



# Dall'informazione alla relazione: la comunicazione interna delle aziende in Italia

di Roberto Nelli

|   |       |
|---|-------|
| 1. Gli obiettivi e la metodologia della ricerca                   | p. 2  |
| 2. La comunicazione interna nell'organizzazione aziendale         | p. 4  |
| 3. La pianificazione e il controllo della comunicazione interna   | p. 5  |
| 3.1. La pianificazione della comunicazione interna                | p. 5  |
| 3.2. Gli obiettivi del sistema di comunicazione interna           | p. 7  |
| 3.3. Le attività e gli strumenti di comunicazione interna         | p. 11 |
| 3.4. L'efficacia della comunicazione interna                      | p. 16 |
| 4. Il clima comunicazionale                                       | p. 18 |
| 5. Le configurazioni del sistema di comunicazione interna         | p. 20 |
| 6. Conclusioni  | p. 22 |
| 6.1. L'esistenza della Funzione di comunicazione interna          | p. 22 |
| 6.2. Gli approcci alla pianificazione della comunicazione interna | p. 23 |
| 6.3. Gli obiettivi della comunicazione interna                    | p. 24 |
| 6.4. Gli strumenti e le azioni di comunicazione interna           | p. 24 |

Milano, novembre 2010



## 1. Gli obiettivi e la metodologia della ricerca

La ricerca si è posta l'obiettivo di analizzare lo stato attuale e le tendenze emergenti nell'ambito della comunicazione interna nelle principali aziende operanti in Italia, con una particolare attenzione alle problematiche di programmazione e di controllo.

Dal punto di vista metodologico la ricerca ha previsto la somministrazione di un questionario strutturato a un campione ragionato di grandi e medie aziende italiane con la finalità di analizzare i seguenti aspetti:

- la collocazione organizzativa della Funzione di comunicazione interna, i rapporti con le altre funzioni aziendali, le attività svolte, le persone impiegate e l'andamento del budget disponibile;
- il ruolo attribuito alla comunicazione interna, gli obiettivi perseguiti e gli strumenti/azioni ritenuti più importanti per il raggiungimento degli obiettivi stessi;
- il livello di efficacia complessivo del sistema di comunicazione interna.

In tutte le domande nelle quali è stato chiesto di esprimere una valutazione sul livello di presenza di un certo fenomeno o sul grado di accordo rispetto a determinate affermazioni è stata utilizzata una scala a cinque punti (*1=per niente; 2=poco; 3=abbastanza; 4=molto; 5=moltissimo*).

La ricerca si è svolta in due fasi. La prima fase di carattere qualitativo è stata condotta nella seconda metà del 2008 nell'ambito del Consiglio direttivo di *ASCAI-Associazione per lo Sviluppo delle Comunicazioni aziendali in Italia* grazie anche alla collaborazione di alcune aziende associate e ha avuto l'obiettivo di mettere a punto il questionario e di raccogliere le prime risposte. La seconda fase di carattere quantitativo si è svolta nel 2009 e nei primi mesi del 2010 e ha coinvolto aziende selezionate in funzione sia della dimensione che del settore produttivo di appartenenza (cercando di mantenere un equilibrio tra queste due variabili a mano a mano che venivano effettuati gli invii e giungevano le risposte), nonché della possibilità di individuare direttamente o indirettamente un responsabile della comunicazione interna al quale recapitare il questionario stesso.

Complessivamente il questionario è stato somministrato personalmente o tramite invio per posta elettronica a 410 aziende.

Alla ricerca hanno partecipato 69 aziende pari al 16,8% di quelle contattate. Nonostante il numero di aziende rispondenti sia abbastanza ridotto rispetto al totale delle grandi e medie aziende italiane, il risultato conseguito può essere considerato decisamente soddisfacente in termini di *redemption*, tenendo conto anche di tre aspetti rilevanti:

- l'oggettiva complessità e articolazione del questionario, che può aver dissuasato alcune aziende dal rispondere alle domande;
- l'entusiasmo con il quale tutti i rispondenti hanno colto l'invito a partecipare alla ricerca, richiedendo di ricevere a posteriori i risultati della stessa, poiché fortemente interessati ad approfondire la conoscenza degli aspetti analizzati;
- l'elevata percentuale di addetti occupati nelle 58 aziende rispondenti di grandi dimensioni, pari al 18,4% del totale degli addetti occupati nelle circa 3.500 grandi aziende presenti in Italia. Occorre osservare che i risultati della ricerca – pur non potendo essere considerati



rappresentativi dell'intero universo delle aziende di medie o di grandi dimensioni operanti in Italia – si sono dimostrati internamente validi, ovvero è stato accertato mediante il coefficiente  $\alpha$  di Cronbach che l'insieme di item previsto risulta in grado di riflettere le differenze di giudizio effettivamente esistenti tra i diversi rispondenti con riguardo a uno stesso elemento indagato o tra differenti aspetti sottoposti alla valutazione di uno stesso soggetto.

L'analisi del profilo dei rispondenti che hanno partecipato alla ricerca ha rilevato che questi:

- presentano una formazione universitaria prevalentemente di tipo umanistico, ossia una laurea in Lettere e filosofia (nel 20,3% dei casi), in Scienze politiche (18,9%), in Economia (14,5%) o in Giurisprudenza (10,2%);
- risultano avere un'esperienza professionale nella comunicazione interna di almeno 2 anni nel 13,6% dei casi, di 3–5 anni nel 27,3% dei casi, di 6–10 anni nel 34,9% e di più di 10 anni nel restante 24,2%;
- provengono nel 93,9% dei casi da precedenti esperienze lavorative in funzioni aziendali quali le Risorse umane (27,4%), le Relazioni pubbliche (16,1%) e il Marketing (16,1%).

