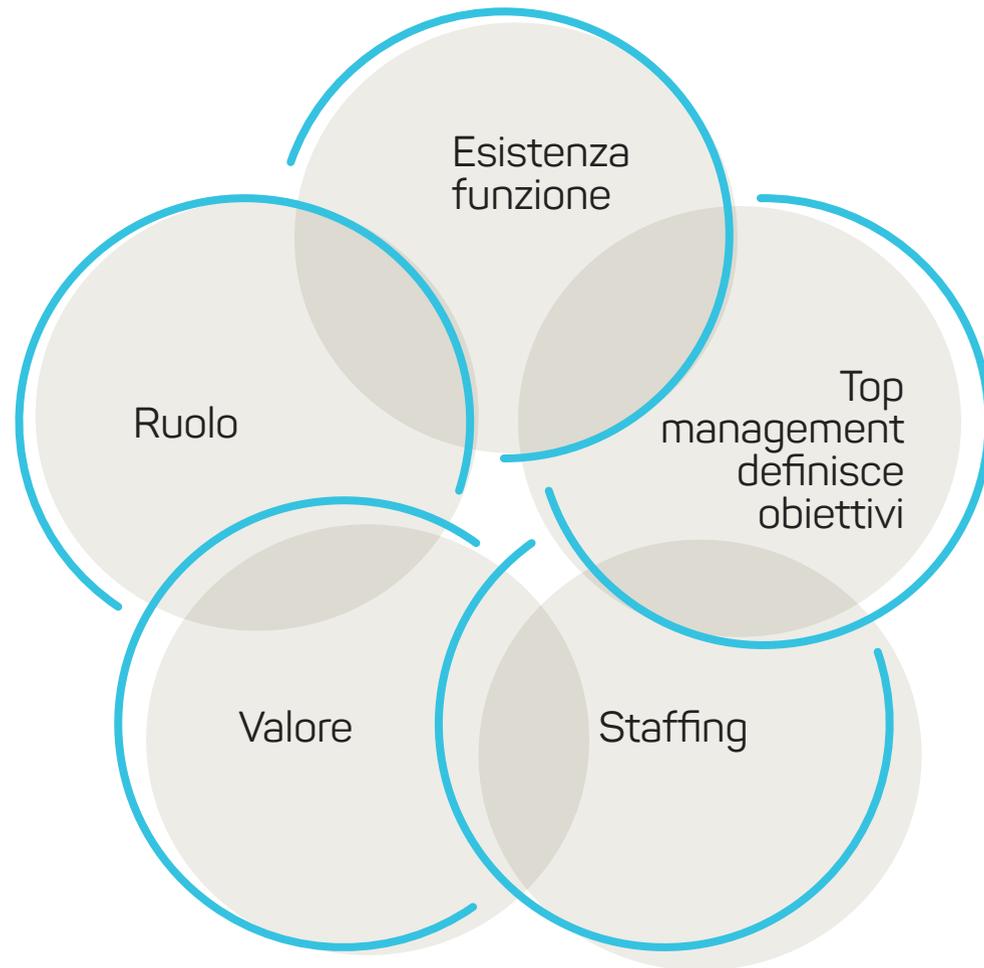
Attiva i collaboratori?

- Obiettivi
- Strumenti
- Comunicazione relazionale e informale
- Collaboratori e comunicazione esterna
- Social media policy

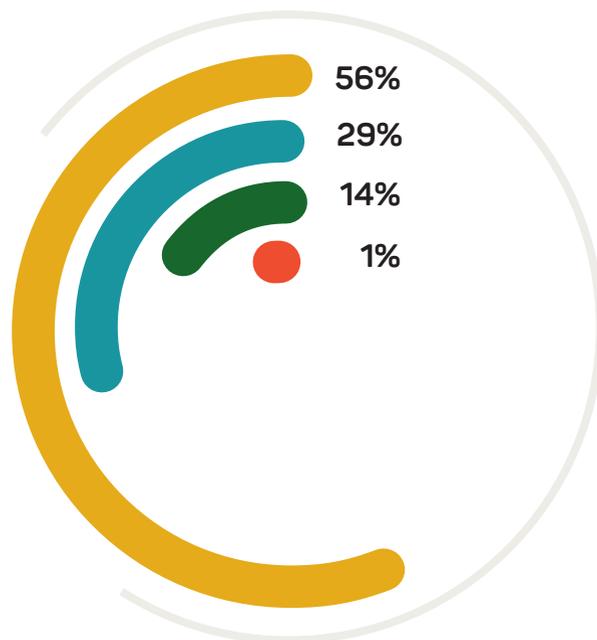


La comunicazione interna...

È strategica?



Esiste una funzione formale di comunicazione interna?



- Sì esiste la funzione
- NO ma c'è una gestione strutturata e continua
- NO esiste una gestione destrutturata condivisa da varie funzioni
- NO non esiste alcun presidio funzioni

n=143

Un po' più della **metà delle aziende** possiede una funzione formale dedicata alla comunicazione interna. Questo dato è confermato anche dalle altre ricerche disponibili.

Dato che preoccupa: non rispecchia il valore strategico che viene attribuito alla comunicazione interna come leva per costruire relazioni di fiducia e l'engagement dei collaboratori.



59,6%
(Nelli, 2018)
448 aziende europee



61,6%
(Nelli, 2017)
159 aziende italiane

Campari Group

Istituzionalizzare la comunicazione interna a sostegno del cambiamento organizzativo

La funzione **comunicazione interna** è stata istituzionalizzata in azienda nel 2017 con l'obiettivo di **gestire in modo sistematico le attività di comunicazione che in precedenza venivano realizzate in modo frammentato** sia a livello globale sia a livello locale.

La scelta di istituzionalizzare la funzione comunicazione interna si spiega con la **necessità di sostenere una fase di rilevante cambiamento** che l'organizzazione stava attraversando sia sul piano della **cultura** e dei valori aziendali sia sul piano delle **strategie di business**.

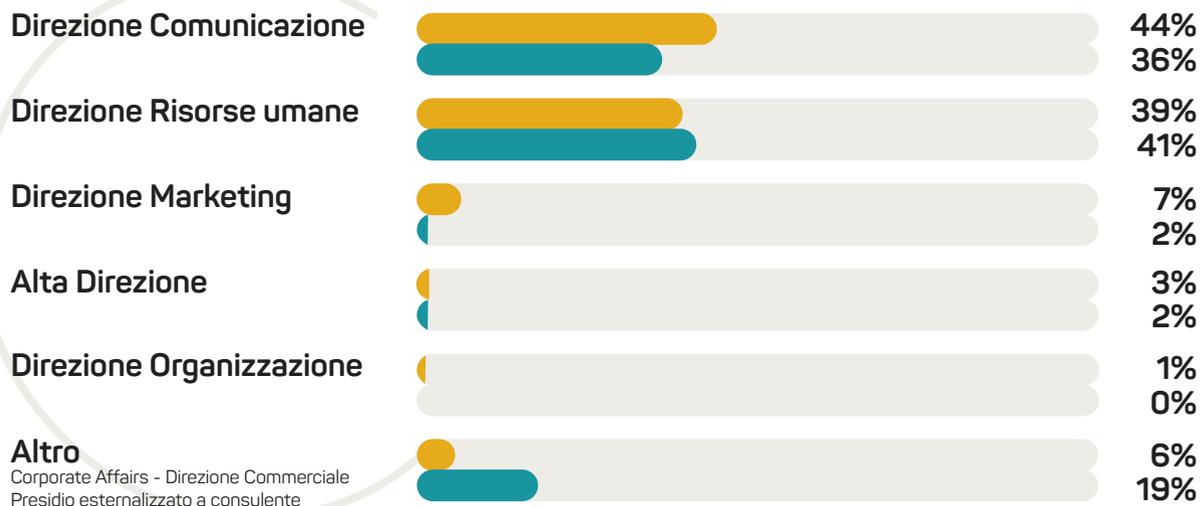
Più o meno in parallelo alla formalizzazione della funzione comunicazione interna, è partito in azienda un cantiere di digitalizzazione della realtà organizzativa ad ampio spettro, intendendo la digitalizzazione come un fattore abilitante del cambiamento in senso lato.

In questo contesto l'azienda ha:

- introdotto pratiche sostenute dalla digitalizzazione come lo smart working
- fatto leva sulla digitalizzazione e, soprattutto, sulla **nuova struttura di comunicazione interna** per rispondere ad esigenze di **maggior collaborazione inter-funzionale e di scambio orizzontale e verticale** di informazioni e conoscenze, emerse da precedenti indagini di clima



Dove è collocata la comunicazione interna?



Dove è collocata?
Nel 56% del campione (= 80 casi) esiste una funzione formale per la comunicazione.

Chi la presidia?
Nel 29% del campione (= 42 casi) la comunicazione interna è gestita in modo strutturato e continuo.

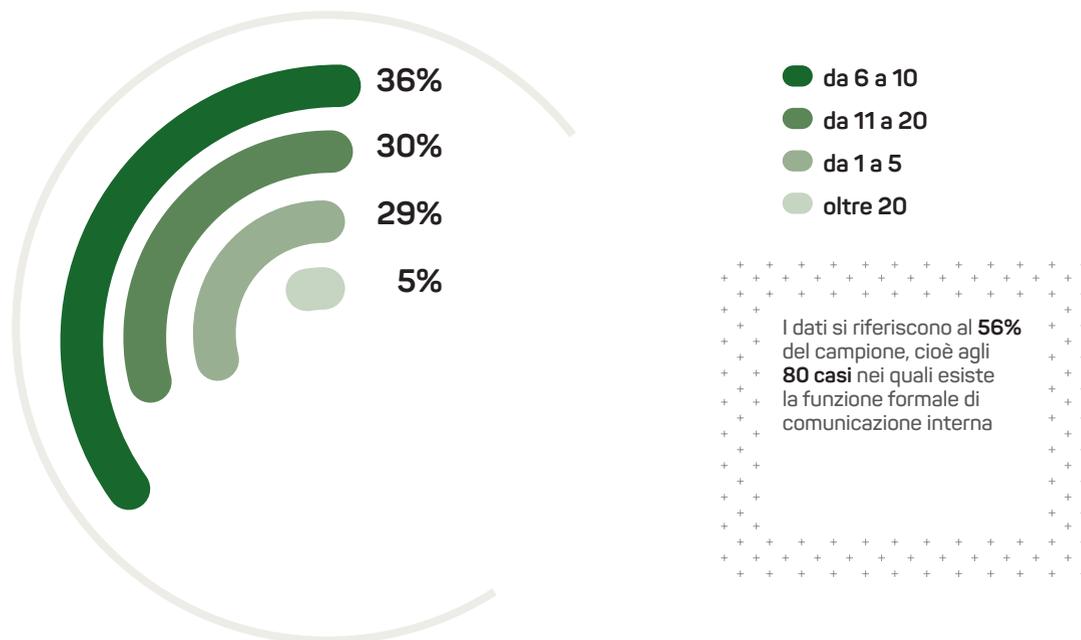
Se esiste una funzione formale per la comunicazione interna, viene collocata nella Direzione Comunicazione. Mentre la Direzione Risorse umane presidia l'attività quando è condivisa tra varie funzioni.

Il percorso verso la costituzione di una funzione formale di comunicazione interna comporta il **passaggio dalle risorse umane verso la comunicazione corporate**.



Collocata nella Corporate Communication **43%**
(Gatehouse, 2017)

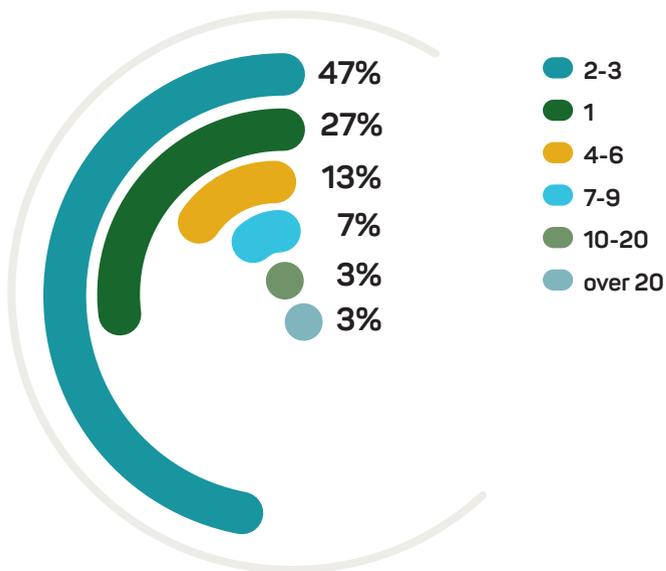
Nei casi in cui esiste funzione formale di comunicazione interna, da quanti anni è stata costituita?



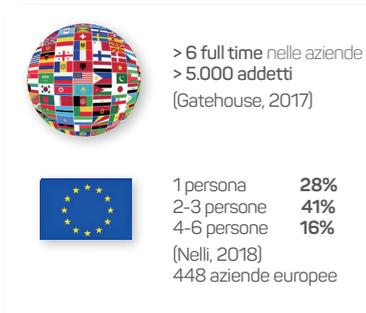
La costituzione di una funzione formale di comunicazione interna è un fatto molto recente: nel 29% dei casi esiste da 1 a 5 anni, nel 36% da 6 a 10, per un totale di **65%** di casi in cui la funzione esiste **da meno di 10 anni**.

Un dato che incoraggia: poco più della metà delle aziende ha una funzione dedicata alla comunicazione interna e questo numero è in forte aumento. Segno che inizia ad affermarsi la consapevolezza del valore strategico della comunicazione interna.

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



I dati si riferiscono ai **122 casi** nei quali esiste la funzione formale o la comunicazione interna è gestita in modo strutturato e continuo.

