

# Restart Program

IMPRESA E COMUNICAZIONE DEL RILANCIO  
AI TEMPI DEL COVID-19

A cura di  
Stefano Martello, Filippo Nani, Roberta Zarpellon

Prefazione di Dario Di Vico

Contributi di  
Elia Brooks, Giada Carli, Emanuela Fregonese,  
Francesca Serena Fronzoni, Stefano Martello, Filippo Nani, Margherita Papi,  
Ada Sinigalia, Alessandra Veronese, Roberta Zarpellon

**50** FERPI  
ANNO DI  
RELAZIONE  
PUBBLICHE  
Triveneto

 **Banca Ifis**

**FrancoAngeli**

 **OPEN  
ACCESS**



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\\_publicare/publicare\\_19.asp](http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp)

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

# Restart Program

**IMPRESA E COMUNICAZIONE DEL RILANCIO  
AI TEMPI DEL COVID-19**

A cura di  
Stefano Martello, Filippo Nani, Roberta Zarpellon

Prefazione di Dario Di Vico

Contributi di  
Elia Brooks, Giada Carli, Emanuela Fregonese,  
Francesca Serena Fronzoni, Stefano Martello, Filippo Nani, Margherita Papi,  
Ada Sinigalia, Alessandra Veronese, Roberta Zarpellon

**FrancoAngeli**



Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini.

Copyright © 2020 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>

*Non scenderai due volte  
nello stesso fiume.*

Eraclito di Efeso, *Frammento*



# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Dario Di Vico</i>	pag. 11
<b>Verso Restart Program: impegni e obiettivi</b> , di <i>Filippo Nani</i>	» 15
<b>Banca Ifis: un restart a misura d'uomo, fra tradizione e innovazione</b> , di <i>Rosalba Benedetto</i>	» 17
<b>Restart Program. Le tre C del rilancio: collaborazione, condivisione e concretezza</b> , di <i>Roberta Zarpellon</i>	» 21

## Le schede operative di Restart Program

<b>Il ruolo del comunicatore nella gestione della comunicazione interna</b> , di <i>Alessandra Veronese</i>	» 27
Scheda operativa	» 29
<b>La costituzione del Crisis team</b> , di <i>Stefano Martello</i>	» 31
Scheda operativa	» 33
<b>Lo stato di salute dell'organizzazione</b> , di <i>Stefano Martello</i>	» 35
Scheda operativa	» 37

<b>La comunicazione interna e i suoi obiettivi</b> , di <i>Emanuela Fregonese</i>	pag. 39
Scheda operativa	» 41
<b>Identificare gli interlocutori interni</b> , di <i>Emanuela Fregonese</i>	» 43
Scheda operativa	» 45
<b>Strumenti di comunicazione interna</b> , di <i>Emanuela Fregonese</i>	» 47
Scheda operativa	» 49
<b>Chiedere feedback</b> , di <i>Emanuela Fregonese</i>	» 51
Scheda operativa	» 53
<b>Il ruolo del comunicatore nella gestione della comunicazione esterna in tempo di crisi</b> , di <i>Alessandra Veronese</i>	» 55
Scheda operativa	» 57
<b>L'analisi dell'ambiente esterno</b> , di <i>Stefano Martello</i>	» 59
Scheda operativa	» 61
<b>Il Piano di comunicazione per il rilancio</b> , di <i>Stefano Martello</i>	» 63
Scheda operativa	» 65
<b>Rapporti con i media</b> , di <i>Ada Sinigalia</i>	» 67
Scheda operativa	» 69
<b>Strategie e strumenti social</b> , di <i>Ada Sinigalia</i>	» 71
Scheda operativa	» 73
<b>Tutela della Reputazione</b> , di <i>Roberta Zarpellon</i>	» 75
Scheda operativa	» 77
<b>La misurazione del rilancio</b> , di <i>Stefano Martello</i>	» 79
Scheda operativa	» 81



## I casi di studio di Restart Program

- Sei case history al tempo della ripresa**, di *Francesca Serena Fronzoni* pag. 85
- Conversazione con Stefania Cosimi – Head of Public Affairs & Communication Dr Schär Spa**, Sintesi a cura di *Margherita Papi* » 87
- Conversazione con Roberta Fagotto – Human Capital Director SIT SpA**, Sintesi a cura di *Elia Brooks* » 89
- Conversazione con Vaira Vesnaver – Marketing Executive JOTUN Italia**, Sintesi a cura di *Giada Carli* » 93
- Conversazione con Federico Vedovato – Head of Sales and Communication Omega Soluzioni Informatiche**, Sintesi a cura di *Elia Brooks* » 95
- Conversazione con Lisa Lanzarini – Head of Communication CampusStore, Media Direct srl**, Sintesi a cura di *Margherita Papi* » 97
- Conversazione con Chantal Marchetti – Category Manager cooperativa QUID**, Sintesi a cura di *Giada Carli* » 99
- Le testimonianze istituzionali di Restart Program**
- Intervista ad Agostino Bonomo, già Presidente Confartigianato Imprese Veneto**, a cura di *Filippo Nani* » 103
- Intervista ad Enrico Carraro, Presidente Confindustria Veneto**, a cura di *Filippo Nani* » 107

## Conclusioni in progress

<b>Realizzare il rilancio. Verso la consapevolezza della fatica comunicativa, di <i>Stefano Martello</i></b>	pag. 115
<b>Piccolo lessico del Rilancio</b>	» 119
<b>Bibliografia</b>	» 125
<b>Autori</b>	» 127
<b>Scheda FERPI</b>	» 131
<b>Scheda UNIFERPI</b>	» 133
<b>Restart Program</b>	» 135

# Prefazione

di *Dario Di Vico*

Le trasformazioni del mondo della comunicazione sono così veloci che ancora non c'è un testo-chiave, che prenda in mano il testimone dall'elaborazione sul Villaggio globale di Marshall McLuhan, un testo che sia riuscito a fare il punto delle novità e che ci abbia aiutato nell'operazione di separare il grano dal loglio, i mutamenti di lungo periodo dalle inevitabili mode del momento. È vero oppure no che nelle società occidentali la comunicazione stia progressivamente “mangiando” la politica? È vero che la sta svuotando dei suoi contenuti, del rapporto con le *constituency* in carne e ossa e ha messo in mano invece a flussi incontrollati di news le sorti delle democrazie occidentali? E anche per quanto riguarda proprio le famigerate fake news, stiamo chiamando solo con un nome nuovo qualcosa che è sempre esistito e che da giovani indicavamo (alla russa, guarda caso) “disinformacija” oppure è un fenomeno davvero con caratteristiche nuove del quale non riusciamo a prendere adeguatamente le misure? Di interrogativi come questi se ne possono elencare sicuramente molti altri ma non è questa la sede e comunque una collezione di quesiti non ci farebbe fare un passo in avanti. La piccola o grande conclusione che possiamo trarre, nell'attesa di saperne di più, investe direttamente il valore immenso/accresciuto della comunicazione e di conseguenza il fascino e la responsabilità delle professioni ad essa collegate.

Ho l'impressione però che queste trasformazioni “storiche” siano come rimaste fuori dal perimetro di osservazione dei monitor delle imprese italiane che faticano a dotarsi di una bussola e continuano a misurare il valore della comunicazione con il peso (materiale!) della rassegna stampa cartacea. Posso aggiungere che forse le imprese hanno maturato un timore della comunicazione caotica, vedono ciò

che succede nella lotta politica, sui social e nella produzione di notizie false e sono portate comprensibilmente a diffidare di tutto ciò, a ritirarsi, a stare sull'Aventino. E invece, pur senza infilarsi in operazioni avventate o concepire passi più lunghi di una gamba incerta, ci sarebbe quantomeno da studiare, da riflettere. L'industria ha bisogno della comunicazione, a prescindere dalla sua dimensione. Pensiamo solo a un esempio venuto alla ribalta più volte negli ultimi mesi: lo straordinario successo della coppia Ferragni-Fedez che non solo hanno messo su un'azienda di successo ma hanno fatto comunicazione sociale durante la pandemia, hanno avvicinato i giovani alla realtà dei musei e poi sono stati chiamati dalle autorità di governo a intermediare il rapporto con le nuove generazioni per quanto riguardava l'uso dei più elementari dispositivi medici di sicurezza. Incredibile. C'è tanto da riflettere, in fondo potrebbe un case study di una business school e per me la lezione rimanda al tentativo di capire come il perimetro del gioco comunicativo si sia allargato a dismisura e come dentro questo campo più largo le opportunità da cogliere siano aumentate anch'esse in maniera esponenziale. (E ovviamente sono aumentati i pericoli). Ma questo incredibile incremento del rumore di fondo mediatico ha azzerato il valore della professionalità e delle competenze, della cultura di derivazione industriale, tutti terreni privilegiati delle imprese? Credo proprio di no e non è poca cosa.

Però per evitare pericolosi rovinosi voli alla Icaro si potrebbe cominciare il cammino da un test: provare a conferire nuovo valore alla relazione con i dipendenti. Non siamo più nelle company town del Novecento, i lavoratori sono anch'essi inseriti dentro il caos informativo di cui sopra grazie al loro smartphone e proprio nella doppia identità di dipendenti e cittadini digitali possono rappresentare per le aziende un test interessante e ravvicinato. La comunicazione interna in questa accezione acquista nuovo valore, non è pura pedagogia top down. Anche se parliamo dei "nostri" dipendenti trasmettere alcuni valori o ingaggiarli nelle trasformazioni organizzative è comunque un gioco di competizione. I confini con l'esterno, infatti, si stemperano e "conquistare" i propri dipendenti può rappresentare un esperimento interessante. Del resto, tutti i discorsi che ci siamo fatti in questi mesi di pandemia in tema di rivalutazione della prossimità, della comunità di interessi, della ricerca di senso delle nostre azioni, vanno nella stessa direzione, hanno un minimo denominatore comune. Pensiamo a come il massiccio ricorso allo smart working, non solo nell'emergenza ma anche nel cosiddetto new normal post-vaccino, cambia il rapporto con

i dipendenti e di conseguenza aggiunge nuovi compiti alla comunicazione interna. Si tratta di sostituire la vita quotidiana d'ufficio, la sua informalità e la sua capacità di rappresentare un "canale caldo" con l'avventura del lavoro da remoto che presenta molte incognite e può raffreddare il senso di appartenenza. Può creare una periferia del lavoro. Parlare agli smartworker appare già di per sé un vasto programma. Ma anche una sfida stimolante per quei comunicatori d'impresa, come nel caso degli autori di questo libro, che hanno voglia innanzitutto di farsi le domande giuste.



# Verso Restart Program: impegni e obiettivi

di *Filippo Nani*

Durante il lungo lockdown che ha coinvolto il mondo intero in conseguenza del Covid-19, l'Università di Harvard ha realizzato uno studio da cui è emerso come lo spazio dell'informazione pubblica sia stato particolarmente inquinato. Fake news, negazionismo, cospirazioni. Alla pandemia che imperversava tra la popolazione si è quindi aggiunta una infodemia, vale a dire una epidemia di informazioni, spesso contraddittorie e raramente affidabili.

È stato anche un periodo in cui, per la prima volta da molto tempo, l'audience dei mezzi di comunicazione tradizionali (ma non solo) è tornato a crescere. La tv generalista ha segnato un +35%, i siti dei principali quotidiani di informazione addirittura cifre superiori al 100%. Per non parlare delle conversazioni nei social network.

È mancata tuttavia la voce delle imprese. Quella propensione a dialogare con i consumatori che in un periodo normale è la linfa vitale di ogni attività di relazioni esterne. Una conseguenza, forse inevitabile, del disorientamento generale, ma anche la dimostrazione che gran parte della comunicazione aziendale ha perso di senso. La costruzione dei valori del brand si è concentrata troppo sul valore commerciale e nel momento in cui la gente non consumava più quello spazio è rimasto desolatamente vuoto. E così abbiamo assistito all'imperversare di voci narranti e musiche rassicuranti, e la comunicazione si è uniformata nel tentativo di rincuorare un consumatore sì connesso ma disorientato.

Oggi che sulle macerie di quella che viene definita la crisi peggiore di tutti i tempi si cerca di ricostruire e rimettere in moto il motore dell'economia – anche e soprattutto grazie alle ingenti risorse in arrivo dall'Europa – abbiamo una grande occasione di fronte a noi: quella di rinnovare le politiche industriali del nostro Paese, e in particolare di

aiutare la crescita di quell'industria creativa – fatta di comunicazione ma anche di editoria, design, pubblicità, audiovisivi, fino ai videogiochi – che potrebbe avere un ruolo determinante nell'aiutare la ripresa e la crescita del nostro migliore Made in Italy.

Per il rilancio è necessario quindi investire in comunicazione. A partire da quella che è l'attività principe di ogni piano di comunicazione ben costruito: l'ascolto. Partendo da queste riflessioni, nei giorni più bui della pandemia, un gruppo di soci della delegazione FERPI Triveneto, appartenente alla Federazione Relazioni Pubbliche Italiana che rappresenta un migliaio di professionisti in tutto il Paese, si è interrogato su come iniziare a prepararsi alla fase 2 e come poter essere realmente di aiuto alle imprese per uscire dalla crisi.

È nata così l'idea di Restart Program, un progetto di comunicazione pensato per la fase del rilancio il cui scopo è quello di aiutare in primis i comunicatori ad interpretare al meglio il proprio ruolo in questa difficile fase di ricostruzione per poi sviluppare la funzione naturale del nostro mestiere che è quella di tessitore sociale, vale a dire stimolare e facilitare il dialogo tra i vari attori sociali.

I primi interlocutori sono gli imprenditori stessi. E quelli che guidano le PMI italiane, che più di altri hanno saputo adattarsi ad un contesto Paese che spesso e volentieri tira il freno, hanno già dimostrato di avere una scorza imprenditoriale dura e resistente. In una parola di moda: resiliente.

Sicuramente è una ovvietà dire quanto la creatività pesi sul brand Italia e influisca sul valore del Made in Italy. Ma pensiamo, in prospettiva, al potenziale legato all'integrazione tra industrie manifatturiere, filiere creative e tecnologie digitali, come ha sottolineato anche di recente uno studio di Fondazione Symbola e Deloitte, che in una parola evidenzia la maggiore competitività delle imprese che portano insieme tecnologia e creatività.

Ecco, in una parola: ce la faremo ad uscire da questa crisi globale se saremo intraprendenti. Se al fianco di questi imprenditori eroi noi comunicatori sapremo offrire il meglio della nostra professionalità e preparazione. Soprattutto per quell'aspetto legato alla capacità di ascolto che è la base delle relazioni pubbliche. Il ruolo del comunicatore sarà quindi sempre più quello di un consulente in grado di affiancare l'imprenditore nelle sue scelte strategiche. Consapevoli che per superare le crisi del futuro non sarà più sufficiente preoccuparsi solamente dei rapporti con i propri stakeholder in una logica bilaterale, ma che in questo rapporto va inserito un terzo soggetto: il pianeta.



# Banca Ifis: un restart a misura d'uomo, fra tradizione e innovazione

di Rosalba Benedetto<sup>1</sup>

Ci sono diversi modi di ripartire. Si può farlo azzerando il passato, cancellando tutto ciò che è stato fatto e voltando pagina. Noi di Banca Ifis abbiamo preferito iniziare a scrivere un nuovo capitolo. E abbiamo scelto un restart che fosse la conseguenza – quasi naturale – di una lunga storia familiare dell'istituto di credito, che si caratterizza per uno spiccato DNA innovativo, espresso oggi pienamente dal nuovo marchio: non solo un logo, ma un vero e proprio simbolo sonoro, in grado di comunicare internamente ed esternamente i valori della Banca.

Nel corso del 2019, mentre Banca Ifis festeggiava trentasei anni di attività, completando una delle sue ultime acquisizioni sul mercato, ha preso vita il progetto di un efficace riposizionamento dell'istituto per aumentarne awareness e riconoscibilità verso il grande pubblico, non solo per gli “addetti ai lavori”. Il rebranding è nato con un chiaro obiettivo: riconoscere il peso della tradizione e delle persone che hanno fatto crescere la Banca, rilanciandone, al contempo, l'identità e marcandone l'unicità nel panorama italiano.

La ripartenza di ogni nuova corporate identity prende il via dal ripensamento del nucleo pulsante di ogni azienda: il logo. A Banca Ifis è stato associato un elemento grafico: il *digital bloom*. E cosa c'è di meglio di un fiore virtuale che simboleggi, con i suoi petali, tutte le persone che lavorano ogni giorno per una Banca che si è caratterizzata come una delle più innovative *specialty finance* italiane?

“Volevamo portare i nostri colori all'estero, stare al passo con i tempi ed esprimere la modernità dell'istituto anche attraverso un

1. Responsabile Direzione Marketing e Relazioni Esterne di Banca Ifis.

brand contemporaneo e digitale”, ha affermato il vicepresidente Ernesto Fürstenberg Fassio, rappresentante di quella lunga e solida storia familiare che ha caratterizzato e caratterizza ancora oggi Banca Ifis.

Altro tassello del percorso di rebranding – completamente innovativo in Italia – è stata la scelta di una *sonic brand identity* distintiva.

Il sound brand, convalidato da test neuroscientifici, vuole creare associazioni mnemoniche che stimolino le sensazioni delle persone, puntando a restare impresso nel tempo. Trasformazione e innovazione sono musicalmente espresse da un glissato ascendente, nella scala di Do maggiore. Il suono di Banca Ifis è stato declinato nei video pubblicitari trasmessi online e in tv, nelle presentazioni istituzionali, ed è divenuto sia suoneria dei cellulari dei dipendenti che sigla d’attesa telefonica del centralino.

L’immagine scelta per la campagna pubblicitaria cross mediale parte dall’idea concettuale della stretta di mano. Il concept grafico ha individuato tutte quelle situazioni in cui l’incontro tra un imprenditore e Banca Ifis si possono trasformare in crescita. Un’attitudine che si concretizza nel payoff: “Il valore di crescere insieme”.

Tra febbraio e giugno del 2020, in pieno lockdown e mentre alcuni settori hanno rallentato o si sono addirittura fermati, Banca Ifis ha proseguito la sua attività e mantenuto fede agli obiettivi prefissati.

Ha rivisto i propri valori, mission e vision in chiave umana e digitale. E, mentre il mondo discuteva sui pro e sui contro dello smart working, in Banca Ifis – con oltre il 93% delle persone operative da casa – si tagliava il nastro di un importante traguardo, il rebranding. Un avvenimento reso noto al grande pubblico attraverso un evento in streaming con quasi duemila spettatori, tra stampa, stakeholder e dipendenti.

Anche il business non si è mai fermato, anzi ha accelerato nella digitalizzazione.

Il Gruppo, grazie a un importante deal, ha consolidato la leadership di mercato nei finanziamenti alle farmacie. Il credito non è venuto meno e la Banca ha ampliato il proprio sostegno alle comunità e ai territori in cui opera.

Ripartire, mettendo al centro di ogni progetto le persone, è oggi la più forte rivoluzione digitale che ci si possa attendere, anche da un business classico come quello bancario, chiamato a grandi sfide: tecnologiche, commerciali, di relazione e anche di sostenibilità.

Ecco, dunque, un modo umano in cui si caratterizza un restart nella comunicazione: l'attenzione alle persone che diventano parte del logo perché sono il cardine dell'azienda.

Restart per Banca Ifis vuol dire “ricominciare” senza dimenticare da dove veniamo. Perché chi innova ha a cuore il futuro quanto il passato.



## **Restart Program. Le tre C del rilancio: collaborazione, condivisione e concretezza**

di *Roberta Zarpellon*

“Cari soci,

come va? Sono giorni difficili per tutti. Figli a casa da scuola, aziende chiuse o a scartamento ridotto... Per noi, poi, che viviamo di relazioni, di eventi, incontri, ecc., questa è una situazione ancor più pesante. A tutti voi un abbraccio e un pensiero di incoraggiamento, perché alla fine – ne sono certo – ne usciremo e allora ci sarà ancor più bisogno di noi, di relazioni, di comunicare al mondo che questo Paese non molla mai”.

Esordisce così la mail di Filippo Nani, delegato FERPI Triveneto, inviata ai soci della Delegazione il 16 marzo 2020. È passato quasi un mese dal lockdown e questa missiva d’incoraggiamento racchiude in poche righe gran parte dei sentimenti che tutti abbiamo vissuto in quelle settimane: la paura, la ricerca di un senso alle cose, la voglia di trovarsi intorno ad un comune scopo, la speranza di un’uscita possibile e di un futuro più roseo che appare ancora lontano. Parte idealmente da qui il viaggio di Restart Program, questo volume che ne è, al tempo stesso, testimonianza e monito, pungolo e stimolo per quanti, da questa crisi – o da ogni crisi in cui dovessimo incorrere – vogliono trarre un insegnamento o solo indicazioni utili per affrontare eventuali situazioni simili. Per chi crede che ogni crisi contenga un’opportunità, la storia di questo percorso potrà stimolare riflessioni, proporre risposte ai tanti dubbi che, quando si viene catapultati in una situazione ignota e densa di insidie, sorgono.

