

# EUROPEAN INTERNAL COMMUNICATIONS RESEARCH

Un progetto di ricerca promosso da ASCAI e realizzato dall'Università Cattolica di Milano

## Gli approcci strategici alla comunicazione interna nelle grandi imprese operanti in Italia

A cura di Roberto Nelli



Ottobre 2017

Ricerca condotta con il contributo di **ASCAI**  
Associazione per lo sviluppo della comunicazione aziendale in Italia

La comunicazione all'interno dell'azienda costituisce un tema di grande rilevanza, reso ancora più attuale a causa delle trasformazioni organizzative in atto e dell'affermazione di sempre più nuove opportunità tecnologiche di comunicazione.

La più recente ricerca campionaria di carattere generale sullo stato della comunicazione interna nelle imprese in Italia è stata promossa dall'**ASSOCIAZIONE PER LO SVILUPPO DELLA COMUNICAZIONE AZIENDALE IN ITALIA** (ASCAI) e condotta dall'Università Cattolica nel 2010<sup>1</sup>, mentre l'**ASSOCIAZIONE BANCARIA ITALIANA** (ABI), sempre con l'Università Cattolica, ha sviluppato per oltre un decennio con continuità ricerche in tema di comunicazione interna nel sistema bancario italiano<sup>2</sup>.

ASCAI ha deciso nel 2017 di farsi promotrice di un articolato progetto di ricerca, affidato all'Università Cattolica, per rilevare lo stato e le tendenze della comunicazione interna nelle aziende a livello europeo, in collaborazione con l'**EUROPEAN ASSOCIATION FOR INTERNAL COMMUNICATION**, associazione nata a Copenhagen nel 1955 come FEDERATION OF EUROPEAN INDUSTRIAL EDITORS ASSOCIATIONS (FEIEA) e che attualmente raggruppa le associazioni della comunicazione interna operanti in 10 Paesi europei.

La finalità fondamentale del progetto di ricerca è quella di porre le basi per una conoscenza approfondita del settore, in analogia e a integrazione della pluriennale esperienza di rilevazione condotta da altre due associazioni europee di professionisti della comunicazione aziendale a livello generale, l'**EUROPEAN ASSOCIATION OF COMMUNICATION DIRECTORS** (EACD) e l'**EUROPEAN PUBLIC RELATIONS EDUCATION AND RESEARCH ASSOCIATION** (EUPRERA), che dal 2007 redigono con continuità un apposito rapporto di ricerca annuale («European Communication Monitor»).

Questo rapporto di ricerca sintetizza i risultati della **prima fase della rilevazione**, ovvero quella riferita alla realtà italiana, focalizzando la propria attenzione sui quattro diversi ruoli che la comunicazione interna ha dimostrato di svolgere nell'ambito della strategia delle **grandi imprese operanti in Italia**. Un'anticipazione dei risultati è stata presentata in occasione dell'evento «Comunica Impresa 2017. I nuovi target della comunicazione aziendale» organizzato da ASCAI a Torino il 29 settembre 2017.

L'ASCAI nasce ufficialmente nel 1955 con il nome di ASSOCIAZIONE DELLA STAMPA AZIENDALE ITALIANA (ASAI). Il nucleo originario promotore dell'associazione si era riunito a Convegno la prima volta nell'ottobre 1950 presso la sede della Sip a Torino, al termine del quale venne costituito un Consiglio di collegamento, allo scopo di dare forma continuativa ai rapporti appena avviati tra le imprese editrici di periodici aziendali. A conclusione del quarto Convegno nazionale tenuto a Venezia nel giugno 1954 fu decisa la costituzione dell'*Associazione della Stampa Aziendale Italiana*, che avvenne formalmente a Milano il 2 febbraio 1955. Successivamente, l'Assemblea del 13 ottobre 1983 a Bari stabilì una più precisa definizione degli scopi sociali, aggiungendo accanto alle pubblicazioni aziendali il concetto più vasto di 'sistemi alternativi' di comunicazione. Infine, l'Assemblea del 5 ottobre 1989 a Napoli mutò la denominazione dell'associazione in quella attuale di ASSOCIAZIONE PER LO SVILUPPO DELLA COMUNICAZIONE AZIENDALE IN ITALIA.

## Sommario

1. L'obiettivo e la metodologia della ricerca	p. 2
2. La sintesi dei principali risultati della ricerca	p. 2
3. L'identificazione dei ruoli della comunicazione interna nell'ambito della strategia e della gestione aziendale	p. 4
3.1. Il ruolo di Strategic facilitator	p. 6
3.2. Il ruolo di Operational supporter	p. 8
3.3. Il ruolo di Business adviser	p. 9
3.4. Il ruolo di Isolated expert	p. 9
4. Conclusioni	p. 10

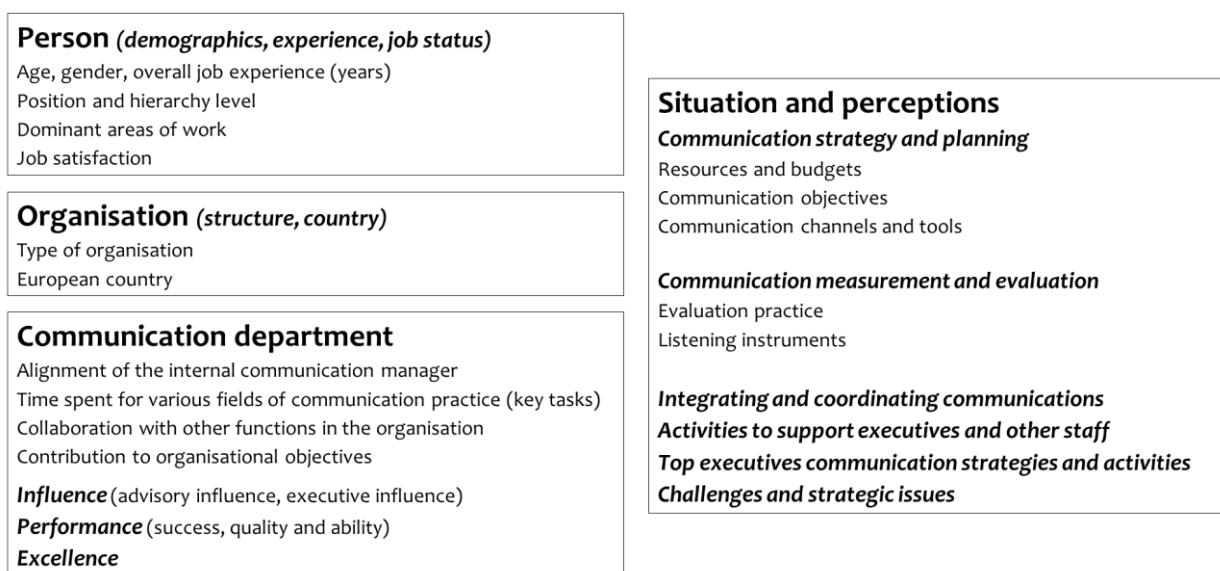
## 1. L'obiettivo e la metodologia della ricerca