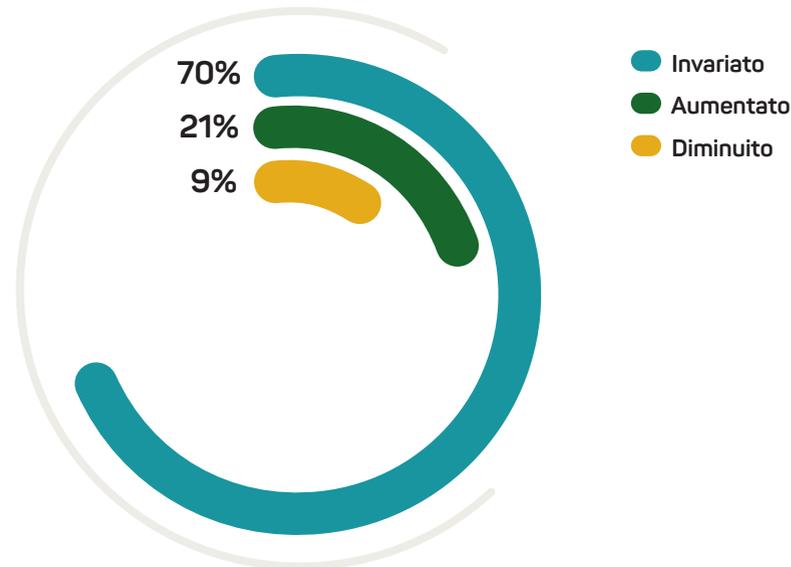


Nessuna persona full time impiegata in comunicazione interna: **23%**

I **team dedicati alla comunicazione interna sono molto piccoli** sia in Italia sia in Europa. Molte aziende in Italia non hanno **nessuna risorsa dedicata full time**.

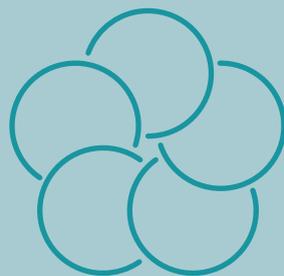
La piccola dimensione dei team è una tendenza generalizzata e quindi da considerare tipica del comparto. Preoccupa però l'incidenza alta dei part timer, perché indica una scarsa specializzazione delle competenze.

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



I team dedicati alla comunicazione interna sono molto piccoli e tendono a rimanere invariati o a crescere.

Questo può essere interpretato come un segno del crescente investimento nella funzione, dell'aumento delle specializzazioni presenti nella comunicazione interna e dell'internalizzazione della gestione delle attività.



Sanofi

Non solo quantità: investire sulle competenze dello staff di comunicazione interna

La **comunicazione interna** di Sanofi è gestita all'interno della **struttura Audiences & Content** della Direzione Comunicazione: tale struttura **produce contenuti declinati su molteplici piattaforme e in funzione di diversi target**, fra cui quello dei collaboratori.

La struttura fa leva su numerosi strumenti:

- sito web
- diverse piattaforme social e digitali, come il blog esterno su Medium
- magazine interno
- intranet

Questa declinazione del lavoro per audience e per contenuti risponde a nuove dinamiche di comunicazione fra cui la dis-intermediazione e l'avvicinamento di comunicazione interna ed esterna.

La sfida è così, ad esempio, quella di **modulare i diversi registri comunicativi** per gestire su spazi pubblici comunicazioni che sarebbero di norma considerate interne.

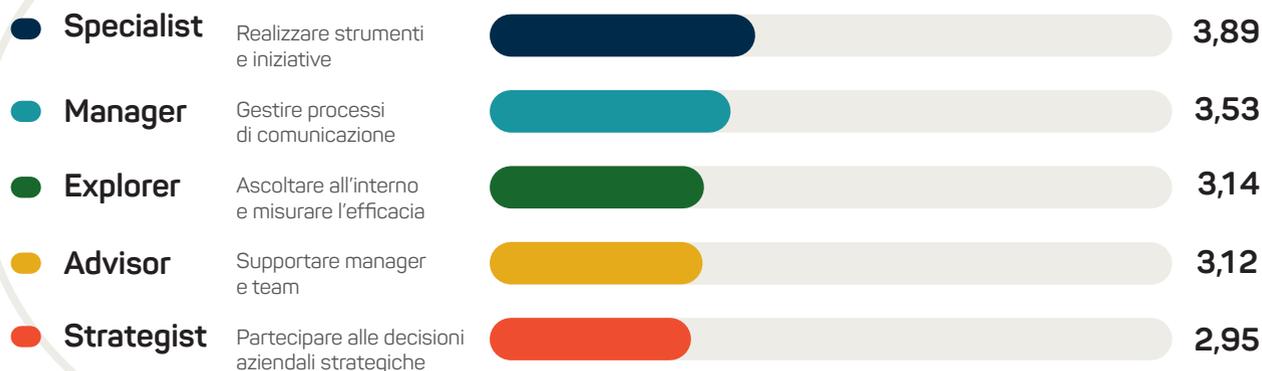
All'interno del team della struttura Audience & Content operano **social media manager** ed **editor**, che si occupano di sviluppare contenuti in chiave giornalistica, e grafici.

A integrazione delle competenze presenti all'interno, l'azienda ricorre anche al **supporto di due agenzie esterne** per lo sviluppo di risorse grafiche, la produzione di proposte per i piani editoriali social e il monitoraggio e l'ascolto dei social media, necessario anche ad assolvere agli obblighi di farmacovigilanza cui è sottoposta Sanofi.



Su quali attività è focalizzata la comunicazione interna?

Il ruolo della funzione



Medie su una scala da 1 a 5



Secondo l'indagine Euromonitor, nella comunicazione corporate i quattro ruoli del professionista di comunicazione si distribuiscono come segue:

- Strategic Facilitators: 67,6%
- Operational Supporters: 23,2%
- Isolated Experts: 6%
- Business Advisers: 3,2%

(Zerfass et al., 2011
in Tench et al., 2017)

Il **ruolo** che assume chi si occupa di comunicazione interna è riconducibile a quello di:

- **Specialist**, cioè volto a realizzare strumenti e iniziative che richiedono competenze specifiche, in prevalenza
- **Manager**, cioè legato alla responsabilità di gestire processi di comunicazione quali la pianificazione e il monitoraggio, come secondo per importanza

I ruoli di **Explorer** e **Advisor** sono di minore rilevanza.

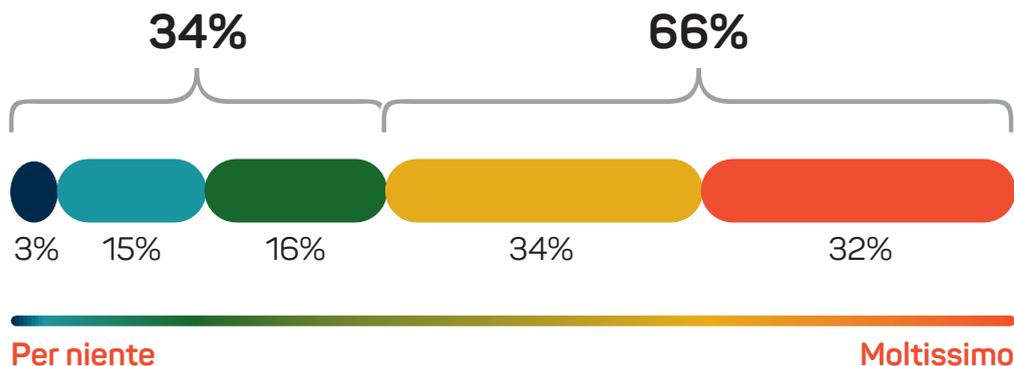
Il ruolo di **Strategist** è addirittura il meno rilevante: seppure si tratti di quello connesso all'impatto della comunicazione interna sulle decisioni aziendali.

In sostanza: ci sono spazi per la crescita dell'impatto della funzione sull'azienda nel senso più ampio.

L'Alta Direzione è coinvolta nella definizione degli obiettivi della comunicazione interna?

Coinvolgimento medio 3,78

Media su una scala da 1 a 5



In un buon numero di casi l'Alta Direzione è coinvolta nella definizione degli obiettivi assegnati alla funzione comunicazione interna. Segnale di attenzione del top management e di consapevolezza del fatto che questa leva incide sui risultati aziendali generali.



Top management definisce gli obiettivi della comunicazione interna **29%**
(Nelli, 2010)

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

Valore medio prodotto 3,62

Media su una scala da 1 a 5

Quanto valore prodotto per



Il valore della comunicazione è da ricercare nella sua capacità di organizzare e creare valore.

La **maturità della funzione di comunicazione** è misurabile attraverso il valore che ne percepiscono gli **stakeholder chiave** all'interno dell'azienda.

Il Communication Maturity Index (CMI)

include sei aree:

- comprensione
- funzione
- organizzazione
- prerequisiti
- competenze
- pratiche e metodi di valutazione

Uno studio esplorativo su **11 aziende europee** ha evidenziato che i key stakeholder sottovalutano il valore generato dalla comunicazione.

(Johansson et al., 2019)

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

I referenti della comunicazione interna non si sentono del tutto riconosciuti ma nemmeno ignorati. Sentono di riuscire a dare un contributo e di riuscire a farlo percepire, seppure non in modo completo:

il valore prodotto percepito dagli interlocutori interni deve aumentare, soprattutto al di fuori delle funzioni specialistiche (risorse umane e comunicazione esterna) e cioè agli occhi dei capi di linea e dei top manager, gli snodi cruciali della comunicazione interna.

Quale valore genera per i suoi interlocutori in azienda la comunicazione interna?

Interlocutore

Che tipo di valore riceve



Medie su una scala da 1 a 5

Secondo i rispondenti, i loro interlocutori percepiscono diversi tipi di valore per il loro lavoro. Il valore più riconosciuto alla comunicazione interna è quello della **chiarezza informativa e della comprensione delle decisioni aziendali da parte dei collaboratori**: gli interlocutori per i quali la comunicazione interna esiste e per i quali viene generato più valore. Rilevante è anche il valore generato per le risorse umane a supporto dei loro processi.

In un momento di forte attenzione ai programmi di employee ambassadorship e di gestione di continui eventi critici, sorprende il basso valore generato secondo i rispondenti per la comunicazione esterna. Un vero campanello di allarme è lo scarso valore attribuito alla possibilità per i collaboratori di esprimersi in modo franco: creare un contesto di voce non è ancora percepito come una priorità.

La comunicazione interna **sta diventando strategica**:

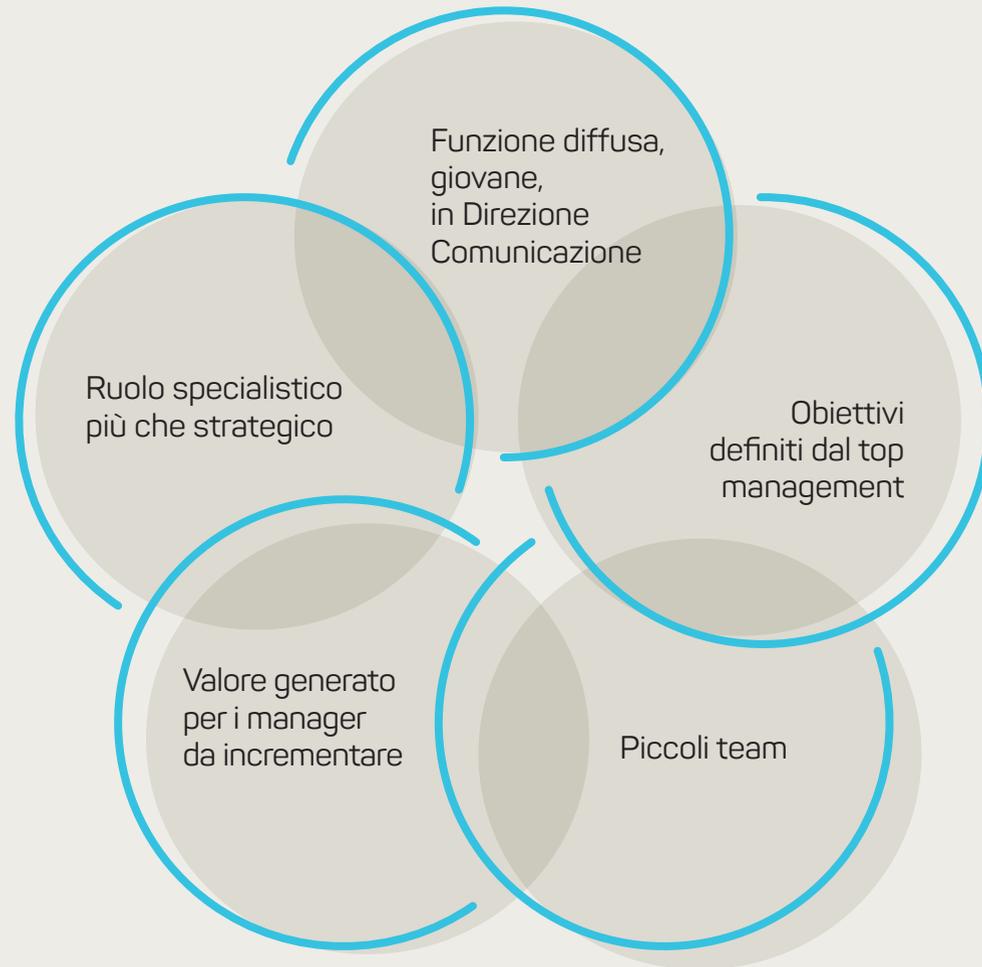
- un crescente numero di imprese negli ultimi 10 anni ha costituito una funzione formale
- il top management è coinvolto nella definizione dei suoi obiettivi

Il ruolo attribuito alla funzione è però ancora focalizzato su attività specialistiche. La componente di ruolo strategico, legata alla partecipazione alle decisioni aziendali al di là della comunicazione, è molto debole.

RECAP

La comunicazione interna...

È strategica?



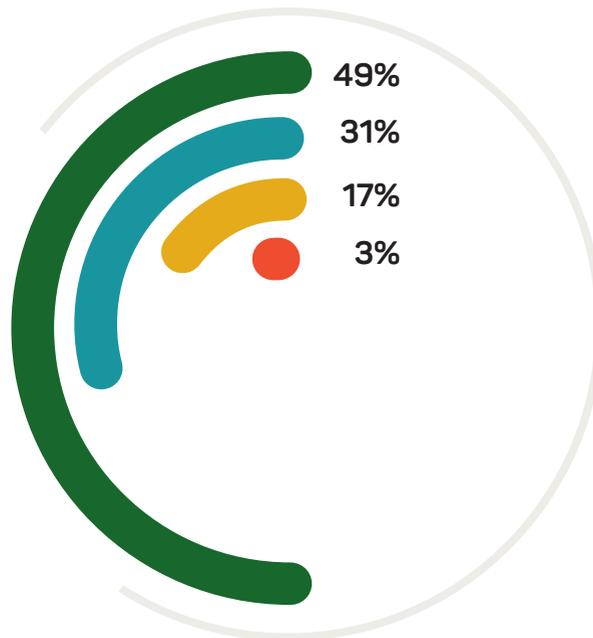


La comunicazione interna...

È gestita
in modo
manageriale?



La comunicazione interna è pianificata?