Per quanto riguarda il profilo delle aziende nelle quali i rispondenti svolgono l'attività lavorativa occorre rilevare che esse hanno la sede principale prevalentemente al Nord (nel 64,7% dei casi) e appartengono nella maggior parte dei casi al settore dei servizi (54,4%) o al comparto manifatturiero (20,6%). Inoltre, le aziende risultano distribuite abbastanza uniformemente con riferimento al numero di addetti, in quanto sono presenti sia aziende di medie dimensioni con meno di 250 addetti (nel 15,9% dei casi), sia aziende grandi (con 250–999 addetti nel 15,9% dei casi) o molto grandi, con un numero di addetti che varia da 1.000 a 4.999 nel 31,9% dei casi, da 5.000 a 10.000 nel 14,5% dei casi e supera i 10.000 nel 21,8% dei casi. Infine, per quanto concerne la tipologia di azienda, per il 40,9% si tratta di aziende di origine italiana che svolgono la loro attività prevalentemente sul territorio nazionale; per il 30,3% si tratta di filiali italiane di aziende multinazionali di origine straniera e per il restante 28,8% di aziende multinazionali di origine italiana.

L'elaborazione dei dati della ricerca è stata effettuata – oltre che a un livello aggregato e meramente descrittivo – in modo tale da rilevare l'eventuale esistenza di differenze statisticamente significative tra le risposte fornite in base ai seguenti aspetti:

- il numero di addetti occupati dall'azienda;
- il settore di appartenenza dell'azienda;
- l'esistenza o meno nell'organigramma aziendale di una specifica Funzione dedicata alla comunicazione interna;
- la funzione che detiene la responsabilità della definizione degli obiettivi e delle strategie di comunicazione interna.

Vi è da sottolineare che nessuna differenza statisticamente significativa è stata riscontrata sia con riferimento alla nazionalità di origine (italiana o non italiana) delle aziende rispondenti, sia con riguardo al fatto che le aziende operino esclusivamente sul territorio nazionale o siano presenti invece a livello multinazionale.



## 2. La comunicazione interna nell'organizzazione aziendale

Una Funzione espressamente dedicata alla comunicazione interna risulta presente in 47 aziende (pari al 68,1% del totale). La presenza di tale Funzione appare significativamente maggiore nelle aziende con almeno 5.000 addetti e operanti nell'industria o nell'intermediazione finanziaria e assicurativa. Vi è da sottolineare che non risulta esistere alcuna differenza significativa a seconda della tipologia di azienda, nazionale o multinazionale, di origina italiana o straniera.

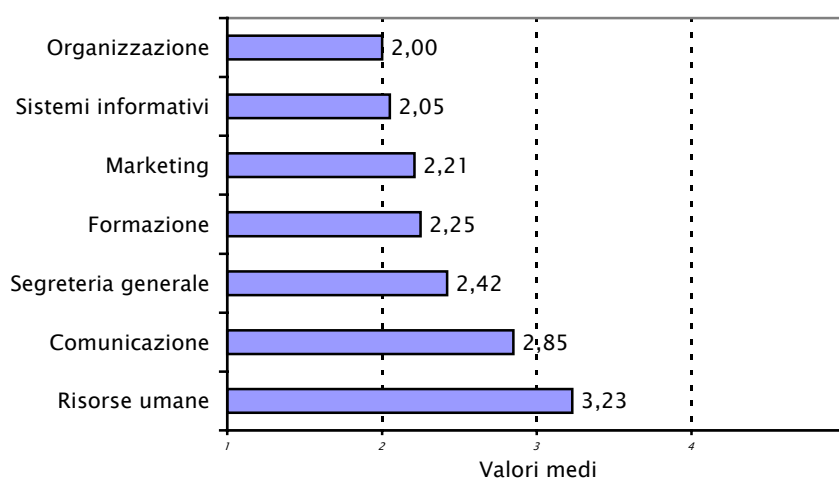
Nelle altre 22 aziende nelle quali non esiste una funzione espressamente dedicata alla comunicazione interna le funzioni aziendali che realizzano azioni/interventi di comunicazione interna sono costituite prevalentemente dalla Direzione Risorse umane e dalla Direzione Comunicazione (graf. 1).

La Funzione dedicata alla comunicazione interna, quando esiste, dipende da un punto di vista organizzativo prevalentemente dalla Direzione Comunicazione (nel 38,3% dei casi), dalla Direzione Risorse umane (27,7%) o direttamente dall'Alta direzione (19,1%). Vi è da sottolineare che anche sotto questo profilo non risulta esistere alcuna differenza significativa a seconda della tipologia di azienda, nazionale o multinazionale, di origina italiana o straniera.

Nel 70,2% dei casi la Funzione di comunicazione interna impiega fino a 5 persone; negli ultimi anni il numero di persone impiegate è rimasto invariato o è aumentato nella stessa percentuale di aziende (36,2%).

Nella maggior parte dei casi (87,2%) alla Funzione di comunicazione interna è stato assegnato nell'ultimo anno un Budget, che nel 58,5% dei casi è rimasto invariato rispetto all'anno precedente e nel 24,2% è invece aumentato. L'assegnazione di un Budget risulta significativamente più frequente al crescere del numero di addetti.

*Grafico 1 – Le funzioni che realizzano azioni di comunicazione interna (sul totale di 22 aziende nelle quali non esiste una funzione dedicata)*



*Scala: 1=per niente; 2=poco; 3=abbastanza; 4=molto; 5=moltissimo*



### 3. La pianificazione e il controllo della comunicazione interna

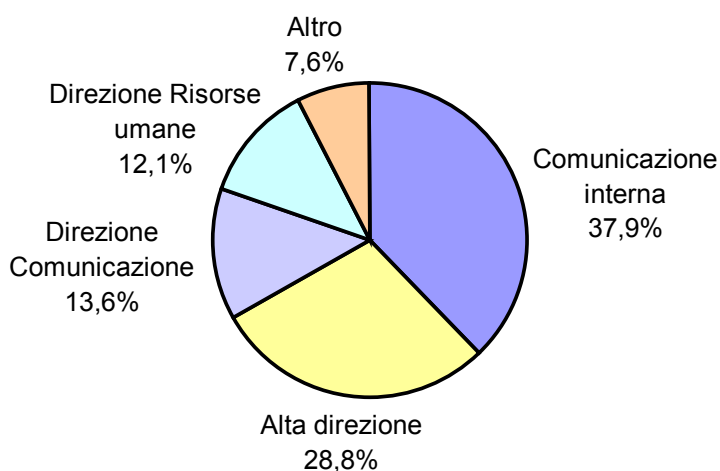
#### 3.1. La pianificazione della comunicazione interna

Per quanto riguarda la pianificazione della comunicazione interna, in primo luogo, la ricerca ha rilevato che nel 37,9% delle aziende rispondenti la definizione degli obiettivi e delle strategie di comunicazione interna fa capo alla Funzione di comunicazione interna, seguita nel 28,8% dei casi dall'Alta direzione, nel 13,7% dalla Direzione Comunicazione e nel 12,1% dalla Direzione Risorse umane (graf. 2).