L’idea di Restart Program nasce nel corso della prima settimana di lockdown. In quei giorni, mi sono chiesta quale contributo fattivo potessi offrire per affrontare il momento senza attendere passiva-

mente lo svolgersi degli eventi. Il mio obiettivo era reagire cercando di dare un senso al momento che stavo vivendo e, soprattutto, di costruirne uno per il futuro. Ho, così, immaginato che la reazione sarebbe stata più incisiva se, insieme a me, vi fossero stati anche altri comunicatori e, soprattutto, la mia comunità professionale. Dopo un primo confronto con Stefano Martello, giornalista, esperto sul tema della gestione della crisi, coautore della Carta di Rieti e membro del gruppo di lavoro FERPI sulla Comunicazione delle Professioni Intellettuali che coordino, ho condiviso l'idea con Filippo Nani, delegato FERPI Triveneto, che l'ha accolta con grande entusiasmo e proposta ai colleghi della delegazione. Dalla condivisione è nata la cabina di regia di Restart Program<sup>1</sup> che ha coinvolto quindici tra soci FERPI<sup>2</sup> e studenti UNIFERPI<sup>3</sup> dell'Università degli Studi di Gorizia e Padova.

Ma cos'è Restart Program? Mi piace dire che è un progetto nato per il rilancio che si basa su tre parole chiave: **collaborazione, condivisione e concretezza**.

La sua prima valenza è quella di aver unito, sotto un unico cappello, esperienze e generazioni diverse di comunicatori creando una squadra di lavoro focalizzata sull'obiettivo. Da questo spirito di collaborazione è nato un percorso, una bussola per affrontare il nuovo scenario post pandemia. Riflettere insieme sul ruolo della comunicazione nella ripartenza, attivare risorse ed esperienze, metterle a disposizione dei colleghi è uno degli aspetti sostanziali di Restart Program. Proprio questa condivisione è stata la base del piano d'azione che ha visto la realizzazione di **quattro webinar dedicati ai temi del rilancio** affrontati secondo una logica consequenzialità che ha preso il via da una riflessione sul ruolo che i comunicatori possono avere in una situazione di crisi, condotta da Alessandra Veronese e, a seguire, con approfondimenti sull'organizzazione di un Crisis team, la gestione della comunicazione interna e di quella esterna da parte di Emanuela Fregonese, Stefano Martello, Ada Sinigalia e la sottoscritta. Gli incontri online sono stati arricchiti da una serie di schede operative pensate per dare concretezza all'azione, un patrimonio da consultare ed impiegare

1. Filippo Nani, supervisore; Stefano Martello e Roberta Zarpellon (coordinatori).

2. Emanuela Fregonese, Francesca Serena Fronzoni, Ada Sinigalia, Alessandra Veronese.

3. Mattia Necchio (coordinatore UNIFERPI Padova), Federica Giordano (coordinatrice UNIFERPI Gorizia), Sara Bassi, Elia Brooks, Giada Carli, Margherita Papi, Sonia Jacob, Marta Beatrice Venutoli.

per affrontare singoli aspetti della comunicazione o la costruzione di un intero processo di ripartenza.

La seconda fase di Restart Program ha testato e verificato sul campo l'efficacia del percorso di riflessione fino ad allora realizzato per valutare la reale spendibilità e applicabilità del modello proposto. Ispirandosi alle *best practice* sulla comunicazione di rilancio raccolte dalla rassegna stampa, si è scelto di raccogliere le testimonianze di alcuni imprenditori del Nordest e di comprendere quale ruolo stesse avendo la comunicazione nel corso del lockdown. I due webinar che ne sono seguiti, coordinati da Francesca Serena Fronzoni, hanno visto la partecipazione delle aziende Dr Schär Spa, Sit Spa, Jotun Italia Srl per la comunicazione interna e Omega Soluzioni Informatiche, Media Direct Srl e Cooperativa Sociale QUID per le attività di comunicazione esterna. Le interviste, raccolte da Elia Brooks, Giada Carli e Margherita Papi e presentate in sintesi in questo volume, propongono spunti e riflessioni con i quali il lettore potrà certamente identificarsi e, allo stesso tempo, cogliere come suggerimento per costruire una strategia consapevole e realistica che non potrà non basarsi sulla coerenza valoriale e attuativa nella quale l'ascolto organizzato e una strategia generale capace di legare l'ambiente interno ed esterno sotto un unico cappello sia da punto di riferimento.

Il confronto non poteva dirsi concluso se non dopo aver alzato lo sguardo al mondo delle rappresentanze organizzative il cui ruolo, nel Nordest, è stato per molti versi di stimolo e guida per molte imprese. A darcene conto, nel corso dei due ultimi webinar realizzati a ridosso della prima riapertura delle imprese, sono stati Agostino Bonomo, già Presidente Confartigianato Imprese Veneto ed Enrico Carraro, Presidente Confindustria Veneto le cui testimonianze non solo arricchiscono la comprensione della complessità delle sfide affrontate ma mettono a fuoco gli aspetti e le aree dove l'esperienza maturata possa essere posta più a frutto.

Il percorso Restart Program si conclude idealmente con questo volume, reso possibile dal supporto di Banca Ifis, ma apre nuovi sviluppi per il comunicatore e le imprese. Certamente, l'imprevedibilità sarà uno dei timbri distintivi del prossimo futuro. Per questo dobbiamo pensare di attrezzarci al meglio strutturando concretamente una comunicazione della prevenzione del rischio, in ogni azienda, fatta di un sentiero tracciato nel quale, la creazione di un Crisis team, la presenza di un comunicatore professionale, la capacità di lettura del proprio

contesto e delle sue opportunità (oltre che minacce) devono diventare patrimonio condiviso. Permettendo, come scrive Stefano Martello nella conclusione, alla futura sosta di non dibattere temi che si credevano già, incautamente, risolti e consentendole di tenere il passo con nuove situazioni. Di cui non conosciamo, oggi, l'entità o la portata. Di cui, al contempo, sappiamo sicura la futura presenza.



# **Le schede operative di Restart Program**



# **Il ruolo del comunicatore nella gestione della comunicazione interna**

di *Alessandra Veronese*

Un dato, frequente e trasversale: nei momenti in cui l'impresa si trova ad affrontare una crisi, determinata da cause interne o esterne, la comunicazione interna non è minimamente presa in considerazione come strumento strategico di gestione. Ecco che il ruolo del comunicatore può, fin da subito, svolgere una funzione importante. Innanzitutto, il professionista ha il compito di convincere la proprietà o i vertici dell'azienda della necessità di comunicare con i propri dipendenti/collaboratori, motivandone le ragioni. Tra queste, la gestione della paura, tipica delle situazioni di crisi. Quando non viene governata, infatti, la stessa genera conseguenze sul fronte produttivo, organizzativo, relazionale, reputazionale. E per gestirla occorre agire rapidamente con azioni chiare e autorevoli. Mostrare poi quali possono essere i possibili rischi e le conseguenze nel caso in cui non si adotti una comunicazione interna trasparente e non si attivi un presidio comunicativo. Su questo punto il professionista potrebbe trovare resistenza da parte dei vertici aziendali che vanno quindi persuasi dimostrando come, casi alla mano, la verità sia apprezzata, anche quando è correlata a cattive notizie o incertezza. Inoltre, i collaboratori sono il primo veicolo per la reputazione di un'organizzazione e ciò che accade all'interno dell'azienda ha ripercussioni anche all'esterno. È opportuno ricordare che ogni organizzazione ha anche un ruolo sociale e produce un impatto sulla comunità, composta, prima di tutto, dai propri dipendenti. Allo stesso tempo, è importante evidenziare come il mettere in atto quelle buone pratiche che si traducono in attenzione per il proprio personale, per la loro salute, per il loro "stare bene", fa sì che l'impresa possa distinguersi, con vantaggi

interni ed esterni immediati. Infine, si può sottolineare che la scelta di non comunicare genera comunque degli effetti, perlopiù negativi. Il professionista ha poi il compito di analizzare lo stato di salute relazionale e organizzativo dell'impresa, per poi progettare e implementare la strategia di comunicazione. Quindi, partendo dall'interno, egli esamina con i vertici le possibili vulnerabilità: ad esempio, l'applicazione delle procedure di sicurezza nei processi di produzione o di distribuzione, l'esposizione al debito, la sospensione dei pagamenti ai fornitori, i possibili licenziamenti. Infine, il ruolo del comunicatore è anche quello di fungere da facilitatore delle dinamiche interne all'organizzazione. Infatti, durante la costruzione e la successiva implementazione del piano, egli deve assicurarsi di avere "a bordo" tutte quelle persone che possono determinare e/o contribuire alla buona riuscita del piano stesso. Perché, soprattutto nelle situazioni di crisi, la paura e l'incertezza prendono il sopravvento negli animi delle persone, aumentando il rischio di ulteriori criticità in grado di minare il raggiungimento degli obiettivi comunicativi.

# RUOLO DEL COMUNICATORE nella gestione della COMUNICAZIONE INTERNA

1. Impostare e realizzare la **strategia di comunicazione** tra il vertice/la proprietà e i dipendenti definendo messaggi e strumenti di veicolazione e avvalendosi di eventuali altre figure professionali (es. Responsabile della sicurezza, HR, consulente del lavoro, coach, ecc.) laddove siano necessarie competenze specifiche.
2. Diventare un **"facilitatore"** della comunicazione **tra i diversi soggetti** all'interno dell'organizzazione, in particolare tra il vertice e le prime linee e tra le prime linee e i collaboratori.

## UN PIANO D'AZIONE PER IL COMUNICATORE

### CON-VINCERE

Laddove necessario, la **proprietà** o i **vertici** dell'organizzazione devono comprendere la necessità di comunicare con i propri dipendenti/collaboratori seguendo tre momenti: perché, come e cosa.

**PERCHÉ** fare comunicazione interna in tempo di crisi.

Alcune **argomentazioni** utili sono:

- » **gestione della paura**: far comprendere che se la paura non viene gestita si generano conseguenze sul fronte produttivo, organizzativo, relazionale, reputazionale. E per gestirla occorre agire rapidamente con azioni chiare, semplici e autorevoli.
- » **prevenzione di possibili rischi**: mostrare quali possono essere i possibili rischi e le conseguenze nel caso in cui non si comunichi ai dipendenti/collaboratori e non si attivi un presidio della comunicazione.
- » **responsabilità sociale**: ogni organizzazione ha anche un ruolo sociale. E produce un impatto sulla comunità che, prima di tutto, è composta dai propri dipendenti/collaboratori.
- » **"fare la differenza"**: distinguersi con comportamenti che si traducono in attenzione per il proprio personale, per la loro salute, per il loro "stare bene" sarà determinante per il successo. Idea utile: porta con te esempi di casi reali.
- » **gestione della reputazione**: i dipendenti sono il primo veicolo per la reputazione di un'organizzazione e cominciare da loro la rende più

forte, anche all'esterno. E' importante comunicare con loro in modo trasparente.

- » **non comunicare è comunicare:** la scelta di non comunicare genera comunque degli effetti, perlopiù negativi.

**COSA** si può fare:

1. **Se conosci già l'azienda**, fai qualche **esempio** contestualizzato.
2. **Se non conosci l'azienda**, fai degli esempi, ispirandoti anche a **case history**.

**In entrambi i casi è importante** "stressare" il concetto di "dire le cose per come stanno": la verità viene sempre apprezzata, anche quando è correlata a cattive notizie o a incertezza.

**COME** si può mettere in atto l'azione: fai qualche esempio focalizzandoti su possibili strumenti utilizzabili, "tono di voce", persone da coinvolgere, tempistica, ecc.

## PROGETTARE

Se sei riuscito a con-vincere il tuo interlocutore, è ora di passare all'azione costruendo il **piano di comunicazione**, definendo: obiettivo/i pubblici (i pubblici interni potrebbero essere attori e/o destinatari di messaggi e azioni diverse), messaggio/i, strumenti, tempistica e misurazione dei risultati.

## FACILITARE

Durante l'implementazione del piano il tuo ruolo è non solo di "presidiare" la strategia e la sua attuazione, ma anche di **facilitare le dinamiche interne** all'organizzazione.

Ricorda che:

- » **Stai agendo in un periodo storico extra-ordinario** in cui la paura e l'incertezza prendono il sopravvento negli animi delle persone.
- » **Le persone sono determinanti** per la riuscita del piano: occorre "averle a bordo".  
Idea utile. Amplifica la tua capacità di **ascolto** e di **osservazione**: ti aiuteranno a governare con maggiore efficacia la strategia.

# La costituzione del Crisis team

di *Stefano Martello*

Tra le regole proprie di un efficace percorso di contenimento e di contrasto a una crisi, quella relativa ad una esatta, ragionata e funzionale individuazione delle competenze necessarie nell'economia di un processo accentrato rimane di primaria importanza. Non solo per ragioni meramente organizzative – consentendo, per esempio, l'applicazione di logiche decisionali più snelle, reattive e personalizzate nei confronti dell'evento in corso – ma anche (soprattutto) per mitigare quei sentimenti di paura e di incertezza che ogni crisi – a prescindere dalla sua natura o dai motivi che l'hanno provocata – innesca nei variegati pubblici interni all'organizzazione coinvolta. La possibilità di disporre di un team di crisi strutturato, qualificato e competente consente, così, all'organizzazione di assicurare, in tempo di crisi conclamata, la propria *business continuity*, onorando gli impegni assunti, garantendo l'adempimento delle attività ordinarie e, di fatto, rassicurando i pubblici interni ed esterni in termini di affidabilità e solidità. Preparando ottimamente la strada a quel rilancio post crisi ancora oggi troppo sottovalutato, in termini di convenienza ed opportunità.

In questo senso – e con questo preciso indirizzo – appare, dunque, fondamentale sostenere la tesi di un team di crisi *perenne*, in linea con i tre blocchi tematici del Crisis management: preparazione, contrasto e rilancio. Dunque, individuato, costituito, allenato e legittimato<sup>1</sup> in tempo di pace. Operativo e risoluto in tempo di crisi con-

1. Tra le criticità presenti nella scheda allegata, lo scarso riconoscimento da parte dei vertici organizzativi appare come una delle più odiose e impattanti nella cornice di contrasto

clamata. Lungimirante e realista nel momento in cui la crisi, appena trascorsa, cede il passo ad una fase di rilancio che non può e non deve essere alimentata dal semplice entusiasmo per lo scampato pericolo. Ma che, al contrario, deve essere costruita responsabilmente e funzionalmente su quelle che sono le evidenze della crisi terminata. Sia rispetto all'attuale stato di salute dell'organizzazione sia rispetto ai cambiamenti intervenuti nell'ambiente esterno in cui l'organizzazione agisce e da cui, essenzialmente, dipende.

generale alla crisi, originando soluzioni ibride e infruttuose che, nel migliore dei casi, riescono a tamponare parzialmente singole falle senza, al contempo, riuscire a risolvere la crisi nella sua complessità, d'azione e di impatto.



# Costituzione del Crisis Team

<b>OBIETTIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Garantire la presenza del Crisis Team in tutte le fasi (Pianificazione, Contrasto, Rilancio) di gestione dell'emergenza</li> <li>» Assicurare la <i>Business Continuity</i> dell'organizzazione</li> <li>» Contrastare e governare una crisi conclamata</li> <li>» Centralizzare la fase di rilancio</li> </ul>
<b>AZIONI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Individuazione delle Aree di intervento</li> <li>» Previsione di uno o più Crisis Team tematici</li> <li>» Riconoscimento da parte dei vertici dell'organizzazione</li> <li>» Individuazione delle funzioni/competenze essenziali e tematiche</li> <li>» Organizzazione della Crisis Room</li> <li>» Organizzazione dotazioni logistiche occorrenti</li> <li>» Individuazione e nomina di un portavoce unico</li> <li>» Previsione di un percorso di training costante nel tempo</li> <li>» Accredimento del Crisis Team nei confronti di tutti i pubblici interni</li> </ul>
<b>STRUMENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Piano di comunicazione di crisi</li> <li>» Materiali e messaggi preimpostati per risposte di primo intervento</li> <li>» Press Kit</li> </ul>
<b>CRITICITÀ RICORRENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Accredimento parziale della figura</li> <li>» Scarso riconoscimento da parte del vertice dell'organizzazione</li> <li>» Scarsa organizzazione interna</li> <li>» Assenza di una Crisis Room deputata</li> <li>» Assenza di percorsi di allenamento interni</li> <li>» Utilizzo del Crisis Team solo in caso di crisi/emergenze conclamate</li> </ul>
<b>VANTAGGI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Processi decisionali e di riflessione più snelli e reattivi</li> <li>» Contenimento dell'incertezza e della paura all'interno dell'organizzazione</li> <li>» Proseguimento della <i>Business Continuity</i></li> </ul>



# Lo stato di salute dell'organizzazione

di *Stefano Martello*

Jean Jacques Rousseau scrive nel suo *Emilio o Dell'educazione* che “più il corpo è debole, più comanda, più è forte, meglio ubbidisce”. Ed è essenzialmente per questo che, con il trascorrere degli anni, ci sottoponiamo – anche in assenza di sintomi e disturbi evidenti – a visite di controllo. Per verificare il fisiologico livello di usura di un corpo che invecchia o, nel peggiore dei casi, per porre rimedio ad un sintomo prima che lo stesso si trasformi in patologia, ben più invasiva da gestire e da curare. Nello stesso modo, ciò che è indubbiamente valido per ogni singolo individuo lo è anche per una organizzazione complessa (a prescindere dalla sua natura, dalle sue dimensioni o dal singolo ambito d'azione) che mostra – nel bene e nel male – diverse *assonanze* con il funzionamento e la *manutenzione* del corpo umano. Nel bene, nel momento in cui verifica preventivamente la presenza di *segnali deboli*, monitorandone l'andamento o neutralizzandone gli effetti con cure personalizzate e mirate. Nel male, nel momento in cui – per paura o per semplice fatalismo – non se ne preoccupa, confidando nella possibilità che quel sintomo, apparentemente inoffensivo, non si trasformi in qualcosa di più grave e potenzialmente più offensivo.

Il rischio – come ampiamente rilevato nelle criticità incluse nella scheda riassuntiva – è, infatti, proprio quello di considerare il processo di mappatura interna come generalmente antieconomico (ancora di più perché spesso attuato in tempi di pace) e potenzialmente pericoloso per gli equilibri organizzativi in essere, nel momento in cui, per esem-

pio, rileva la presenza di responsabilità in merito ad un dato evento o una data situazione.

Proprio per ovviare alla natura – culturale più che procedurale – di tali criticità, è necessario formalizzarne la presenza, nel tempo e nello spazio, con regole e procedure ben definite che riescano a restituire al processo di verifica dello stato di salute dell'organizzazione interessata la sua corretta interpretazione nell'economia generale delle condotte di gestione organizzativa. Superando, di fatto, un presente ibrido alimentato da criteri organizzativi fragili, casuali e poco riconosciuti e caratterizzato da un impatto sempre troppo parziale rispetto alla complessità (logistica, umana, produttiva) analizzata.

# Lo stato di salute dell'organizzazione

<b>OBIETTIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Tutela del patrimonio valoriale dell'organizzazione</li> <li>» Tutela della reputazione aziendale nei confronti di tutti i pubblici</li> <li>» Definizione di un piano di rilancio concreto, coerente e misurabile</li> </ul>
<b>AZIONI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Analisi delle aree di vulnerabilità</li> <li>» Conferma delle aree di potenzialità</li> <li>» Monitoraggio e verifica dei <i>segnali deboli</i></li> <li>» Controllo dell'entità del danno già patito dall'organizzazione</li> <li>» Aggregazione informativa per la definizione di impatti e di future strategie</li> <li>» Definizione degli obiettivi di rilancio</li> <li>» Definizione dei pubblici e degli strumenti</li> <li>» Individuazione delle Competenze occorrenti e definizione del Budget</li> <li>» Individuazione degli strumenti di misurazione, per il medio lungo termine</li> <li>» Verifica e conferma del patrimonio valoriale dell'organizzazione</li> </ul>
<b>STRUMENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Processi di comunicazione interna</li> <li>» Reporting</li> <li>» Controllo di gestione</li> <li>» Piano di comunicazione</li> </ul>
<b>CRITICITÀ RICORRENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Legittimazione e riconoscimento dei processi di mappatura interna</li> <li>» Possibile rilevazione di responsabilità</li> <li>» Criteri organizzativi fragili e/o parziali</li> <li>» Scarsa attenzione ai pubblici interni</li> </ul>
<b>VANTAGGI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Calibratura sartoriale sulle reali esigenze riscontrate</li> <li>» Possibilità di interventi di rettifica in tempo reale</li> <li>» Rilancio organico e strutturato dell'organizzazione</li> </ul>



# La comunicazione interna e i suoi obiettivi

di *Emanuela Fregonese*

Gli obiettivi della comunicazione interna sono molteplici e mirati alla creazione di un ambiente di lavoro integrato, in cui tutti possano sentirsi, fieramente, parte di un sistema sempre connesso.