La ricerca si è posta l'obiettivo di rilevare lo stato e le tendenze della comunicazione interna nelle aziende europee, approfondendo in modo specifico i seguenti ambiti (fig. 1):

- l'esistenza o meno di una funzione aziendale espressamente dedicata alla comunicazione interna e la sua collocazione organizzativa,
- le modalità di pianificazione della comunicazione interna,
- gli obiettivi del sistema di comunicazione interna,
- le attività e gli strumenti di comunicazione adottati, con una particolare attenzione ai social media interni,
- le modalità di controllo dell'efficacia,
- il riconoscimento del ruolo del comunicatore interno e la soddisfazione per il proprio lavoro,
- i caratteri del clima comunicazionale,
- le principali priorità della comunicazione interna.

La ricerca si è avvalsa di un questionario strutturato formulato in lingua inglese e somministrato online a un campione rappresentativo delle **2.388 imprese operanti in Italia** di dimensioni pari o superiori a 500 addetti identificate facendo riferimento al database internazionale Orbis.

Figura 1 - Gli aspetti analizzati nella ricerca



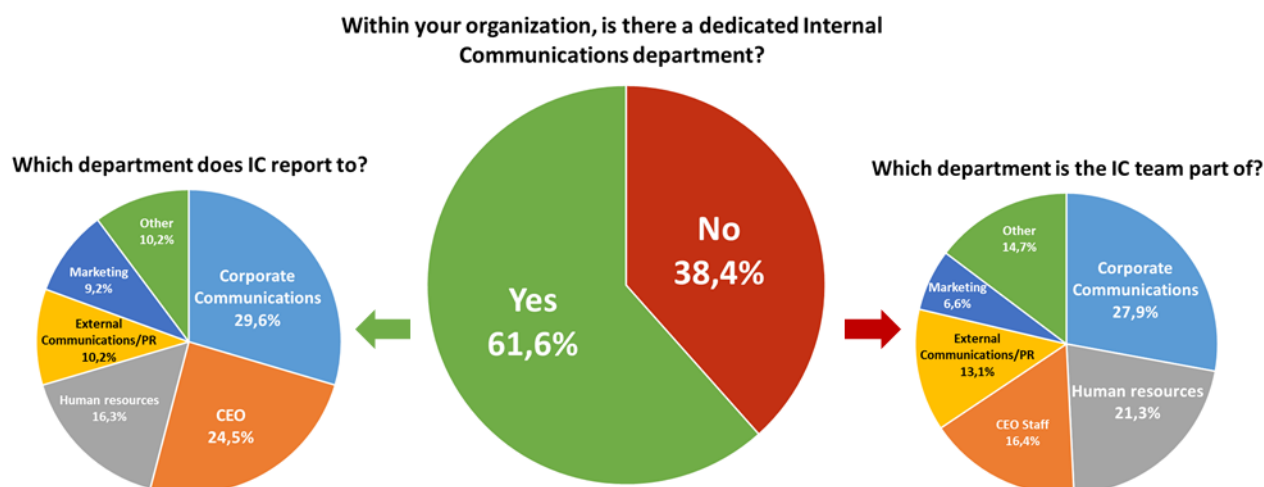
## 2. La sintesi dei principali risultati della ricerca

Alla ricerca hanno partecipato **159 aziende di grandi dimensioni operanti in Italia**<sup>3</sup>, di cui il 40,9% occupa fino a 1.000 dipendenti, il 47,2% da 1.000 a 15.000 e l'11,9% oltre 15.000 dipendenti.

Nel 61,6% delle aziende rispondenti esiste una specifica **funzione aziendale dedicata alla comunicazione interna** (fig. 2), che dipende dal punto di vista organizzativo nel 29,6% dei casi dalla funzione Corporate Communications, nel 24,5% dall'Alta Direzione e nel 16,3% dalle Risorse Umane. Nel restante 38,4% delle aziende nelle quali non esiste una funzione espressamente dedicata, la comunicazione interna fa riferimento nel 27,9% dei casi alla funzione Corporate Communications, nel 21,3% alle Risorse Umane e nel 16,4% all'Alta Direzione.

Nelle 104 aziende multinazionali e nelle 35 aziende nazionali presenti sul territorio con più sedi (complessivamente pari all'87,4% del totale) la comunicazione interna viene gestita in modo centralizzato nel 52,9% dei casi e decentralizzato nel 18,8%; nel restante 28,3% dei casi la gestione risulta mista con variabili livelli di autonomia a livello locale a fronte di un coordinamento centrale.

Figura 2 - Le soluzioni organizzative per la gestione della comunicazione interna



Nell'ambito della comunicazione interna sono impegnate complessivamente nel 31% dei casi una sola persona, nel 43% due o tre persone, nel 14,6% da quattro a sei persone e nell'11,4% più di sette; tali percentuali si presentano simili anche nel caso delle aziende che dispongono di una funzione espressamente dedicata alla comunicazione interna. Negli ultimi tre anni il numero degli **addetti alla comunicazione interna** è rimasto invariato nel 53,5% delle aziende rispondenti ed è invece aumentato nel 31,2%; il 34,2% delle aziende ha pianificato di aumentare tale numero di persone nei prossimi tre anni.

Alla comunicazione interna viene assegnato un **budget** nel 61% delle aziende rispondenti; l'ammontare di tale budget è rimasto invariato rispetto all'anno precedente nel 48,4% dei casi, mentre è aumentato o diminuito nella medesima percentuale (25,8% delle aziende); il 27,8% delle aziende si attende un incremento del budget per il prossimo anno a fronte di un 50% che ritiene che rimarrà invariato.

L'indagine ha riscontrato, infine, la presenza di uno specifico **piano di comunicazione interna** nel 54,7% delle aziende rispondenti.