In secondo luogo, l'indagine ha riscontrato la presenza di uno specifico Piano di comunicazione interna nel 57,4 % delle aziende rispondenti, specialmente in quelle che hanno una Funzione di comunicazione interna dedicata, mentre risulta assente nel 90,9% delle aziende in cui non esiste una specifica funzione responsabile.

In particolare, la presenza di un Piano di comunicazione interna cresce in modo statisticamente significativo all'aumentare del numero di addetti e risulta essere più frequente nei settori dell'industria e dell'intermediazione finanziaria e assicurativa e nelle aziende nelle quali è la specifica Funzione di comunicazione interna a definire obiettivi e strategie.

*Grafico 2 - La funzione preposta alla definizione degli obiettivi e delle strategie di comunicazione interna*



Con riferimento alle 47 aziende nelle quali esiste una Funzione espressamente dedicata alla comunicazione interna è stato condotto un approfondimento dell'analisi identificando quattro differenti approcci alla pianificazione adottati nell'azienda e altrettanti diversi ruoli svolti dalla Funzione stessa.

Per quanto riguarda gli approcci alla pianificazione è emersa una significativa associazione tra le seguenti due variabili considerate congiuntamente:

- da un lato, l'esistenza di uno specifico Piano di comunicazione interna;



- dall'altro lato, il fatto che alla Funzione di comunicazione interna sia assegnato un proprio Budget.

Dall'analisi emerge che in 3 aziende la pianificazione appare del tutto assente, in quanto non esiste né un Piano di comunicazione interna, né un Budget specificamente assegnato; in altri 3 casi la pianificazione è definibile come 'emergente', poiché pur essendo predisposto un Piano di comunicazione la Funzione responsabile non dispone di uno specifico Budget; in 6 aziende la pianificazione può essere ritenuta di tipo tattico, in quanto a fronte dell'assegnazione di un apposito Budget non viene redatto uno specifico Piano di comunicazione interna; infine, in 34 aziende (il 73,9% del totale in esame) la pianificazione risulta impostata secondo un approccio strategico poiché la Funzione dedicata alla comunicazione interna dispone sia di un proprio Budget che di uno specifico Piano di comunicazione. Con riferimento a queste ultime aziende è possibile riscontrare la notevole presenza di realtà molto grandi: infatti, il numero di addetti risulta superiore a 5.000 in ben 18 aziende (pari al 72% del totale dei rispondenti di tale classe dimensionale) e compreso tra 1.000 e 4.999 in 13 casi (59,1%). Inoltre, tali aziende risultano appartenere in 9 casi al comparto manifatturiero (pari al 64,3% del totale dei rispondenti di questo comparto) e in 6 a quello dell'intermediazione finanziaria e assicurativa (66,7%).

Per quanto concerne il ruolo svolto dalla Funzione responsabile della comunicazione interna l'analisi ha considerato congiuntamente i seguenti due aspetti:

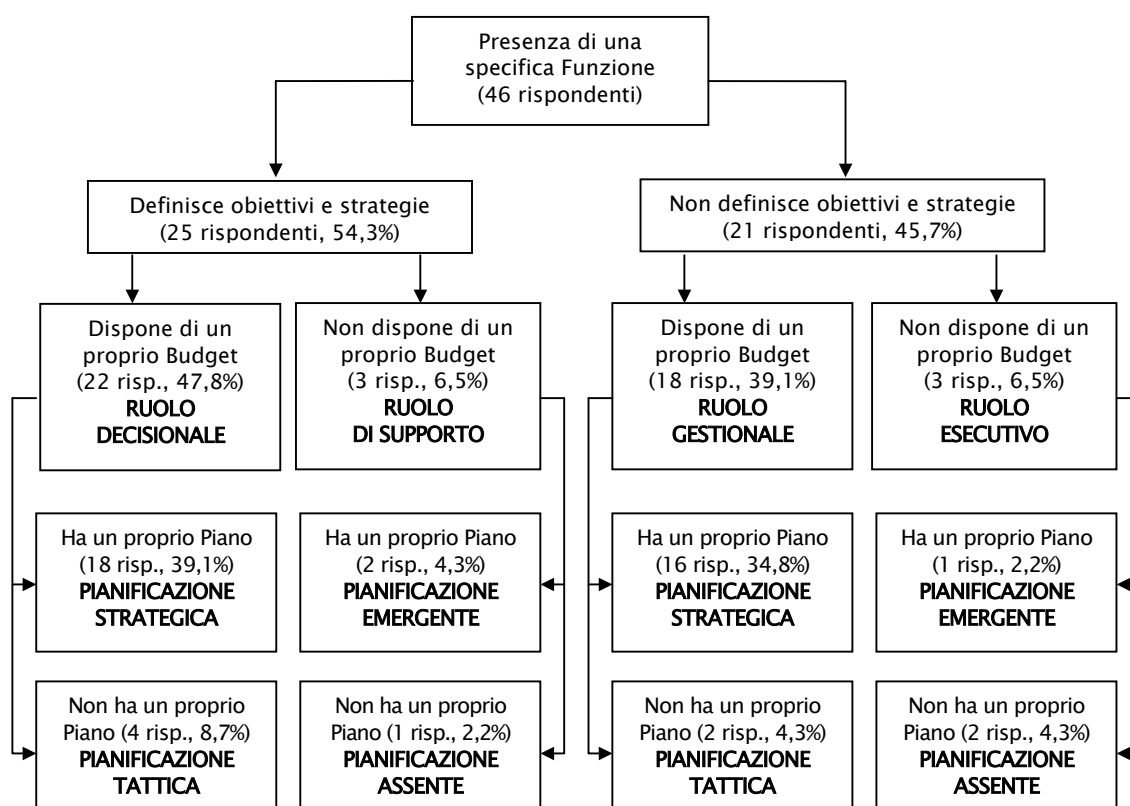
- da un lato, il fatto che tale Funzione sia direttamente o meno responsabile della definizione degli obiettivi e delle strategie della comunicazione interna;

- dall'altro lato, il fatto che alla Funzione di comunicazione interna sia assegnato un proprio Budget.