- Sì con un piano formale
 - Sì attraverso modalità informali
 - NO
 - Mancata risposta
- n=141



Piano annuale scritto che identifica le principali attività: **50%**
(Gatehouse, 2017)



Le aziende che hanno una funzione formale CI hanno un piano specifico di CI: **74%**
(Nelli, 2018)

Il piano di comunicazione ha un buon livello di diffusione. Il dato conferma una tendenza rilevata a livello mondiale ed europeo. **Il piano di comunicazione, il più importante tra i metodi manageriali, si sta consolidando come pratica indispensabile.**

Indubbi i vantaggi di definire un piano di comunicazione:

- 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

Con la consapevolezza che solo la **flessibilità** rende un piano di comunicazione davvero efficace.

Gruppo Unipol

Informare, ingaggiare, fare.

Quando la comunicazione interna incontra il business

La funzione **Comunicazione Interna** nel Gruppo Unipol è all'interno della Direzione Corporate Communication e Media Relations. La struttura è impegnata dal 2016 in una **progettualità di ampio respiro** che si impegna a portare benefici a tutta l'organizzazione attraverso la collaborazione e l'ascolto.

Tale approccio ha costituito un radicale cambio di prospettiva nel posizionamento della funzione: **da servizio on demand a risorsa strategica a servizio del business**. I principali stream progettuali si concentrano sul **People Engagement**, sul **Digital Workplace** e sull'**evoluzione delle modalità di collaborazione in azienda**.

La metodologia attuata all'interno di ogni piano di comunicazione si articola in tre momenti:

- **Informare:** definizione dei messaggi chiave e degli strumenti da declinare in piani di comunicazione online/offline dedicati a ciascuna direzione/funzione di business
- **Ingaggiare:** promozione di momenti di ascolto e coinvolgimento per interiorizzare obiettivi e messaggi
- **Fare:** misurazione degli impatti sul business e attivazione di comportamenti virtuosi

La funzione diventa quindi strumento di arricchimento dell'*employee life circle* all'interno dell'organizzazione incidendo positivamente sulla **reputazione interna**, e allo stesso tempo costituisce un driver significativo di aumento della customer satisfaction; business partner a tutti gli effetti, che ispira e allinea tutti i livelli aziendali.



Il budget per la comunicazione interna

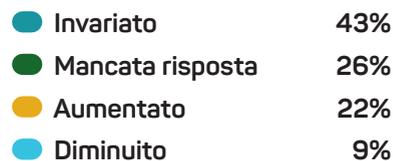
A quanto ammonta?



Dati in euro
n=141

Il budget è un punto critico come emerge dalle alte mancate risposte e dai casi in cui non viene assegnato budget. La situazione peraltro è coerente con quella che emerge a livello mondiale. Un forte indicatore di debolezza.

Come varia?



Nell'ultimo anno
n=141



Nessun budget dedicato: **25%**

Aspettativa sul budget nei prossimi 12-18 mesi:

- invariato **39%**
- crescita **21%**
- decrescita **23%**

(Gatehouse, 2017)

Ricorso ad agenzie o provider esterni per la comunicazione interna

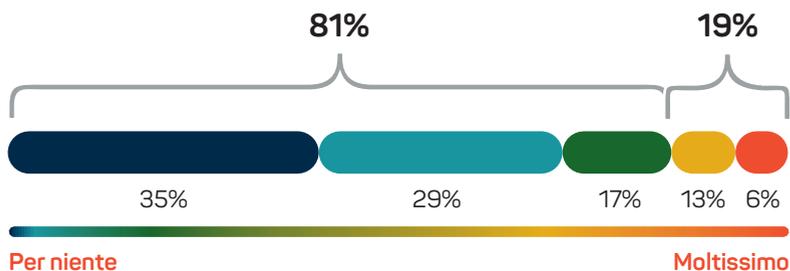
Utilizzo medio 2,27

Media su una scala da 1 a 5

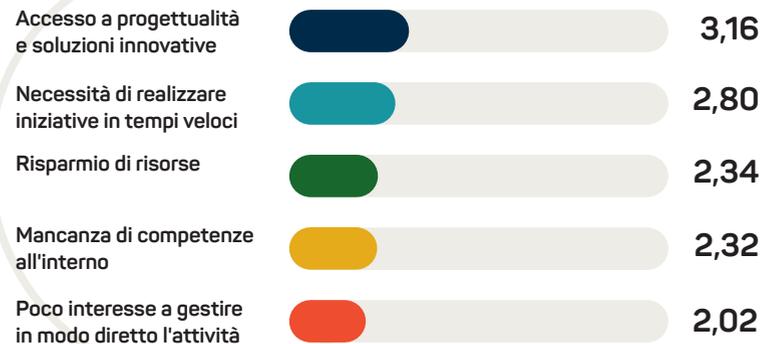


Uso di agenzie 12,5%
(Goodman et al., 2017)

In che misura?



Per quali motivi?



Medie su una scala da 1 a 5

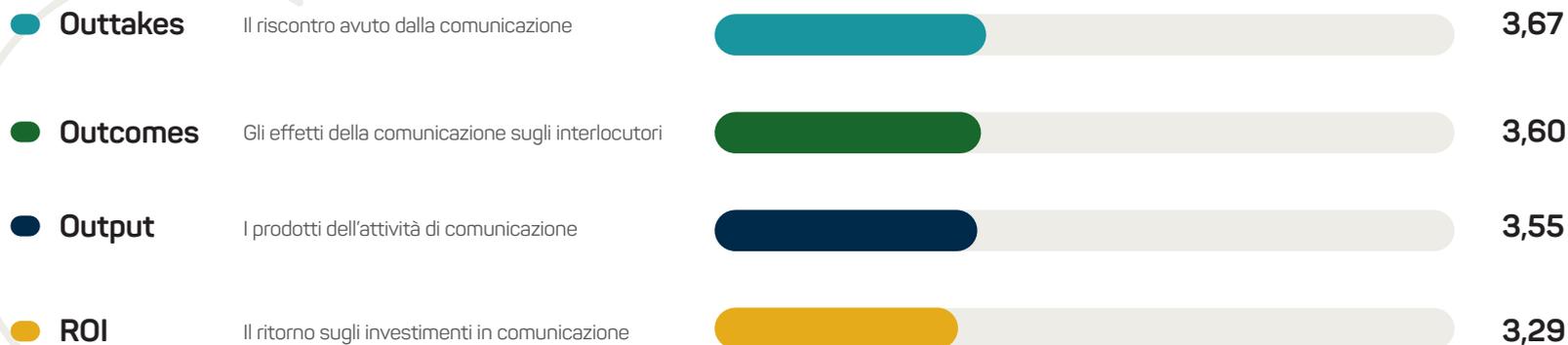
Il ricorso alle agenzie o ai provider esterni è molto limitato, come negli USA. La comunicazione interna viene svolta in larga parte all'interno perché è troppo strategica per essere affidata ad altri o per motivi di efficacia? La rilevazione dei motivi indica che innovazione e rapidità sono le due ragioni chiave per cui le aziende si affidano ad agenzie esterne.

Le agenzie specializzate in comunicazione interna svolgono un ruolo cruciale per la diffusione dell'innovazione e delle pratiche eccellenti. Attenzione però alla omologazione: per questo è utile un buon grado di presidio interno.

Quali indicatori vengono usati per misurare la comunicazione interna?



Medie su una scala da 1 a 5



Medie su una scala da 1 a 5

I referenti della comunicazione sono consapevoli della rilevanza **degli outtakes** che la comunicazione ottiene in termini di ricordo, interesse, soddisfazione. In modo uguale sono attenti agli **effetti sui collaboratori** in termini di conoscenza e consapevolezza, comportamenti e qualità delle relazioni. La parte più operativa, connessa alla realizzazione degli

output, è rilevante ma non è la prima. Mentre prevale il ruolo specialistico attribuito alla funzione, i comunicatori sono consapevoli che il valore della loro professione va al di là della parte tangibile degli strumenti realizzati. Il ROI, non a sorpresa, è ancora un baluardo di misurazione da conquistare. Ma pure presente ai professionisti.

La gestione manageriale è confermata dal diffuso ricorso al piano di comunicazione, che consente orientamento agli obiettivi, visione d'insieme, valorizzazione delle sinergie, consapevolezza degli impatti e presuppone il monitoraggio e la valutazione.

Il budget esiste quasi sempre, le sue dimensioni sono diversificate ed è stabile o in aumento. Preoccupa il numero di aziende che non dispone di un budget dedicato.

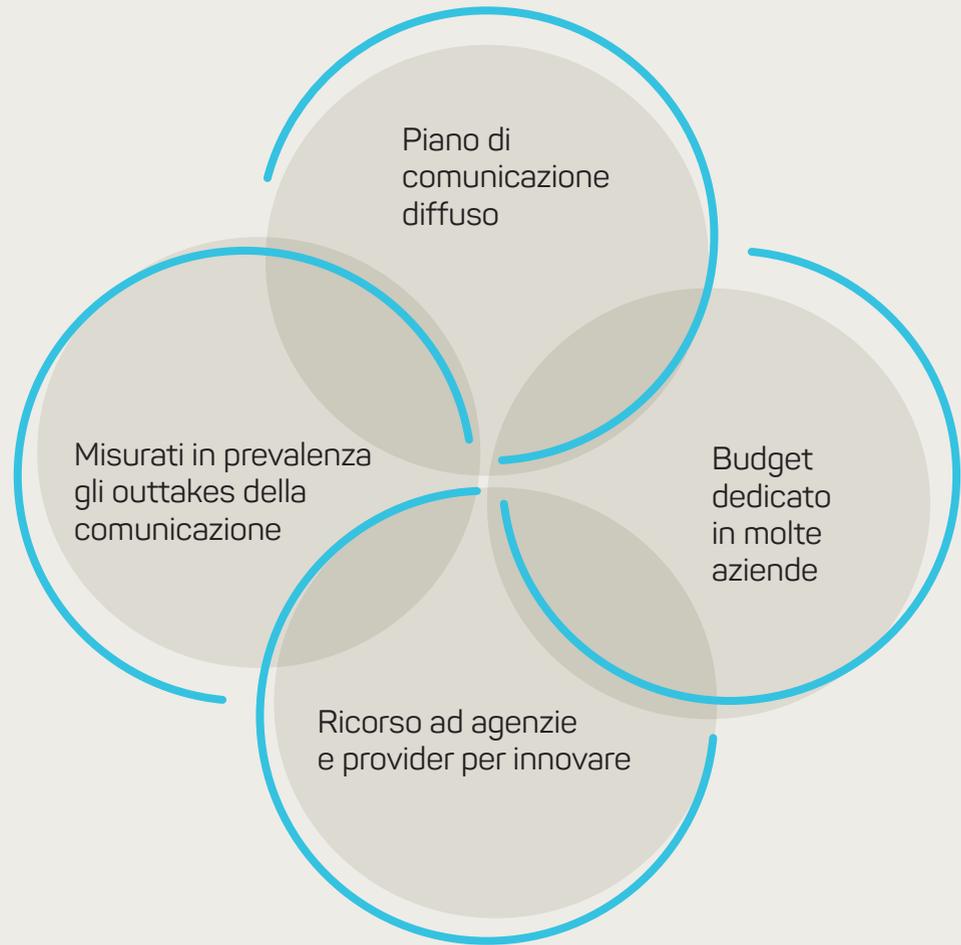
La misurazione è centrata sui riscontri che ottiene la comunicazione e sui suoi effetti. I referenti della comunicazione interna sono quindi consapevoli che il valore generato dal loro lavoro va misurato oltre i puri strumenti realizzati.

Resta del lavoro da fare per diffondere la misurazione in termini di ritorno degli investimenti.

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 li raggruppa in tre categorie di obiettivi.

● 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

- Creare un **clima di comunicazione** aperto che favorisce la "voce" dei collaboratori
- Sostenere l'**engagement** dei collaboratori
- Supportare **relazioni positive** fra capi e collaboratori e fra colleghi

Quali sono gli obiettivi più rilevanti della comunicazione interna?



Medie su una scala da 1 a 5



Una Direzione Comunicazione eccellente attiva e supporta nel comunicare sia i top executives sia i collaboratori: fornisce informazioni necessarie per le decisioni e l'operatività, consiglia su come gestire le sfide di comunicazione, mette in grado di riconoscere le dimensioni di comunicazione implicite nelle proprie azioni e decisioni (Tench et al, 2017)

- Allineare
- Attivare
- Engagement e voce

Gli obiettivi di allineamento delle persone rispetto all'azienda e per il funzionamento organizzativo sono i più importanti, come è confermato anche da altre indagini sullo stato dell'arte della comunicazione interna. L'**agire strategico** dell'azienda, orientato al perseguimento di obiettivi definiti con l'autonomia propria di un sistema auto-organizzato, è inevitabilmente prevalente. È la parte di comunicazione interna presidiata dagli specialisti e dalla funzione dedicata. Esso viene temperato dall'**agire comunicativo** proprio del dialogo e della

ricerca di comprensione reciproca con gli interlocutori: creare un clima di comunicazione aperto, attribuire senso, mettere in grado i collaboratori di condividere conoscenze, supportare i brand e le issue rilevanti per l'azienda. La natura diffusa e pervasiva della comunicazione interna fa sì che tutti i collaboratori ne siano attori. Gli obiettivi di attivazione e di engagement e voce, pur se meno rilevanti rispetto agli obiettivi di allineamento per evidenti ragioni connesse al purpose dell'azienda, sono però il motore di una comunicazione interna davvero fruttuosa.

MM

Sostenere l'engagement dei collaboratori tramite la comunicazione interna

L'azienda ha sviluppato un'iniziativa di utilizzo della **intranet**, attraverso la costituzione di una specifica sezione denominata **"Ti presento"**, che ha suscitato interesse e apprezzamento da parte dei destinatari.

Si tratta di interviste ai collaboratori di ogni divisione e funzione, che hanno l'occasione di:

- raccontarsi in prima persona
- spiegare in cosa consiste la loro attività
- esplicitare il loro contributo al business dell'azienda

Si tratta di un modo per "far vivere l'organigramma aziendale e tradurlo in volti umani" come osserva uno dei collaboratori coinvolti.

Queste interviste stimolano fortemente **l'orgoglio e il senso di appartenenza** di chi si racconta e aiutano a diffondere in tutta l'organizzazione la **conoscenza delle molteplici professionalità** disponibili in MM. Spesso sono gli stessi collaboratori ad autocandidarsi, affinché possano raccontare la loro storia.

"Ti presento" diventa dunque uno strumento attraverso cui **dare voce e stimolare l'espressione dei collaboratori** al fine di aumentarne il livello di engagement e motivazione al lavoro.