Sentirsi parte di una organizzazione è conoscere, comprendere e condividere i valori su cui è costruita l'identità aziendale e si fondano le scelte strategiche.

Un'azienda deve avere chiara e riconoscibile la propria identità, identificando *mission* (motivo per cui l'organizzazione esiste), *vision* (ciò che l'azienda vuole concretamente creare attraverso le sue attività) e *values* (valori che guidano l'azienda stessa). Questi concetti – oggi enucleati sinteticamente attraverso un *pourpose* (il fine ultimo che l'azienda persegue) – diventano i catalizzatori di ogni azione del dipendente, a qualunque livello e con qualunque mansione.

La comunicazione interna è il primo strumento per informare i lavoratori, ma può anche diventare uno strumento per formarli, attivando processi di cambiamento e conoscenza, e originando nel dipendente una consapevolezza che cresce e si trasforma *con* l'organizzazione fino a capirne a volte le scelte più difficili. Se questo processo si innesca – ancora di più in un momento di crisi – l'organizzazione può trovare nei propri interlocutori un terreno fertile in cui poter seminare idee innovative, dove i sacrifici possono apparire meno dolorosi e le scelte comprese alla luce del fine ultimo dell'organizzazione. Che non mira solo a tenere solido il proprio *business*, ma anche a preservare e consolidare il benessere organizzativo. Affinché ciò si realizzi, il Crisis team deve identificare degli interlocutori strategici per veicolare anche le decisioni più critiche, per trasmettere la sicurezza necessaria ad affrontare persino la più complessa transizione.

Attraverso i meeting quotidiani, il Crisis team crea un piano di comunicazione interna, ponendosi come obiettivo la consapevolezza che la comunicazione deve dare sicurezza ai suoi interlocutori, deve essere percepita come strumento necessario e atteso, in cui trovare le risposte ai dubbi o quantomeno nella quale riscontrare sempre la volontà di cercare di arrivare ai propri interlocutori, per non lasciarli mai in balia dell'incertezza.

È assodato, ormai, che un ambiente di lavoro condiviso nei valori oltre che nelle strategie innesca un sentimento diffuso di gratificazione che a sua volta genera benessere e slancio produttivo, affermandosi come vera e propria risorsa per la crescita della produttività aziendale.



# La Comunicazione Interna e i suoi Obiettivi

<b>OBIETTIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Creare valore per l'ambiente di lavoro</li> <li>» Attivare percorsi informativi</li> <li>» Aumentare il benessere dei dipendenti</li> <li>» Implementare la profittabilità dell'organizzazione</li> <li>» Favorire confronti tra valori identitari e valori potenziali dell'azienda</li> <li>» Sviluppare una solida cultura aziendale</li> </ul>
<b>AZIONI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Definire contenuti e valori da veicolare all'interno dell'organizzazione</li> <li>» Confermare la Mission (motivo per cui l'organizzazione esiste)</li> <li>» Codificare la Vision (ciò che l'azienda vuole realizzare)</li> <li>» Accreditare i Values (valori che guidano l'azienda)</li> <li>» Individuare gli specifici bisogni in relazione al momento di crisi</li> </ul>
<b>STRUMENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Meeting Dirigenza\Staff per identificare interlocutori strategici che supporteranno nella divulgazione</li> <li>» Meeting interni per individuare aree strategiche o di crescita</li> <li>» Meeting con il Crisis Team per definire il piano di comunicazione di crisi</li> </ul>
<b>CRITICITÀ RICORRENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Processo di comunicazione poco riconosciuto</li> <li>» Paura di non riuscire a dare forma a quanto promesso</li> <li>» Overbooking informativo</li> <li>» Non riuscire a comunicare sicurezza in tempo di crisi</li> <li>» Non essere chiari sugli obiettivi di strategia aziendale</li> </ul>
<b>VANTAGGI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Implementare la resa produttiva interna</li> <li>» Avere nei propri dipendenti degli ambasciatori consapevoli</li> <li>» Identificare testimonial funzionali alla successiva fase esterna di declinazione dei valori aziendali</li> <li>» Assicurare la resa reputazionale dell'organizzazione</li> </ul>



# Identificare gli interlocutori interni

di *Emanuela Fregonese*

La comunicazione interna efficace ha chiari tutti i suoi interlocutori, siano questi dipendenti, collaboratori o la filiera produttiva con cui l'organizzazione interagisce ogni giorno, e deve raggiungere tutti per non consentire all'assenza comunicativa di danneggiare l'operato organizzativo, minandone dall'interno le fondamenta. L'emergenza Covid-19 ha insegnato che nelle organizzazioni complesse le regole devono essere seguite non solo dai dipendenti, ma da tutto il sistema che ruota attorno agli stessi nella quotidianità professionale. L'organizzazione con un organico chiaro e definito è in grado, così, di identificare tutti gli *internal stakeholders*, agendo in maniera strutturata, strategica e sinergica all'interno dei vari dipartimenti di cui l'organizzazione si compone.

Attraverso la mappatura dell'organizzazione si concretizza, così, la rete in cui la stessa giornalmente si muove, individuando all'interno gli interlocutori strategici in grado di supportare la veicolazione dei contenuti. Inoltre, se l'ufficio risorse umane e la comunicazione lavorano sinergicamente – facendo da tramite tra la dirigenza, il Crisis team e gli interlocutori – possono non solo arrivare a tutti, ma rendere anche fruibili i concetti più complessi, parlando in modo chiaro e tempestivo. Attraverso l'azione sinergica tra dipartimenti si può creare un piano di comunicazione di crisi efficace e consapevole: in questo concetto è racchiusa la volontà di una organizzazione che riconosce nella comunicazione un *asset* strategico per garantire la *business continuity*.

Individuare gli interlocutori significa mapparne caratteristiche, capacità e conoscenze e identificare le possibili barriere che possono ostacolare la corretta fruizione della comunicazione. Le barriere

possono essere linguistiche (per esempio, possono non parlare la stessa lingua); logistiche (per esempio, possono trovarsi in più sedi, o anche non avere una sede fissa) nonché culturali (per esempio, differenza culturale talmente marcata da far richiedere all'organizzazione di riformulare i concetti nel modo più chiaro e semplice possibili). A queste si aggiunge una barriera emersa proprio nell'emergenza Covid-19: l'analfabetizzazione digitale. Tutti hanno un cellulare, molti possiedono altri strumenti informatici per uso personale, ma pochi ne conoscono le reali potenzialità o sono disposti a sacrificare il loro tempo libero per implementare competenze apparentemente non percepite e pure necessarie per lo svolgimento della propria attività lavorativa. È proprio questo il salto strategico da attuare: far capire ai collaboratori che essere informati è un vantaggio per loro stessi. Ecco che verrà spontaneo, anche dove il collaboratore non svolge attività da una postazione pc, fornire all'organizzazione il proprio numero di cellulare ed un indirizzo e-mail privato per sentirsi sempre capaci di stare al passo con l'organizzazione di cui si è parte.

# Identificare gli Interlocutori Interni

<b>OBIETTIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Identificare tutte le categorie di interlocutori, dipendenti e collaboratori</li><li>» Calibrare il flusso comunicativo sulla base delle categorie identificate</li><li>» Uniformare il timbro comunicativo in caso di più sedi aziendali</li></ul>
<b>AZIONI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Mappare l'organizzazione per definire le categorie di interlocutori</li><li>» Meeting con Risorse Umane per conoscere la popolazione aziendale</li><li>» Meeting con i responsabili di settore identificati dalla strategia aziendale</li><li>» Sopralluogo delle sedi per identificare i luoghi di fruizione delle informazioni</li><li>» Censimento degli strumenti informatici propri dall'azienda</li></ul>
<b>STRUMENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Analisi dell'organigramma con supporto delle Risorse Umane</li><li>» Analisi delle categorie/settori col supporto delle funzioni strategiche</li><li>» Meeting con Crisis Team per individuazione per categorie contingenti da coinvolgere</li></ul>
<b>CRITICITÀ RICORRENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Mancata e/o parziale codifica dei processi di comunicazione interna da parte di alcuni pubblici</li><li>» Mancata e/o parziale individuazione dei pubblici di riferimento</li><li>» Barriere linguistiche</li><li>» Alfabetizzazione digitale limitata</li></ul>
<b>VANTAGGI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Messaggi calibrati sulle caratteristiche/aspettative degli interlocutori</li><li>» Implementazione del senso di responsabilità personale da parte dei dipendenti</li></ul>



# Strumenti di comunicazione interna

di *Emanuela Fregonese*

Dopo aver identificato gli interlocutori interni si possono scegliere consapevolmente gli strumenti di comunicazione ritenuti più efficaci. Si tratta di individuare dei canali fruibili da tutta l'organizzazione e al contempo studiarne altri per le singole categorie. La possibilità di comunicare chiaramente ed efficacemente ai propri dipendenti è una esigenza che in molte organizzazioni è emersa per la prima volta proprio durante l'emergenza Covid-19, ma che ora non può più trovare impreparata neanche la più piccola delle organizzazioni. Mappando l'organizzazione si può sapere se tutti gli *internal stakeholders* hanno un pc aziendale o un cellulare aziendale, o se hanno autorizzato l'ufficio risorse umane a comunicare loro attraverso un indirizzo e-mail o cellulare privati. La comunicazione interna nel momento di crisi non può prescindere dall'uso di tools informatici, soprattutto quando è necessario inviare rapidamente documenti che devono essere letti, capiti e "digeriti" in tempi rapidi.

Altrettanto importante è definire quali siano le comunicazioni essenziali da inviare: la comunicazione interna va percepita come un valore dell'organizzazione, non come una invasione della sfera privata del collaboratore, con l'obiettivo di fornire risposte che il dipendente possa individuare ed attuare in tempo reale. Occorre, dunque, consapevolezza ed equilibrio, per evitare un *overbooking* informativo, potenzialmente dannoso quanto la mancanza di informazione, nel rilasciare dati poco assimilabili e portatori di confusione organizzativa.

Ecco che ogni categoria di interlocutore può necessitare di un preciso strumento comunicativo, così come ogni comunicazione deve es-

sere canalizzata attraverso un apposito strumento. Una comunicazione veloce verrà veicolata attraverso una chat ma solo se il messaggio è conciso, altrimenti si userà una e-mail per esplicitare nel dettaglio tutti i concetti. Certi contenuti possono richiedere l'utilizzo di strumenti più classici quali la bacheca aziendale, ancora presente in molte realtà produttive, oppure entrambi, quasi a rimarcare l'importanza dell'informazione.

Attenzione ai tempi: tutti devono capire come utilizzare i vari strumenti, quindi inserirne di nuovi e tecnologicamente più avanzati può non necessariamente voler dire abbandonare i più tradizionali, ma semplicemente iniziare una nuova fase di cambiamento. Utilizzare gli strumenti idonei significa coltivare una organizzazione in grado di essere reattiva nel momento di crisi, sempre pronta ad affrontare nuovi e inaspettati scenari.



# Strumenti di Comunicazione Interna

<b>OBIETTIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Favorire un flusso comunicativo rivolto a tutti gli interlocutori interni</li><li>» Favorire una partecipazione diffusa nella fase di comunicazione di crisi</li><li>» Garantire un flusso informativo completo ed omogeneo per raggiungere tutti e subito gli interlocutori interni</li><li>» Usare strumenti fruibili da tutti</li></ul>
<b>AZIONI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Vagliare i canali idonei per una comunicazione omogenea e diffusa</li><li>» Valutare con le Risorse Umane lo stato attuale della comunicazione interna dell'organizzazione</li><li>» Definire con le Risorse Umane e il Crisis Team le nuove necessità della comunicazione interna in caso di crisi</li></ul>
<b>STRUMENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Bacheche</li><li>» Volantini</li><li>» Meeting con le persone</li><li>» Strumenti informatici (intranet, e-mail, chat, newsletter)</li><li>» Webinar o Eventi on-line organizzati per i dipendenti</li></ul>
<b>CRITICITÀ RICORRENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Flussi informativi non centralizzati o strutturati</li><li>» Personale privo di strumenti informatici</li><li>» Personale senza connessione internet privata</li><li>» Limitazioni dovute alla privacy</li><li>» Eccessiva confusione e stress da "bombardamento" di informazioni</li></ul>
<b>VANTAGGI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Tutti partecipi alla vita aziendale</li><li>» Meno paura ed incertezza nel momento di crisi</li><li>» Maggiore reattività dell'organizzazione davanti alla crisi</li><li>» Prevenzione di possibili reazioni scomposte e/o negative</li></ul>



# Chiedere feedback

di *Emanuela Fregonese*

Puntare sulla comunicazione interna significa rendere la propria organizzazione partecipativa ed il feedback diventa (è) la logica conseguenza del processo di consapevolezza attuato dalla organizzazione stessa.

Monitorare la soddisfazione dei propri dipendenti è fondamentale per capire se le scelte sono state condivise e apprezzate.

Prima di strutturare un sondaggio, l'organizzazione deve avere chiaro perché vuole chiedere feedback e che azioni intraprendere con i risultati, facendo capire al collaboratore perché serve la sua opinione e che valore le viene data.

Organizzazione e interlocutori interni sono attori di un preciso progetto che nel sondaggio trova il miglior canale di connessione, in termini di efficacia e sincerità. Gli strumenti per stimolare questo dialogo sono molteplici e anche qui è la mappatura dell'organizzazione ad indicare il più idoneo. La spinta digitale attuata durante l'emergenza Covid-19 ha fatto scoprire la funzionalità di facili e semplici tools informatici, anche se non si deve trascurare l'importanza che continua ad avere il feedback chiesto di persona ai propri collaboratori. Si tratta, in questo momento, di garantire una comunicazione verbale attiva a tutti i livelli, diversificando le dotazioni strumentali e, di fatto, personalizzando le procedure di feedback in base alle esigenze riscontrate.

Chiedere feedback implicitamente significa dare valore e rispetto alle opinioni richieste, ed è per questo che l'organizzazione deve essere pronta a raccogliere gratitudine ma anche lamentele. Un'organizzazione solida vive in chiave positiva entrambe le situazioni, conoscendo

nel suo profondo i propri limiti e pregi, ed è disposta a considerare i dipendenti parte del proprio patrimonio genetico, soprattutto in una crisi che genera perdite di fiducia e l'emersione delle paure più profonde e inconsce.

Le persone si motivano inoltre dando evidenza ai loro successi, stimolando la condivisione di buone notizie e di storie di successo nate nel momento di difficoltà. Percepirsi uniti, parte attiva di un'organizzazione alla cui crescita si provvede quotidianamente con il proprio contributo, può portare anche il più refrattario degli interlocutori a percepire la crisi come opportunità di crescita.

# Chiedere Feedback

<b>OBIETTIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Verificare che l'attività svolta dal Crisis Team abbia raggiunto i pubblici individuati</li> <li>» Monitorare il livello di fiducia percepito dai dipendenti verso l'azienda</li> <li>» Stimolare il dialogo e un atteggiamento positivo anche in tempi di crisi</li> <li>» Stimolare la condivisione di notizie positive\best practices</li> <li>» Valorizzare il lavoro svolto</li> <li>» Incoraggiare i dipendenti</li> </ul>
<b>AZIONI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Definire i modelli e le regole di partecipazione degli interlocutori alla vita aziendale</li> <li>» Strutturare i termini del censimento (un campione o tutti i dipendenti?)</li> <li>» Chiarire le regole d'ingaggio dell'attività</li> </ul>
<b>STRUMENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Questionario strutturato</li> <li>» Casette delle idee</li> <li>» Percorsi di ascolto strutturati per livelli e responsabilità (es.manager intermedi)</li> <li>» Aggregazione delle informazioni di feedback con criteri di valutazione omogenea</li> <li>» Attività di reporting</li> </ul>
<b>CRITICITÀ RICORRENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Scarsa capacità dell'azienda di elaborare eventuali feedback negativi</li> <li>» Difficoltà a gestire processi o strumenti di comunicazione partecipativa</li> <li>» Insorgenza di possibili di crisi nella crisi che ostacolano il processo di ripresa</li> </ul>
<b>VANTAGGI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Monitoraggio dello stato di salute dell'organizzazione</li> <li>» Valutazione del reale coinvolgimento degli interlocutori interni</li> <li>» Miglioramento del clima interno funzionale alla fase di rilancio</li> <li>» Crescita della cultura aziendale col supporto degli interlocutori interni</li> </ul>



# Il ruolo del comunicatore nella gestione della comunicazione esterna in tempo di crisi

di *Alessandra Veronese*

Lo tsunami generato dalla pandemia ha lasciato e lascerà segni indelebili nella nostra società. Ma ha anche creato un terreno fertile per ripensare il nostro sistema di vita, offrendo opportunità per una ripartenza all'insegna di nuovi paradigmi. Le imprese si trovano oggi di fronte ad alcuni quesiti le cui risposte determineranno il loro futuro e quello delle comunità di appartenenza. Uno di essi è: comunicare o non comunicare? La domanda riguarda tutte, piccole o grandi. Durante e dopo una crisi, la prima emergenza è la gestione della paura dettata da ciò che non è noto. Si possono solo ipotizzare possibili scenari e fare ricorso alla creatività. Per farlo è fondamentale (ri)creare fiducia attraverso una comunicazione trasparente che tenga conto delle aspettative dell'interlocutore. Diventa pertanto chiaro che scegliere di non comunicare implica una reazione diffidente da parte di tutti gli interlocutori dell'azienda. E qui entra in gioco il comunicatore che, con una visione sistemica e integrata, può aiutare l'organizzazione a costruire una strategia utile a rafforzare le relazioni con i propri pubblici, prevenendo possibili rischi. Perché nel momento in cui scoppia una crisi occorre avere un piano, costruito in *tempo di pace*. Non averlo significa dover gestire un'amplificazione della crisi stessa con tutti i rischi e i costi annessi e connessi, mettendo a dura prova il governo e l'esistenza stessa dell'impresa. Sappiamo, infatti, che una *lesione* della reputazione, quando non ha effetti letali, richiede una lunga cura. Il primo passo che il professionista deve svolgere quando è chiamato a costruire la strategia di comunicazione è, come nel caso della comunicazione interna, di diagnosticare lo stato di salute relazionale dell'impresa con i suoi pubblici esterni. Il passo successivo interessa un'analisi molto

attenta sulle conseguenze generate nell'ambiente esterno dall'evento scatenante, in questo caso la pandemia, indagando i cambiamenti sopravvenuti. Sono utili domande del tipo: che cosa si aspettano di nuovo o di diverso i clienti, i fornitori, gli opinion leader? Quali trasformazioni hanno subito le abitudini di consumo? Che peso ha la sostenibilità ambientale? Quanto incide la responsabilità sociale nella (ri)costruzione del rapporto con i diversi interlocutori esterni? I dati aggregati che emergeranno consentiranno di definire gli obiettivi, i pubblici, gli strumenti e le tempistiche comunicative. In tutto ciò, quattro sono le linee da seguire: la rapidità nel decidere se e come comunicare; la trasparenza della comunicazione; la coerenza tra l'agito e il comunicato e il "prendersi cura" della relazione con il proprio interlocutore che, mai come oggi, ha bisogno di sincerità, rassicurazione e di sentire che l'azienda è al suo fianco, con impegno e responsabilità. Per tornare ad avere fiducia.



## RUOLO DEL COMUNICATORE nella gestione della COMUNICAZIONE ESTERNA

1. Approcciare con visione sistemica e integrata l'organizzazione e i suoi rapporti con l'ambiente esterno.
2. Definire la strategia di comunicazione che dovrà costruire o rafforzare e governare le relazioni tra l'organizzazione e i suoi pubblici esterni.
3. Monitorare la reputazione.

## UN PIANO D'AZIONE PER IL COMUNICATORE

### CON-VINCERE

Laddove necessario, la **proprietà** o i **vertici** sulla necessità di comunicare, seguendo tre momenti: perché, come, cosa.