Dall'analisi emerge che in 3 aziende la Funzione di comunicazione interna svolge un ruolo meramente esecutivo, poiché non definisce gli obiettivi e le strategie e nemmeno dispone di uno specifico Budget. La situazione opposta si presenta in 22 aziende (il 47,8% del totale in esame) nelle quali la Funzione di comunicazione interna assume un rilevante ruolo decisionale, definendo gli obiettivi e le strategie e assumendo anche la responsabilità di uno specifico Budget; in tali aziende il numero di addetti risulta superiore a 5.000 in ben 13 casi (pari al 52% del totale dei rispondenti di tale classe dimensionale) e compreso tra 1.000 e 4.999 in 8 casi (36,4%). In 3 aziende la Funzione di comunicazione interna sembra svolgere un ruolo essenzialmente di supporto, in quanto pur definendo direttamente gli obiettivi e le strategie non dispone di un apposito Budget. Infine, in 18 aziende (il 39,2% del totale in esame) la Funzione di comunicazione interna assume un ruolo fondamentalmente gestionale in quanto le viene assegnato uno specifico Budget con riferimento al quale, tuttavia, non risulta responsabile degli obiettivi e delle conseguenti strategie da porre in essere.

Considerando congiuntamente il ruolo assegnato alla Funzione di comunicazione interna e gli approcci esistenti nelle medesime aziende alla pianificazione della comunicazione interna è possibile riassumere i risultati della ricerca nel graf. 3.

Grafico 3 – Il ruolo assegnato alla Funzione di comunicazione interna e gli approcci alla pianificazione della comunicazione interna



### 3.2. Gli obiettivi del sistema di comunicazione interna

Allo scopo di indagare la tipologia di obiettivi perseguiti dal sistema di comunicazione interna la ricerca ha sottoposto alla valutazione dei rispondenti un elenco molto articolato di obiettivi potenzialmente perseguibili attraverso lo svolgimento delle attività di loro specifica competenza, richiedendo di esprimere in quale misura la comunicazione interna fosse concretamente finalizzata al raggiungimento di ciascuno di essi.

I rispondenti hanno sottolineato come il sistema di comunicazione interna nella loro esperienza persegua fundamentalmente gli obiettivi relativi al rafforzamento dell'immagine interna, al coinvolgimento e alla motivazione del personale, all'allineamento dell'immagine interna con l'identità aziendale, all'informazione sulle politiche aziendali, alla diffusione del know how e al supporto alle strategie aziendali (tab. 1). Il raggiungimento di tutti gli altri obiettivi è ricercato a un livello mediamente elevato, fatta eccezione per l'incremento del valore economico dell'azienda che viene perseguito *per niente* o *poco* da 36 aziende (il 55,4% del totale), tanto da ottenere il valore medio più basso.

È da sottolineare che l'ordine di importanza con il quale vengono perseguiti i diversi obiettivi differisce (anche se in modo non statisticamente significativo) a seconda della nazionalità di origine delle aziende rispondenti: le aziende italiane perseguono in misura maggiore gli obiettivi della diffusione del know how aziendale, del miglioramento della qualità dei



prodotti e dell'ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane (rispettivamente al quarto, al nono e al dodicesimo posto contro il settimo, il dodicesimo e il quattordicesimo posto detenuto presso le altre aziende), mentre le aziende di origine non italiana attribuiscono un rilievo superiore al coinvolgimento e alla motivazione del personale, che risulta essere l'obiettivo maggiormente perseguito, al supporto delle strategie aziendali e alla produttività del lavoro, che si colloca all'ottavo posto contro l'undicesimo ottenuto presso le aziende italiane.

*Tabella 1 – Gli obiettivi del sistema di comunicazione interna*

|   |      |
|---|------|
| Rafforzamento dell'immagine interna                         | 4,07 |
| Coinvolgimento e motivazione del personale                  | 3,99 |
| Allineamento dell'immagine interna con l'identità aziendale | 3,93 |
| Informazione sulle politiche aziendali                      | 3,85 |
| Diffusione del know how aziendale                           | 3,75 |
| Supporto alle strategie aziendali                           | 3,73 |
| Soddisfazione del personale                                 | 3,60 |
| Miglioramento dell'immagine esterna                         | 3,29 |
| Miglioramento della capacità innovativa dell'azienda        | 3,11 |
| Miglioramento della qualità dei prodotti/servizi            | 3,02 |
| Aumento della produttività del lavoro                       | 2,97 |
| Consolidamento del vantaggio competitivo                    | 2,71 |
| Ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane             | 2,70 |
| Incremento del valore economico dell'azienda                | 2,55 |

*Scala: 1=per niente; 2=poco; 3=abbastanza; 4=molto; 5=moltissimo*

Inoltre la ricerca ha evidenziato la presenza di alcune differenze statisticamente significative nei giudizi dei rispondenti a seconda:

- del numero di addetti dell'azienda: le aziende più grandi dichiarano di perseguire in misura significativamente maggiore gli obiettivi riguardanti il rafforzamento dell'immagine interna, l'allineamento dell'immagine interna con l'identità, l'informazione sulle politiche aziendali, il supporto alle strategie e la soddisfazione del personale;