Quali sono gli strumenti di comunicazione interna più usati?



Crescita dei canali digitali ed enfasi sulla comunicazione face-to face

Medie su una scala da 1 a 5

L'evoluzione rapida e continua degli strumenti di comunicazione rende necessario mappare quali sono le tipologie che prevalgono.

Per questo il Rapporto sulla comunicazione interna è basato su una **nuova classificazione** degli strumenti che ne evidenzia le caratteristiche chiave per la loro scelta e ne ha rilevato l'intensità d'uso:

- Digitali, cioè supportati da tecnologie, rispetto a quelli più consolidati, cioè stampati su carta o faccia a faccia
- Push, cioè inviati ai collaboratori come una newsletter, rispetto a quelli pull, cioè resi disponibili per l'uso discrezionale dei collaboratori, come per esempio video sulla intranet

- Con possibilità di partecipazione e interazione da parte dei collaboratori e gestiti dall'azienda, quale un'indagine di engagement, rispetto a quelli che aprono canali bottom-up attraverso cui 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»

Gli strumenti digitali prevalgono su carta e faccia a faccia; push e pull sono in equilibrio; la partecipazione gestita dall'azienda predomina su quella attivata dai collaboratori.

Gli strumenti a libero uso dei collaboratori iniziano a fare la loro comparsa.

Coopselios

Ripensare la newsletter:

digital storytelling per l'engagement dei collaboratori

Nel corso degli anni, Coopselios ha prodotto la newsletter rivolta ai propri collaboratori in formato pdf, disponibile nella intranet aziendale. Di recente ha investito nel lancio della **nuova newsletter digitale**, affiancando al caricamento su piattaforma digitale della intranet anche l'invio attraverso un sistema di email marketing che, rispetto alla soluzione precedente, consente di disporre di analitiche mirate sugli accessi e sulla fruizione dei contenuti.

Gli **obiettivi** che hanno spinto l'azienda a evolvere verso un nuovo modello di newsletter digitale sono:

- rendere i **contenuti** di comunicazione interna **più facilmente fruibili dai collaboratori**
- **umentare la percentuale dei lettori**
- **generare maggiore condivisione sul sito web aziendale**

Rispetto al passato, il nuovo strumento consente di strutturare una **comunicazione che si arricchisce di immagini, video e link con un lavoro editoriale importante**. Consente inoltre di differenziare tra news pubbliche, che rimandano ad approfondimenti sul sito web, e news interne, visibili solo ai collaboratori di Coopselios.

La sfida sul tavolo ora è di **ingaggiare maggiormente i collaboratori** rispetto al nuovo strumento attraverso l'utilizzo dello **storytelling, contenuti video** e lo sviluppo di un **piano di comunicazione** ad hoc.



Eni

Focalizzare e personalizzare l'accesso ai contenuti attraverso le nuove tecnologie

In linea con il processo di digitalizzazione dell'azienda, a inizio 2018 Eni ha fatto un importante investimento sul rinnovamento della **intranet MyEni**, per accrescerne l'efficacia e stimolare l'engagement. MyEni è diventata fruibile sia da **internet** sia da **mobile** ed è supportata da una redazione che cura il piano editoriale in italiano/inglese con pubblicazioni settimanali di **contenuti internazionali** di alto profilo, per creare abitudini costanti di lettura.

La nuova intranet è l'unico punto di accesso a tutti i contenuti relativi alla strategia e alla vita aziendale. Accanto al tradizionale menu di navigazione, MyEni presenta una parte **magazine** dominante, dal forte impatto visivo e utile a rendere i collaboratori e il management protagonisti della comunicazione.

L'azienda ha puntato anche sull'integrazione del **blog del CEO** nell'homepage della intranet, con un widget che mostra in automatico il post più recente, e sul **canale video interno Enitube**, che rafforza la comunicazione visiva facendo confluire in un unico punto i numerosi video che vedono protagonisti i collaboratori, le web-series interne, i video di business e le differite di eventi interni.

Sono state introdotte infine nuove funzionalità molto apprezzate dagli utenti, quali:

- un **sistema di mail alert, a iscrizione volontaria**, basato su macro-categorie tematiche per permettere alle persone di **personalizzare** l'accesso alle informazioni
- una **utility bar** che notifica ai collaboratori tramite un **sistema di badge** utili notizie di servizio, per esempio la chiusura di un consolato o uno sciopero dei trasporti
- un **sistema di notifiche push su PC**, Snapcomms, che invita i collaboratori a scoprire le novità su MyEni e propone attività di gamification, secondo un piano editoriale in linea con le pubblicazioni sulla intranet e sul blog del CEO



Snam

Verso la multicanalità della comunicazione interna

Da quando nel 2017 l'azienda ha formalizzato un team dedicato alla comunicazione interna a riporto diretto del Direttore HR, Snam ha puntato su un **ecosistema di comunicazione interna** con un approccio consulenziale in risposta alle esigenze comunicative delle diverse attività aziendali, guidato dalla mission di supportare la trasformazione culturale in azienda e orientato alla multicanalità:

- una **intranet aziendale**, cresciuta in termini sia di news sia di video pubblicati, che consente di accrescere la visibilità degli eventi interni grazie alla trasmissione in **streaming** e all'uso di **webinar**. È in lavorazione un progetto per lanciare una nuova intranet nel 2020
- iniziative di comunicazione **face-to-face** che consistono in **meeting** aziendali, **incontri di cascade** sulla strategia, **roadshow** di funzione, **iniziative di team building**, **incontri di confronto con l'esterno** su temi d'interesse per l'azienda e **progetti sociali per i collaboratori** in partnership con la Fondazione Snam

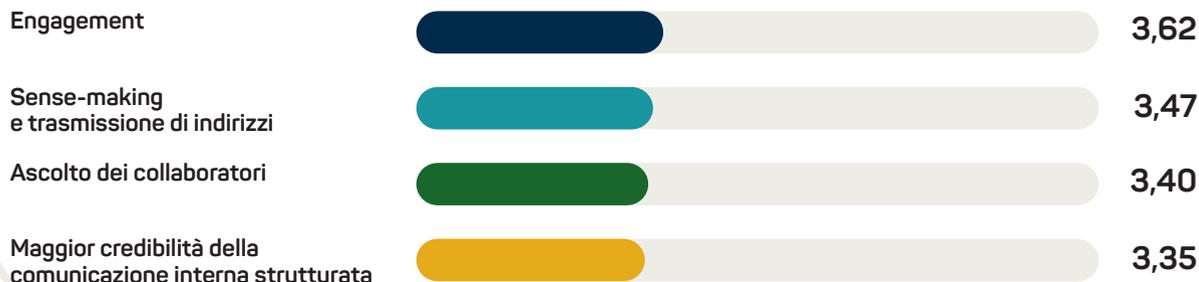
- un sistema di oltre **30 schermi tv** disponibili nelle principali sedi sul territorio nazionale, con lo sviluppo di **palinsesti ad hoc**
- un **house organ** distribuito in tutte le sedi, oggi a cadenza quadrimestrale e raddoppiato nella foliazione, che vede il coinvolgimento di un **comitato editoriale multi-divisione** per lo sviluppo dei contenuti e di speciali cartacei volti ad approfondire iniziative e progetti specifici
- l'utilizzo degli **screensaver** dei PC per la comunicazione delle iniziative di maggior rilievo
- alcune **newsletter** via email rese disponibili anche sulla intranet, che l'azienda punta a standardizzare attraverso un template uniforme e a profilare con invii a target ad hoc
- campagne di **guerrilla** con utilizzo di asset fisici per assicurare maggior impatto
- la sperimentazione di **tool social** per sollecitare la partecipazione attiva dei collaboratori



La comunicazione relazionale capo-collaboratore

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 i benefici che genera.

Quali benefici?



Medie su una scala da 1 a 5

I benefici indagati sono tutti percepiti nelle aziende dei rispondenti in misura analoga.

La comunicazione capo-collaboratore è cruciale per integrare gli strumenti della comunicazione strutturata, tra i quali prevalgono quelli digitali. La comunicazione bottom-up e quella partecipativa, poco raggiungibile tramite strumenti, può trovare tramite il canale manageriale il suo veicolo più naturale ed efficace.

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 ulteriore 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 genesi di voci di corridoio, pettegolezzo, travisamento di fatti. La sua importanza spinge a concludere che essa non possa essere ignorata. Il Rapporto sulla comunicazione interna ha quindi indagato se le aziende ne sono consapevoli e se elaborano strategie per gestirla.

Come viene gestita?

È incentivata per condividere conoscenza e per spirito di gruppo



È un ambito completamente ignorato



È osteggiata perché foriera di pettegolezzi e dissenso



Medie su una scala da 1 a 5

Dall'indagine emerge che **la comunicazione informale è oggi assunta ad area da presidiare**: è piuttosto rilevante per il suo essere il locus per la circolazione della conoscenza e per creare spirito di gruppo, con una valenza positiva.

Spazi di lavoro disegnati come open space e dotati di ambienti per il relax e le conversazioni creano contiguità e l'aumento delle connessioni in reti di relazioni sociali orizzontali e trasversali. Così come altri accorgimenti vengono oggi messi in atto per facilitare la comunicazione informale, un territorio ignoto che in passato è stato il più possibile circoscritto.

Coinvolgimento dei collaboratori nelle attività di comunicazione esterna

Una comunicazione interna volta ad attivare i collaboratori nel loro ruolo di potenziali comunicatori strategici, potrebbe trovare un naturale sbocco nel loro coinvolgimento nelle attività di comunicazione esterna.

In che modo vengono coinvolti i collaboratori?



Medie su una scala da 1 a 5

Il ruolo dei collaboratori come brand advocates e ambassadors nel campione studiato non è valorizzato. In questo ambito esiste un potenziale di sviluppo già esplorato da alcune esperienze che se pure di successo sono da considerare eccellenze che probabilmente aprono un trend.

Cromology Italia

Volontarietà e “non controllo” come principi per il coinvolgimento dei collaboratori nella comunicazione esterna

Cromology Voices è un progetto lanciato nel maggio 2019 da Cromology Italia volto a favorire la **voce dei collaboratori su LinkedIn** rendendoli attivi e consapevoli nella condivisione di contenuti ed esperienze professionali, con l’obiettivo di accrescere l’**engagement** e la **brand ambassadorship**.

Il principio di **volontarietà** ha ricoperto un ruolo molto importante nella fase di lancio del progetto, concepito come aperto a tutte le persone dell’azienda a prescindere dal ruolo o dall’anzianità aziendale: “Hai piacere a condividere i tuoi risultati professionali? Sei interessato a parlare di argomenti di cui sei professionalmente esperto?”.

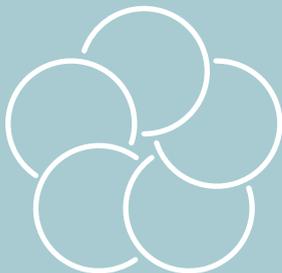
Dopo il lancio è seguita una fase di **accompagnamento one-to-one** per:

- creare o ottimizzare il profilo LinkedIn dei collaboratori coinvolti
- creare un piano editoriale individuale, sviluppando i contenuti da pubblicare ispirandosi al lavoro svolto e alle competenze personali di ognuno

È stata realizzata anche una **giornata di formazione** di gruppo con un docente esperto di **LinkedIn**.

Altro elemento chiave è il fatto che ciascun collaboratore possa **decidere autonomamente cosa postare senza un’approvazione preliminare da parte dell’azienda**.

I riscontri a oggi sono ottimi in termini di accresciuto senso di appartenenza, migliore conoscenza inter-funzionale, condivisione dell’approccio al lavoro e reputazione aziendale.



Whirlpool EMEA

Formazione e piattaforme per l'employee advocacy “(W)influencer”

(W)influencer è un progetto globale di **employee advocacy**, partito dalla casa-madre di Whirlpool con sede negli USA e lanciato nella regione EMEA nel marzo 2019.

I suoi obiettivi sono:

- **massimizzare la presenza** dei collaboratori sui **social media**, principalmente su linkedIn ma anche sulle altre piattaforme social (Instagram, Facebook, Twitter)
- **incoraggiare** i collaboratori a **essere autentici ambassador** dell'azienda
- **educare** i collaboratori a **gestire la presenza sui social**

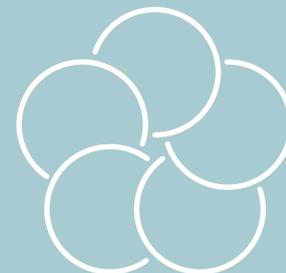
Nella visione di Whirlpool, un (W)influencer è colui che amplifica storie positive relative all'azienda attraverso l'uso dei social network, **generando brand exposure e brand awareness**, consigliando prodotti e servizi e sostenendo la reputazione aziendale.

Per il lancio del programma, l'azienda ha organizzato con LinkedIn nella sede EMEA di Pero (MI) il **seminario "Rock Your Profile"**, poi trasformato in webinar per il resto della regione.

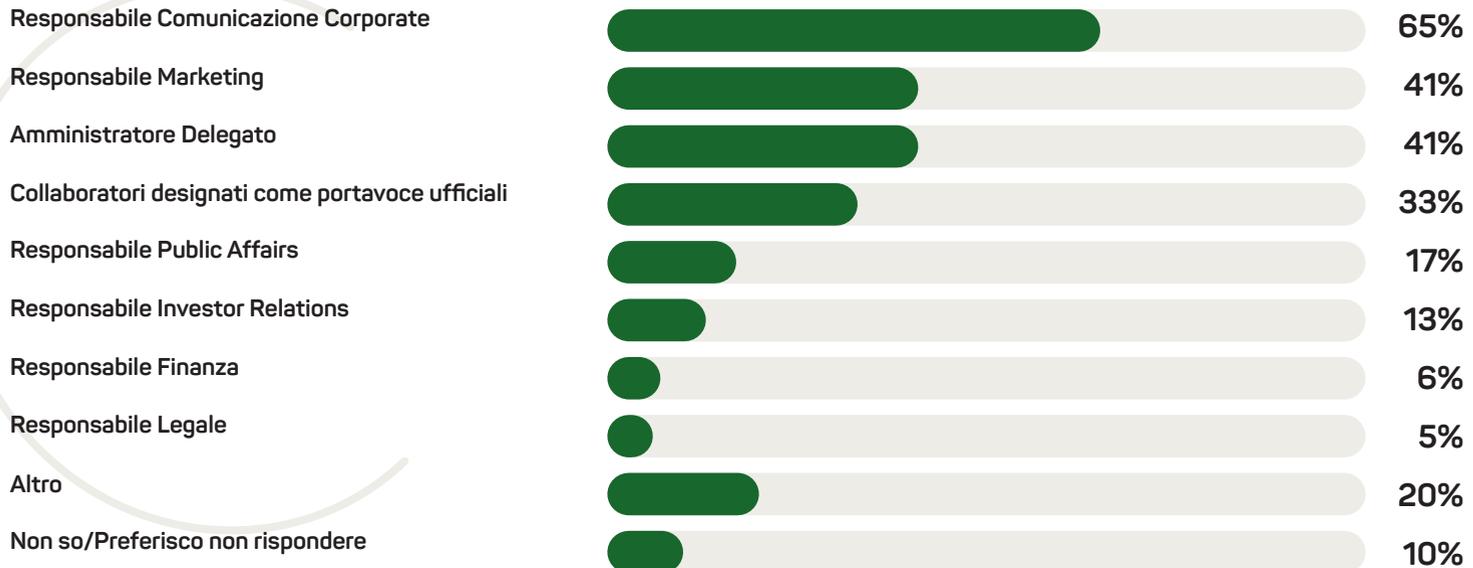
Uno degli strumenti a supporto del progetto è un **social toolkit, a disposizione di tutti i collaboratori**, per trasmettere loro i principi chiave dell'iniziativa e i principali suggerimenti su come ottimizzare l'efficacia del proprio contributo social a favore del brand Whirlpool.