I primi risultati della ricerca segnalano a livello complessivo un notevole rilievo riconosciuto alla comunicazione interna nelle aziende rispondenti, in quanto:

- nel 22% dei casi **l'Alta Direzione è direttamente responsabile della definizione degli obiettivi e delle strategie** della comunicazione interna;
- **il ruolo attribuito alla comunicazione interna dal top management** viene percepito dai rispondenti come molto (44,7%) o moltissimo importante (25,2%); il 64,2% dei rispondenti ritiene che nei prossimi tre anni tale ruolo aumenterà e oltre il 50% ritiene che il loro lavoro sia apprezzato dall'Alta Direzione;
- la comunicazione interna risulta essere finalizzata a favorire il **perseguimento degli obiettivi strategici dell'azienda** molto (31,3%) o moltissimo (15,3%) e secondo il 37,9% dei rispondenti ciò avviene in modo sicuramente efficace.

Tra le **principali sfide** che la comunicazione interna dovrà affrontare durante il prossimo triennio i rispondenti ritengono molto o moltissimo importanti le seguenti tre: **l'evoluzione digitale e il social web** (70,6% dei rispondenti), **l'allineamento della comunicazione interna con la strategia aziendale** (66,5%) e **il rafforzamento del ruolo della comunicazione interna a supporto del processo decisionale del top management** (62%).

### 3. L'identificazione dei ruoli della comunicazione interna nell'ambito della strategia e della gestione aziendale

Il ruolo assunto dalla comunicazione interna quale fonte di vantaggio competitivo per l'impresa è affermato e sottolineato sempre più spesso dalle ricerche internazionali che, da oltre un decennio, esaminano l'impatto esercitato sulle imprese dalle mutevoli condizioni dell'ambiente economico e sociale e dalle costanti innovazioni tecnologiche. In particolare, le ricerche hanno rilevato l'esistenza di una significativa relazione positiva tra le performance finanziarie e l'efficacia dei processi di change management, di corporate sustainability e di comunicazione interna.

La chiave del **successo competitivo** delle imprese viene così a dipendere sempre più dalla capacità del top management di promuovere l'implementazione di efficaci sistemi di comunicazione interna, in grado sia di creare e di mantenere le condizioni affinché la cultura aziendale venga fortemente condivisa all'interno, sia di indirizzare i comportamenti di tutti i collaboratori in modo tale che siano allineati con la strategia aziendale.

Tuttavia, il **commitment del top management**, se pur fondamentale, non risulta sufficiente: per assicurare l'efficacia complessiva di un sistema di comunicazione interna articolato e complesso è necessario il **contributo dei singoli manager di ogni funzione organizzativa**. Questa condizione è ampiamente dimostrata dalle ricerche dalle quali emerge che il livello di efficacia della comunicazione interna risulta maggiore nelle imprese dove è stato attivato un adeguato percorso di sensibilizzazione e di formazione alla comunicazione, finalizzato a mettere in grado i manager di analizzare e di valorizzare la cultura aziendale, di sviluppare le proprie capacità relazionali, di ascoltare i propri collaboratori e di condividere i loro feedback, avvalendosi del costante supporto di coloro che hanno la responsabilità del presidio dei processi di comunicazione interna.

L'obiettivo dell'analisi è stato quello di giungere a individuare gli elementi per poter valutare il grado di 'eccellenza' degli approcci e le relative modalità organizzative e gestionali, considerando la comunicazione interna come un **processo economico-tecnico e organizzativo**, ovvero come una combinazione produttiva (di risorse umane, economiche e tecnologiche) rientrante nel più generale insieme delle combinazioni economiche che caratterizzano l'impresa.

La ricerca è stata impostata in modo tale da consentire un'elaborazione incrociata di cinque variabili in grado di definire i diversi ruoli che la comunicazione interna nel suo complesso svolge nell'ambito della più ampia gestione strategica e operativa dell'azienda<sup>4</sup>.

Più esattamente, è stata condotta una cluster analysis sull'insieme delle risposte relative alle due macrovariabili definitorie dei ruoli svolti:

- il livello di partecipazione del responsabile della comunicazione interna alla formulazione delle decisioni aziendali di carattere strategico (**Helping to define business strategy**);
- il grado di rilevanza della comunicazione interna rispetto al perseguimento degli obiettivi aziendali, che si concretizza in particolare nel supporto offerto alle altre funzioni aziendali sia nello sviluppo delle loro competenze di comunicazione, sia in termini di vera e propria consulenza di comunicazione (**Supporting business goals by managing internal communications**).

Dall'analisi delle risposte fornite sono emersi i seguenti quattro cluster ai quali corrispondono quattro diversi ruoli (fig. 3):

- **Strategic facilitator**, riscontrato nel 36,0% delle aziende rispondenti, svolto dalla comunicazione interna nel caso in cui i relativi manager risultano intensamente coinvolti nella formulazione delle decisioni aziendali di carattere strategico e al tempo stesso la comunicazione interna nel suo complesso si dimostra molto attiva nel fornire un supporto alle altre funzioni aziendali;
- **Operational supporter**, rilevato nel 31,3% delle aziende, assunto dalla comunicazione interna quando apporta un rilevante contributo supportando le altre funzioni aziendali in chiave di comunicazione, senza tuttavia che i relativi manager partecipino attivamente alla formulazione delle decisioni di carattere strategico;
- **Business adviser**, identificato nell'11,6% delle aziende, svolto dalla comunicazione interna nelle situazioni in cui i relativi manager esercitano per lo più un'attività di consulenza verso il top management, partecipando alla formulazione delle decisioni aziendali di carattere strategico, senza tuttavia che venga offerto un significativo supporto in chiave di comunicazione alle altre funzioni aziendali;

- **Isolated expert**, individuato nel 21,1% delle aziende ed esercitato dalla comunicazione interna quando non solo i relativi manager partecipano scarsamente alla formulazione delle decisioni strategiche, ma anche quando più in generale la comunicazione interna contribuisce in modo limitato, con le attività realizzate nei confronti delle altre funzioni aziendali, al perseguimento degli obiettivi dell'azienda.