**PERCHÉ** fare comunicazione esterna in tempo di crisi.

Alcune **argomentazioni** utili sono:

- » **non comunicare è un modo di comunicare** che genera nel pubblico sospetto e diffidenza.
- » **governare con consapevolezza le relazioni** con i pubblici esterni attraverso la comunicazione contribuisce a creare la reputazione dell'organizzazione e a prevenire i possibili rischi. Fate qualche esempio.
- » **una crisi epocale genera paura**: occorre costruire o rinforzare il rapporto di fiducia con i propri clienti/consumatori per salvaguardare o incrementare la propria attività di business.
- » **la pandemia ha generato e continuerà a generare cambi di paradigma**: non è più possibile agire, anche sul fronte della comunicazione, come in passato. Oggi le persone vogliono rassicurazione, positività e sentire che l'azienda è al loro fianco con impegno e responsabilità.

**COSA** si può fare:

1. **Se conosci già l'azienda**, fai qualche **esempio** contestualizzato.
2. **Se non conosci l'azienda**, fai degli esempi, ispirandoti anche a **case history**.

**In entrambi i casi è importante** "stressare" il concetto di "dire le cose per come stanno": la verità viene sempre apprezzata, e, quando è gestita con preparazione e supportata da valide argomentazioni, costruisce credibilità e quindi mette le basi della fiducia.

**COME** si può mettere in atto l'azione: fai qualche esempio focalizzandoti su possibili strumenti utilizzabili, "tono di voce", persone da coinvolgere, tempistica, ecc.

## PROGETTARE

Se sei riuscito a con-vincere il tuo interlocutore, è ora di passare all'azione costruendo il piano di comunicazione, definendo: obiettivo/i pubblici, messaggio/i, strumenti, tempistica e misurazione dei risultati.

## WARNING

**Coerenza:** tra comunicazione interna e comunicazione esterna e tra il detto e l'agito, pena la perdita immediata di credibilità con le conseguenze del caso.

**Rapidità:** occorre rapidità nel decidere se e come comunicare. Il futuro di molte aziende si gioca in questi mesi. E le più virtuose hanno già iniziato, creando già, in alcuni ambiti, un vantaggio competitivo.

**Ritornare a "prendersi cura" del proprio interlocutore con una comunicazione "calda", "personalizzata":** l'utilizzo del digitale, estremizzato durante la pandemia, va controbilanciato con modalità e strumenti, anche "tradizionali", proprio per consentire una costruzione o ricostruzione della fiducia di cui sopra. Mai come in questo momento c'è bisogno di *Umanità*.

# L'analisi dell'ambiente esterno

di *Stefano Martello*

“Ogni rilancio comporta un dialogo e un confronto con l'ambiente nel quale le nostre azioni trovano riscontro e impatto. Dipendendo dal modo in cui le nostre azioni saranno, di volta in volta, percepite, accettate e criticate”<sup>1</sup>. Non si tratta solo – come alcuni ancora suppongono – di un passaggio formale, da onorare per mero rispetto procedurale ma, al contrario, di un momento serrato e, in alcuni casi, doloroso. Le cui evidenze hanno il potere sostanziale di legittimare e/o modificare/correggere l'impianto della strategia generale di rilancio (ancora) immaginata dall'organizzazione.

Non possiamo e non dobbiamo dimenticare, infatti, che nessun ambiente di riferimento rimane mai statico, modificando i propri tratti identitari e i criteri di funzionamento in maniera repentina e spesso poco *ascoltata* (ancora di più se l'organizzazione versa in uno stato di crisi conclamata o di iniziale rilancio post crisi); aggregando al proprio interno nuove dotazioni strumentali e – aspetto più importante – nuovi valori (etici, morali, operativi) di riferimento.

Conoscere questi cambiamenti, codificarne il significato e il significativo e verificarne la forza di impatto contribuisce sostanzialmente al miglioramento qualitativo della strategia generale dell'organizzazione. Nel momento in cui, per esempio, queste evidenze interagiscono – allineandosi – con quelle originate dalla verifica dello stato di salute interno dell'organizzazione, e definendo obiettivi di rilancio realistici e misurabili in una cornice attuativa equilibrata tra quelle che sono

1. Martello S. (2020), *Il rilancio post crisi degli enti di terzo settore. Pianificare la ripartenza*, eBook di Cesvot, p. 22.

le aspettative di rilancio dell'organizzazione e le oggettive condizioni dello scenario.

Comprendere e metabolizzare questo apparentemente semplice assunto può, così, contribuire al superamento di criticità – tempistiche di analisi frettolose e fragili; mancata e/o parziale analisi di compatibilità con il patrimonio identitario dell'organizzazione – che, ancora una volta, interessano l'aspetto culturale più che quello procedurale e propriamente organizzativo, ma i cui impatti interessano in maniera diretta – e, spesso, decisiva – l'incisività qualitativa e quantitativa di una strategia di contrasto o di rilancio.

# Analisi dell'Ambiente Esterno

<b>OBIETTIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Verifica dei cambiamenti indotti dall'emergenza nell'ambiente di esercizio dell'organizzazione</li> <li>» Allineamento con le risultanze dell'analisi interna, nell'economia di costruzione della strategia generale di rilancio</li> <li>» Accreditamento dei nuovi valori di riferimento all'interno</li> <li>» Tutela dei valori identitari dell'organizzazione</li> </ul>
<b>AZIONI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Ascolto dei pubblici esterni</li> <li>» Individuazione ed analisi delle aree esterne di vulnerabilità</li> <li>» Individuazione ed analisi delle aree esterne di potenzialità</li> <li>» Confronto con le aree interne di vulnerabilità già rilevate</li> <li>» Confronto con le aree interne di potenzialità già rilevate</li> <li>» Aggregazione informativa per la definizione della strategia generale</li> <li>» Verifica della compatibilità tra le evidenze esterne e il patrimonio identitario e valoriale dell'organizzazione</li> </ul>
<b>STRUMENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Ascolto organizzativo interno ed esterno</li> <li>» Crisis team</li> </ul>
<b>CRITICITÀ RICORRENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Ansia da rilancio</li> <li>» Assenza dell'analisi di compatibilità con il patrimonio identitario dell'organizzazione</li> <li>» Tempistiche di analisi frettolose e fragili</li> <li>» Soluzioni adattive e poco condivise con i vertici intermedi</li> </ul>
<b>VANTAGGI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Livello puntuale di definizione di obiettivi realistici e misurabili</li> <li>» Attuazione di una strategia equilibrata tra le aspettative interne di rilancio e le reali condizioni dello scenario d'azione</li> <li>» Attenuazione della diffidenza e della paura all'interno dell'organizzazione</li> </ul>



## Il Piano di comunicazione per il rilancio

di *Stefano Martello*

Tra i tanti strumenti dell'agire comunicativo, il Piano di comunicazione può essere definito – senza alcun tema di smentita – come l'architrave dell'intero impianto strategico, aggregando al proprio interno professionalità, tempistiche, pubblici di riferimento (interni ed esterni), azioni, strumenti e obiettivi (di breve e di medio lungo periodo) organizzati armoniosamente e funzionalmente nel tempo e nello spazio.

C'è un *ma* che i detrattori dello strumento (e del conseguente approccio metodologico) utilizzano per dequalificarne la funzione e, talora, la convenienza: l'incapacità dello strumento di assorbire ed arginare le tante risultanze *in progress*, frutto di un ambito d'azione generale sempre più frastagliato e informe. Al cui interno, rispetto al recente passato, i punti di riferimento sono sfumati e le sorprese – nel bene e nel male – dietro angoli sempre più ciechi. A questa critica – per certi versi, peraltro, perfettamente legittima – si oppone la tesi di un documento il cui obiettivo non è (non è mai stato, non sarà mai) quello di essere (*e*)seguito pedissequamente ma, al contrario, di assumere una funzione di orientamento e governo in merito alle condotte da intraprendere. Strutturandosi in maniera più rigida rispetto a taluni argomenti – per esempio, la conferma/tutela dei valori identitari dell'organizzazione di riferimento – e più flessibile nei confronti di quegli ambiti d'azione (quasi sempre esterni all'organizzazione) in cui il tasso di *volatilità contenutistica* risulta più accentuato. Ancora di più in un momento di rilancio organizzativo, solitamente contrassegnato e segnato dal clima di incertezza appena trascorso.

Da quanto sopra, l'idea di un documento che non è mai – almeno, non totalmente – statico ma che, al contrario, viene alimentato da flussi *in progress* che il professionista della comunicazione deve essere capace di cogliere (per non lasciare che quei flussi *sorprendano* la strategia generale); di decodificare e di selezionare (per comprendere quali di quegli elementi sopravvenuti siano funzionalmente utili e funzionali alla strategia organizzativa) nonché di applicare nell'economia della strategia generale. Affermando, così – accanto all'utilità organizzativa – anche e soprattutto una trasparente funzione confermativa in merito agli obiettivi che si vogliono cogliere e al modo con cui l'organizzazione intende raggiungerli.



# Il Piano di Comunicazione per il Rilancio

<b>OBIETTIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Garantire fase di rilancio programmata nel tempo, per azioni ed obiettivi</li> <li>» Codificare ed aggregare la varietà informativa interna ed esterna</li> <li>» Prevedere un percorso comunicativo calibrato sul medio lungo termine</li> <li>» Tutelare il patrimonio identitario dell'organizzazione</li> </ul>
<b>AZIONI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Conferma dei valori identitari dell'organizzazione</li> <li>» Individuazione bisogni e domande proprie dell'ambito di riferimento</li> <li>» Analisi della strategia comunicativa dei competitor dell'organizzazione</li> <li>» Definizione degli obiettivi</li> <li>» Individuazione dei pubblici</li> <li>» Definizione dei messaggi chiave</li> <li>» Scelta degli strumenti di comunicazione</li> <li>» Definizione dei momenti di monitoraggio intermedio</li> <li>» Verifica finale</li> </ul>
<b>STRUMENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Tecniche di ascolto organizzativo</li> <li>» Team di rilancio/Crisis team</li> <li>» Comunicazione interna</li> <li>» Comunicazione esterna</li> <li>» Social media</li> <li>» Controllo di gestione</li> </ul>
<b>CRITICITÀ RICORRENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Mancato accreditamento sostanziale dello strumento</li> <li>» Mancato riconoscimento dei valori identitari</li> <li>» Fragilità organizzative nelle fasi di pianificazione ed attuazione</li> <li>» Mancato riconoscimento delle attività di verifica intermedia</li> <li>» Assenza di programmi di verifica finale</li> </ul>
<b>VANTAGGI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Assegnazione chiara di mansioni ed obiettivi</li> <li>» Conferma dei valori identitari dell'organizzazione</li> <li>» Conferma trasparente dei propositi interni/esterni dell'organizzazione</li> <li>» Mitigazione dei rischi, nel breve come nel medio lungo termine</li> </ul>



# Rapporti con i media

di Ada Sinigalia

“È la stampa, bellezza! La stampa! E tu non ci puoi far niente! Niente!”. Erano altri tempi quando, nel 1952, l’Ed Hutheson interpretato da Humphrey Bogart nel film *L’ultima minaccia* dimostrava tutto il potere dei media a un boss della malavita. Negli anni, la comunicazione di massa ha subito significativi cambiamenti culminati con l’arrivo di internet e dei social network, tanto che la stampa tradizionale ha visto ridimensionare in modo drastico il numero di lettori e telespettatori. Ebbene, durante il periodo di crisi più profondo determinato dall’emergenza sanitaria del Covid-19, i media tradizionali hanno ritrovato scena e funzione. Non solo la televisione ma anche i quotidiani – e soprattutto le edizioni locali – hanno saputo raccontare puntualmente fatti e storie su quello che succedeva, incontrando il favore di cittadini che chiedevano una informazione serrata e complessa. Ecco che in un periodo di crisi, inaspettatamente, i rapporti con i media sono stati un punto di forza per la comunicazione esterna di imprese e organizzazioni.

Avere relazioni attive con i giornalisti è sempre un vantaggio, a maggior ragione quando scoppia una crisi. Sincerità e coerenza devono essere sempre alla base della comunicazione e dei rapporti con i media. In tempo di pace e, soprattutto, in tempo di crisi. Infatti, chi non comunica mai con la stampa fatica a farsi ascoltare, specie se si tratta di un’azienda non particolarmente nota e se il periodo è difficile. Durante il lockdown sono state numerose le notizie riprese dai media su donazioni a ospedali, alla Protezione Civile, oppure di aziende riconvertite per produrre mascherine o divisori in plexiglass o altre che hanno sostenuto i propri dipendenti o enti non profit. Situazioni come queste hanno generato buona reputazione e fiducia nei confronti delle

imprese e dei loro manager non solo durante il momento più difficile ma anche nel periodo successivo, perché ritenute buoni esempi di gestione della crisi e di ripartenza.

Gestire un ufficio stampa in tempo di crisi è una esperienza unica. Bisogna adeguarsi alle nuove esigenze innescate dalla crisi. Durante i mesi di chiusura e in quelli immediatamente successivi, per esempio, si sono organizzate conferenze stampa su piattaforme online, anziché in presenza o realizzati video interviste di CEO con lo smartphone da casa e non con attrezzatura professionale. La velocità e la prontezza della risposta sono state fondamentali per portare il messaggio dell'azienda sui media. Il lavoro dell'addetto stampa, in queste circostanze più che mai, non è isolato ma deve essere supportato e coordinato dal Crisis team. Un altro punto di forza dell'ufficio stampa è far accedere i giornalisti alle informazioni necessarie in tempi brevi. È quindi utile aggiornare il sito internet magari con una sezione apposita con documenti, Faq e dichiarazioni su come l'impresa è intervenuta nella fase di contrasto alla crisi.

# Rapporti con i Media

<b>OBIETTIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Aprire o consolidare le relazioni con la stampa</li> <li>» Favorire un flusso di comunicazione con i propri interlocutori esterni</li> <li>» Promuovere autorevolezza informativa dell'organizzazione</li> <li>» Illustrare quanto già attuato nel periodo di lockdown/previsto nella fase di rilancio</li> <li>» Migliorare e consolidare la reputazione</li> </ul>
<b>AZIONI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Individuare il portavoce dell'azienda</li> <li>» Organizzare media training</li> <li>» Preparare messaggi chiave tematici in collaborazione col Crisis Team</li> <li>» Press Kit: verifica e aggiornamento</li> <li>» Attivare servizio di rassegna stampa</li> </ul>
<b>STRUMENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Comunicati stampa</li> <li>» Interviste</li> <li>» Conferenze stampa anche online su piattaforme</li> <li>» Partecipazione a programmi e radio/Tv</li> <li>» Eventi online</li> <li>» Creazione format per formazione professionale continua giornalisti</li> <li>» Sito internet</li> <li>» Social network</li> <li>» Rassegna stampa e misurazione dei risultati</li> </ul>
<b>CRITICITÀ RICORRENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Fenomeni di elusione e sottovalutazione del fatto</li> <li>» Mancata tempestività delle risposte</li> <li>» Emotività del portavoce</li> </ul>
<b>VANTAGGI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Consolidare rapporti con giornalisti</li> <li>» Consolidare rapporti con opinione pubblica/ stakeholders</li> <li>» Consolidare patrimonio reputazionale dell'organizzazione</li> <li>» Accentramento dei flussi informativi in entrata/uscita</li> </ul>



# Strategie e strumenti social

di Ada Sinigalia

Abbiamo assistito, in questo periodo, ad una accelerazione del digitale. Ciò ha comportato una maggiore presenza sui social media e allo stesso tempo un'impennata di acquisti online. Sono cresciute le piattaforme di videochiamate e i contenuti in streaming, ma anche l'interesse verso le news. I dati dell'analisi periodica *Digital 2020 di Data Reportal* in collaborazione con We Are Social e Hootsuite, concentrati sul periodo centrale del lockdown sono lampanti: emerge un considerevole aumento dell'uso dello smartphone anche per stare di più sui social media (per il 47% del totale del campione, di cui un 23% dichiara un considerevole aumento del tempo impiegato). Le app di videochiamata collettiva hanno registrato un importante incremento di utilizzo tanto che Zoom è arrivato a 200 milioni di fruitori al giorno dall'inizio della crisi, aumentando i nuovi utenti di 20 volte i livelli pre-pandemia. Comportamenti che sono proseguiti anche nei mesi successivi, nonostante l'allentamento delle restrizioni, come confermato da *Global Statshot Digital 2020* ([www.datareportal.com](http://www.datareportal.com)).

In questo scenario ci sono state aziende che hanno utilizzato in modo intelligente la propria dotazione digitale per raccontare un momento così particolare o per far conoscere i propri prodotti e servizi. Il pubblico ha apprezzato gli interventi spontanei, come i video amatoriali che testimoniavano le azioni messe in atto con commenti e condivisioni. Di fronte a tale interesse, una raccomandazione: bisogna sempre fare attenzione a cosa e a come si comunica. Un post sbagliato o mal interpretabile può innescare una serie di messaggi negativi con conseguenti (e ingestibili) danni reputazionali e d'immagine per un'impresa. E se *il tempo è galantuomo* nel reale, così non è per il

web in cui le notizie continuano a circolare e ad essere visibili. Cancellare un post è inutile se è stato condiviso e commentato da migliaia di persone. Al contempo, la prudenza non deve sminuire la creatività lasciando il posto alla banalità, come è successo ad alcune campagne pubblicitarie durante i mesi di lockdown.

Ciò che va tenuto in considerazione è che con il Covid-19 il mondo e le persone sono cambiati: gli utenti hanno sviluppato sensibilità e interessi diversi. Le imprese devono allora adeguare la narrazione al contesto e alle nuove domande del pubblico. Il social media manager e il Crisis team devono tenere in considerazione queste circostanze per una comunicazione efficace e a prova di errore.

È opportuno tenere memoria di quello che si è imparato in questo periodo e soprattutto analizzare ciò che non si è saputo cogliere per non farsi trovare impreparati nel futuro. Come già intuito nelle pagine che precedono, il piano della comunicazione deve essere sviluppato prima dello scoppio della crisi, ossia in tempo “di pace”. Un piano che non può più prescindere dagli strumenti digitali e dalla loro evoluzione.



# Strategie e Strumenti Social

<b>OBIETTIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Rafforzare la notorietà del prodotto/brand aziendale</li><li>» Migliorare il tasso di fidelizzazione dei clienti</li><li>» Aumentare/migliorare la reputazione e la fiducia online</li><li>» Consolidare il livello di conoscenza degli stakeholders</li><li>» Generare maggiore traffico verso il sito web aziendale</li><li>» Stimolare il coinvolgimento interno/esterno</li></ul>
<b>AZIONI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Studiare la strategia dei competitor</li><li>» Predisporre un piano editoriale e strategico condiviso con il Crisis Team</li><li>» Definizione dei social network da utilizzare</li><li>» Definire strategia dei messaggi</li><li>» Definire logistica per realizzazione ed editing video</li><li>» Attivare strumenti per il monitoraggio delle notizie</li><li>» Misurazione ed analisi dei risultati</li></ul>
<b>STRUMENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Post</li><li>» Video</li><li>» Dirette streaming</li><li>» Interviste</li><li>» Eventi online</li></ul>
<b>CRITICITÀ RICORRENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Possibili attacchi da parte di haters/ reazioni negative</li><li>» Assenza di risposte tempestive</li><li>» Mancata risposta esaustiva alle reazioni negative</li></ul>
<b>VANTAGGI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>» Rafforzamento/consolidamento reputazionale e notorietà</li><li>» Accentramento e reattività rispetto alla strategia organizzativa</li><li>» Aumento senso di appartenenza interno</li></ul>



# Tutela della reputazione

di *Roberta Zarpellon*

Trasparenza, fiducia, credibilità sono parole con le quali le organizzazioni stanno imparando a misurarsi e ad essere misurate. E proprio questi tre elementi sono alla base della reputazione, il riconoscimento che conquistiamo col nostro agire ma che in nessun modo possiamo acquistare o millantare. Questo suo essere così vincolante a ciò che l'altro – sia singolo che gruppo sociale – pensa di noi o giudica le nostre azioni, rende la reputazione un bene unico, preziosissimo e altrettanto fragile da maneggiare e preservare.

Se la buona reputazione non si compra, non si costruisce a tavolino, la si può invece ottenere e mantenere nel tempo attraverso le azioni e i comportamenti. Possedere una reputazione positiva è infatti un *assegno circolare*, un bonus che permette all'impresa e al singolo professionista di incedere, a volte inciampare, potendo godere su di una "benevolenza" utile per rialzarsi. Lo dimostra l'esperienza quotidiana e, durante il periodo di lockdown, è stata ben testimoniata dalle ricerche dei principali istituti d'indagine<sup>1</sup> che hanno evidenziato, tra l'altro, quanto sia importante agire con tempestività in coerenza con i propri valori per mantenere alta la reputazione.