Il toolkit indica ai potenziali (W)influencer quali sono le pagine e gli hashtag aziendali ufficiali; come aggiornare e ottimizzare i propri profili social, anche attraverso l'uso di foto header appositamente prodotte da Whirlpool; come produrre post efficaci, anche attraverso l'illustrazione di best practice.

L'azienda ha anche messo a disposizione dei collaboratori una **piattaforma ad hoc (WHR360)** che funge da **fonte privilegiata e certificata di contenuti condivisibili sui social**.



Chi è autorizzato a usare i canali di comunicazione esterna (social media, sito web)?



Più risposte possibili
n=143



CCO	95%
Designated employees	46%
IR Officer	46%
Mktg Officer	29%
(Goodman et al., 2017)	

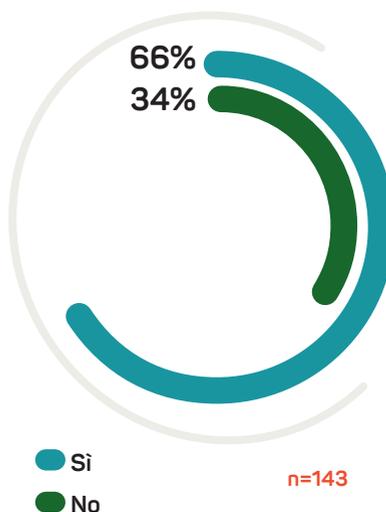
Social media policy

Il ruolo dei collaboratori come comunicatori verso l'esterno si esprime sempre di più sui social media, sia in modo intenzionale sia involontario. I collaboratori hanno infatti occasione di interagire con contenuti che riguardano l'azienda. Ciò può avvenire su pagine di altri soggetti o della stessa azienda. In tutti i casi i collaboratori si espongono tramite i propri account social personali.

Le aziende si trovano quindi a dover prevenire rischi legali e di reputazione e anche a preservare le potenzialità di dialogo con gli stakeholder offerte dai social network. Come districarsi in questa difficile situazione?

Una strada è l'adozione di una social media policy dedicata ai collaboratori, cioè delle linee guida per l'uso dei social media legato a temi e situazioni rilevanti per il proprio ruolo professionale.

È stata adottata?



La maggioranza delle aziende adotta una social media policy, seppure non nella percentuale delle aziende statunitensi.

La policy viene emanata in prevalenza dalla Direzione Comunicazione Corporate.

Il tema è all'ordine del giorno delle aziende e la comunicazione corporate è in prima linea per gestirlo, per le evidenti ricadute sulla reputazione.

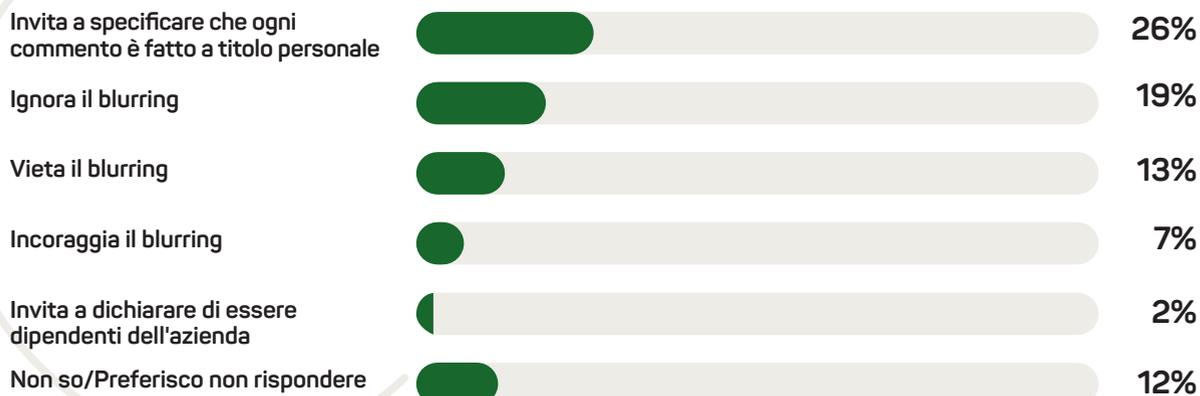
Chi l'ha emanata?



Policy per l'uso personale dei social media da parte dei collaboratori: adottata dal **90%** delle aziende ed emanata da: **CEO, CorpCom, Legal** (Goodman et al., 2017)

Social media policy: cosa dice sull'uso dei social media personali

La social media policy



8 SMP su 25 incoraggiano in modo esplicito i collaboratori a parlare del proprio lavoro e dell'azienda

17 su 25 riconoscono questa possibilità senza incoraggiarla.
(Mazzei, Butera, 2016)

Più risposte possibili
n=143

L'indicazione più comune è quella di specificare sui propri account social che ogni commento e dichiarazione è a titolo personale. È evidente con questo l'intenzione di tutelare l'azienda da eventuali esternazioni inopportune o peggio lesive di qualche diritto o norma.

Il tema chiave è quello del **blurring**, cioè la commistione tra vita personale e vita professionale sugli account social. Riguardo a questo:

- molte aziende semplicemente non lo prendono in considerazione, mostrando inconsapevolezza

- una quota lo vieta in modo esplicito: in tal caso prevale la preoccupazione di prevenire rischi di reputazione e legali evitando che i collaboratori possano anche involontariamente comportarsi in modo inopportuno
- una piccola percentuale addirittura lo incoraggia: a sottolineare la volontà dell'azienda di cogliere le opportunità di entrare in contatto in modo autentico con i propri stakeholder

È da sottolineare la delicatezza di questo tipo di regole, che incrocia i diritti alla libertà di espressione e alla privacy.

Vodafone Italia

Definire una social media policy

per un utilizzo responsabile e consapevole dei social media

Nel 2019 Vodafone Italia ha deciso di sviluppare una **social media policy** che propone ai collaboratori **principi, regole e linee guida** a supporto di un **uso responsabile dei social media interni ed esterni all'azienda**, rendendoli consapevoli di come il loro utilizzo possa contribuire a rafforzare la reputazione del brand ma anche danneggiarla.

La **policy** si rivolge ai dipendenti di Vodafone Italia e delle società controllate con riferimento a:

- **attività di comunicazione sui social media dei collaboratori per conto della società stessa**, nello svolgimento del proprio ruolo e attività lavorativa
- **comunicazioni effettuate attraverso i social media a titolo personale in cui il brand Vodafone** è citato in modo diretto o indiretto

La social media policy si rivolge anche alle terze parti che comunicano per conto di Vodafone, quali negozi, call center e agenzie.

Il **documento** è molto **snello** per evitare una percezione di eccessiva pesantezza da parte dei collaboratori.

Nell'ambito delle quotidiane attività di monitoraggio delle conversazioni in Rete che riguardano il brand Vodafone, il team **Social Media** monitora che i collaboratori seguano i principi della policy.



Come redigere la social media policy: il modello Enabling vs. Prescrittivo-CERC[©]

Quale modello di social media policy?

Uno studio condotto dal CERC su 25 aziende Fortune 500, svolto con una content analysis qualitativa delle loro SMP, ha evidenziato due modelli possibili: Enabling e Prescrittivo (Mazzei, Butera, 2016).

Ogni azienda persegue un proprio modello specifico di SMP lungo il continuum fra Enabling e Prescrittivo, in funzione della sua cultura e di altre variabili di contesto, ad esempio le specificità normative di settore. È evidente tuttavia il rischio di un modello eccessivamente prescrittivo: se le SMP si limitano a imporre e punire, non sono efficaci perché suscitano resistenza, ironia e cinismo.

Modello Enabling

FOCUS: cogliere opportunità

- Dare a tutti i collaboratori la possibilità di cogliere opportunità di dialogo, reputazione, business interagendo con gli stakeholder sui social media
- Prevenire i rischi etici, legali, di reputazione tramite suggerimenti: è un obiettivo connesso al primo

Essere autentici sui social

- Al fine di essere autentici, i collaboratori sono invitati a dichiarare che lavorano in azienda
- È incoraggiato il blurring fra vita personale e professionale sui social media

Enablement e monitoraggio

- I collaboratori sono supportati a usare in modo adeguato i propri account con comunicazione interna, valori aziendali, training, counselling, uso di un tono supportivo, sviluppo di skill, supporto del SM team
- Il monitoraggio è basato su KPI

Modello Prescrittivo

FOCUS: prevenire rischi

- Prevenire i rischi etici, legali, di reputazione tramite prescrizioni e divieti: è il fine principale
- Solo poche persone designate (es. il Direttore Comunicazione) sono autorizzate a esporsi sui social media a nome dell'azienda

Separare azienda e vita privata

- È richiesta la disclosure dell'appartenenza all'azienda sui social media personali per ragioni etiche e legali
- È scoraggiato o proibito il blurring fra vita personale e professionale sui social media

Prescrizioni e sanzioni

- I collaboratori sono indotti a tenere comportamenti rispettosi della SMP tramite il richiamo alla compliance, alle conseguenze di comportamenti scorretti, alle sanzioni

(Mazzei, Butera, 2016)

Prevale l'allineamento rispetto all'attivazione dei collaboratori:

- gli obiettivi della comunicazione interna sono in primis di diffusione dei messaggi aziendali
- gli strumenti più diffusi sono quelli centrati sul controllo da parte dell'azienda

È la base indispensabile della comunicazione interna. È auspicabile che su questa forte premessa crescano gli spazi per il dialogo e per l'espressione libera e discrezionale della voce dei collaboratori.

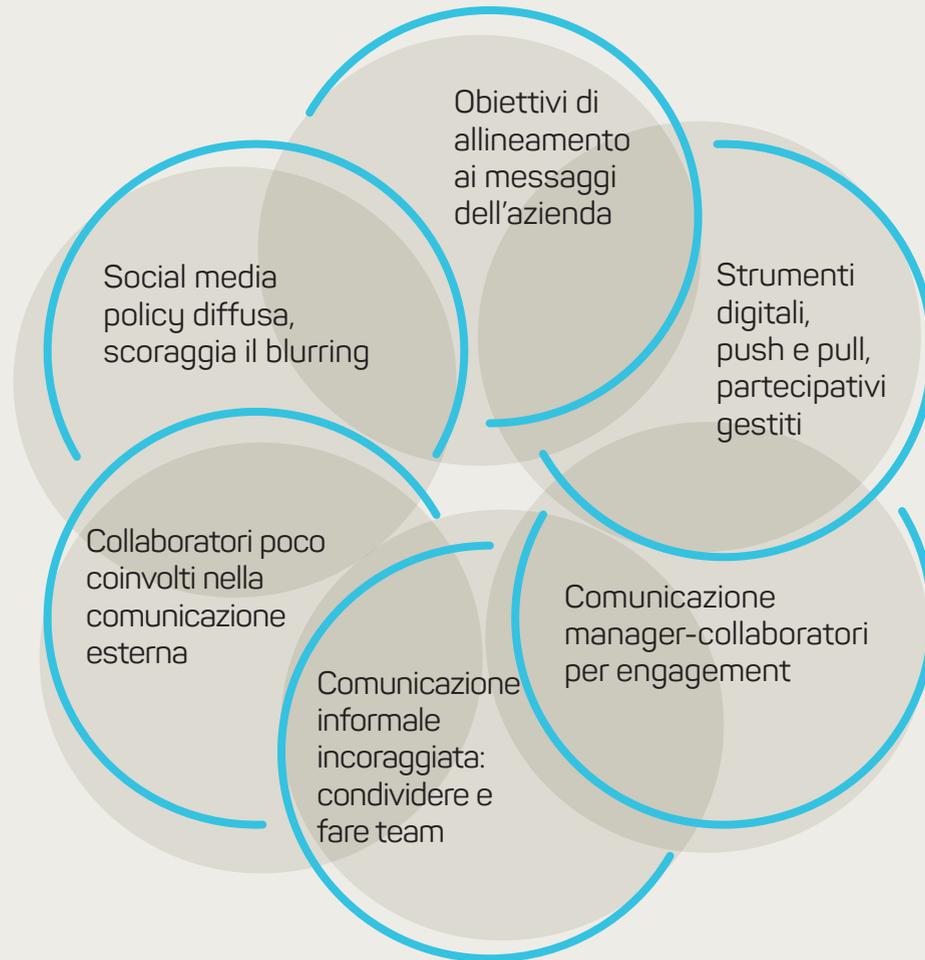
Due elementi molto positivi: la comunicazione tra manager e collaboratori e quella informale sono incoraggiate e sostenute.

Resta da valutare se con il maturare del contesto i collaboratori potranno essere più coinvolti nella comunicazione esterna e avere più spazi per il blurring sui social media.

RECAP

La comunicazione interna...