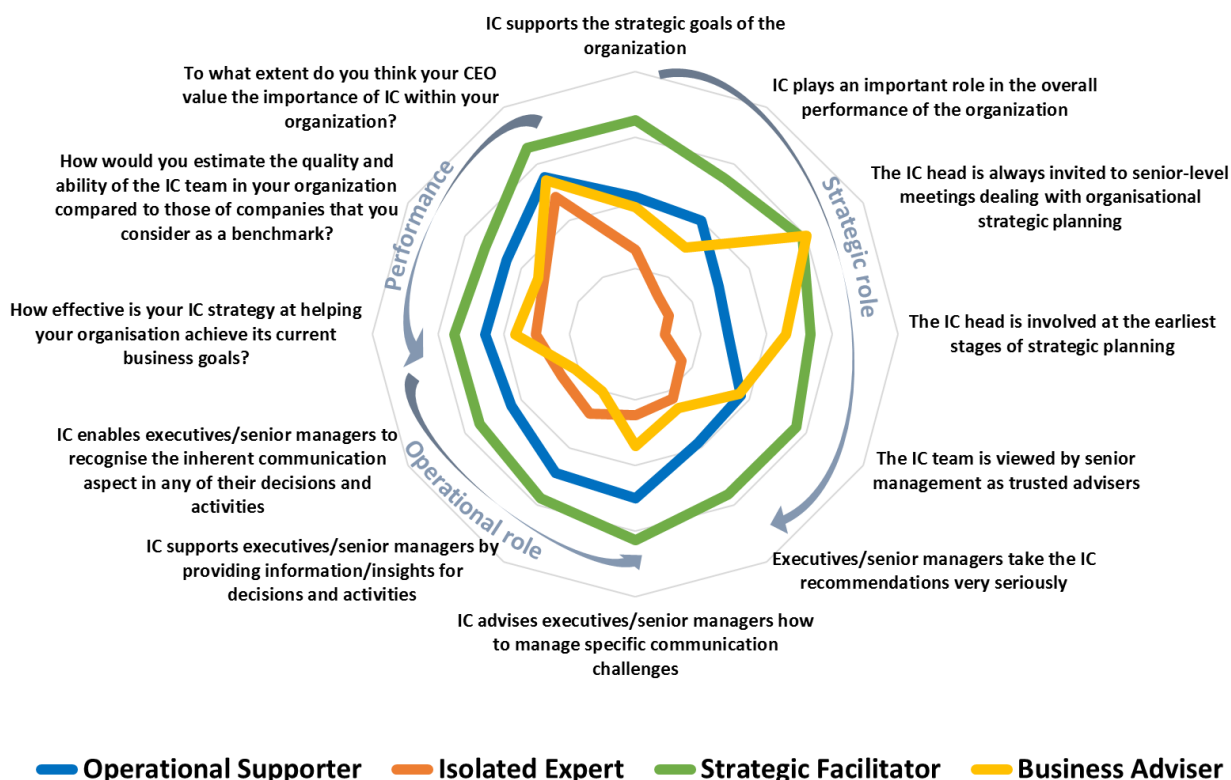
Figura 3 - La definizione dei ruoli svolti dalla comunicazione interna



Esaminando più a fondo i diversi profili emersi dall'analisi, è possibile delineare i seguenti aspetti che caratterizzano significativamente i quattro ruoli (fig. 4).

- I ruoli definiti come **Strategic facilitator** e **Operational supporter** si caratterizzano entrambi per l'elevato supporto che la comunicazione interna offre alle altre funzioni aziendali sia nel fornire informazioni essenziali per i loro processi decisionali, sia nello sviluppo delle competenze di comunicazione; tale supporto risulta costantemente apprezzato e valorizzato dall'Alta Direzione e l'importanza del ruolo della comunicazione interna è ampiamente riconosciuta in azienda, tanto che le diverse funzioni aziendali tengono in attenta considerazione le indicazioni di carattere comunicazionale che vengono fornite e anche il personale manifesta apprezzamento per le iniziative di comunicazione poste in essere. Il ruolo di Strategic facilitator si differenzia da quello di Operational supporter perché, da un lato, presenta in modo significativamente maggiore i caratteri appena indicati e, dall'altro lato, la partecipazione alla formulazione delle decisioni aziendali di carattere strategico è decisamente superiore rispetto all'Operational supporter.
- I ruoli definiti come **Business adviser** e **Isolated expert** si contraddistinguono entrambi per il minor contributo complessivamente apportato al perseguimento degli obiettivi aziendali e alle altre funzioni in termini di comunicazione interna, che nell'ambito del ruolo di Isolated expert risulta estremamente limitato. L'elemento che differenzia fondamentalmente questi due cluster è costituito dal fatto che il ruolo di Business adviser si caratterizza per un elevato livello di partecipazione dei manager della comunicazione interna alla formulazione delle decisioni aziendali di carattere strategico.

Figura 4 - I principali aspetti caratterizzanti i quattro ruoli svolti dalla comunicazione interna



### 3.1. Il ruolo di Strategic facilitator

Le imprese nelle quali la comunicazione interna assume il ruolo di Strategic facilitator sono per il 71,7% dei casi multinazionali e nel 20,8% nazionali con più sedi sul territorio e hanno da 1.000 a 5.000 addetti nel 32,1% dei casi e oltre 5.000 addetti nel 39,6% (fig. 5).

Nel 75,5% dei casi in cui la comunicazione interna assume il ruolo di Strategic facilitator esiste una funzione specificamente dedicata alla comunicazione interna (fig. 6), che riporta nel 42,5% dei casi alla funzione Corporate communication, nel 20% direttamente al CEO e nel 17,5% alla funzione Comunicazione esterna/PR; quando non esiste una funzione dedicata (nel restante 24,5% dei casi), il team di comunicazione interna risulta collocato nell'ambito della funzione Corporate communication (30,8%) o Comunicazione esterna/PR (23,1%) oppure all'interno dello staff dell'Alta Direzione (15,4%).

Nel caso di imprese multinazionali o di imprese nazionali con più sedi sul territorio, a fronte di una gestione centralizzata nel 44,9% dei casi, ben nel 32,7% dei casi la gestione risulta impostata al coordinamento tra il centro e la periferia.

Nel 71,1% delle imprese rientranti in questo cluster esiste un piano di comunicazione interna formalizzato e in altrettante viene destinato alla stessa un apposito budget.

I manager della comunicazione interna esprimono la maggiore soddisfazione per il proprio lavoro, ricevono ampio apprezzamento da parte del top management, nonché ottengono positivi feedback da parte del personale in relazione alle iniziative poste in essere.

Il clima comunicazionale nel suo complesso (fig. 7) viene percepito come aperto al dialogo e al confronto tra le persone, che appaiono essere orgogliose di appartenere all'organizzazione e di conoscerne bene i valori e gli obiettivi; inoltre viene registrata la presenza di integrazione tra la comunicazione interna ed esterna.

Il team di comunicazione interna opera in stretto rapporto con le Risorse Umane, il CEO e la Comunicazione esterna/PR ed è considerato dal senior management come un 'consulente' affidabile: infatti i manager delle

varie funzioni aziendali tengono seriamente in considerazione le raccomandazioni della comunicazione interna, avendo ampia consapevolezza che la comunicazione è parte integrante del loro ruolo, nonché delle loro decisioni e attività.