- del settore di appartenenza dell'azienda: le aziende industriali perseguono in misura significativamente maggiore gli obiettivi riguardanti il rafforzamento dell'immagine interna, l'informazione sulle politiche aziendali e il miglioramento della capacità innovativa dell'azienda, mentre le aziende operanti nell'ambito dell'intermediazione finanziaria e assicurativa cercano in misura superiore alle altre di allineare l'immagine interna con l'identità aziendale. È interessante notare come le aziende del settore dell'informatica e delle telecomunicazioni dichiarino di perseguire in misura notevolmente superiore alla media gli obiettivi più attinenti all'operatività aziendale ossia l'aumento della produttività del lavoro, il consolidamento del vantaggio competitivo, il miglioramento della qualità dei prodotti/servizi, la diffusione del know how aziendale e l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane;

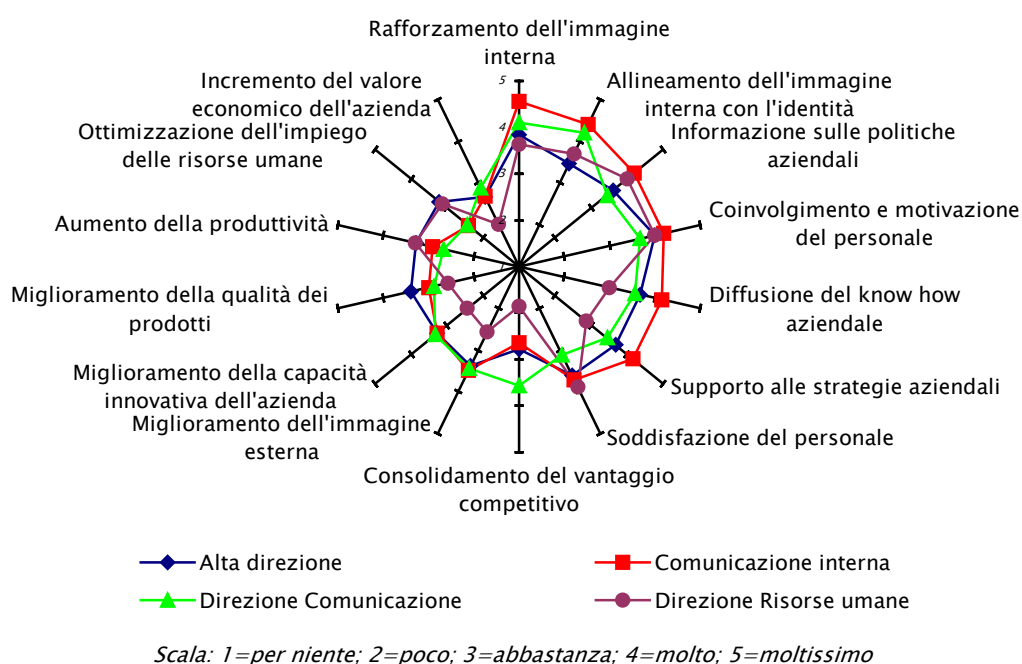
- dell'esistenza di una Funzione dedicata specificamente alla comunicazione interna, nel qual caso sembra che vengano perseguiti in misura maggiore, rispetto alle situazioni in cui



non è stata istituita una tale funzione, numerosi obiettivi e in particolare il rafforzamento dell'immagine interna, l'allineamento dell'immagine interna con l'identità aziendale, il coinvolgimento e la motivazione del personale, l'informazione sulle politiche aziendali, il supporto alle strategie, la diffusione del know how, la soddisfazione del personale e il miglioramento dell'immagine esterna e della capacità innovativa dell'azienda. È interessante rilevare come nelle aziende nelle quali non esiste una funzione dedicata alla comunicazione interna venga, invece, perseguito in misura maggiore l'obiettivo relativo all'ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane;

- della funzione che definisce gli obiettivi e le strategie di comunicazione interna: nelle aziende nelle quali tale ruolo è svolto dalla Funzione comunicazione interna vengono perseguiti in misura significativamente maggiore gli obiettivi relativi al rafforzamento dell'immagine interna, all'allineamento dell'immagine interna con l'identità aziendale, alla diffusione del know how e al supporto alle strategie; quando invece gli obiettivi e le strategie di comunicazione interna sono definiti dalla Direzione Comunicazione assume un ruolo significativamente maggiore il consolidamento del vantaggio competitivo, mentre l'Alta direzione attribuisce un'importanza superiore, rispetto alle altre funzioni, all'ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane (graf. 4).

*Grafico 4 - Gli obiettivi del sistema di comunicazione interna a seconda della funzione che definisce gli obiettivi e le strategie (valori medi)*



Al fine di verificare l'esistenza di gruppi omogenei di obiettivi all'interno del sistema della comunicazione interna sono state sottoposte ad analisi fattoriale le risposte fornite dalle aziende relativamente alla misura con la quale perseguono i diversi obiettivi assegnabili alla politica di comunicazione interna.



L'analisi fattoriale si è svolta in due fasi:

- nella prima fase l'analisi è stata applicata a tutti gli obiettivi e i fattori identificati sono risultati in grado di spiegare il 70% della varianza riferita al complesso dei giudizi espressi riguardo agli obiettivi del sistema di comunicazione interna;

- nella seconda fase l'analisi fattoriale è stata eseguita sul sistema degli obiettivi eliminando la variabile 'Miglioramento della capacità innovativa dell'azienda', che nella prima fase non era risultata in grado di caratterizzare in modo differenziato i fattori. I tre fattori identificati sono risultati così in grado di spiegare il 70,3% della varianza complessiva.