In situazioni di crisi, dove la strada da percorrere appare difficile e sconnessa, la reputazione si può anche perdere con facilità, compiendo un passo falso, una scelta non coerente con la nostra storia, una dichiarazione fuori luogo. Per *accudire* la nostra reputazione, implementarla e rafforzarla il punto di partenza più efficace è uno solo: ascoltare. Vi sono strumenti e metodologie che permettono d'analizzare il proprio

1. Tra le altre vedasi l'Edelman Trust Barometer prodotto dalla società Edelman ([www.edelman.it](http://www.edelman.it)) e l'attività del Reputation Institute (<http://www.reputationinstitute.com>).

contesto, i segnali deboli d'avvertimento, le aree vulnerabili sulle quali è possibile fare breccia, come indicato nella scheda sintetica. Ma, prima di tutto, il vero elemento discriminante risiede nella volontà di *mettersi in ascolto*, sospendendo il giudizio per trovare non le risposte che ci si aspettiamo ma quelle che possono offrirci punti di vista utili ad affrontare il futuro prossimo. Un processo di questo genere, se metabolizzato in *modus operandi*, presenta da subito e nel medio-lungo periodo dei risvolti positivi. Un ascolto attento e strutturato riduce e ottimizza gli sforzi e le azioni del Crisis team e ne focalizza le energie in “periodo di pace”. Allo stesso tempo, può offrire l'opportunità ai nostri collaboratori di essere parte attiva del percorso, co-sentinelle e volani di buona reputazione diffusa. In ultimo, l'ascolto praticato, stimolato e assimilato come “buona prassi” aziendale aumenta la possibile tenuta dell'impianto reputazionale e riduce gli effetti negativi della crisi.Cogliere questa opportunità sarà sempre più decisivo per garantire la propria leadership in un mercato in perenne trasformazione, sempre più critico. Sempre più conflittuale.

# Tutela Reputazione

<b>OBIETTIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Prevenire o mitigare danni d'immagine e patrimoniali per l'organizzazione</li> <li>» Contrastare l'impatto negativo di eventi interni/esterni</li> <li>» Mostrare agli stakeholder la propria leadership/capacità di reazione</li> <li>» Confermare/rafforzare la propria tenuta valoriale interna/esterna</li> </ul>
<b>AZIONI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Analisi delle aree esterne/interne di vulnerabilità</li> <li>» Ascolto e analisi segnali deboli di avvertimento</li> <li>» Predisposizione piano di azioni preventive (Crisis Team + Piano di Crisi)</li> <li>» Attuazione di reazioni tempestive alle minacce interne/esterne</li> <li>» Creazione piano di Litigation PR</li> <li>» Attuazione della fase di recupero</li> </ul>
<b>STRUMENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Ascolto organizzativo dipendenti, mercato, competitor, clienti, istituzioni</li> <li>» Monitoraggio stampa e web</li> <li>» Monitoraggio clima interno</li> <li>» Creazione strumenti di social media policy</li> <li>» Creazione di messaggi/storytelling di contrasto alla disinformazione</li> <li>» Creazione di messaggi coerenti col "tono di voce" del momento</li> <li>» Azioni proattive di media relation per raccontare le scelte</li> </ul>
<b>CRITICITÀ RICORRENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Scarsa attitudine alla pianificazione</li> <li>» Scarsa attività di reazione</li> <li>» Incapacità di leggere i messaggi deboli interni/esterni</li> </ul>
<b>VANTAGGI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Radicamento costruzione reputazione condivisa con i pubblici di riferimento</li> <li>» Irrobustimento della tenuta reputazionale su medio-lungo periodo</li> <li>» Creazione di percorsi strutturati di reazione/gestione</li> <li>» Licenza reputazionale all'azione</li> </ul>



# La misurazione del rilancio

di Stefano Martello

“C’è una misura nelle cose”, scrive Orazio nelle sue *Satire*<sup>1</sup>. In tutte le cose, aggiungiamo, incluse quelle che interessano e riguardano la vita di una organizzazione nel tempo. Spesso, però, non ce ne accorgiamo, accontentandoci di una – apparentemente più risoluta e semplice da governare – polarizzazione tra il *successo* – inteso come assolutamente ed esattamente coincidente con quanto auspicato e preventivato dall’organizzazione interessata – e il *fallimento*, interpretato come scostamento, anche minimo e indolore, dalle aspettative iniziali dell’organizzazione. Si tratta di un approccio metodologico che – per quanto veloce e immediato nelle risultanze offerte ai vertici organizzativi – risulta parziale, e dunque pericoloso per l’esistenza stessa dell’organizzazione interessata. Essenzialmente per due motivi: il mancato riconoscimento di una complessità (logistica, finanziaria, umana, operativa) che, volenti o nolenti, interessa *tutti* i processi di rilancio e, al contempo, l’assenza – all’interno del campo di indagine – di quegli spazi grigi che intercorrono (*vivono, impattano*) tra i due estremi, e in cui, spesso, si annidano informazioni vitali. Il tutto, a vantaggio di un processo semplice, indolore e deresponsabilizzante che si limita alla certificazione di una *missione compiuta e/o abortita* senza preoccuparsi di allegare a quei giudizi le motivazioni che li hanno originati. Alla resistenza incancrenita dell’approccio – ancora oggi molto in auge, per abitudine e necessità<sup>2</sup> più che per reale convinzione – si devono le principali criticità

1. *Satire*, I, 1, 106.

2. La misurazione del rilancio rappresenta, di fatto, il perfezionamento di un processo generale che inizia con la pianificazione per poi proseguire con la fase di contrasto alla crisi conclamata e con il rilancio stesso. Ogni imperfezione, dunque, incide sulle fasi successive

– una tra tutte, l’assenza di dinamiche di misurazione nel breve termine – che ne inibiscono la resa e la portata vanificando potenziali vantaggi che non interessano solo la sfera organizzativa ma anche (soprattutto) quella reputazionale e interna.

Occorre, dunque, restituire al processo di misurazione una valenza più ampia rispetto a quella meramente gestionale, legittimandone, in prima istanza, la presenza sostanziale nella prospettiva di obiettivi facilmente e oggettivamente codificabili dai vari pubblici dell’organizzazione.

in un nefasto effetto domino. Per esempio, l’assenza di pianificazione (oggi molto presente) caratterizza una fase di contrasto poco organizzata e frettolosa che, a sua volta, inibisce le reali potenzialità di un rilancio organico e strutturato, derubricato a mero atto formale privo di forza sostanziale.



# La misurazione del Rilancio

<b>OBIETTIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Verificare la resa del rilancio secondo parametri obiettivi ed inequivocabili</li> <li>» Garantire l'autorevolezza della misurazione nei confronti di tutti i pubblici</li> <li>» Proteggere il patrimonio valoriale e reputazionale dell'organizzazione</li> <li>» Accreditare e raccontare il rilancio come attività progettuale</li> <li>» Prevenire e mitigare l'insorgenza di crisi potenziali</li> <li>» Contrastare i rischi da percezione</li> </ul>
<b>AZIONI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Azioni costanti di monitoraggio intermedio durante l'attuazione delle condotte di rilancio</li> <li>» Attività di reportistica e di aggregazione delle informazioni intermedie</li> <li>» Azione di misurazione finale</li> <li>» Verifica della coincidenza tra obiettivi auspicati e obiettivi raggiunti</li> <li>» Analisi dell'eventuale livello di scostamento</li> <li>» Riflessione critica sui motivi che sottendono lo scostamento</li> <li>» Previsione di attività correttive</li> </ul>
<b>STRUMENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Comunicazione interna/esterna</li> <li>» Ascolto organizzativo</li> <li>» Controllo di gestione</li> <li>» Crisis Team</li> <li>» Media</li> </ul>
<b>CRITICITÀ RICORRENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Scarsa attenzione alle dinamiche di misurazione, nel breve e nel medio lungo termine</li> <li>» Scarso riconoscimento da parte dei vertici organizzativi</li> <li>» Timori generalizzati per il potenziale addebito di responsabilità personali</li> </ul>
<b>VANTAGGI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Instaurazione di un clima informativo interno oggettivo e non modificabile</li> <li>» Legittimazione di una attività di rilancio progettuale e non propositiva</li> <li>» Contrasto di paure e diffidenze interne all'organizzazione</li> <li>» Definizione del perimetro d'azione, in termini di attività correttive intermedie e finali</li> <li>» Volano comunicativo e reputazionale difficilmente dequalificabile</li> </ul>



# **I casi di studio di Restart Program**



## Sei case history al tempo della ripresa

di *Francesca Serena Fronzoni*

Le *case history* rappresentano, per il comunicatore in tempo di crisi, uno strumento utilissimo di analisi, per riflettere su quello che è avvenuto e sui motivi che lo hanno fatto accadere. Per il gruppo di lavoro di Restart Program – coadiuvato dagli studenti e dalle studentesse di UNIFERPI dell'Università degli Studi di Padova e Gorizia – è stata una occasione importante per osservare i comportamenti che alcune realtà aziendali del territorio hanno attuato nei giorni più caldi dell'emergenza per salvaguardare il proprio patrimonio relazionale e reputazionale.

Abbiamo dunque selezionato tre esperienze – relativamente alla comunicazione interna – affiancate da tre condotte di comunicazione esterna.

Nello specifico, per le condotte di tutela dell'ambiente interno:

- Dr Schär Spa – Postel (BZ) azienda internazionale del settore alimentare glutenfree, con una intervista a Stefania Cosimi, *Head of Public Affairs & Communication*;
- Sit Spa – Padova (PD) azienda multinazionale del settore metalmeccanico, con una intervista a Roberta Fagotto, *Human Capital Director*;
- Jotun Italia Srl – Muggia (TS) sede italiana di una azienda del settore chimico, con una intervista a Vaira Vesnaver, *Marketing Executive*.

Mentre, per le attività di comunicazione esterna:

- Omega Soluzioni Informatiche – Stra (VE) azienda del settore informatico, con una intervista a Federico Vedovato, *Head of Sales and Communication*;

- Media Direct Srl – Bassano del Grappa (VI) azienda nazionale del settore digitale e della formazione, con una intervista a Lisa Lanzarini, *Head of Communication*;
- Cooperativa Sociale QUID – Verona (VR) azienda nazionale del settore moda, con una intervista a Chantal Marchetti, *Category Manager*.

Pur senza cadere nella trappola della mera *replicabilità* – che spesso spinge le organizzazioni a ripetere nel presente una condotta applicata nel passato senza pensare che ogni crisi è unica nel proprio genere – questo confronto ha fatto emergere una serie di punti fermi, da cui è impossibile prescindere:

- ✓ una stretta correlazione e sinergia tra ambiente interno ed esterno, sia in termini di strategia generale che di effetti;
- ✓ l'utilizzo – in tutte le fasi, di contrasto, prima, e di ripresa, poi – di un ascolto organizzativo, verso tutti i pubblici e rispetto a tutte le istanze manifestate, con l'obiettivo di calibrare le successive risposte comunicative;
- ✓ la necessità, da parte dell'organizzazione, di osservare sempre – all'interno delle singole scelte comunicative – una coerenza valoriale ed attuativa.

Questi tre aspetti – pur all'interno di un ambiente vario, per dimensioni, per modalità di governance, per natura dei pubblici e per tipologia di crisi – rappresentano, così, un punto di partenza su cui costruire una strategia consapevole e realistica.

# Conversazione con Stefania Cosimi Head of Public Affairs & Communication Dr Schär Spa\*

Sintesi a cura di *Margherita Papi*

Dr Schär Spa, come l'intera industria alimentare, si è dovuta adattare in maniera molto rapida alle nuove esigenze create dalla pandemia, che ha cambiato radicalmente la routine aziendale.

Sono state così riorganizzate la produzione e la logistica per far fronte alle richieste crescenti da parte della distribuzione e avviata l'adozione di tutti i dispositivi di protezione personale previsti per legge per la salvaguardia del personale. La nuova situazione ha richiesto flessibilità e capacità di adattamento a livello organizzativo e di comunicazione, sia interna che di prodotto, con la necessità di reagire con tempestività alle diverse situazioni puntando a mantenere canali sempre aperti con i consumatori, elemento diventato vincente per Dr Schär.

Sotto questa stretta, la prima fase dell'azione di comunicazione è stata volta a rassicurare consumatori e collaboratori, i primi sulla possibilità che il prodotto, per alcuni essenziale, non sarebbe mai venuto a mancare, i secondi sul pieno supporto dell'azienda verso la sicurezza e il benessere dei lavoratori. La pandemia ha impattato anche sull'organizzazione complessiva. I collaboratori amministrativi hanno vissuto le trasformazioni maggiori, con l'avvio del telelavoro e una nuova suddivisione interna, che non inficiasse la continuità lavorativa. Per il personale di produzione, nonostante le precauzioni prese, si è trattato d'affrontare un aumentato rischio lavorativo. Per far fronte a tutto ciò, la comunicazione, seguendo canali formali e informali, ha accompagnato i cambiamenti con un costante *story doing*, che ha raccontato la concretezza delle azioni in corso, le diverse scelte avviate per sostenere i lavoratori, l'assistenza fornita ad ospedali ed enti così da posizionarsi anche su temi di *corporate social responsibility* a partire da storie concrete.

Per gestire il disagio causato dall'aumento della pressione lavorativa e della percezione dei rischi, l'azienda ha disposto con tempestività una serie di azioni di supporto, come l'istituzione di speciali premi di produzione e una copertura assicurativa aggiuntiva, espressamente legata al Covid-19 estesa a tutti gli impianti di produzione. Allo stesso tempo, i vertici si sono esposti pubblicamente per ringraziare tutto lo staff, trasmettendo messaggi sia attraverso la intranet aziendale, che attraverso social media e media tradizionali.

Come in altre realtà produttive, Dr Schär ha attuato un processo di digitalizzazione interna che ha previsto percorsi di formazione speciali per permettere ai dipendenti di prendere confidenza con i nuovi strumenti e canali di lavoro. I corsi di aggiornamento sono stati organizzati attraverso un programma di didattica a distanza. Tale processo ha compreso anche appuntamenti *leisure* tra i dipendenti, come le attività sportive settimanali, così da stimolare il coinvolgimento e un supporto psicologico reciproco, mantenere salde le relazioni e garantire un clima aziendale positivo.

La valutazione dei risultati dell'attività integrata di comunicazione è avvenuta utilizzando i classici strumenti di rilevazione, in particolare, attraverso l'ascolto dei canali, sia interni che esterni. Si è riscontrato un orgoglio generale da parte dei collaboratori per le iniziative intraprese dell'azienda, possibile punto di partenza di un'ulteriore crescita, in quanto un collaboratore può sempre diventare un consumatore e, nella migliore delle ipotesi, anche un ambasciatore della propria azienda.

L'esperienza maturata spinge oggi a riconoscere come sia stato decisivo, per affrontare la crisi, aver dimostrato una forte capacità di adattarsi al contesto e di puntare ad una narrazione del "fare" capace di mantenere la propria credibilità agli occhi dei propri pubblici. Allo stesso tempo, il "lavoro agile" potrebbe essere una strada percorribile anche in futuro, lasciando maggiore libertà ai dipendenti e ai collaboratori, che sono il vero capitale dell'azienda, e diventando un buon veicolo per valorizzare ed agevolare il personale nel compimento delle sue mansioni.

---

\* Dr Schär Spa, con sede a Postal (Bolzano), è un'azienda familiare con portata globale che produce e commercializza alimenti glutenfree e alimenti a fini medici speciali dedicati a migliorare la vita delle persone con specifiche esigenze alimentari.  
<https://www.drschaer.com/it>

---



## **Conversazione con Roberta Fagotto Human Capital Director, SIT SPA\***

Sintesi a cura di *Elia Brooks*

SIT Spa, multinazionale del settore metalmeccanico quotata a Piazza Affari, con sede a Padova e uffici in tutto il mondo, Cina compresa, si è vista da subito coinvolta nella crisi pandemica, crisi che ha reso molto difficile – se non impossibile – ad imprese ed operatori prevederne la gravità. Col peggioramento della situazione, la reazione del Gruppo è partita da due concetti chiave: organizzazione e preparazione, che hanno permesso di rispondere con rapidità e metodo agli imprevisti del caso.

A partire da fine febbraio, l'azienda ha provveduto ad istituire un Crisis team, pensato per identificare con tempestività le problematiche ed intraprendere azioni organizzative e comunicative atte ad offrire soluzioni immediate ed efficaci. Per garantire capillarità alle azioni intraprese, il team si è progressivamente espanso dall'Italia – primo Paese colpito dalla pandemia – alle varie sedi in tutto il mondo, così da rendere più rapide ed efficaci sia le comunicazioni che le azioni.

Le iniziative di comunicazione si sono da subito rivolte ai dipendenti delle varie aree, in particolare al più sensibile settore della produzione; l'intenzione è stata quella di assicurare in merito a provvedimenti intrapresi per la salvaguardia della salute del personale, fornire garanzie ai fini di un sostegno economico adeguato e di chiarire come sarebbero proseguite le attività lavorative. Per quanto riguarda il settore impiegatizio, la continuità lavorativa in sicurezza è stata garantita grazie alla rapida implementazione delle attività di smartworking già avviate in via sperimentale fin dal settembre 2019.

La comunicazione del Crisis team si è svolta principalmente in un gruppo WhatsApp, strumento di confronto ed interazione immediato, che ha permesso di condividere notizie ed informazioni tra i membri del Crisis team e con i vari sottogruppi distaccati per area geografica e lavorativa; il gruppo WhatsApp ha favorito aggiornamento ed interazione costante tra i vari collaboratori, garantendo sincronia e rapidità di manovra. Per le comunicazioni ai dipendenti, si è optato in un primo momento per l'utilizzo delle e-mail, per poi passare ad impiegare in maniera massiccia il *digital workplace* aziendale, dove poter caricare, sotto forma di contenuti multimediali, aggiornamenti ed informazioni utili online in tempo reale.

Iniziative significative per il sostegno degli stakeholder interni (ma anche esterni), specie a livello psicologico e morale durante la pandemia, hanno riguardato il potenziamento dell'impiego dei video come strumento di comunicazione. Particolarmente apprezzati i messaggi video del presidente a tutti i dipendenti in occasione di momenti cruciali come, ad esempio, i primi periodi del lockdown, nel quale si schiera a sostegno di tutto il personale e conferma la prosecuzione delle attività; oppure quando rivolge un ringraziamento a tutti i dipendenti per le azioni svolte e offre solidarietà a quanti si sono trovati a subire in prima persona le conseguenze del Covid-19. Significativi sono stati anche i messaggi di empatia e sostegno tra le diverse sedi situate nel globo, azioni che hanno rappresentato un forte segno di solidarietà e di disponibilità alla cooperazione tra i collaboratori del Gruppo SIT. Tali messaggi rappresentano, ai fini della misurazione dei risultati, la conferma di un sentimento positivo registrato nell'ambiente interno e, soprattutto, dimostrano come ad una comunicazione verticale si sia "naturalmente" affiancata una comunicazione orizzontale, che conferisce ancor maggior valore alla comunicazione interna.

L'azienda ha lavorato molto per far sentire ogni suo dipendente sereno ed al sicuro, con varie azioni atte a comunicare l'impegno preso per garantire la salute fisica, psicologica ed economica dei lavoratori e puntando anche sul rafforzamento dello smartworking "fatto bene", dedicando ai collaboratori una "netiquette" sulle buone prassi da adottare e mantenere durante il lavoro da remoto per evitare il verificarsi di fenomeni di overworking.

Credibilità e trasparenza sono stati due asset fondamentali dell'azione di comunicazione del Gruppo SIT durante la pandemia, con una comunicazione interna costantemente aggiornata, puntuale e diretta,

mantenendo un canale di dialogo e confronto aperto ed affidabile per tutti i collaboratori, a conferma del valore della coerenza tra il dichiarato e l'agito.

---

\* SIT Spa, con sede a Padova, è un'azienda multinazionale del settore metalmeccanico con oltre 60 anni di storia, che elabora e sviluppa sistemi di controllo e di sicurezza di apparecchi per il calore domestico e contatori intelligenti. Con oltre 2000 dipendenti nel mondo, il Gruppo SIT opera in tutti i continenti puntando all'innovazione, alla qualità ed alla sostenibilità.

<https://www.sitcorporate.it>

---



## Conversazione con Vaira Vesnaver Marketing Executive JOTUN Italia\*

Sintesi a cura di *Giada Carli*

Durante il periodo pandemico, Jotun Italia ha focalizzato da subito l'attenzione sulla relazione con gli stakeholder interni basando l'attività su reattività, implementazione organica delle scelte e condivisione.