L'ascolto strutturato è prassi diffusa nel 64,2% delle imprese di questo cluster, nelle quali vengono realizzate analisi di clima (70,6% dei casi), *quick online polls* (64,7%) e sono attivati *online voting systems* (58,8%).

Al concetto di comunicazione interna risultano associati maggiormente termini quali identità (indicato dal 67,9% dei rispondenti del cluster), engagement (62,3%), credibilità (47,2%), cambiamento (41,5%), seguiti da partecipazione (37,7%), innovazione (37,7%) e trasparenza (35,8%).

Figura 5 - La composizione percentuale delle classi di addetti nei quattro cluster di imprese

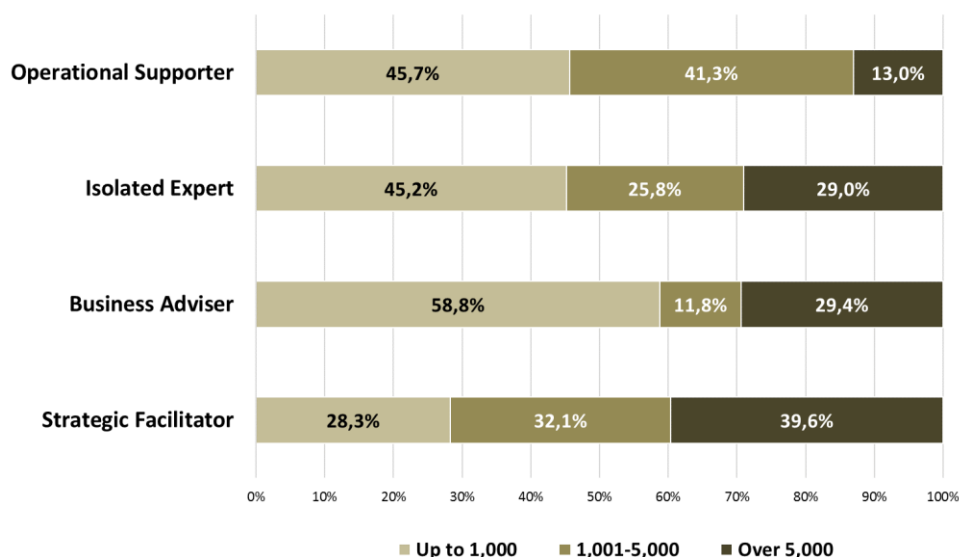
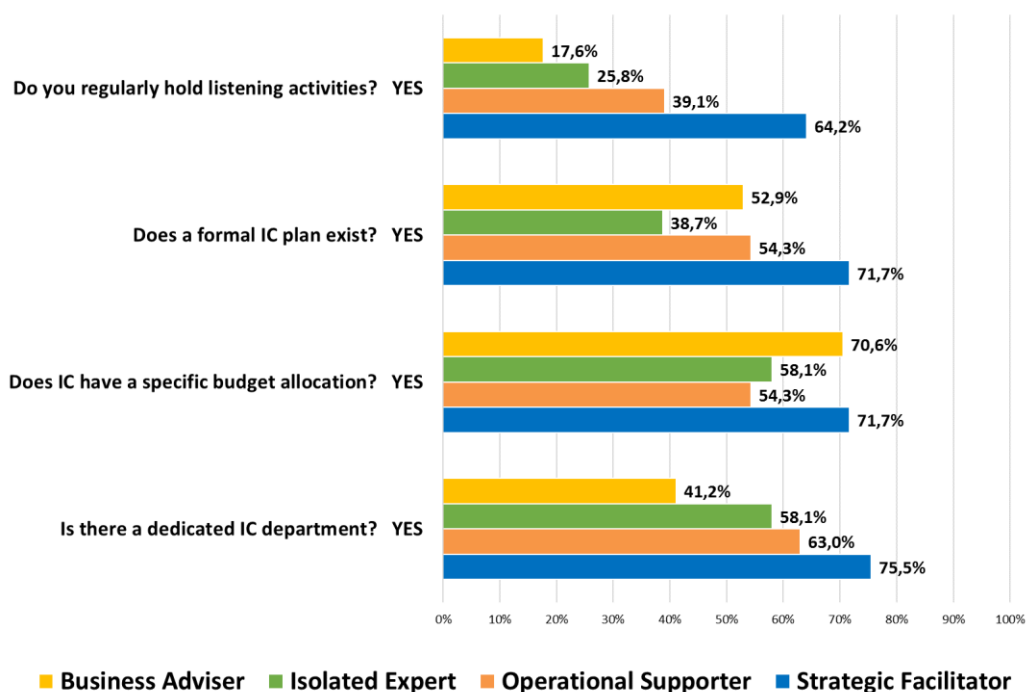


Figura 6 - I principali aspetti caratterizzanti i quattro cluster di imprese





**Figura 7 - I principali aspetti caratterizzanti il clima comunicazionale nei quattro cluster di imprese**



### 3.2. Il ruolo di Operational supporter

Le imprese nelle quali la comunicazione interna assume il ruolo di Operational supporter sono per il 63,0% dei casi multinazionali e nel 19,6% nazionali con un'unica sede sul territorio e hanno da 1.000 a 5.000 addetti nel 41,3% dei casi e oltre 5.000 addetti nel 13,0% (fig. 5).

Nel 63,0% dei casi in cui la comunicazione interna assume il ruolo di Operational supporter esiste una funzione specificamente dedicata alla comunicazione interna (fig. 6), che riporta nel 37,9% dei casi direttamente al CEO e nel 24,1% alla funzione Corporate communication; nel restante 37,0% dei casi nei quali non esiste una funzione dedicata, il team di comunicazione interna risulta collocato nell'ambito della funzione Corporate communication (35,3%), all'interno dello staff dell'Alta Direzione (17,6%) oppure nella funzione Risorse umane (11,8%).

Nel caso di imprese multinazionali o di imprese nazionali con più sedi sul territorio, a fronte di una gestione centralizzata nel 62,2% dei casi, nel 18,9% dei casi la gestione risulta completamente decentralizzata.

Nel 54,3% delle imprese rientranti in questo cluster esiste un piano di comunicazione interna formalizzato e in altrettante viene destinato alla stessa un apposito budget.

Il team di comunicazione interna opera in stretto rapporto con la Comunicazione esterna/PR, le Risorse Umane e con il CEO, ma non sembra essere considerato dal senior management come un 'consulente' particolarmente affidabile.