Le componenti fondamentali del sistema degli obiettivi della comunicazione interna delle aziende rispondenti sono risultate in ordine di importanza le seguenti (tab. 2):

Tabella 2 – Le componenti fondamentali del sistema degli obiettivi della comunicazione interna

| Fattori e variabili                               | Factor loading | % di varianza spiegata |
|---|----------------|------------------------|
| <b>FATTORE 1 – ENGAGEMENT</b>                     |                | 35,59                  |
| Coinvolgimento e motivazione del personale        | 0,8395         |                        |
| Informazione sulle politiche aziendali            | 0,7935         |                        |
| Soddisfazione del personale                       | 0,7907         |                        |
| Supporto alle strategie aziendali                 | 0,7726         |                        |
| Allineamento dell'immagine interna con l'identità | 0,7716         |                        |
| Rafforzamento dell'immagine interna               | 0,7683         |                        |
| Diffusione del know how aziendale                 | 0,7162         |                        |
| <b>FATTORE 2 – EFFICIENZA ED EFFICACIA</b>        |                | 18,23                  |
| Ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane   | 0,9025         |                        |
| Aumento della produttività del lavoro             | 0,7632         |                        |
| Miglioramento della qualità dei prodotti/servizi  | 0,5905         |                        |
| <b>FATTORE 3 – COMPETITIVITÀ</b>                  |                | 16,50                  |
| Consolidamento del vantaggio competitivo          | 0,7629         |                        |
| Incremento del valore economico dell'azienda      | 0,7160         |                        |
| Miglioramento dell'immagine esterna               | 0,6488         |                        |

- *engagement*, che comprende gli obiettivi relativi al coinvolgimento, alla motivazione e alla soddisfazione del personale, all'informazione sulle politiche aziendali, al supporto alle strategie dell'azienda, al rafforzamento dell'immagine interna e al suo allineamento con l'identità e alla diffusione del know how aziendale;

- *efficienza ed efficacia*, che comprende gli obiettivi volti all'ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane, all'aumento della produttività del lavoro e al miglioramento della qualità dei prodotti/servizi;

- *competitività*, che comprende gli obiettivi relativi al consolidamento del vantaggio competitivo e all'incremento del valore economico dell'azienda anche mediante il miglioramento dell'immagine esterna.



### 3.3. Le attività e gli strumenti di comunicazione interna

A livello generale le attività sulle quali risulta essere focalizzata la comunicazione interna delle aziende rispondenti sono costituite soprattutto dal miglioramento dell'adesione ai valori e alla cultura dell'azienda, dal coinvolgimento del personale, dalla definizione e realizzazione di strumenti/azioni, dall'integrazione del personale, dal supporto ai processi aziendali di cambiamento e di posizionamento e dalla comunicazione delle politiche aziendali (tab. 3); la focalizzazione appare essere, invece, piuttosto bassa con riguardo ad attività quali l'attrazione e la fidelizzazione dei talenti, la partecipazione alle decisioni aziendali strategiche e la formazione in azienda sui temi della comunicazione.

La misura in cui la comunicazione interna risulta focalizzata nelle diverse attività presenta differenze statisticamente significative a seconda:

- del numero di addetti dell'azienda: le aziende con più di 1.000 addetti si focalizzano in modo significativamente maggiore, rispetto alle aziende di dimensioni inferiori, sul coinvolgimento del personale, sulla definizione e realizzazione di strumenti/azioni di comunicazione e sull'integrazione del personale; le aziende ancora più grandi con almeno 5.000 addetti si focalizzano in modo significativamente maggiore sullo sviluppo dell'adesione ai valori e alla cultura dell'azienda, sul supporto ai processi aziendali di cambiamento e di posizionamento, sulla consulenza di comunicazione alle altre funzioni aziendali, sul monitoraggio degli strumenti/azioni di comunicazione interna e sulla partecipazione alle decisioni aziendali strategiche;

Tabella 3 – Le attività sulle quali risulta focalizzata la comunicazione interna (valori medi)

|   |      |
|---|------|
| Spinta all'adesione ai valori e alla cultura dell'azienda         | 3,81 |
| Coinvolgimento del personale nei risultati aziendali              | 3,60 |
| Definizione/realizzazione di strumenti/azioni di comunicazione    | 3,45 |
| Integrazione del personale  | 3,44 |
| Supporto ai processi aziendali di cambiamento e di posizionamento | 3,44 |
| Comunicazione delle politiche aziendali                           | 3,43 |
| Diffusione delle informazioni sui meccanismi operativi            | 3,28 |
| Ascolto dei feedback del personale                                | 2,97 |
| Consulenza di comunicazione alle altre funzioni                   | 2,85 |
| Monitoraggio delle azioni di comunicazione interna                | 2,76 |
| Attrazione e fidelizzazione dei talenti                           | 2,45 |
| Partecipazione alle decisioni aziendali strategiche               | 2,30 |
| Formazione in azienda sui temi della comunicazione                | 2,29 |

Scala: 1=per niente; 2=poco; 3=abbastanza; 4=molto; 5=moltissimo

- dell'esistenza di una Funzione dedicata specificamente alla comunicazione interna, nel qual caso sembra che le aziende si focalizzino in misura maggiore, rispetto alle situazioni in cui non è stata istituita una tale funzione, su quasi tutte le attività esaminate, fatta eccezione per la formazione in azienda sui temi della comunicazione e l'attrazione e fidelizzazione dei talenti;



- della funzione che definisce gli obiettivi e le strategie di comunicazione interna: infatti le aziende nelle quali tale compito è svolto dalla Funzione di comunicazione interna si focalizzano in modo significativamente maggiore sulla definizione e realizzazione di strumenti/azioni di comunicazione interna, sul supporto ai processi aziendali di cambiamento e di posizionamento, sulla consulenza di comunicazione alle altre funzioni e sul monitoraggio degli strumenti/azioni di comunicazione interna; nelle aziende nelle quali gli obiettivi e le strategie di comunicazione interna sono definiti dalla Direzione Risorse umane si riscontra una focalizzazione maggiore, rispetto alle altre, sull'attrazione e la fidelizzazione dei talenti.

Per quanto riguarda gli strumenti di comunicazione interna, la ricerca ha rilevato che gli investimenti delle aziende rispondenti sono destinati prevalentemente (tab. 4) alla Intranet, agli eventi aziendali e ai media tradizionali (house organ, newsletter, riunioni, ecc.), mentre sono rivolti generalmente poco a strumenti quali le indagini di clima, le applicazioni web 2.0 e i nuovi media (televisione aziendale, supporti multimediali, ecc.).