Jotun considera infatti il fattore umano il vero capitale dell'impresa, dove ogni collaboratore testimonia il "Penguin Spirit", ovvero i valori e la filosofia aziendali basati su quattro principi: *lealtà, cura, rispetto e audacia*. Questi concetti pervadono l'ambiente di lavoro e ispirano tutta la comunicazione interna e l'azione stessa dei dipendenti nell'approccio alle attività quotidiane, alle altre realtà e culture. Una strategia di comunicazione interna ben predisposta già in precedenza ha quindi permesso a Jotun Italia di non farsi trovare impreparata all'inizio del lockdown, salvaguardando i suoi dipendenti, supportando la loro attività con tempestive comunicazioni attraverso strumenti efficaci che garantissero aggiornamenti on time in tutto il mondo.

All'interno dell'azienda, già da diversi anni, è stato implementato lo smartworking. Ogni dipendente quindi si è trovato pronto e reattivo al cambiamento, adattandosi al lavoro da remoto; proprio la prontezza, l'intraprendenza e la flessibilità dei dipendenti hanno assicurato la *business continuity* dell'azienda, che intende capitalizzare l'esperienza maturata proseguendo anche in futuro con lo smartworking.

Per sopperire ai limiti che, nel primo periodo, la comunicazione da casa ha mostrato, Jotun Italia ha introdotto nuovi strumenti come le chat, videochat, virtual meeting e piattaforme social media aziendali. La comunicazione interna tradizionale è stata quindi prontamente trasferita sulle piattaforme digitali e virtuali grazie a una formazione puntale, diretta, a cadenza settimanale, rivolta sia ai dipendenti che alla rete distributiva.

La trasformazione digitale si è compiuta soprattutto grazie a un uso interattivo delle piattaforme di social media, in particolare LinkedIn, con le quali l'azienda ha cercato di mantenere attivi i contatti commerciali tra le figure e le istituzioni di riferimento, pubblicando contenuti ad hoc e stimolando il dialogo. L'interattività sulle piattaforme pubbliche dell'azienda si è affiancata ad azioni volte a mantenere il rapporto umano tra colleghi in maniera virtuale, condividendo, attraverso piattaforme interne private, esperienze e momenti conviviali al fine di supportarsi anche psicologicamente e mantenere l'atmosfera familiare.

I dipendenti, nel frattempo, supportati da un'apposita formazione curata dall'Ufficio del Personale, hanno continuato a recarsi negli stabilimenti ottemperando a tutte le norme di comportamento previste al fine di contenere la diffusione del Covid-19. Anche il CEO, in coerenza con i valori fondamentali su cui si basa l'azienda, ha comunicato in prima persona il forte impegno e l'importanza per Jotun di proteggere i propri dipendenti e le loro rispettive famiglie.

Il lockdown è stato un'occasione, per Jotun Italia, di confermare i propri principi, l'impegno verso il capitale umano interno e il territorio nel quale opera anche con apprezzate iniziative di Corporate Social Responsibility, tra cui la donazione al comune di Muggia in provincia di Trieste del materiale necessario per aiutare a ridipingere una delle più belle passeggiate della città.

---

\* Jotun è una multinazionale norvegese con oltre 10.000 dipendenti che opera nel settore chimico. La sede italiana, situata a Muggia in provincia di Trieste, controlla gran parte del mercato europeo concentrando il suo business nel settore navale e protezione industriale fornendo rivestimenti e pitture per proteggere le superfici dalla corrosione.

<https://www.jotun.com/it/it/corporate>

---

# **Conversazione con Federico Vedovato Head of Sales and Communication, Omega Soluzioni Informatiche\***

Sintesi a cura di *Elia Brooks*

Ridefinire la propria strategia e gli obiettivi di comunicazione puntando su un percorso che ruoti intorno ai bisogni dei propri clienti. È questo l'approccio di Omega Soluzioni Informatiche che, durante il lockdown, ha trasformato la crisi in occasione per rinnovare i propri approcci, organizzare nuove modalità di lavoro e vicinanza con i clienti e dimostrare con i fatti i propri valori etici e impegno sociale.

Omega Soluzioni Informatiche predisponeva già degli strumenti e delle competenze necessarie per gestire il lavoro dei propri dipendenti da remoto ma, allo stesso tempo, ha compreso da subito la necessità di tutelare e rafforzare le relazioni con i propri clienti trasferendo i valori di un'azienda etica e soprattutto, un sostegno psicologico, non solo commerciale, concretizzato nel supporto alla *business continuity* attraverso uno smartworking sicuro.

Il percorso avviato si è basato sulla concretezza, sostenuto dall'inserimento di un consulente esterno che ha supportato le scelte strategiche. Il punto di partenza è stato l'ascolto dei bisogni dei clienti e la realizzazione di un manuale anticrisi che aiutasse il lavoro da remoto, illustrando strumenti, programmi utili e accortezze necessarie a livello di sicurezza informatica. Il manuale, intitolato *Flex Working*, è stato divulgato in formato digitale attraverso una comunicazione ad hoc che è stata apprezzata e compresa come "gesto di vicinanza" da parte dell'impresa. Il manuale, inoltre, ha aumentato la conoscenza dei clienti sui prodotti e servizi predisposti da Omega Soluzioni Informatiche durante il periodo di quarantena.

Il progetto di comunicazione ha previsto anche la creazione di una newsletter settimanale "Flesh News, Flesh Tips and a Gift" contenente informazioni sulle novità e le innovazioni del mondo della tecnologia,

intrattenimento online, consigli pratici per la gestione del lavoro agile e segnalazioni di programmi da scaricare gratuitamente, per sostenere e fornire supporto alle attività dei clienti.

I valori etici dell'impresa sono stati il fulcro dell'iniziativa benefica lanciata in collaborazione con il Centro Servizi Volontariato di Padova, a sostegno delle famiglie colpite dalla crisi del Covid-19. Nell'organizzare l'iniziativa, chiamata "Friends and Families", sono stati coinvolti direttamente i clienti chiamati, attraverso sondaggi mirati, nella scelta dell'ente, dei destinatari del devoluto e nella contribuzione per la raccolta fondi.

La strategia e la ridefinizione degli obiettivi durante il periodo critico hanno portato l'impresa a potenziare i canali di comunicazione online, diventata strumento per dare maggiore rilevanza alle varie iniziative intraprese, soprattutto nel sociale, e ad un aggiornamento del sito web, con l'aggiunta di una pagina denominata "Omega per il Sociale", che continua ad arricchirsi delle attività per il sociale svolte dall'azienda, come, ad esempio, l'intervento svolto nel webinar con Legacoop per spiegare ai giovani le opportunità lavorative del mondo cooperativo.

I risultati delle diverse attività hanno avuto riscontri positivi immediati, con feedback spontanei ricevuti dai clienti e un aumento del fatturato in molte aree connesse ai servizi di assistenza per il lavoro da remoto. L'azione di Omega Soluzioni Informatiche prevede di sviluppare ancora di più la relazione col cliente, nella volontà di trasmettere i valori connessi sia alla tecnologia che all'etica che contraddistinguono questa realtà aziendale.

---

\* Omega Soluzioni Informatiche è una cooperativa con sede a Stra (Venezia) e si occupa di fornire servizi di consulenza informatica ad hoc alle imprese dalla provincia di Padova a Venezia.  
<http://www.omegasi.it>

---



## **Conversazione con Lisa Lanzarini Head of Communication, CampusStore, brand di Media Direct srl\***

Sintesi a cura di *Margherita Papi*

La chiusura delle scuole ha comportato un'accelerazione e una focalizzazione dei processi per CampusStore, il brand di Media Direct srl che si occupa di prodotti e servizi per il mondo dell'educazione. Durante il lockdown, l'impresa ha puntato con decisione a rafforzare le relazioni con la propria comunità di riferimento. Da qui, l'impegno a dare supporto a insegnanti e dirigenti scolastici e a connotare la propria immagine di "risolutore di problemi", in linea con i valori aziendali e con le peculiarità identitarie di CampusStore.

Il punto di partenza dell'intera azione comunicativa è stato un percorso di concretezza che ha proseguito e potenziato le attività coerenti al proprio core business e le azioni avviate prima della crisi. Da qui i webinar, già svolti da anni per docenti e dirigenti scolastici, sono stati aumentati nella frequenza e arricchiti di contenuti studiati secondo le reali esigenze contingenti del mondo della scuola, arrivato in parte impreparato alle richieste che il nuovo contesto ha imposto. Ne è nata la creazione di percorsi differenziati su più livelli e appuntamenti fissi di formazione, in una sorta di salotti virtuali in grado di offrire risposte e accompagnare gli operatori della scuola nel nuovo panorama, puramente digitale, che si stava delineando.

La formazione a distanza è diventata così la chiave di volta di un universo di relazioni basate sull'efficace ascolto dei bisogni degli insegnanti da parte dell'azienda e di un strutturato percorso con contenuti di qualità, effettivamente d'aiuto per il momento contingente, realizzato da formatori riconosciuti dalla comunità e scelti dall'impresa anche grazie alla lunga esperienza nel settore. Questa strategia è diventata per CampusStore occasione per distinguersi e proporre un valore ag-

giunto che è diventato un potente strumento di comunicazione e un'efficace occasione per aumentare la propria reputazione.

L'intervento ha visto attivare un piano di comunicazione integrata che ha potuto contare su una serie di azioni particolarmente apprezzate e in linea col posizionamento aziendale, come la pubblicazione degli aggiornamenti normativi previsti dal governo, così da confermare il ruolo di supporto alla comunità. Di particolare efficacia la sinergia con l'altro brand aziendale, Media Direct srl, specializzato in servizi informatici e strumenti digitali innovativi, che ha gratuitamente messo a disposizione degli insegnanti servizi di supporto tecnico e di configurazione delle principali piattaforme di comunicazione, così da assicurare la didattica a distanza.

A dimostrazione dell'efficacia dell'attività svolta, l'azienda ha riscontrato, attraverso un processo di misurazione puntuale, feedback positivi, sia a livello qualitativo che quantitativo. Il successo della strategia di comunicazione esterna focalizzata sull'ascolto delle esigenze degli stakeholder esterni sta nei numeri: CampusStore ha, in soli tre mesi, aumentato del 50% il suo database, già profilato e selezionato in oltre 25 anni di attività, con una presenza ai webinar che ha toccato anche i 18.000-20.000 utenti collegati a incontro e raccolto un engagement pari al 77%. Ai risultati strettamente quantitativi, si sommano anche quelli qualitativi, che segnano un deciso rafforzamento dell'immagine aziendale nella direzione intrapresa prima della crisi. Un importante punto di partenza di un futuro di ripartenza che avrà tre principali parole chiave: Innovazione, Coraggio e Persone.

---

\* Media Direct srl, con sede a Bassano del Grappa (Vicenza), si occupa di tecnologia e innovazione multicanale nel mondo dell'education. Col brand CampusStore offre prodotti e servizi dedicati alla formazione e tecnologie digitali a oltre 7000 istituti scolastici e 800 dipartimenti universitari.  
<https://www.campustore.it>

---

## **Conversazione con Chantal Marchetti, Category Manager – Cooperativa QUID\***

Sintesi a cura di *Giada Carli*

La grave crisi che il lockdown ha imposto al settore tessile, con la chiusura dei negozi e dei punti vendita, ha colpito duramente anche la cooperativa QUID, produttrice di capi moda. Questo tsunami ha imposto cambiamenti organizzativi, nuovi processi e un approccio diverso alla gestione dell'intero ciclo di valore. Allo stesso tempo, la comunicazione con i fornitori e i clienti, basata sui principi sociali fondanti la cooperativa QUID, ha creato le condizioni necessarie per rispondere alle sfide, aprire nuove vie di relazione e progettare un futuro diverso.

In un primo momento, la cooperativa si è trovata a gestire numerose richieste di un prodotto mai prima d'allora considerato: le mascherine. In questa fase, la parola d'ordine di QUID è stata perciò riconversione, in un percorso che ha toccato, internamente, non solo il processo produttivo, ma anche l'approccio commerciale. Il cambiamento ha impattato anche sui fornitori, ingaggiati in una ricerca di nuovi materiali diversi dal cotone, fino ad allora impiegato per i capi moda, a garanzia di una maggiore sicurezza per l'utilizzatore. La scelta è caduta su un tessuto trattato con un antimicrobico e soprattutto antigoccia. Questa riconversione ha avuto ripercussioni anche sulle relazioni col mondo esterno, mettendo QUID al centro di una nuova rete di contatti nel mondo cooperativo e ponendo nuove sfide che la cooperativa ha voluto cogliere anche intraprendendo un processo di certificazione da parte dell'Istituto Superiore di Sanità, al fine di comprovare la sicurezza delle mascherine prodotte.

La riconversione ha coinvolto tutti i processi e soprattutto la mentalità aziendale. Non si deve sottovalutare, infatti, il passaggio dalla produzione di capi di abbigliamento alla produzione di un prodotto medico che richiede attenzione su normative e leggi da rispettare. Questa

novità ha permesso a QUID di esplorare un campo del tutto nuovo, che si è trasformato in una grande opportunità per offrire un prodotto sicuro, adeguato al momento.

Il cambiamento ha impattato anche sulla comunicazione esterna. QUID si è impegnata subito nella realizzazione di video pubblicati sulle pagine social e sul sito aziendale volti a comunicare prima la collezione e, poi, a far conoscere la nuova rete di produzione delle mascherine. Si è avviata, così, una comunicazione chiara e trasparente al fine di rassicurare i clienti affezionati che temevano una possibile chiusura della cooperativa. La stessa presidente Anna Fiscale ha voluto specificare l'importanza delle certificazioni ottenute dalle nuove mascherine per far fronte anche all'enorme concorrenza economicamente più conveniente ma non sempre a norma di legge. Queste attività sono state integrate con iniziative di media relation che hanno garantito visibilità su diversi mezzi televisivi locali e nazionali.

Il percorso svolto durante il lockdown è stato di grande impatto. La ripresa, oggi, si basa su tre parole: *limiti, creatività e rete*. *Limiti*, come richiama il pay off aziendale "Limits are starting points", si riferiscono ai soci della cooperativa, in prevalenza donne che hanno vissuto momenti di fragilità e di difficoltà, perciò essi sono considerati dei veri e propri punti di ripartenza. *Creatività*, nelle lavorazioni e nei rapporti, al fine di riattivare anche il contatto con i clienti non solo offline ma anche online e capire come, dopo la ripartenza, riaprire i negozi. *Rete*, grazie alla quale QUID è riuscita a garantire un lavoro sicuro ad oltre quattrocento persone evitando la cassa integrazione e ha compreso quanto sia importante costruire una rete di relazioni solida per poter progredire.

---

\* Cooperativa Sociale QUID, con sede ad Avesa (Verona), persegue un progetto di moda etica e sostenibile che utilizza tessuti in disuso o in eccesso di grandi aziende del tessile italiano per dare vita a collezioni di abbigliamento e accessori interamente realizzati da oltre cento persone fragili.  
<https://www.quidorg.it>

---

# **Le testimonianze istituzionali di Restart Program**



# **Intervista ad Agostino Bonomo Già Presidente Confartigianato Imprese Veneto**

A cura di *Filippo Nani*

## **Come ha influito la pandemia sull'economia veneta?**

Beh, un po' a macchia di leopardo rispetto alle categorie economiche. Il nostro territorio, fortemente vocato all'esportazione ed a tutto il manifatturiero made in Italy, ha subito immediatamente l'impatto del lockdown avvenuto nel nostro Paese prima che in altri. I committenti, il nostro mercato e il mondo intero non capivano cosa stesse succedendo in Italia. Come mai si stava bloccando la produzione in maniera così repentina e totale? In molti casi, i nostri imprenditori, le nostre imprese si sono visti sostituire con imprese di altri territori che non avevano le stesse restrizioni. Quando poi noi siamo ripartiti, a fine aprile primi di maggio, l'allarme sanitario era ancora molto forte in altre aree dell'Europa e del mondo così da rendere i nostri partner economici e i nostri committenti non pronti a raccogliere le nostre merci.

Adesso la situazione varia da settore a settore. Per alcune categorie sono saltate delle intere stagioni. Come nella moda, fondamentale nel nostro sistema manifatturiero, che dovrà attrezzarsi per resistere almeno un anno. E lo stesso sarà per tutte quelle attività, tantissime nell'artigianato regionale, che lavorano all'interno del settore del turismo che è completamente fermo, in particolare nelle nostre città d'arte da Roma a Venezia, da Milano a Firenze sino a Verona. Il turismo non è solo il business dell'accoglienza. Ci sono i bus operator, i tassisti e tutto l'indotto che ha a che fare anche con investimenti programmati di rinnovamento delle strutture a fine stagione. C'è forte preoccupazione e l'iniezione di liquidità tanto annunciata e promessa, non sarà proprio così immediata come sarebbe stato necessario. Come associazione di categoria abbiamo insistito a tutti i tavoli dalla Regione al Governo nazionale: bisogna fare presto per evitare un effetto a catena tra crisi,

insolvenze, mancati pagamenti che rischia di bloccare tutta l'economia. I nostri territori sono sani dal punto di vista della criminalità organizzata ma privi di anticorpi. Non sappiamo difenderci bene dagli attacchi perché abbiamo un passato di robustezza economica che ci ha protetto. Ora che le cose potrebbero cambiare è necessario che si tenga alta l'attenzione.

### **Una strategia per il futuro?**

I drivers su cui abbiamo puntato per uscire dalle secche della crisi del 2008 sono per noi ancora attuali e utili a questa nuova situazione. A partire dall'export che deve essere adottato da più imprese possibile attenzionando le merci e i territori che più sono promettenti dopo la pandemia. La digitalizzazione che è oramai imprescindibile in un territorio, purtroppo, è molto in ritardo con le infrastrutture che oggi sono solo l'ossatura su cui costruire un possibile sviluppo. Infrastrutture che chiediamo inutilmente da troppo tempo. E tanta formazione per capire come sono cambiati i gusti di imprese e cittadini. Sono cambiate le abitudini (e-commerce in primis ma non solo) e le motivazioni d'acquisto. Trasformazioni già in atto prima del Covid-19 ma da questo accelerate in modo incredibile. Infine, un più stretto rapporto tra mondo della impresa, inclusa quella più piccola, con il mondo scientifico e con i centri di ricerca per essere più competitivi.

### **La comunicazione può essere interpretata come risorsa?**

Sono convinto che la comunicazione sia una fase strategica nel rilancio del nostro Paese e dei nostri territori. Dobbiamo tutti essere efficaci nel fare un racconto quanto più reale evitando però di autflagellarci. Non è l'atteggiamento migliore per affrontare tempi che non saranno facili ma che devono essere affrontati con il buonsenso. Credo che la comunicazione abbia oggi il grande compito di "seminare" un po' di ottimismo e determinazione e di aiutare a rendere incisivo il racconto sulle nuove abitudini dei consumatori e quelle socio economiche. Credo che la società civile tutta abbia bisogno di stare assieme lavorando ad un unico obiettivo che è quello di rilanciare i nostri territori.

### **Cresce l'importanza dell'impegno sociale ed ambientale anche in Veneto?**

Anche in questo caso non tutti i settori sono coinvolti. Quello che è certo è che nel turismo già c'era una sensibilità, destinata a crescere nell'era post Covid-19, soprattutto dei clienti dei Paesi del nord del



mondo a privilegiare strutture ed offerte turistiche attente al risparmio del territorio, ma anche il turista italiano risulta essere più attento a proposte che valorizzino atteggiamenti di risparmio dell'acqua piuttosto che di elettricità o di smaltimento attento dei rifiuti.

Attenzione all'impronta ecologica ed al ruolo sociale hanno un peso maggiore nelle relazioni B2B. E faccio riferimento, ad esempio, alla filiera della moda dove le aziende che dichiarano come trattano i propri dipendenti o che tipo di contratti adottano hanno una marcia in più rispetto ad altre. Battaglie di organizzazioni non profit e azioni collettive legali contro certi comportamenti stanno convincendo sempre più aziende che, per restare sul mercato, è necessario comunicare come viene gestita la produzione, come vengono trattati i dipendenti e le imprese della filiera, quale attenzione viene data all'impatto ambientale. Un atteggiamento, che ribadisco, era in già in atto pre-covid e subirà sicuramente un'accelerazione.