I manager di linea, pur tenendo abbastanza seriamente in considerazione le raccomandazioni della comunicazione interna, non appaiono comprendere pienamente che la comunicazione è parte del loro ruolo e manifestano una ridotta attitudine a riconoscere le dimensioni comunicative delle loro decisioni e attività.

Il clima comunicazionale nel suo complesso (fig. 7) viene percepito come non particolarmente aperto al dialogo e al confronto tra le persone, che appaiono essere comunque sufficientemente orgogliose di appartenere all'organizzazione e di conoscerne abbastanza bene i valori e gli obiettivi; inoltre viene registrata la presenza di un sufficiente livello di integrazione tra la comunicazione interna ed esterna.

L'ascolto strutturato è prassi diffusa nel 39,1% delle imprese di questo cluster, nelle quali vengono realizzati *quick online polls* (61,1%), analisi di clima (50,0%) e rilevati i *feedback on top management statements* (44,4%).

Al concetto di comunicazione interna risultano associati maggiormente termini quali informazione (indicato dal 63,0% dei rispondenti del cluster), identità (58,7%), engagement (54,3%), seguiti da motivazione (37,0%).

### 3.3. Il ruolo di Business adviser

Le imprese nelle quali la comunicazione interna assume il ruolo di Business adviser sono per il 76,5% dei casi multinazionali e nell'11,8% imprese nazionali con più sedi sul territorio e hanno meno di 1.000 addetti nel 58,8% dei casi, da 1.000 a 5.000 addetti nell'11,8% e oltre 5.000 addetti nel 29,4% (fig. 5).

Nel 41,2% dei casi in cui la comunicazione interna assume il ruolo di Business adviser esiste una funzione specificamente dedicata alla comunicazione interna (fig. 6), che riporta nel 42,9% dei casi alle Risorse Umane, nel 14,3% all'Alta Direzione e nel 14,3% alla funzione Corporate communication; nel restante 58,8% dei casi nei quali non esiste una funzione dedicata, il team di comunicazione interna risulta collocato nell'ambito della funzione Corporate communication (30,0%), Comunicazione esterna/PR (30,0%), Risorse umane (20,0%) oppure all'interno dello staff dell'Alta Direzione (10,0%).

Nel caso di imprese multinazionali o di imprese nazionali con più sedi sul territorio, a fronte di una gestione centralizzata nel 46,6% dei casi, nel 26,7% dei casi la gestione risulta completamente decentralizzata.

Nel 52,9% delle imprese rientranti in questo cluster esiste un piano di comunicazione interna formalizzato e nel 70,6% viene destinato alla stessa un apposito budget.

Nelle imprese nelle quali la comunicazione interna assolve al ruolo di Business adviser i rispondenti, pur sentendosi 'vicini' al top management – dal quale ricevono apprezzamento e ottengono fiducia – e partecipanti alla formulazione delle decisioni strategiche, rivelano di fatto un distacco dall'operatività aziendale, il che genera una percezione di minore efficacia complessiva della comunicazione interna nel contribuire al perseguimento degli obiettivi aziendali.

Il team di comunicazione interna opera in stretto rapporto con la Comunicazione esterna/PR, le Risorse Umane e il CEO, ma non sembra essere considerato dal senior management come un 'consulente' particolarmente affidabile: infatti, le raccomandazioni proposte appaiono tenute poco in considerazione dai manager, i quali comprendono poco che la comunicazione è parte del loro ruolo e riconoscono poco le dimensioni comunicative delle loro decisioni e attività.

In questo cluster il clima comunicazionale nel suo complesso (fig. 7) viene percepito come non particolarmente aperto al dialogo e al confronto tra le persone; i dipendenti conoscono abbastanza bene i valori e gli obiettivi aziendali e risultano abbastanza orgogliosi di lavorare per l'impresa; tuttavia non sembra che dispongano di molte opportunità di dialogo con i rispettivi manager. La comunicazione interna e quella esterna vengono ritenute sufficientemente integrate.

L'ascolto strutturato non fa parte di fatto della prassi aziendale, in quanto viene praticato solo dal 17,6% delle imprese di questo cluster, concretizzandosi essenzialmente nelle analisi di clima (66,7%) e nelle analisi dei *feedback on top management statements* (66,7%).

Conseguentemente, al concetto di comunicazione interna viene associato il termine ascolto solamente dal 5,9% dei rispondenti, mentre i termini maggiormente richiamati risultano essere identità (indicato dal 70,6% dei rispondenti del cluster) e informazione (52,9%), seguiti da engagement e da coinvolgimento (richiamati entrambi dal 47,1%).

### 3.4. Il ruolo di Isolated expert

Le imprese nelle quali la comunicazione interna assume il ruolo di Isolated expert sono per il 58,1% dei casi multinazionali e nel 32,3% imprese nazionali con più sedi sul territorio e hanno da 1.000 a 5.000 addetti nel 25,8% dei casi e oltre 5.000 addetti nel 29,0% (fig. 5).

Nel 58,1% dei casi in cui la comunicazione interna assume il ruolo di Isolated expert esiste una funzione specificamente dedicata alla comunicazione interna (fig. 6), che riporta nel 22,2% dei casi alle Risorse Umane, nel 22,2% alla funzione Corporate communication e nel 16,7% all'Alta Direzione; nel restante 41,9% dei casi nei

quali non esiste una funzione dedicata, il team di comunicazione interna risulta collocato nel 53,8% dei casi nell'ambito della funzione Risorse umane e nel 23,1% nella funzione Corporate communication.

Nel caso di imprese multinazionali o di imprese nazionali con più sedi sul territorio, a fronte di una gestione centralizzata nel 57,1% dei casi, nel 14,3% dei casi la gestione risulta completamente decentralizzata.

Nel 38,7% delle imprese rientranti in questo cluster esiste un piano di comunicazione interna formalizzato e nel 58,1% viene destinato alla stessa un apposito budget.

Il ruolo di *Isolated expert*, proprio per il tendenziale 'isolamento' rispetto alle dinamiche aziendali – alle quali non sembra che la comunicazione interna apporti un contributo significativo –, fa emergere nell'impresa anche una situazione di ridotta integrazione tra comunicazione esterna e interna, con riferimento alla quale viene per di più manifestata una certa insoddisfazione per il livello di investimento operato dall'impresa.