*Tabella 4 - Gli strumenti ai quali sono destinati gli investimenti in comunicazione interna*

|  |      |
|--|------|
| Intranet aziendale   | 3,40 |
| Eventi aziendali   | 3,26 |
| Media tradizionali (house organ, newsletter, riunioni, ecc.)     | 3,07 |
| Indagini di clima  | 2,40 |
| Applicazioni web 2.0   | 2,21 |
| Nuovi media (televisione aziendale, supporti multimediali, ecc.) | 2,12 |

*Scala: 1=per niente; 2=poco; 3=abbastanza; 4=molto; 5=moltissimo*

La misura con cui gli investimenti in comunicazione interna sono destinati alle diverse iniziative presenta differenze statisticamente significative a seconda:

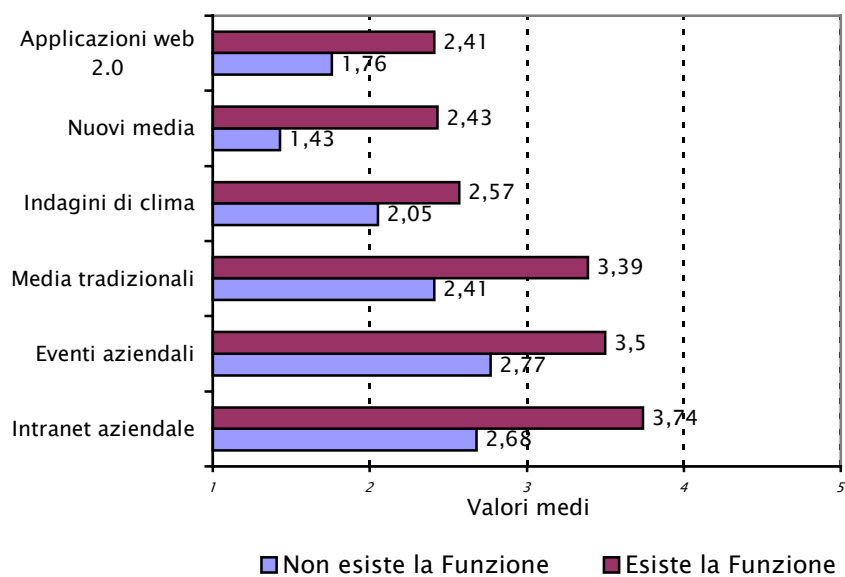
- del numero di addetti dell'azienda: le aziende con almeno 5.000 addetti attribuiscono un'importanza significativamente maggiore alle indagini di clima e ai nuovi media, mentre le aziende con un numero di addetti compreso tra 1.000 e 4.999 investono più delle altre aziende nella Intranet aziendale, nei media tradizionali, nelle indagini di clima e nelle applicazioni web 2.0;

- del settore di appartenenza dell'azienda: le aziende operanti nel settore dell'informatica e delle telecomunicazioni investono maggiormente negli strumenti più innovativi, in particolare i nuovi media, le applicazioni web 2.0 e la Intranet; le aziende del settore dell'intermediazione finanziaria e assicurativa si caratterizzano invece per investire maggiormente negli eventi aziendali e nelle indagini di clima;

- dell'esistenza di una Funzione dedicata specificamente alla comunicazione interna, nel qual caso sembra che vengano attuate in misura maggiore, rispetto alle situazioni in cui non è stata istituita una tale funzione, tutte le iniziative esaminate (graf. 5);

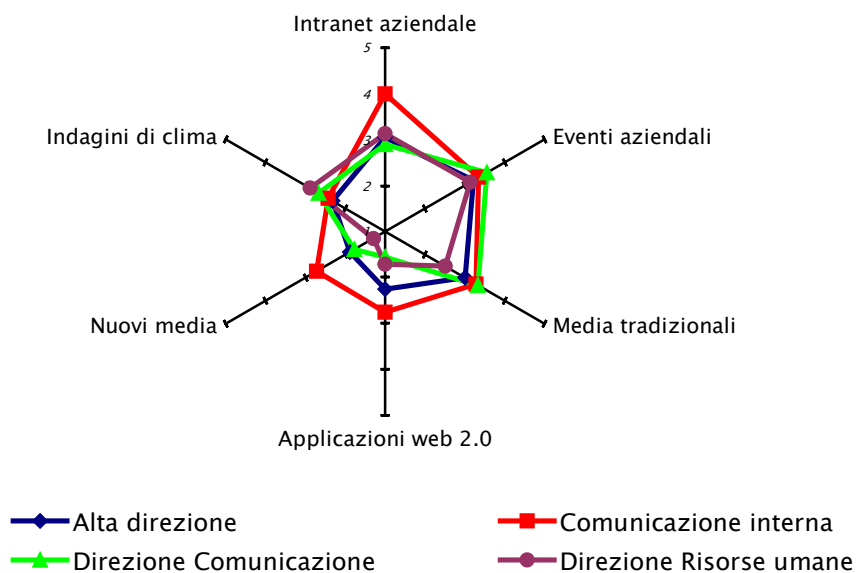
- della funzione che definisce gli obiettivi e le strategie di comunicazione interna: infatti le aziende nelle quali tale compito è assegnato alla Funzione di comunicazione interna investono in modo significativamente maggiore in strumenti quali l'Intranet aziendale, le applicazioni web 2.0 e i nuovi media (graf. 6).

Grafico 5 – Gli strumenti ai quali sono destinati gli investimenti in comunicazione interna a seconda dell'esistenza o meno di una Funzione dedicata (valori medi)



Scala: 1=per niente; 2=poco; 3=abbastanza; 4=molto; 5=moltissimo

Grafico 6 – Gli strumenti ai quali sono destinati gli investimenti in comunicazione interna a seconda della Funzione che definisce obiettivi e strategie (valori medi)



Scala: 1=per niente; 2=poco; 3=abbastanza; 4=molto; 5=moltissimo



Dall'analisi delle risposte fornite alla domanda circa il peso dei principali strumenti nella destinazione degli investimenti in comunicazione interna emerge chiaramente il ruolo rilevante – secondo solo a quello assegnato alla Intranet – attribuito agli eventi aziendali (tab. 5), ovvero ai *meeting* e alle *convention* utilizzati dal management aziendale ai vari livelli per la presentazione e la condivisione di contenuti di elevata importanza (risultati aziendali, lancio di nuovi prodotti, campagne di comunicazione, piani strategici e operativi, riorganizzazioni aziendali, ecc.) e che presentano una forte componente emozionale e ludica, allo scopo di favorire un migliore apprendimento dei messaggi chiave trasmessi e una maggiore condivisione emotiva dei valori aziendali sottostanti, promuovendo e rafforzando l'*engagement* del personale.