**Attiva i
collaboratori?**

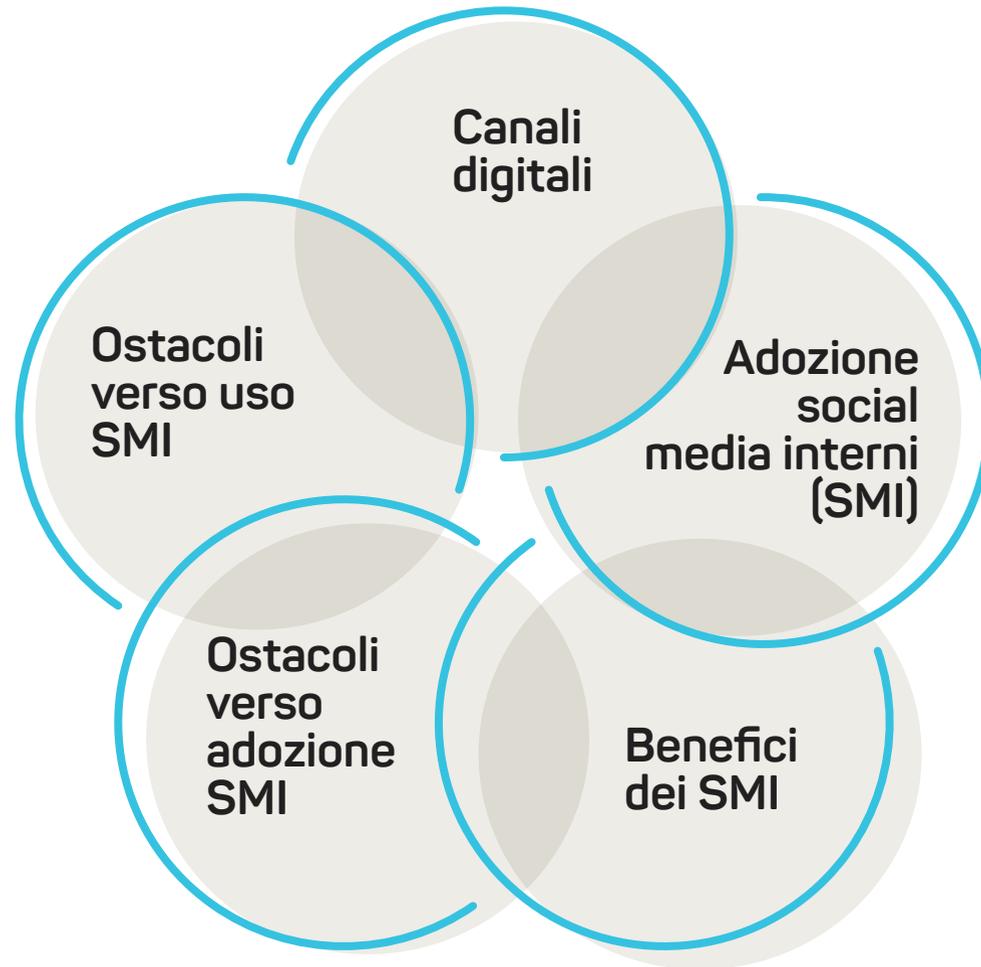


La trasformazione digitale:
un trend trasversale

FOCUS

La comunicazione interna...

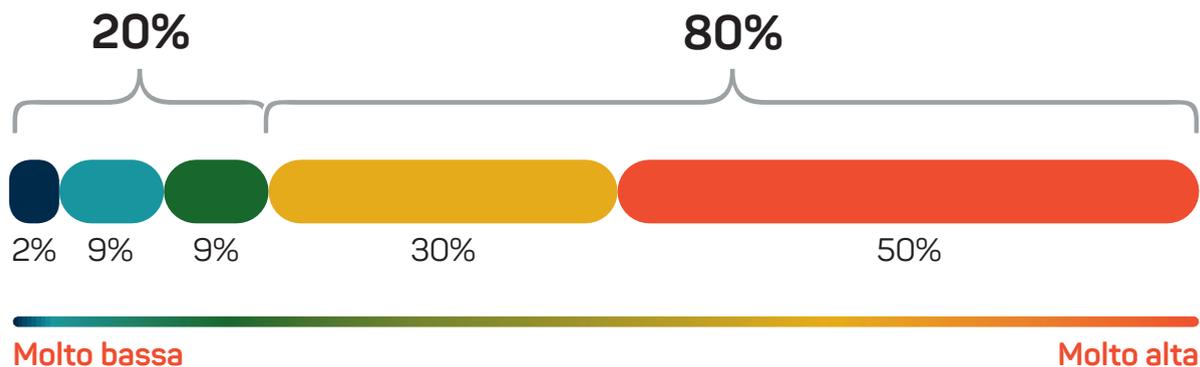
È
digitalizzata?



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

Uso medio 4,17

Media su una scala da 1 a 5



I canali di comunicazione interna di tipo digitale sono usati in modo molto intenso nelle aziende del campione.

Ferrero

Un approccio capillare alla digitalizzazione della comunicazione interna

A partire dal 2018 il Gruppo Ferrero ha introdotto a livello globale e anche in Italia Forward, il nuovo **digital workplace** basato su Sharepoint, al posto della intranet precedente, consistente in un repository senza possibilità di interazione fra le persone.

A settembre 2019 tutta la popolazione aziendale in Italia ha accesso a Forward **dal PC e dal cellulare aziendale** oppure **dal PC e dai dispositivi mobili personali**.

Il progetto è stato sfidante per via della composizione della popolazione aziendale: oltre il 50% di operai di fabbrica. Questa sfida è stata affrontata abilitando l'**accesso alla piattaforma in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo** e facilitando così l'uso della intranet **anche da parte dei blue collar**.

Una sezione particolarmente utile per il lavoro quotidiano è **Workspaces**, area in cui l'utente ritrova tutte le **cartelle di rete condivise** a cui accede per lavorare ai propri progetti.

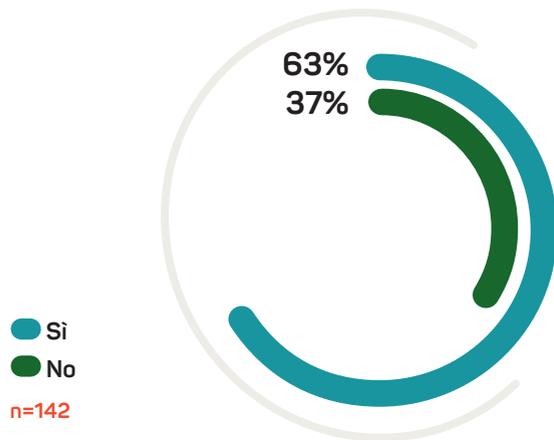
La digitalizzazione del workplace ha previsto anche l'introduzione della piattaforma social Yammer. Tale piattaforma:

- è integrata anche in Forward
- viene utilizzata dai collaboratori tramite gruppi tematici formati su base spontanea
- non è gestita tramite una governance centralizzata. Per un corretto utilizzo della piattaforma da parte degli utenti, l'azienda si affida a una **sensibilizzazione culturale** e alla **netiquette**

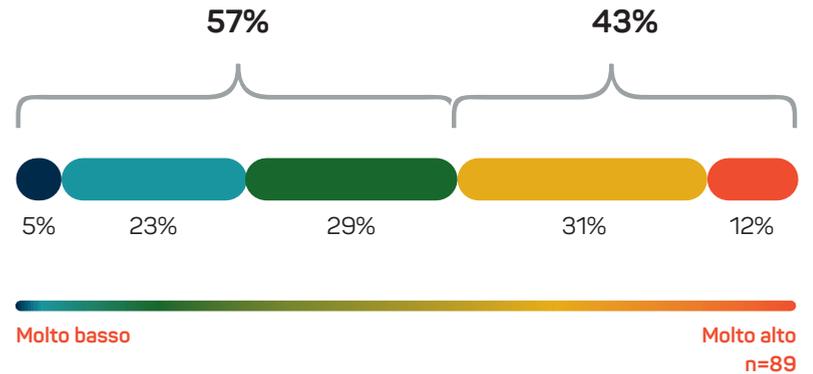


Social media interni

Sono state adottate piattaforme o funzionalità di social media interni?



Qual è il livello di apprezzamento?



Sella

Misurare il livello di engagement e di utilizzo dei social media interni

Nel 2016 Sella ha dato nuovo impulso al proprio percorso di digitalizzazione con l'adozione di un **nuovo workplace**, ponendo particolare attenzione alla collaborazione fra le persone.

Un attento lavoro di **misurazione dei risultati del progetto** tra il 2017 e il 2018 ha evidenziato il successo dell'iniziativa:

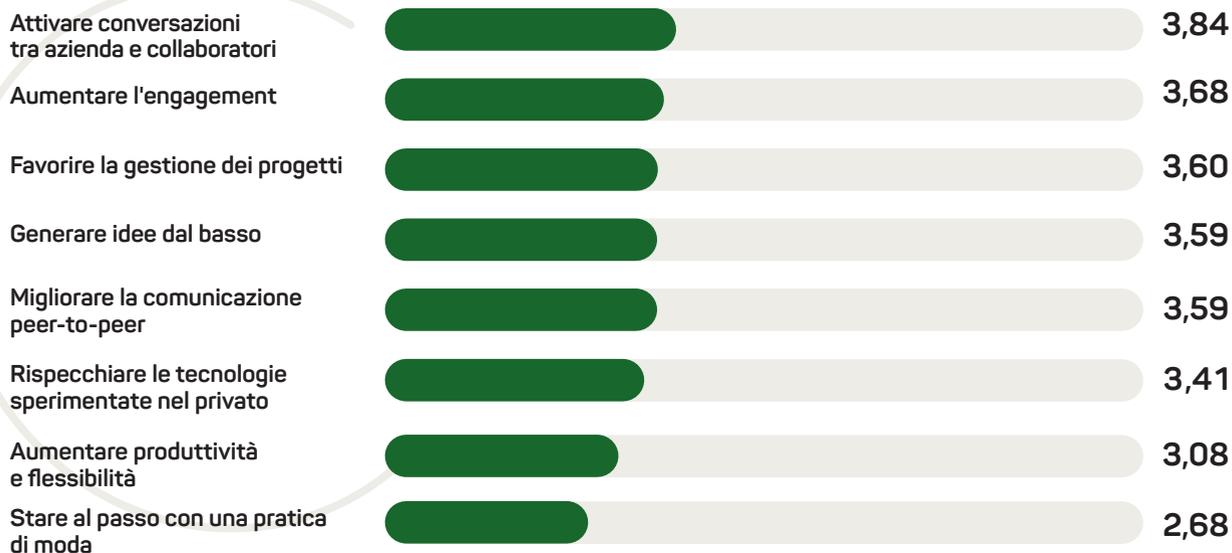
- 100% dei dipendenti **iscritti** al social network nell'arco di 4 mesi
- la **media giornaliera degli utenti attivi** sul social network è passato dal 10% a più del 50%
- l'**active adoption rate**, parametro che monitora l'engagement degli utenti online, è più che triplicato
- i **post pubblicati** sono raddoppiati, da 10.000 a 20.000
- i **post letti dagli utenti** sono più che raddoppiati, da 1 milione a 2 milioni 400 mila
- il **numero di like** è aumentato di oltre il 30%

Al di là dei numeri, l'uso effettivo ha consentito di valutarne l'**impatto positivo** su:

- scambi e **conversazioni informali fra colleghi**
- **riduzione dei tempi di risoluzione dei problemi**
- **crescita dell'intelligenza collettiva**
- **riduzione delle distanze fra le persone**
- **efficienza e produttività**



Quali sono i benefici dei social media interni per le aziende?



Medie su una scala da 1 a 5

Le aziende scommettono sull'emergere di nuove arene di comunicazione organizzativa: **conversazioni tra azienda e collaboratori che non si potrebbero esprimere nei contesti di comunicazione già disponibili**. Una possibilità auspicata da studi svolti sul fenomeno (Madsen, 2018). Non è l'effetto imitazione che trascina la diffusione dei social media interni. Questo è confermato dai risultati sugli ostacoli.



Ridurre i silos	53%
Attivare conversazioni fra azienda e collaboratori	47%
Raccogliere le opinioni dei collaboratori	34%

(Ellwood Atfield & ComRes, 2017)

Unicoop Firenze

Social media interni come aggregatori di comunità professionali: il caso dell'area commerciale

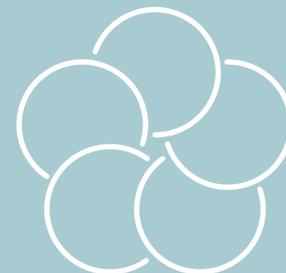
Unicoop Firenze si è dotata di una nuova **intranet** concepita anche come **aggregatore di comunità professionali** al suo interno.

In particolare, l'azienda ha investito molto sullo sviluppo di una community digitale per i **professionisti dell'area commerciale**. La sfida e al contempo la grande opportunità offerta dal progetto è favorire lo sviluppo di una cultura digitale e una conseguente **omogeneizzazione delle modalità di lavoro fra i professionisti di una stessa area**: questa infatti è la condizione necessaria per configurare strumenti tecnologici e spazi virtuali delle community online che siano realmente efficaci nel supportare i processi lavorativi.

Far convergere **tutti gli attori del processo commerciale**, da business manager, category manager e buyer fino ai capireparto di tutti i punti vendita, in un'unica community digitale:

- ha avuto l'obiettivo per la Direzione Merci di **poter comunicare in un unico luogo e con un unico linguaggio i propri messaggi**, ad esempio utilizzando un video per far comprendere a tutti come confezionare al meglio un prodotto fresco
- presume al contempo che chi opera nei diversi punti vendita collabori e comunichi con i colleghi con le stesse modalità

La nascita di questo contesto digitale potrà dunque rivelarsi determinante per accrescere la **coerenza** con cui le **decisioni prese dalla Direzione Merci** vengono tradotte in **azioni commerciali concrete nei diversi punti vendita**: ciò crea entusiasmo sul progetto da parte dei suoi futuri utilizzatori.



Quali ragioni frenano le aziende dall'adottare i social media interni?



Medie su una scala da 1 a 5

La cultura organizzativa non pronta al cambiamento, non aperta a modelli di comunicazione aperti e orizzontali, trasversali alla gerarchia, si conferma il primo ostacolo.

LFoundry

Il valore di un approccio critico-riflessivo nell'introduzione dei social media interni

LFoundry può essere definita come un'azienda fortemente digitalizzata che negli ultimi anni si è dotata di **svariate soluzioni tecnologiche per eliminare gli strumenti cartacei**:

- un sistema di **digital signage** con 8 monitor posti nelle aree break dell'azienda i cui contenuti sono aggiornati su base mensile
- una **intranet** con accesso personalizzato per ciascun collaboratore in modalità pull
- una **newsletter** bimestrale inviata via email, che riconduce tramite link ai contenuti pubblicati sulla intranet
- un **ambiente online per la formazione** che offre learning path su diversi temi articolati attraverso molteplici strumenti digitali: contenuti teorici, fiction, giochi, cartoon, documenti, riferimenti ad opere d'arte e di letteratura

Nel recente passato, l'azienda ha lanciato un test su **Facebook Workplace** che ha riscosso un certo favore da parte dei collaboratori coinvolti ma che è stato bloccato per ragioni legate alla tutela della privacy dei dati, aspetto core per la competitività aziendale.