Il team di comunicazione interna lavora in stretto rapporto con le Risorse Umane e la Comunicazione esterna/PR, ma non è affatto considerato dal senior management come un 'consulente' affidabile e le raccomandazioni formulate sono tenute poco in considerazione dai manager, i quali comprendono decisamente poco che la comunicazione è parte del loro ruolo e di fatto non appaiono consapevoli delle dimensioni comunicative delle loro decisioni e attività.

In questo cluster il clima comunicazionale nel suo complesso (fig. 7) viene ritenuto non particolarmente aperto al dialogo e al confronto tra le persone: i dipendenti, pur risultando abbastanza orgogliosi di lavorare per l'impresa, non sembra che ne conoscano bene valori e obiettivi e hanno ridotte opportunità di dialogo con i rispettivi manager.

L'ascolto strutturato viene praticato solo dal 25,8% delle imprese del cluster e si concretizza in analisi di clima (75,0%), focus group (62,5%) e analisi dei *feedback on top management statements* (62,5%).

Al concetto di comunicazione interna risultano associati maggiormente termini quali informazione (indicato dal 64,5% dei rispondenti del cluster) e identità (58,1%), seguiti a distanza da engagement (richiamato solo dal 38,7%), mentre vengono collocati agli ultimi posti i termini coinvolgimento (9,7%) e soprattutto efficienza (3,2%).

## 4. Conclusioni

L'obiettivo dell'analisi è stato quello di giungere a individuare gli elementi per poter valutare il grado di 'eccellenza' degli approcci e le relative modalità organizzative e gestionali, considerando la comunicazione interna come un **processo economico-tecnico e organizzativo**, ovvero come una combinazione produttiva (di risorse umane, economiche e tecnologiche) rientrante nel più generale insieme delle combinazioni economiche che caratterizzano l'impresa.

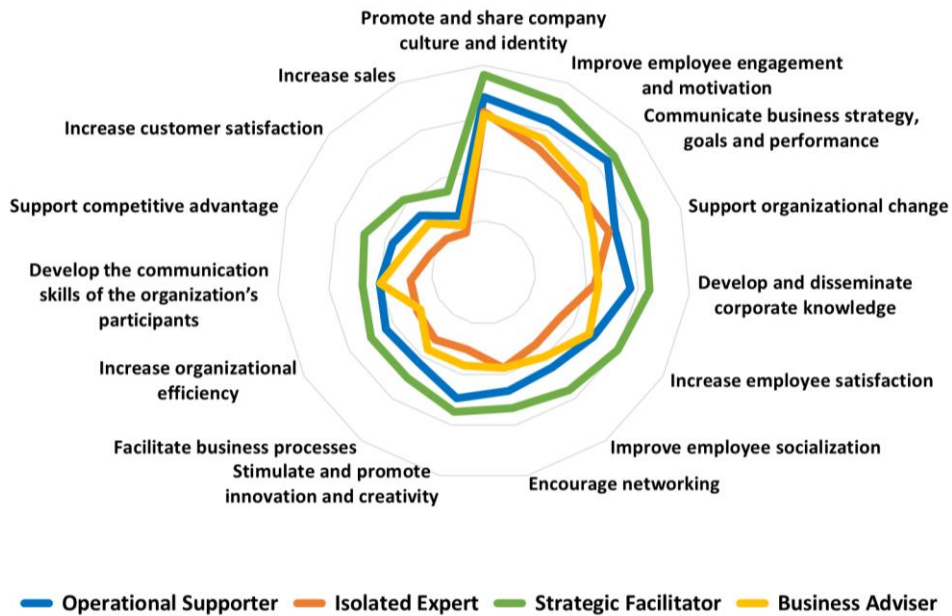
Analizzando il processo produttivo realizzato dalla comunicazione interna nelle imprese rispondenti – sia esso presidiato o meno da un'apposita funzione organizzativa – la ricerca è giunta a delineare un cluster di imprese, composto da poco più di un terzo di quelle che hanno partecipato alla ricerca, che adotta un approccio definibile come '**Strategic facilitator**' che manifesta aspetti di 'eccellenza' in relazione sia alla possibilità di favorire concretamente il perseguimento degli obiettivi strategici dell'azienda, sia al livello complessivo delle performance realizzate, ottenendo così il riconoscimento e il supporto del top management, che si traduce anche nell'assegnazione di idonee risorse economiche.

Più esattamente, la situazione 'eccellente' appare essere quella nella quale la comunicazione interna risulta, in primo luogo, **governata secondo un orizzonte di riferimento molto ampio**, che procede ben oltre gli ambiti del supporto alla gestione aziendale e della circolazione dell'informazione operativa, per spaziare verso la motivazione e il coinvolgimento del personale, con una maggiore enfasi verso la promozione dell'innovazione, lo stimolo al networking e il supporto al cambiamento organizzativo e al vantaggio competitivo (fig. 8), attribuendo un'importanza significativamente maggiore a tutte le tipologie di *internal social media*, siano essi *social networking sites/tools*, *content communities* o *collaborative projects applications* (fig. 9); il tutto dimostrando una spiccata attenzione ai bisogni di comunicazione espressi in azienda e ciò anche attraverso il ricorso diffuso e frequente all'ascolto strutturato.

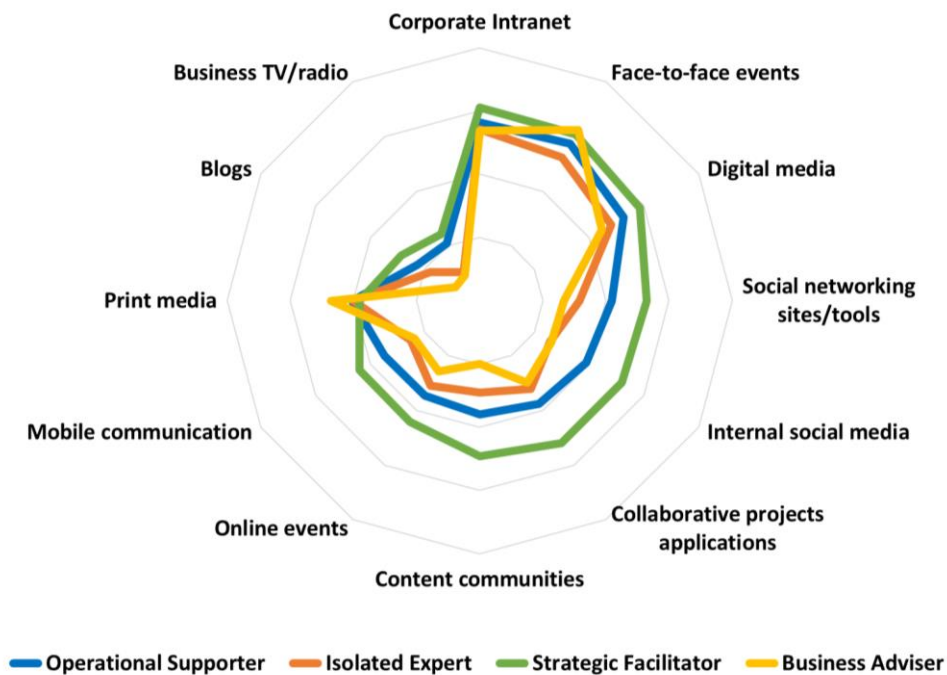
In secondo luogo, la comunicazione interna appare **integrata nei processi operativi delle altre funzioni organizzative**, che apprezzano il supporto e la consulenza che ricevono regolarmente. Vi è da rilevare che la