### **Come è stata gestita la comunicazione nel periodo di massima crisi?**

Sono stati dei momenti estremamente convulsi perché una grande parte della comunicazione aveva a che fare con il dare informazioni certe e tempestive ai nostri 55mila associati. Informazioni importanti perché impattavano con l'operatività aziendale degli associati coinvolta dai contenuti dei vari DPCM. Provvedimenti che venivano però resi pubblici a notte fonda, alla televisione, nel corso di conferenze stampa, ma venivano pubblicati giorni dopo se non settimane dopo. Le nostre associazioni hanno sostenuto traffici di richieste di delucidazione e di aiuto straordinarie. I nostri centralini venivano subissati di chiamate dalla mattina alle 8 per avere risposte su quanto annunciato nella notte. Abbiamo quindi approntato dei team di nostri funzionari che approfondivano, per quanto possibile, i temi nelle prime ore della giornata per essere pronti e in grado di rispondere alle migliaia di telefonate che arrivavano con richieste di delucidazione. È stato un periodo frenetico e difficile. Garantire informazioni utili è stata la nostra mission strategica. E ci siamo riusciti tenendo presente, peraltro, che avevamo a che fare con situazioni diverse. C'erano nostri imprenditori che stavano lavorando ed avevano un approccio completamente diverso da coloro che erano completamente fermi per scelta personale o per DPCM. La difficoltà è stata quella di creare una comunicazione che, partendo da quella che era la realtà, trasferisse le informazioni adeguate ai diversi soggetti e alle diverse situazioni. È stata veramente una prova difficile

e complessa che sicuramente ci ha messo nelle condizioni anche di ripensare tutte le fasi di comunicazione e la nostra azione sindacale ed anche l'informazione ai soci.

### **La comunicazione è divenuta un asset strategico del fare impresa?**

Fra le poche categorie che hanno avuto dei segni positivi durante la quarantena è da notare il grande comparto delle ICT. È indubbio che nel periodo di lockdown tutte le aziende incluse le micro e piccole hanno avuto modo di valutare e modificare il loro approccio al mondo dell'ICT e dei moderni strumenti: creare la rete piuttosto che il nuovo sito oppure l'e-commerce sono tutti investimenti che hanno registrato una grande accelerazione anche da parte di imprese che non li avevano programmati per il 2020. Questo è stato uno dei pochissimi aspetti positivi della crisi Covid-19: un approccio accelerato alle moderne tecnologie come strumento di comunicazione.

### **È cambiato l'approccio verso la comunicazione?**

Confartigianato Imprese Veneto ha di recente approvato, a seguito anche della pandemia, un nuovo piano di comunicazione che parte dalla formazione alla comunicazione. Vogliamo iniziare dall'analisi di ciò che è successo durante questo periodo e il grande momento di visibilità che le nostre associazioni hanno avuto. Studiare le tecniche di riconoscimento come luogo autorevole di sintesi e di soddisfazione dei bisogni di conoscenza e competenza da parte dei territori e da parte delle imprese. Partiremo da una potente formazione rispetto ai dirigenti che si occupano delle attività sindacali all'interno della nostra organizzazione proprio perché devono acquisire la capacità comunicativa che è diversa dalla capacità di fare informazione.

# Intervista ad Enrico Carraro Presidente Confindustria Veneto

A cura di *Filippo Nani*

## **Come ha influito la pandemia sull'economia veneta?**

La pandemia e la conseguente crisi economica, hanno colpito il Veneto in una fase di rallentamento già annunciato da diversi fattori, non ultimi quelli contenuti nel Rapporto 2019 di Fondazione Nord Est. Il Veneto ha grandissime potenzialità in termini di competenze, capacità produttiva, coesione sociale, tanto da poter competere con le aree più sviluppate d'Europa. Non sempre, però, riusciamo ad esprimere tutto il nostro potenziale. Abbiamo studenti, tecnici e neolaureati che, dopo esperienze all'estero – positive perché aprono la mente – non fanno ritorno, perdendo così l'opportunità di contaminare il tessuto sociale e produttivo con nuove idee. Abbiamo un sistema produttivo fatto di PMI che va maggiormente supportato per affrontare i mercati globali. Abbiamo difficoltà ad attrarre nuove aziende e capitali.

In Veneto, tra marzo e aprile 2020, 4 imprese su 10 hanno visto ridursi il fatturato di oltre il 50% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Un ulteriore 12,6% ha registrato un fatturato pari a zero. Desta particolare preoccupazione la carenza di liquidità: sia in Italia che in Veneto un'impresa su due prevede una mancanza di liquidità per far fronte alle spese nel corso del 2020 e più di una impresa su tre prevede seri rischi operativi e di sostenibilità.

A settembre il clima di fiducia dei consumatori e soprattutto delle imprese era in netto miglioramento in tutti i settori produttivi e le vendite al dettaglio ad agosto hanno fatto registrare una variazione congiunturale nettamente positiva (+8,2%). Poi, però, è arrivato l'autunno e il contagio ha ricominciato la sua corsa. Ciò che preoccupa è soprattutto l'incertezza verso il futuro che rallenta i consumi e gli investimenti, con forti ricadute sul complesso dell'economia reale. Al-

cuni settori sono stati particolarmente coinvolti dalla pandemia, che ne ha messo in discussione i trend di sviluppo tanto da rendere necessario immaginare nuove strategie, nuove politiche, nuovi investimenti. Pensiamo al turismo: i primi 8 mesi dell'anno si sono chiusi con un -55,8% complessivo, turisti stranieri diminuiti del 71%, e quelli italiani del 24%. Diminuiscono gli occupati e le ore di cassa integrazione guadagni autorizzate – oltre 269 milioni da inizio anno – forniscono un'idea molto chiara della situazione emergenziale che stiamo affrontando. Ma soprattutto, l'emergenza sta sottoponendo il lavoro ad una grande trasformazione che richiede un nuovo sistema di formazione, un maggior investimento nelle competenze e una revisione degli strumenti contrattuali e di welfare. L'esperienza forzata dello smartworking ha messo in luce una grande capacità di adattamento delle imprese e dei lavoratori e imposto l'uso del digitale anche in settori, come la scuola, in cui le nuove tecnologie stentavano ad entrare.

Ma lo smartworking ha anche reso evidente la necessità di ripensare le relazioni all'interno delle organizzazioni complesse: dalla gestione della leadership, a quella di clienti e fornitori. Ed ha anche aperto la strada a nuove opportunità sul fronte della conciliazione, della progettazione dei luoghi di lavoro e dell'organizzazione dei trasporti. Temi, questi, da governare per disegnare un futuro del lavoro più sostenibile e produttivo.

### **Cosa aspettarsi per il futuro?**

Il Covid-19 ha accelerato la necessità di cambiare marcia e di realizzare riforme non più rinviabili. È il momento di fare scelte coraggiose, di non seguire il facile consenso, ma di impostare un percorso vero per il rilancio economico e sociale del Veneto. Non è il tempo per l'ordinaria amministrazione, serve uno scatto in avanti con progetti ambiziosi, di lungo termine, per semplificare, investire, rendere il Veneto più competitivo. La politica torni a fare squadra con il mondo dell'impresa, costruendo insieme un serio progetto di politica industriale regionale. La Regione potrebbe trovarsi a gestire un afflusso importante di risorse dal Recovery Plan (e auspicabilmente da altre fonti quali il MES); su questo auspichiamo anzitutto l'impegno di tutti per ottenere le risorse presentando progetti seri e credibili. Dobbiamo essere consapevoli che si tratta di risorse prese in prestito dalle generazioni future, che, proprio per questo, devono essere usate per dare ai nostri figli e nipoti nuove opportunità di sviluppo. Non farlo significherebbe condannarli ad un futuro peggiore del presente, schiacciato

da un debito di cui non hanno responsabilità. Gli imprenditori non vogliono “soldi a pioggia” che si disperdano senza creare valore, ma “investimenti” che premiano il merito e creino un ecosistema in grado di dare un futuro alle imprese. Bisogna valorizzare le filiere produttive, attraverso progetti di integrazione tra settori complementari. Con altrettanta determinazione bisogna semplificare la macchina amministrativa, per quanto di competenza della Regione, intervenendo sulle misure che rendono paradossalmente difficile gestire le tematiche ambientali (rifiuti, acqua, riciclo, riuso) proprio quando anche la UE mette al centro queste politiche per il futuro del territorio e delle nuove generazioni. È necessario incentivare, con strumenti di finanza regionale, l’innovazione e la trasformazione digitale, attraverso l’estensione dell’iperammortamento e il potenziamento del credito di imposta per la ricerca. Al contempo, occorre investire in istruzione e formazione per mantenere ed attirare in Veneto i cervelli migliori e le competenze più qualificate. La permanenza del “capitale umano” è facilitata se trova un territorio che tutela il proprio ambiente, con una rete efficiente di trasporti e mobilità integrata, con infrastrutture materiali e immateriali all’avanguardia, in grado di far crescere aziende e servizi ad alto valore aggiunto, dove le persone possono soddisfare anche le proprie aspirazioni.

### **La comunicazione può aiutare questo sviluppo?**

Negli ultimi mesi il Covid-19 ha stravolto le nostre abitudini e modificato la nostra percezione della realtà. Alla pandemia, oggi, si associa quella che viene definita “infodemia”, cioè la diffusione di una quantità di informazioni enorme, dal fondamento spesso non verificabile. Proprio come i virus, oggi le notizie si diffondono in modo rapidissimo e attraverso molteplici canali. Il “contagio informativo” complica la gestione dell’emergenza, perché rende molto difficile trasmettere istruzioni chiare e univoche ed ottenere, di conseguenza, comportamenti omogenei da parte della popolazione.

Ciò marca una differenza epocale rispetto al passato e richiede uno sforzo immediato per far nascere in ciascuno di noi gli anticorpi necessari per orientarci nel bombardamento mediatico cui siamo sottoposti quotidianamente.

In epoca di pandemia la comunicazione sia istituzionale che aziendale diventa perciò un asset fondamentale per la tenuta del sistema.

Dobbiamo però imparare a comunicare nel senso etimologico del termine cioè “mettere in comune” e “compiere il proprio dovere con

gli altri”, invece di limitarci solo ad informare, dando una notizia. Questo vale per le istituzioni, per le associazioni, per le aziende, per tutti; convinti che la buona comunicazione sia un collante che unisce mondi variegati ma accomunati dallo stesso spirito di rinascita nella post pandemia.

### **Cresce l'importanza dell'impegno sociale ed ambientale anche in Veneto?**

Le sfide lanciate dall'Agenda 2030 riguardano tutti gli ambiti della vita quotidiana e sono state opportunamente riprese dalla Regione Veneto. Tutela ambientale, sviluppo delle relazioni umane, sviluppo economico, culturale e sociale. Ormai cittadini e imprese hanno capito che sviluppo, e benessere delle persone sono possibili solo se sostenibili. La pandemia sta sconvolgendo abitudini e modi di vivere. Questo periodo così difficile può essere però un'occasione per provare a capire meglio le sfide del nostro tempo mettendo in discussione anche modelli di consumo e di gestione dei rifiuti con una riduzione delle emissioni di gas serra, del traffico e dell'inquinamento. Abbiamo di fronte grandi sfide sull'Economia circolare, la decarbonizzazione e la mobilità sostenibile. Anche le città e le nostre abitazioni devono essere ripensate perché nel post pandemia ci saranno nuovi stili di vita e di consumo.

### **Come è stata gestita la comunicazione nel periodo di massima crisi da parte della vostra associazione?**

Già dai primi segnali di allarme dell'emergenza Coronavirus in Cina, Confindustria nazionale ha costituito una Task force interna coinvolgendo i responsabili delle Aree di competenza su tutte le tematiche oggetto di interesse.

La Task force, punto di raccordo tra Confindustria e gli attori istituzionali, ha risposto in maniera puntuale ed efficiente alle esigenze del Sistema associativo.

Parimenti, il nostro livello regionale ha avviato da subito uno stretto e costante contatto con la Regione per trasferire alle imprese informazioni e indicazioni utili.

Al contempo, abbiamo ascoltato gli associati per capire l'impatto economico del diffondersi della pandemia in termini di fatturato, posti di lavoro, export, quote di mercato e formulare, conseguentemente, proposte concrete alla Regione per l'utilizzo ottimale delle risorse.

In una seconda fase, con l'approvazione delle misure governative (nazionali e regionali) di natura finanziaria, fiscale e giuslavoristica,

tese a mitigare i danni sul sistema economico, abbiamo fornito puntuale informazione agli associati e fatto da ponte con le istituzioni per veicolare le richieste delle imprese.

Importante è stata anche la collaborazione con la Protezione Civile e la definizione di una comunicazione coordinata con le altre Parti Sociali, nella convinzione che il ruolo di un corpo intermedio non possa esaurirsi nel rappresentare i legittimi interessi di una parte ma debba essere anche quello di costruire una visione di futuro e di veicolare messaggi istituzionali per il bene comune.

### **La comunicazione è divenuta un asset strategico del fare impresa? È cambiato l'approccio verso la comunicazione?**

L'improvviso arrivo nelle nostre vite del Covid-19 ha drasticamente modificato la modalità di fruizione dei mezzi di comunicazione da parte dei consumatori e condizionato le loro modalità di acquisto di beni e servizi. La comunicazione, lo ripeto, è un asset strategico da valorizzare con molta attenzione. Le aziende devono adattarsi alla situazione, trovando un modo differente per comunicare con i consumatori. Comunicare in modo efficace durante una crisi economica può essere la scelta più smart che un'azienda possa fare, consentendole di uscire più velocemente dalla crisi e compiendo quindi una scelta che verrà ripagata nel medio e lungo periodo. Parafrasando Steve Jobs, possiamo dire che comunicare bene in tempo di crisi è “come costruirsi le ali mentre gli altri precipitano”. In tempo di pandemia cambiano i paradigmi e i modi della convivenza, della formazione a distanza, della comunicazione interpersonale e della comunicazione in genere. La tecnologia c'è ed è conosciuta: si tratta di abbandonare gli schemi del comportamento a cui siamo abituati da tempo per metterci in gioco.





# **Conclusioni in progress**



## Realizzare il rilancio. Verso la consapevolezza della fatica comunicativa

di Stefano Martello

*Le altezze conquistate e tenute dai grandi uomini  
non furono raggiunte con un volo improvviso,  
quegli uomini, mentre i loro compagni dormivano,  
faticosamente ascendevano nella notte.*

Henry Longfellow, *La scala di Sant'Agostino*

Un avvertimento. Di quelli che non si fanno a cuor leggero o per amore della procedura. Di quelli che è opportuno ripetere e ricordare. Queste pagine, pur *finali*, non raccontano, in alcun modo, una conclusione, sia rispetto alla materia del *crisis management* sia rispetto al ragionamento che la sottende. La crisi sanitaria che le ha originate, d'altronde, non può dirsi ancora pienamente conclusa e sono molte e imponenti le sfide che ci attendono. Le intendiamo, semmai, come una *sosta*, per riflettere su ciò che è stato fatto – sia pure rispetto ad una *porzione* di territorio nazionale e di ambiente produttivo – e su ciò che deve ancora essere raggiunto, in termini di consolidamento culturale oltre che procedurale.

Tra le tante criticità e distrazioni registrate in questi mesi di lavoro congiunto, una, infatti, appare pericolosamente ricorrente e trasversale tra i vari strumenti di comunicazione: una marcata delegittimazione dei motivi e degli scopi – prima ancora delle procedure – che li sostengono da parte dei vertici organizzativi. Con un contestuale aumento di processi ibridi il cui impatto troppo spesso appare formale più che sostanziale. Un proposito che, di fatto, non limita i propri effetti ad una sterilità (o, nel migliore dei casi, parzialità) attuativa, indebolendo al contempo il patrimonio reputazionale delle metodologie e dei professionisti deputati alla loro applicazione.

Rispetto a questo tema – colpevolmente sottostimato nonostante una progressiva invasività – occorre affiancare al tradizionale *modus operandi* una riflessione nuova e innovativa in grado di decodificare gli oneri (propedeutici agli onori) di un processo di rilancio. Che non è semplice e intuitivo e non può essere alimentato – e, in alcuni casi, abilmente *dopato* – con mere condotte *motivazionali celebrative*.

Ma che, al contrario, è faticoso e defaticante, nella sua complessità d'azione generale e nel suo dover resistere a pressioni interne ed esterne.

Consentitemi, consentiteci di fornire all'affermazione di una riga fa una prova concreta e inappellabile.

Un rilancio è faticoso dal punto di vista temporale, non potendosi permettere la mera copertura del tempo di crisi ma anche, soprattutto, quella del post crisi e del potenziale e rinnovato *tempo di pace* che ne dovrebbe seguire.

Un rilancio è faticoso dal punto di vista strategico. Non solo perché dipende strettamente dal modo in cui l'organizzazione di riferimento ha condotto le azioni di prevenzione e contrasto<sup>1</sup> ma anche per l'esistenza di pressioni esterne che ne potrebbero pregiudicare la sostenibilità. E che, proprio per questo, devono essere rilevate in tempi utili.

Un rilancio è faticoso dal punto di vista dei pubblici a cui si rivolge. Che sono vari e che mostrano – anche all'interno di una stessa classificazione – motivazioni e aspettative diverse tra loro. Ma non per questo meno importanti.

Un rilancio è faticoso dal punto di vista emotivo, intervenendo operativamente in un momento in cui l'organismo organizzativo è ancora presumibilmente debilitato e spaventato.

E infine, un rilancio è faticoso dal punto di vista della sua misurazione. Che assomiglia – in maniera nemmeno troppo figurata – ad un moto ondoso permanente in cui le azioni di monitoraggio si susseguono in maniera ciclica, originando risultanze mai scontate, sia rispetto al punto di partenza che rispetto al (temporaneo) punto di arrivo, ed esigendo una ferrea e stabile organizzazione interna.

E, se ancora non bastasse, occorre aggiungere che tutte queste singole *dimensioni* – per poter dispiegare pienamente il proprio potenziale di parte – devono interagire tra loro, amalgamandosi e contaminandosi sia dal punto di vista strategico che operativo. Che senso avrebbe, d'altronde, disporre di una strategia accorta, misurata e realistica in assenza di pubblici – o in presenza di pubblici fumosi di cui sappiamo poco – verso cui declinarla?

Dalle righe di cui sopra emerge, in ultima analisi, l'auspicio – naturale e necessario – di questa prima sosta; l'attenzione ad un processo

1. Sul tema della consequenzialità strutturale del *Crisis management*, utile quanto scritto da Luca Poma nel suo "La comunicazione di crisi. Il Crisis management", in S. Martello, B. Oppi (a cura di, 2017), *Disastri naturali: una comunicazione responsabile?*, Bononia University Press, p. 14.

di consapevolezza che affianchi quello prettamente pedagogico e procedurale. Permettendo alla futura seconda sosta di non dibattere temi che si credevano già, incautamente, risolti e consentendole di tenere il passo con nuove situazioni.

Di cui non conosciamo, oggi, l'entità o la portata.

Di cui, al contempo, sappiamo sicura la futura presenza.



## Piccolo lessico del rilancio

### **#Allenamento alla crisi**

Perché chi pratica uno sport si allena periodicamente? E che valore aggiunto può dare alla sua prestazione la ripetizione ossessiva di gesti e movimenti propri della disciplina sportiva praticata? L'allenamento costante permette all'atleta il mantenimento della reattività fisica ma anche il consolidamento di quel movimento sportivo che dovrà ripetere durante la prestazione agonistica. In un momento totalmente differente da una seduta di allenamento, di fronte ad un avversario che vuole legittimamente vincere e in una situazione di forte stress e tensione. Ciò che vale per una qualsiasi disciplina sportiva vale anche per le attività di contrasto ad una crisi conclamata e di rilancio. Più si è allenati, più le azioni poste in essere risulteranno efficaci e resistenti all'urto della pressione. Allenarsi alla crisi vuole dire, dunque, allenarsi allo stress che la stessa comporta; irrobustire la collaborazione tra i diversi componenti del Crisis team e definire, nella maniera più esatta possibile, chi fa cosa e quando.

### **#Bisogni e domande**

Ogni individuo è portatore di bisogni e domande. I bisogni rappresentano delle istanze diffuse e trasversali all'interno di una comunità (sociale, aziendale, organizzativa) mentre le domande costituiscono uno specifico perfezionamento dei bisogni, influenzato e caratterizzato da valutazioni anagrafiche, ambientali, culturali e professionali. Ogni organizzazione ha l'esplicito dovere di monitorare le domande dei propri pubblici, predisponendo risposte calibrate e personalizzate. Si tratta di un lavoro duro, defaticante e continuo, che non conosce soste o differenze tra stato di crisi e stato di pace. Ma i cui risultati

possono essere fondamentali e fondanti, sotto forma di capitale valoriale di fiducia.

### **#Cambiamento (visione del)**

Resiste in molti – e in molta pubblicistica – la convinzione che il Rilancio debba necessariamente contemplare ed evidenziare un miglioramento rispetto alla situazione preesistente. Ma questo non accade sempre. In alcuni casi, l'attività di mappatura dello scenario post crisi da parte dell'organizzazione può illuminare un mero cambiamento, né buono né cattivo, ma semplicemente *altro* rispetto a quanto già conosciuto e praticato. Anche in questo caso, l'organizzazione ha il dovere di riflettere sulle possibilità che lo stesso innesca nel breve come nel medio lungo termine. Non farlo – solo perché si tratta di un cambiamento *neutro* che al momento non comporta alcun significativo miglioramento – equivale ad un atto di profonda irresponsabilità e di pericolosa miopia.