Oggi l'azienda sta rivedendo le proprie considerazioni circa l'utilità di inserire dei social media interni, per l'impatto che questi possono avere sulla **qualità del sistema di relazioni interpersonali** che innerva l'azienda. LFoundry intende valorizzare le forme dirette di interazione personale fra i propri collaboratori, ed emergono dubbi su come la disponibilità di piattaforme social interne possa influire su di esse.



Quali ragioni frenano l'uso dei social media interni da parte dei collaboratori?



Medie su una scala da 1 a 5

Il **sostegno dei capi** è come in tutti i processi di cambiamento un fattore di successo.

Il tema serpeggiante che rischia di minare il successo dei social media interni è la **tendenza all'autocensura**: per proteggere se stessi e l'azienda, un potenziale strumento di comunicazione aperta potrebbe fallire.



Autocensura dei collaboratori sui social media interni

Quando usano i social media interni, i collaboratori percepiscono alcuni **rischi**:

- pubblicare post e commenti di bassa qualità
- danneggiare la propria reputazione
- violare norme e regole non scritte
- suscitare reazioni e commenti non desiderati da parte dei colleghi e dei manager

Le strategie di **autocensura**, a diversa intensità, sono:

- posporre la pubblicazione
- riformulare il contenuto iniziale
- anticipare domande o obiezioni per prevenire le possibili reazioni degli altri
- consultarsi per chiedere consiglio sull'opportunità di aprire o partecipare a una discussione
- scegliere un altro canale per esprimere la propria opinione
- non pubblicare o non commentare
- scrivere solo commenti positivi

I collaboratori si autocensurano al fine di proteggere l'azienda e se stessi. Questo però riduce l'efficacia dei social media interni. (Madsen, Verhoeven, 2016)

Saras

Superare gli ostacoli all'utilizzo dei social media interni

A partire dal 2016 Saras ha introdotto una **piattaforma collaborativa per la gestione integrata della supply chain**, a disposizione di 170 persone dislocate in 4 aziende diverse del Gruppo e in altrettante sedi.

La progettazione è stata fatta in modo partecipativo, analizzando i processi della supply chain attraverso interviste e osservazione diretta delle persone coinvolte. Il nome, WeIN, è stato scelto insieme ai collaboratori destinati a utilizzarla.

I **risultati** dell'impiego della piattaforma sono molto soddisfacenti:

- le persone la usano in modo costante per **condividere informazioni** e per rendere disponibili e **revisionare in modo collaborativo i documenti**, in un'ottica di trasparenza
- è emerso un cambio di atteggiamento rispetto al lavoro e alla relazione con i colleghi
- **le comunicazioni** sono **più fluide** e ora avvengono con maggiore facilità a livello orizzontale **senza dover scalare la catena gerarchica**

Tra i **motivi del successo** dell'iniziativa spiccano:

- il forte endorsement del capo di linea
- la progettazione e il lancio della piattaforma sia online sia offline
- il fatto che la piattaforma sia lo strumento di lavoro chiave attorno a cui i collaboratori si attivano per il raggiungimento di obiettivi comuni
- l'emergere di animatori e facilitatori naturali che hanno favorito un sentiment positivo rispetto alla piattaforma fra le persone coinvolte



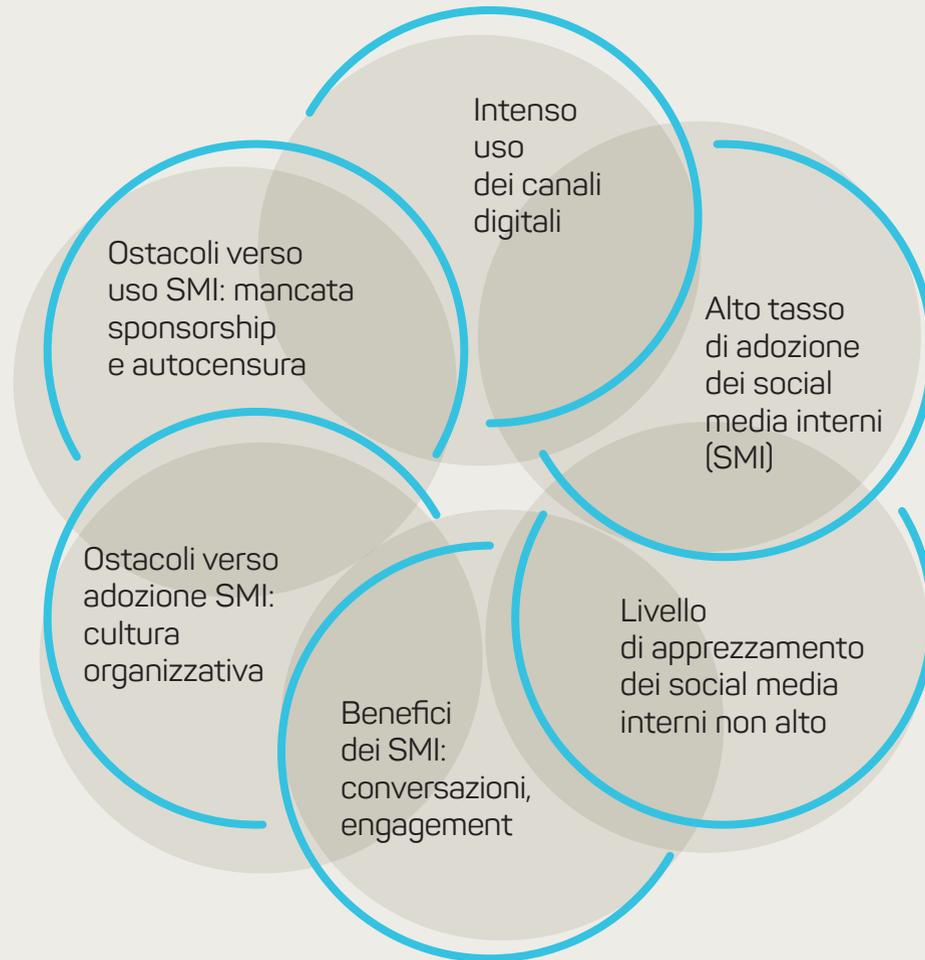
La digitalizzazione è molto avanzata sia per l'uso di canali digitalizzati sia per l'adozione di social media interni.

Le potenzialità dei social media interni di creare nuove arene di comunicazione social sono in esplorazione: il livello di apprezzamento non è alto, sono chiari i possibili benefici, ma la cultura organizzativa poco propensa ne frena l'adozione. La mancanza di sponsorship sembra essere la principale causa dello scarso utilizzo da parte dei collaboratori e andrebbe approfondita la tendenza all'autocensura da parte dei collaboratori, che è il frutto della scarsa sponsorship e della cultura inadeguata.

RECAP

La comunicazione interna...

È digitalizzata?

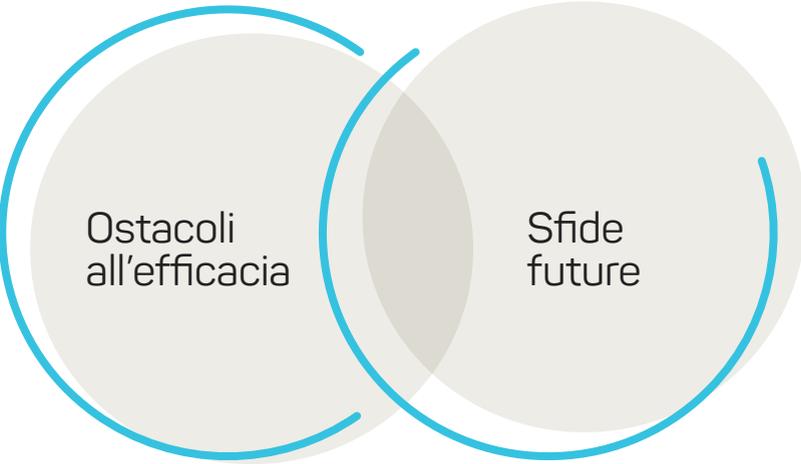




La comunicazione interna...



**Come
evolverà?**



Ostacoli
all'efficacia

Sfide
future

Quali sono gli ostacoli all'efficacia della comunicazione interna?



Medie su una scala da 1 a 5

I principali ostacoli che si frappongono all'efficacia della comunicazione interna, e quindi alla capacità di generare quel valore che ne farebbe evolvere in modo positivo lo sviluppo, secondo i referenti coinvolti nell'indagine sono la **mancanza di supporto del management, sia a livello top sia di linea.**

Questo sottolinea un elemento già noto: l'urgenza di creare **cultura della comunicazione interna** nelle aziende italiane, come parte della cultura manageriale.

Le altre barriere sono di minore intensità ed è evidente che nessuna di esse potrà frenare lo sviluppo della comunicazione interna laddove si sarà sviluppato un humus culturale adeguato.

Quali sono le sfide future per la comunicazione interna?



Medie su una scala da 1 a 5

Le sfide del futuro rappresentano i banchi di prova ai quali prepararsi. Il tema dell'allineamento, già emerso come centrale per la missione della comunicazione interna, si conferma come una priorità anche per il futuro. Poiché la comunicazione interna è in larga misura veicolata dalla comunicazione dei manager, bisognerà **impegnarsi molto sul fronte delle strategie di enablement, cioè del mettere in grado i top manager e quelli di linea a essere comunicatori strategici.**

I professionisti sono sollecitati a prepararsi su un ventaglio ampio e

diversificato di ambiti: il corporate branding, il post-crisi e rilancio, la digitalizzazione che non sottovalutano.

Un solo aspetto sembra sottostimato: l'engagement dei lavoratori atipici. Con la loro crescente presenza nelle aziende è probabile che si debba dedicare un'attenzione maggiore di quella fin qui mostrata.

La rilevanza media delle sfide è più alta di quella attribuita agli ostacoli: uno sguardo ottimista sul futuro della comunicazione interna perché i suoi protagonisti percepiscono più le opportunità che non le barriere.

La comunicazione capo-collaboratore come leva di sviluppo

“Quando parli con un individuo ricorda:
anche lui è importante.”

Michele Ferrero

Nel febbraio 2019 la Gazzetta di Alba ha pubblicato le "Norme guida del personale" che Michele Ferrero, fondatore dell'omonima azienda, scrisse oltre 40 anni fa. Alcune sono ancora di grande attualità per affrontare le sfide descritte:

1. Nei vostri contatti mettete i **vostr** collaboratori a loro agio: dedicate loro il tempo necessario e non le "briciole", preoccupatevi di ascoltare ciò che hanno da dirvi
2. Prendete **decisioni** chiare e **fatevi aiutare dai vostri collaboratori**, essi crederanno nelle scelte a cui hanno concorso
3. Rendete **partecipi i collaboratori dei cambiamenti e discutetene prima** della loro attuazione con gli interessati
4. **Comunicare gli apprezzamenti favorevoli** ai lavoratori, quelli sfavorevoli comunicateli solo quando necessario, in quest'ultimo caso non limitatevi a una critica, ma indicate ciò che dovrà essere fatto nell'avvenire perché serva a imparare
5. Preoccupatevi di quello che **pensano di voi i vostri collaboratori**
6. **Diffidate di quelli che vi adulano**, a lungo andare sono più controproducenti di quelli che vi contraddicono



Quale modello di comunicazione interna emerge?

Quanto è diffuso il Modello Enabling della comunicazione interna

Per completare l'analisi il Rapporto 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 composto come indicato qui di seguito.

Strategicità

- Esistenza di una funzione formale di comunicazione interna
- 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
- Social media policy che favorisce il blurring

Digitalizzazione

- Intensità d'uso dei canali digitali
- Adozione dei SMI

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 presenta una diffusione appena sufficiente nelle aziende italiane con un indice di 6,1.

I quattro elementi che lo compongono sono al di sotto del livello sufficiente, tranne la digitalizzazione che è invece ben avviata.

Nel complesso emerge che la comunicazione interna nelle aziende italiane è in via di sviluppo.