maggior efficacia di questo approccio è dimostrata anche dalla più elevata partecipazione alle iniziative da parte del personale, che appare condividere maggiormente gli obiettivi aziendali.

**Figura 8 - L'orizzonte degli obiettivi perseguiti dalla comunicazione interna nei quattro cluster di imprese**



**Figura 9 - L'articolazione dell'importanza degli strumenti per il perseguimento degli obiettivi nei quattro cluster di imprese**



Le considerazioni che emergono dalla ricerca evidenziano, più in generale, il fatto che nelle diverse situazioni riscontrate viene rilevato in realtà non tanto un migliore o un peggiore approccio operativo alla gestione della comunicazione interna, quanto un diverso **orientamento di fondo**, che risulta essere strettamente interconnesso sia con il **ruolo assegnato alla comunicazione interna dal top management** (concretizzato nel livello di partecipazione alle decisioni strategiche, nel commitment dell'Alta Direzione e nell'apprezzamento per il lavoro svolto), sia con il **riconoscimento che tale ruolo consegue nell'azienda** (deducibile dal livello in cui vengono tenuti in considerazione i suggerimenti forniti alle altre funzioni aziendali e dal grado di adesione del personale alle attività realizzate), sia con la capacità dei manager della comunicazione interna di esprimere la propria professionalità, gestendo al meglio i processi di comunicazione, pur con i limiti imposti dalle risorse umane, economiche e tecnologiche messe a disposizione.

## Note

---

<sup>1</sup> Cfr. ASCAI, *Dall'informazione alla relazione: la comunicazione interna delle aziende in Italia*, Roma 2010.

<sup>2</sup> Cfr. ABI, *La comunicazione interna delle banche italiane*, Roma 2016.

<sup>3</sup> Prima di procedere con l'analisi dei risultati è stata verificata sia la **rappresentatività statistica** del campione rispetto all'universo di riferimento, risultata pari al 95% di probabilità con un errore massimo ammesso a livello complessivo dell'8% (pur variabile a seconda delle classi di addetti considerate), sia la **validità interna** delle scale utilizzate mediante il coefficiente  $\alpha$  di Cronbach, che ha dimostrato come l'insieme di item previsto risulti in grado di riflettere le differenze di giudizio effettivamente esistenti tra i diversi rispondenti riguardo a uno stesso elemento indagato o tra differenti aspetti sottoposti alla valutazione di uno stesso soggetto. L'elaborazione dei dati raccolti attraverso il questionario è stata effettuata, in modo rigorosamente anonimo, ricercando l'esistenza di differenze statisticamente significative in relazione ad alcune variabili di carattere strutturale, organizzativo, strategico e operativo, con l'obiettivo di individuare l'esistenza di orientamenti di fondo diversi all'interno del campione dei rispondenti. La significatività statistica delle differenze riscontrate nei caratteri e nei giudizi dei diversi segmenti è stata verificata, a un livello minimo di probabilità del 95%, mediante i seguenti test statistici: il test *Chi-quadro*, per verificare l'esistenza di una dipendenza statistica tra due distribuzioni di frequenza in una tabella a doppia entrata; il test *t* o il test *F* per verificare la differenza statistica tra i valori medi relativi, rispettivamente, a due o più segmenti di rispondenti indipendenti.

<sup>4</sup> La ricerca è stata impostata in modo tale da includere gli aspetti, ovviamente adattati all'oggetto della rilevazione e riferiti alla sola comunicazione interna, presi in considerazione dal 2014 nell'ambito dell'European Communication Monitor realizzato dall'EACD/EUPRERA. Cfr. ZERFASS, A., TENCH, R., VERČIČ, D., VERHOEVEN, P., & MORENO, A. (2014). *European Communication Monitor 2014. Excellence in Strategic Communication - Key Issues, Leadership, Gender and Mobile Media. Results of a Survey in 42 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media e ZERFASS, A., VERCIC, D., VERHOEVEN, P., MORENO, A., & TENCH, R. (2015). *European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a Survey in 41 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.

### La ricerca è stata condotta da un gruppo di lavoro dell'Università Cattolica di Milano composto da:

**Roberto Nelli**, docente di *Economia e tecnica della comunicazione aziendale* presso l'Università Cattolica di Milano e responsabile scientifico del progetto di ricerca

**Alessandra Carminati**, research analyst presso il *Laboratorio di analisi del mercato congressuale internazionale* dell'Università Cattolica e cultore di *Economia e tecnica della comunicazione aziendale*

**Furio Reggente**, presidente del Gruppo dei *Giornalisti degli Uffici Stampa* della Lombardia e cultore di *Economia e tecnica della comunicazione aziendale*

**Carla Vavassori**, market & competitive intelligence analyst e cultore di *Economia e tecnica della comunicazione aziendale*



Associazione per lo Sviluppo della Comunicazione Aziendale in Italia favorisce lo sviluppo e lo scambio delle conoscenze relative alla comunicazione aziendale con particolare attenzione alla comunicazione interna, nella consapevolezza che le risorse umane costituiscono l'elemento fondamentale per il successo dell'impresa e il loro collegamento ottimale attraverso la comunicazione in azienda rappresenta uno strumento essenziale per la qualità delle relazioni interne e del lavoro. Ascai si pone nella realtà nazionale e internazionale come centro propulsore di cultura, saperi e abilità tecniche tra professionisti della comunicazione d'impresa e rete di collegamento per favorire l'incontro tra i responsabili e gli operatori della comunicazione di aziende, enti e associazioni.

Per informazioni sul progetto di ricerca:

Roberto Nelli  
Università Cattolica del Sacro Cuore  
Via Necchi, 5 - 20123 Milano  
eMail: roberto.nelli@unicatt.it