### **#Comunicatore (riconoscimento del)**

Chi è il comunicatore? E quale è il suo ruolo sul palco della crisi? Potrebbero sembrare, queste, domande ridondanti e inutili, ancora di più se posizionate all'interno di queste pagine conclusive. Ma il tema del riconoscimento del comunicatore nell'economia del processo generale resta di stretta attualità. Il presente, infatti, racconta di un ruolo ancora vago, la cui stessa presenza sul palco non è affatto scontata e risponde a criteri personali più che strutturali. La situazione non mortifica solo la singola professionalità ma *infiacchisce* il tono stesso della strategia generale, con approcci metodologici ibridi che, in quanto tali, impattano sulla situazione in essere in maniera formale e non sostanziale. Apprendo, spesso, nuovi fronti (interni ed esterni) di crisi a cui l'organizzazione non è preparata. Di fronte a questo scenario, occorre riconoscere il comunicatore come facilitatore tra i diversi soggetti all'interno dell'organizzazione (in particolare, come scritto, tra il vertice e le prime linee e tra le prime linee e i collaboratori), legittimandone la funzione e l'operato in tempo di pace. E, dunque, consolidandone la presenza in tempo di crisi.

### **#Comunicazione interna/esterna**

Pur se indagati, nelle pagine appena trascorse, in maniera individuale, per evidenziarne pregi e funzionalità nell'economia del processo generale, i due ambiti conservano, reciprocamente, una strettissima



relazione, sia in termini teorici che meramente operativi. Una ottimale comunicazione interna – attenta, in egual misura, ai bisogni dell’organizzazione e dei suoi appartenenti – diventa (è) propedeutica ad una efficace comunicazione esterna, preservando e consolidando un benessere organizzativo che si rifletterà nella relazione esterna in termini di fiducia e di sicurezza in merito alle scelte assunte. Al contrario, il mancato raccordo tra i due ambiti può innescare una *dissonanza* (organizzativa e operativa) i cui effetti, pur imprevedibili, appaiono certamente impattanti nella tenuta del processo di rilancio. Nel breve come nel medio lungo termine.

### **#Coraggio**

Scrivendo Tucidide nella sua *Storia della guerra peloponnesiaca* che “i più coraggiosi sono coloro che hanno la visione più chiara di ciò che li aspetta, così della gloria come del pericolo, e tuttavia l’affrontano”. Nonostante il trascorrere dei secoli, la citazione rimane perfettamente valida e lucida, anche e soprattutto rispetto all’attuale periodo storico percorso. In cui, spesso, le scelte vengono adottate più per mera ricerca del consenso che per reale capacità di impatto sull’esistente. Risultando, quasi sempre, fragili e interlocutorie. Il rilancio – ogni rilancio – comporta il coraggio di scelte e direzioni chiare, trasparenti ed inequivocabili. Coerenti con il patrimonio valoriale dell’organizzazione di riferimento, consapevoli della responsabilità assunta nei confronti di tutti i pubblici e naturalmente rivolte al medio lungo termine.

### **#Crisis team**

Fermo restando quanto già scritto nelle pagine che precedono sulla costituzione, gestione del Crisis team e sulle mansioni, molti ritengono che la struttura possa rivelarsi utile solo in caso di crisi conclamata, cessando la propria attività nel momento in cui l’organizzazione certifica la fine dell’emergenza. Niente di più sbagliato. La funzione del Crisis team può, infatti rivelarsi vitale *anche* nella fase di rilancio per svariate ragioni: la conoscenza della crisi appena trascorsa e un conseguente patrimonio di informazioni relative all’attuale stato di salute dell’organizzazione o alle aree organizzative più colpite che potrebbero orientare l’individuazione di un obiettivo realistico e la costruzione di una strategia *ad hoc*; una presenza già accreditata e legittimata all’interno dell’organizzazione nonché la centralizzazione di tutte le attività relative al rilancio. Si tratta di tre ottime motivazioni che, da

sole, legittimano l'interesse di un Crisis team diffusamente presente nei tre momenti – pianificazione, contrasto e rilancio – che caratterizzano la comunicazione in emergenza.

### **#Flessibilità**

La flessibilità è, da sempre, una delle caratteristiche più importanti per chi si trova a fronteggiare una crisi conclamata o a programmare un rilancio post crisi. La capacità di leggere e decodificare i cambiamenti spesso repentini che intervengono nel presente, opponendo ad essi strategie e condotte che devono, al contempo, salvaguardare il patrimonio reputazionale dell'organizzazione di riferimento. Pur trattandosi di una caratteristica attitudinale, la stessa può essere irrobustita da una serrata organizzazione interna e da un costante lavoro di monitoraggio delle attività in essere e dello scenario in cui le stesse trovano applicazione concreta.

### **#Misurazione**

Successo o fallimento. Come già anticipato nelle pagine che precedono, sono questi i due poli concettuali con cui misuriamo generalmente l'esito della nostra attività di rilancio. Successo, nel momento in cui le risultanze ottenute sono *esattamente* sovrapponibili con gli obiettivi auspicati. Fallimento, nel caso in cui, semplicemente, non lo sono. Senza preoccuparci troppo di verificare l'entità dello scostamento o i motivi alla base di questo risultato. Si tratta di una prassi consolidata – e, in parte, indotta dalla scarsa attenzione accordata alla fase di rilancio – ma non per questo utile. L'alternativa è (deve essere) quella di una attività di misurazione più costante – in grado, dunque, di intervenire anche nelle fasi progettuali intermedie – e raffinata, nel momento in cui non si limita ad una mera constatazione ma ricerca motivi e motivazioni, attivando sulla base di queste ultime strategie di recupero o di sfruttamento delle opportunità emerse.

### **#Obiettivi (individuazione e definizione)**

La presenza di questa parola risponde ad un equivoco culturale che, negli anni, ha impattato in maniera sempre più sostanziale nelle dinamiche di contrasto alla crisi e di rilancio delle organizzazioni. Ci si riferisce, in particolare, alla tendenza di privilegiare agli obiettivi la strategia, con un intento banalmente e pericolosamente semplificatorio che si limita a prefigurare un percorso senza mai esplicitarne scopo e approdo. Depotenziando, così, il senso e l'essenza di un rilancio post

crisi. I motivi diffusi di questo trend sono facilmente intuibili: la presenza di obiettivi ben individuati, infatti, comporta naturalmente precise responsabilità in capo alle funzioni competenti per le attività di rilancio che possono essere facilmente rilevate in caso di insuccesso. Mentre la strategia appare, in qualche modo, più fluida e aleatoria. È dunque fondamentale restituire agli obiettivi la loro legittima posizione strategica nell'economia di un percorso consapevole di rilancio e la loro forza di propulsione nell'attività di orientamento, costruzione e definizione della strategia.

### **#Osservazione (spirito di)**

Non tutto è *tecnica*, soprattutto in uno scenario d'azione così fortemente contraddistinto da una componente emotiva e personale come quello in esame. Affinare il proprio spirito di osservazione – a prescindere dal ruolo e dalla mansione ricoperta nell'organizzazione – è funzionale all'intercettazione di quei *segnali deboli*, apparentemente privi di importanza e potenzialmente decisivi. Non possiamo e non dobbiamo scordare, in tal senso, l'alta percentuale di crisi e di emergenze che nascono *dentro* l'organizzazione. E che, non viste o non attenzionate, crescono – in termini di impatti e di effetti – sino a diventare vere e proprie emergenze conclamate.

### **#Paure**

Ogni crisi – a prescindere dalla sua natura – innesca nei pubblici colpiti delle paure difficilmente catalogabili e inquadrabili. Eppure presenti. Eppure capaci di influenzare e caratterizzare il tono della reazione e della risposta di ciascuno di noi. Dovere di ogni organizzazione è quello di intercettare queste paure – anche, soprattutto, quando varie e variegate – approntando per ciascuna di essere una risposta praticabile, realistica e misurabile. Non si tratta – come taluni sostengono – di mero *buonismo organizzativo* o, peggio ancora, di una tecnica di acquisizione del consenso a breve termine, bensì di una attività cruciale i cui effetti si riverseranno, in eguale misura, sulle fasi di contrasto ad una emergenza conclamata e di rilancio post crisi. Sotto forma di fiducia, fidelizzazione organizzativa e, in ultima misura, propensione al sacrificio nel momento in cui questo viene richiesto dalle contingenze del momento.

### **#Razionalità**

Georg Friedrich Hegel scrive nei *Lineamenti di filosofia del diritto* che “ciò che è razionale è reale; ciò che è reale è razionale”. Que-

sto vale anche per una attività di rilancio che si innesta – pur con lo sguardo rivolto al futuro – in un presente perennemente e naturalmente imperfetto e fragile. Ancora di più, se già debilitato da una emergenza. In questo senso e in questa direzione, la razionalità si afferma come *antidoto* (intellettuale e operativo) per mitigare gli effetti di quell’entusiasmo che, spesso, contraddistingue la fase di rilancio, compromettendone il realismo applicativo e generando – in un pericoloso contrappasso – sfiducia nei confronti dell’operato organizzativo.

### **#Unicità**

Tra le criticità ricorrenti dei rilanci post crisi quella della replicabilità è sicuramente una delle più frequenti: la tentazione irresistibile di velocizzare il percorso di rilancio *ripetendo* pedissequamente ciò che è stato messo in atto in una precedente occasione. Dimenticando, così, che ogni crisi è semplicemente unica, nei motivi che l’hanno generata; negli impatti che ha innescato nell’agire dell’organizzazione; nelle paure che ha scatenato nei diversi pubblici, interni ed esterni; persino nei cambiamenti intervenuti nell’ambito produttivo di riferimento. Di fronte a questo alto tasso di unicità, la risposta deve essere altrettanto personalizzata, e dunque non replicabile.

## Bibliografia

- Boella L. (2018), *Empatie. L'esperienza empatica nella società del conflitto*, Raffaello Cortina Editore.
- Ciancio L. (2015), *Il cambiamento possibile. Comprendere e guidare il cambiamento nella società contemporanea*, Intrecci.
- Cino V. e Fontana A. (2019), *Corporate Diplomacy*, Egea.
- Comin G., a cura di (2019), *Comunicazione integrata e reputation management*, LUISS.
- Covey S.M.R. (2008), *La sfida della fiducia*, FrancoAngeli.
- Cutlip S. M e Center A.H. (2008), *Nuovo manuale di relazioni pubbliche*, FrancoAngeli.
- Di Vico D. (2010), *Piccoli. La pancia del Paese*, I Grilli Marsilio.
- Elton C. e Gostick A. (2014), *What motivates me*, The culture works.
- Fontana A. (2020), *Storytelling d'impresa*, Hoepli.
- Galli Zugaro E. e Galli Zugaro C. (2017), *La leadership comunicativa. Come aumentare la performance personale e aziendale*, Giunti.
- Invernizzi E. e Romenti S. (2020), *Corporate Communication e Relazioni Pubbliche*, McGrawHill.
- Laloux F. (2016), *Reinventare le organizzazioni*, Guerini Next.
- Martello S. (2020), *Il rilancio post crisi degli enti di terzo settore. Pianificare la ripartenza*, eBook Cesvot.
- Martello S., Oppi B., a cura di (2016), *Disastri naturali: una comunicazione responsabile? Modelli, casi reali e opportunità nella comunicazione di crisi*, Bononia University Press.
- Muzi Falconi T. (2004), *Governare le relazioni*, Il Sole 24 Ore.
- Norsa L. (2009), *Risk, issue e crisis management. Gestire l'inevitabile per salvaguardare il valore aziendale*, Ipsoa.
- Poli R. (2019), *Lavorare con il futuro*, Egea.

- Sassoon E., a cura di (2020), *Affrontare e vincere le crisi*, Harvard Business Review.
- Scodellari R. (2017), *Fai di te stesso un brand. Personal branding e reputazione online*, Dario Flaccovio Editore.
- Withmore J. (2011), *Coaching*, Alessio Roberti Edizioni.

## Autori

**Elia Brooks** è laureato in Scienze Sociologiche e in Strategie di Comunicazione all'Università degli Studi di Padova. Collabora con FERPI, UNIFERPI Padova e Tedx Padova. È co-fondatore di *Raise your Skills*, gruppo Facebook pensato per studenti e giovani professionisti del marketing e della comunicazione. Si occupa di strategie di comunicazione e marketing digitale. Vive a Padova.

**Giada Carli** è laureata in Relazioni Pubbliche presso l'Università degli Studi di Udine. Dal 2016 collabora con UNIFERPI Gorizia. Assieme ad altri colleghi, si è occupata dell'organizzazione e promozione di convegni e seminari e, nel 2017, è entrata a far parte del team organizzativo di InspiringPR, l'evento del mondo delle relazioni pubbliche che si svolge annualmente a Venezia.

**Emanuela Fregonese** dopo la laurea in giurisprudenza si specializza in diritto del lavoro prima e, successivamente, in gestione delle risorse umane. Dopo anni di attività nella formazione professionale e nella consulenza, nel 2012 inizia a lavorare in Wärtsilä Italia SpA prima come HR senior expert, occupandosi di selezione del personale ed employer branding, per passare nel 2018 alla comunicazione, diventando responsabile per la comunicazione interna/esterna come Communications & Branding manager.

**Francesca Serena Fronzoni**, laureata in Relazioni Pubbliche e Comunicazione d'impresa all'Università IULM di Milano, ha approfondito i temi della Brand Reputation e la Comunicazione di Crisi per le PMI. Nel 2017, entra nel mondo bancario e partecipa a vari progetti di comunicazione finanziaria. Oggi vive a Roma e, come Communica-

tion Specialist, supporta progetti di comunicazione nel settore bancario proseguendo nelle ricerche in ambito Crisis Management.

**Stefano Martello** è giornalista e comunicatore. Coordinatore di *Restart Program*, svolge attività pubblicitaria sulla comunicazione integrata. Tra i suoi ultimi libri, *Il volontariato aziendale* (con S. Zicari, I Quaderni, Cesvot, 2020), *Il rilancio post crisi degli enti di terzo settore* (e-Book di Cesvot, 2020) e *Il libro bianco sulla comunicazione ambientale* (a cura di, con S. Vazzoler, Pacini Editore, 2020).

**Filippo Nani** socio professionista FERPI e attuale delegato FERPI TRIVENETO è presidente di MYPRLab, agenzia di comunicazione e relazioni pubbliche con sede a Vicenza, e partner di MYPR, società di consulenza in comunicazione d'impresa di Milano. Iniziata l'attività come redattore di testate locali e nazionali, ha fondato la sua prima agenzia di comunicazione nel 1999 e da allora si è specializzato in comunicazione corporate economico finanziaria.

**Margherita Papi** è laureata in Scienze Internazionali e Diplomatiche e laureanda in Strategie di Comunicazione all'Università degli Studi di Padova. Collabora con FERPI, UNIFERPI Padova ed è cofondatrice di *Raise your Skills*, gruppo Facebook pensato per studenti e giovani professionisti del marketing e della comunicazione. Si occupa di comunicazione sociale, public awareness e Corporate Social Responsibility.

**Ada Sinigalia** è laureata in giurisprudenza con un master in Relazioni Pubbliche all'Istituto Superiore della Comunicazione di Milano (oggi IED). È libera professionista e svolge attività di consulenza e di formazione nell'ambito della comunicazione e ufficio stampa a supporto di aziende, enti e organizzazioni. Negli ultimi anni si è specializzata nella comunicazione in ambito agroalimentare. È giornalista iscritta all'Albo dei giornalisti del Veneto e socia FERPI.

**Alessandra Veronese** è Mindset e Communication Strategist. Aiuta le persone e le organizzazioni a definire la strategia di pensiero e di comunicazione. Con oltre 25 anni di esperienza manageriale, ha contribuito a definire e a gestire la reputazione e la comunicazione di diverse organizzazioni, tra le quali Fondazione Banca degli Occhi del Veneto, Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, Eidon centro di formazione studi. È componente della Commissione di Aggiornamento e di Specializzazione Professionale di FERPI.



**Roberta Zarpellon**, consulente in comunicazione integrata d'impresa, è ideatrice e coordinatrice di *Restart Program*. A Bassano del Grappa (Vicenza), con lo studio Traguardi, svolge attività professionale di comunicazione, formazione e posizionamento per le organizzazioni. Socia FERPI, giornalista iscritta all'Albo dei giornalisti del Veneto, coordina il gruppo di lavoro FERPI "Comunicare le Professioni" ed è autrice di volumi dedicati al mondo libero professionale.



## Scheda FERPI

FERPI è l'associazione dei professionisti che operano nelle **Relazioni Pubbliche in Italia**.

I soci FERPI sono liberi professionisti, dirigenti, funzionari, dipendenti e collaboratori di aziende, enti e organizzazioni che operano per creare, sviluppare e gestire sistemi di relazione con i pubblici influenti al raggiungimento degli obiettivi perseguiti da singoli, imprese, enti, associazioni, amministrazioni pubbliche.

Riconosciuta e inserita nell'elenco delle associazioni professionali del MISE (Ministero dello Sviluppo Economico), FERPI è presente con dodici delegazioni territoriali che operano per promuovere la diffusione della cultura della comunicazione.

La delegazione FERPI del Triveneto rappresenta una comunità professionale vivace e attiva che conta circa 100 soci tra Veneto, Friuli Venezia Giulia e Trentino Alto Adige. Promotrice di incontri, dibattiti, eventi dedicati al mondo delle relazioni pubbliche, realizza, dal 2014, InspiringPR, il Festival delle Relazioni Pubbliche che si tiene ogni anno a Venezia, punto di riferimento per i professionisti della comunicazione di tutta Italia.



## Scheda UNIFERPI

UNIFERPI è la sezione studenti della Federazione Relazioni Pubbliche Italiana.

L'obiettivo di UNIFERPI è quello di stimolare e agevolare, attraverso eventi ed attività, la creazione di un "ponte" tra mondo accademico e mondo professionale nella consapevolezza che i giovani studenti rappresentino il futuro della professione.

UNIFERPI è il punto di riferimento per tutti gli iscritti alle diverse Università italiane che propongono piani formativi dedicati alla comunicazione e alle relazioni pubbliche e si propone come occasione per costruirsi un'importante network di relazioni.



# Restart Program

**Ideatrice:** Roberta Zarpellon.

**Supervisore:** Filippo Nani.

**Coordinatori:** Stefano Martello, Roberta Zarpellon.

**Soci FERPI:** Emanuela Fregonese, Francesca Serena Fronzoni, Ada Sinigalia, Alessandra Veronese, Roberta Zarpellon.

**Soci UNIFERPI:** Mattia Necchio (coordinatore UNIFERPI Padova), Federica Giordano (coordinatrice UNIFERPI Gorizia), Sara Bassi (referente UNIFERPI Padova), Elia Brooks, Giada Carli (referente UNIFERPI Gorizia), Margherita Papi, Sonia Jacob, Marta Beatrice Venutoli.

# Restart Program

È possibile configurare una strategia di contrasto a una crisi, a prescindere dalla sua natura? E quali sono i momenti, le azioni e gli strumenti a disposizione delle imprese?

Pianificato e realizzato dalla delegazione Triveneto di Ferpi (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana) nei giorni più caldi della pandemia di Covid-19, *Restart Program* propone una risposta metodologica strutturata, misurabile e multidisciplinare, al cui interno le dinamiche comunicative si affermano come asset strategico e diffuso. Nel monitoraggio, nell'ascolto e nella tutela dei pubblici interni ed esterni all'impresa e nell'attuazione di un piano di rilancio attentamente calibrato sulle istanze dell'organizzazione e, per questo, realistico negli obiettivi che intende perseguire.

Un vero e proprio testo di autoformazione, in cui il dato teorico viene costantemente implementato e legittimato da testimonianze pratiche, da un metodo di consultazione operativo e immediatamente spendibile e da una riflessione naturalmente calibrata sul medio lungo periodo. Un vero e proprio monito contro le attuali tecniche di tamponamento della crisi che hanno già evidenziato, nel tempo, lacune e inefficienze.

Uno stimolo per tutti coloro che nella crisi non vedono solo una interferenza nella propria zona di comfort, ma una occasione. Per riflettere su ciò che è stato. Per costruire ciò che sarà.

**Stefano Martello**, giornalista e comunicatore, è coordinatore di *Restart Program*.

**Filippo Nani**, comunicatore, è delegato Ferpi Triveneto e supervisore di *Restart Program*.

**Roberta Zarpellon**, giornalista e comunicatrice, è ideatrice e coordinatrice di *Restart Program*.