Indice Livello di Enablement della comunicazione interna su una scala da 0 a 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



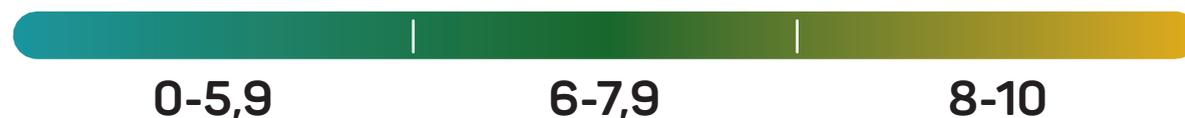
Aziende nelle quali l'indice Livello di Enablement assume un valore tra 6 e 7,9. Queste sono aziende nelle quali le caratteristiche di strategicità, managerialità, attivazione, digitalizzazione sono già presenti in fase iniziale

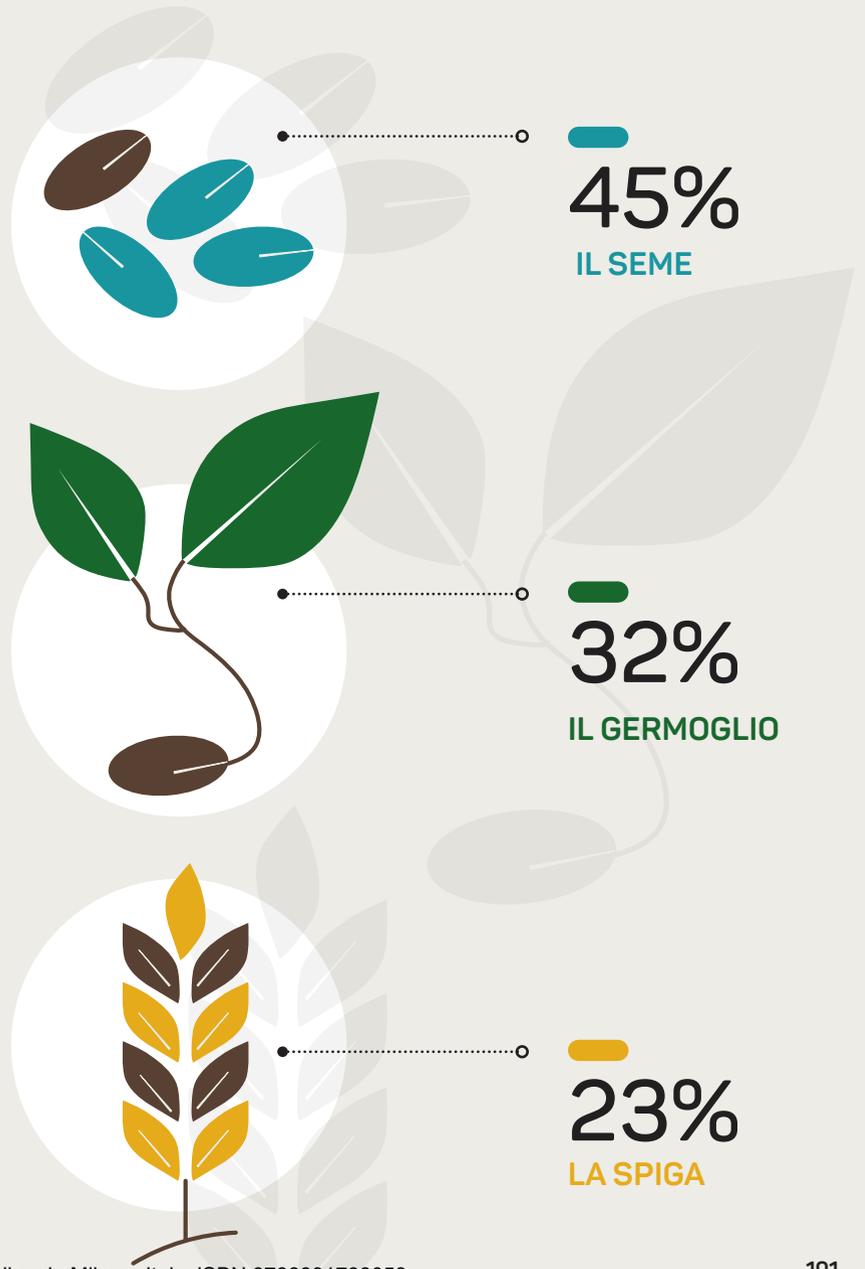
LA SPIGA



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





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 di comunicazione interna social, essa ha un impatto positivo sul livello di employee engagement.

A tutti i rispondenti è stato chiesto di indicare quanto fosse elevato il livello di employee engagement nella propria azienda.

La regressione lineare mostra **un coefficiente beta pari a 0,291 con un p. value significativo in quanto minore di 0,01.**

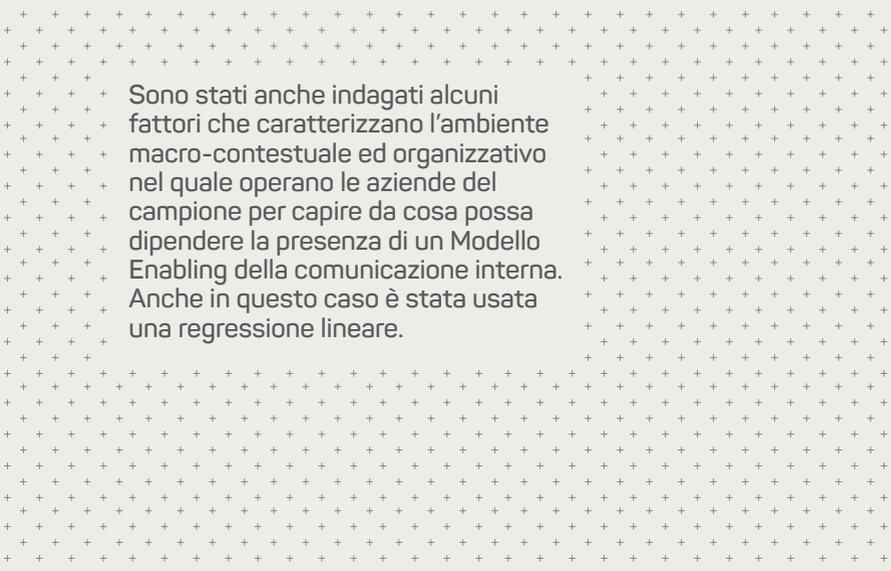
In termini concreti, ciò significa che la relazione di causa-effetto tra le caratteristiche del modello e il livello di engagement è intensa e significativa.



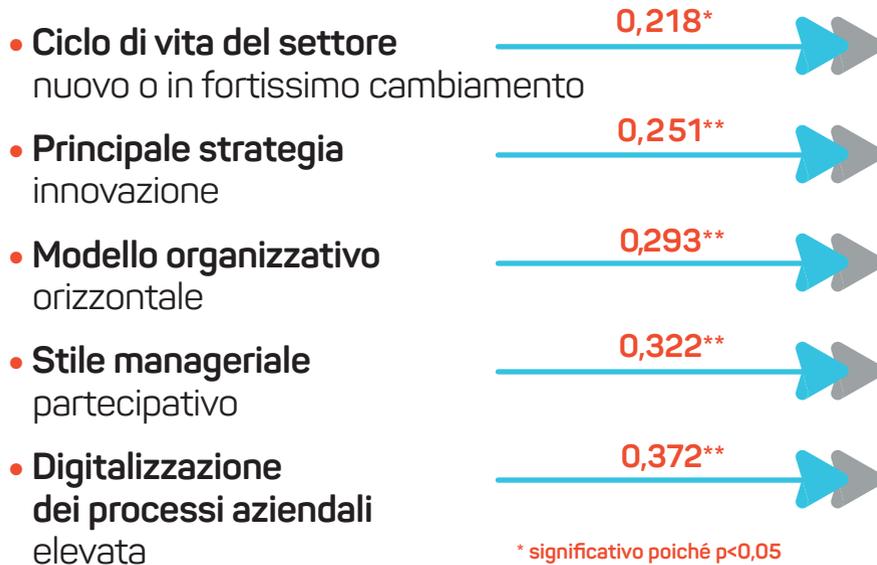
L'esistenza di un Modello Enabling di comunicazione interna ha un **impatto effettivo** sul livello di engagement.



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



Sono stati anche indagati alcuni fattori che caratterizzano l'ambiente macro-contestuale ed organizzativo nel quale operano le aziende del campione per capire da cosa possa dipendere la presenza di un Modello Enabling della comunicazione interna. Anche in questo caso è stata usata una regressione lineare.



* significativo poiché $p < 0,05$

** significativo poiché $p < 0,01$



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
- la presenza di un modello organizzativo orizzontale
- uno stile manageriale improntato alla partecipazione
- l'elevata digitalizzazione dei processi aziendali



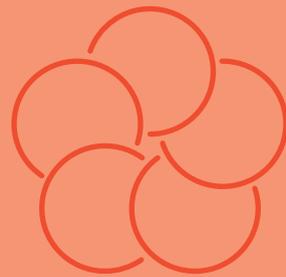
Quali conclusioni e quali questioni aperte?

I dati discussi mostrano che

- La comunicazione interna **sta diventando strategica**
- La **gestione manageriale è a buon punto**
- L'**attivazione dei collaboratori non è la priorità** e prevale il focus sull'allineamento
- La digitalizzazione è molto avanzata sia per **uso di canali digitalizzati sia per l'adozione di social media interni**. C'è consapevolezza delle potenzialità ma un quadro di non completa soddisfazione
- I casi presentati forniscono indicazioni su pratiche e principi gestionali che si stanno diffondendo e si rivelano utili nel contesto corrente

Emergono alcune questioni aperte

- Sviluppare la componente di **ruolo** strategico per la partecipazione alle decisioni aziendali
- Divulgare la necessità di un **budget dedicato** come elemento indispensabile
- Ampliare l'orizzonte della **misurazione**
- Diffondere la consapevolezza del **ruolo di comunicatori di tutti i collaboratori** e manager
- Rafforzare la **cultura della comunicazione** aperta, orizzontale, trasversale, basata sul dialogo, che renda possibile l'espressione della **voce dei collaboratori** sia nei contesti consueti sia nelle **nuove arene di comunicazione organizzativa** aperte dai social media interni



Nota metodologica sulla survey

Il **Rapporto sulla comunicazione interna nelle aziende italiane** si basa su una ricerca quantitativa tramite survey per permettere una comparazione dei dati nel tempo e con altri contesti.

I dati sono stati raccolti fra novembre 2018 e febbraio 2019 mediante la somministrazione di un **questionario online**, testato in precedenza su soggetti simili per caratteristiche a quelli scelti come rispondenti.

Un'analisi comparativa di otto precedenti studi sulla comunicazione interna esistenti in Italia e all'estero svolta in una prima fase della ricerca ha permesso impostare questo Rapporto in modo innovativo rispetto ai precedenti (Mazzei, 2018). Il modello concettuale e i temi da indagare sono stati sviluppati su una vasta analisi degli studi internazionali sui temi trattati.

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 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

Riferimenti bibliografici

- Cornelissen J., (2017), *Corporate Communication*, Sage, London.
- Ellwood Atfield & ComRes, (2017), *The changing face of internal communications* [Online]. Disponibile in formato PDF su Internet all'indirizzo: <http://www.comresglobal.com/wp-content/uploads/2017/02/The-Changing-Face-of-Internal-Communications.pdf> (consultato il 13/09/2017).
- Falkheimer J., Heide M., (2017), *Strategic Communication*, Routledge, New York.
- 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.
- Gatehouse, (2017), *State of the sector. Internal communication & employee engagement. Volume 9* [Online]. Disponibile in formato PDF su Internet all'indirizzo: <https://www.gatehouse.co.uk/download-state-sector/> (consultato il 13/09/2017).
- Goodman M., Hirsch P., (2010), *Corporate Communication*, Peter Lang, USA.
- Goodman M.B., Hahn A., Yan L., Carli M., (2017), *CCI Corporate communication practices & trends study 2017* [Online]. Disponibile in formato PDF su Internet all'indirizzo: <http://www.corporatecomm.org/wp-content/uploads/2013/06/Findings-CCI-Practices-and-Trends-Study-2017-5-September-2017.pdf> (consultato il 13/09/2017).
- 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.
- Johansson C., Grandien C., Strandh K., (2019), "Roadmap for a communication maturity index for organizations. Theorizing, analyzing and developing communication value", *Public Relations Review*, disponibile online al link: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.05.012> (consultato il 7/10/2019)
- 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.

- Madsen, V.T., (2018), "Participatory communication on internal social media - a dream or reality?: Findings from two exploratory studies of coworkers as communicators", *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4), 614-628.
- Madsen V.T., Verhoeven J.W., (2016), "Self-censorship on internal social media: A case study of coworker communication behavior in a Danish bank", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 10, n. 5, pp. 387-409.
- 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, pp. 82-95.
- Mazzei A., Butera A., (2016), "Brand consistent behavior of employees on social media: the role of social media governance and policies", *Mercati & Competitività*, n.4/2016, pp. 85-106.
- Mazzei A., (2018), *Engagement e disengagement dei collaboratori*, FrancoAngeli, Milano.
- Men R., Bowen S., (2017), *Excellence in Internal Communication*, BEP, New York.
- Nelli R., (2010), *Dall'informazione alla relazione: la comunicazione interna nelle aziende italiane*, ASERI Working Papers, Milano.
- Nelli R., (a cura di), (2017), *Gli approcci strategici alla comunicazione interna nelle grandi imprese operanti in Italia*, Università Cattolica - ASCAI, Milano.
- Nelli R., (2018), *Internal communication in Europe* [Online]. Disponibile in formato PDF su Internet all'indirizzo: www.vitaepensiero.it/InternalCommunication (consultato l'08/06/2018).
- Pastore A., Vernuccio M., (2008), *Impresa e comunicazione*, Apogeo, Milano (seconda edizione, prima edizione 2006).
- Siano A., Vollero A., Siglioccolo M., (2015), *Corporate communication management: Accrescere la reputazione per attrarre risorse*, G Giappichelli Editore, Torino.
- Tench R., Verčič D., Zerfass A., Moreno A., Verhoeven P., (2017), *Communication Excellence. How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communication*, Palgrave Macmillan, Cham, Switzerland.
- Verčič A., Verčič D., Sriramesh K., (2012), "Internal communication: Definition, parameters and the future", *Public Relations Review*, vol. 38, n. 2, pp. 223-230.
- Yeomans L., FitzPatrick L., (2017), "Internal communication", in Tench R., Yeomans L. (eds.), *Exploring Public Relations*, Pearson Education, Harlow, UK.
- Zerfass A., Verhoeven P., Tench R., Moreno A., Verčič D., (2011), *European Communication Monitor 2011. Empirical insights into strategic communication in Europe. Results of an empirical survey in 43 countries*, EACD/Euprera, Brussels.
- Zerfass 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 ha la finalità di sviluppare e diffondere cultura della comunicazione e delle relazioni organizzative. Svolge ricerca, divulgazione, formazione e progetti commissionati sui temi delle relazioni e della comunicazione con i collaboratori. È sostenuto da un comitato scientifico che ne assicura la connessione con i principali centri di eccellenza internazionali. Al suo interno ospita il Working Group Employee Communication.

WG_EC

Working Group Employee Communication è dedicato a un progetto speciale della durata di due anni in partnership con un gruppo limitato di aziende. Realizza un progetto di ricerca su un tema concordato. Le aziende partner e i ricercatori IULM si incontrano 3 volte all'anno per aggiornamenti sui risultati del progetto della ricerca e per approfondimenti su temi di interesse del WG_EC. Gli incontri sono mirati a obiettivi definiti e in un contesto peer to peer.

employee.communication@iulm.it



IL RAPPORTO SULLA COMUNICAZIONE INTERNA NELLE AZIENDE ITALIANE ricostruisce lo **stato dell'arte** delle **pratiche** e dei **trend** della comunicazione interna e delle relazioni organizzative in Italia.

Il modello consente di misurare se la comunicazione interna:

- è strategica
- è gestita in modo manageriale
- attiva i collaboratori

Il Rapporto dedica un **focus** alla **digitalizzazione** della comunicazione interna, ai **social media interni** e all'uso dei **social media esterni da parte dei collaboratori**.

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 @Centre for Employee Relations and Communication (CERC) 2018-2020 dell'Università IULM.

CAMPARI GROUP

Coopselios
PRENDERSI CURA. DI PERSONA

chromology
Italia



FERRERO

LFOUNDRY
Solutions for great visions



SANOFI



Sella



**unicoop
firenze**

**Unipol
GRUPPO**

vodafone

**Whirlpool
CORPORATION**