*Tabella 5 – La destinazione agli eventi aziendali degli investimenti in comunicazione interna*

|            | N. | %      |
|------------|----|--------|
| Per niente | 9  | 13,2%  |
| Poco       | 9  | 13,2%  |
| Abbastanza | 15 | 22,1%  |
| Molto      | 25 | 36,8%  |
| Moltissimo | 10 | 14,7%  |
| Totale     | 68 | 100,0% |

Suddividendo le aziende rispondenti in due gruppi in base alla rilevanza attribuita agli eventi aziendali è possibile rilevare che le 35 aziende che assegnano molte o moltissime risorse agli eventi (pari al 51,5% dei rispondenti) valutano in modo significativamente diverso, rispetto alle altre 33 aziende (pari al 48,5%), la quasi totalità degli obiettivi perseguiti dal sistema di comunicazione interna (tab. 6), manifestando un maggiore orientamento verso quelli relativi al supporto alla strategia aziendale (soprattutto attraverso il rafforzamento dell'immagine interna e l'allineamento tra immagine e identità), quelli di carattere relazionale (il coinvolgimento e la motivazione del personale) e quelli di contenuto informativo sulle politiche aziendali.

Vi è da sottolineare che la diversa rilevanza attribuita agli eventi aziendali non risulta associata con nessuna delle variabili che definiscono la tipologia di azienda (dimensione, settore di appartenenza, area geografica e nazionalità) mentre presenta un legame significativo con l'esistenza o meno di una Funzione aziendale espressamente dedicata alla comunicazione interna: infatti, delle 35 aziende che attribuiscono un'elevata importanza agli eventi ben l'80% dispone di una Funzione di comunicazione interna contro il 55,5% delle altre 33 aziende.

Coerentemente con l'esistenza di una diversa configurazione del sistema degli obiettivi della comunicazione interna, le aziende che attribuiscono un'elevata importanza agli eventi aziendali dimostrano di focalizzare maggiormente le attività di comunicazione interna su dimensioni valoriali (spinta all'adesione alla cultura aziendale) e su iniziative di supporto al cambiamento, di integrazione, di informazione sulle politiche e sui meccanismi operativi e di coinvolgimento del personale nei risultati ottenuti dall'azienda, confermando in tal modo il loro più netto orientamento verso l'*engagement* del personale (tab. 7).



Tabella 6 – Gli obiettivi del sistema di comunicazione interna a seconda della rilevanza attribuita agli eventi aziendali nella destinazione degli investimenti in comunicazione interna (valori medi)

|   | Rilevanza degli eventi |      | Totale |
|---|------------------------|------|--------|
|   | Bassa                  | Alta |        |
| Rafforzamento dell'immagine interna                         | 3,76                   | 4,37 | 4,07   |
| Allineamento dell'immagine interna con l'identità aziendale | 3,56                   | 4,26 | 3,93   |
| Coinvolgimento e motivazione del personale                  | 3,75                   | 4,20 | 3,99   |
| Informazione sulle politiche aziendali                      | 3,55                   | 4,15 | 3,85   |
| Supporto alle strategie aziendali                           | 3,41                   | 4,03 | 3,73   |
| Diffusione del know how aziendale                           | 3,52                   | 3,97 | 3,75   |
| Soddisfazione del personale                                 | 3,36                   | 3,82 | 3,60   |
| Miglioramento dell'immagine esterna                         | 2,91                   | 3,65 | 3,29   |
| Miglioramento della capacità innovativa dell'azienda        | 2,87                   | 3,32 | 3,11   |
| Miglioramento della qualità dei prodotti/servizi            | 2,66                   | 3,36 | 3,02   |
| Aumento della produttività del lavoro                       | 2,66                   | 3,26 | 2,97   |
| Consolidamento del vantaggio competitivo                    | 2,45                   | 2,94 | 2,71   |
| Incremento del valore economico dell'azienda                | 2,45                   | 2,65 | 2,55   |
| Ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane             | 2,53                   | 2,85 | 2,70   |
| Numero di rispondenti                                       | 33                     | 35   | 68     |

Scala: 1=per niente; 2=poco; 3=abbastanza; 4=molto; 5=moltissimo

Tabella 7 – Le attività sulle quali risulta focalizzata la comunicazione interna a seconda della rilevanza attribuita agli eventi aziendali nella destinazione degli investimenti (valori medi)

|   | Rilevanza degli eventi |      | Totale |
|---|------------------------|------|--------|
|   | Bassa                  | Alta |        |
| Spinta all'adesione ai valori e alla cultura della azienda        | 3,48                   | 4,11 | 3,81   |
| Definizione/realizzazione delle azioni di comunicazione interna   | 3,15                   | 3,74 | 3,45   |
| Coinvolgimento del personale nei risultati ottenuti dall'azienda  | 3,09                   | 4,09 | 3,60   |
| Supporto ai processi aziendali di cambiamento e di posizionamento | 3,06                   | 3,80 | 3,44   |
| Integrazione del personale  | 3,09                   | 3,77 | 3,44   |
| Comunicazione delle politiche aziendali                           | 3,06                   | 3,77 | 3,43   |
| Diffusione delle informazioni relative ai meccanismi operativi    | 3,00                   | 3,54 | 3,28   |
| Consulenza di comunicazione alle altre Funzioni aziendali         | 2,52                   | 3,18 | 2,85   |
| Ascolto dei feedback del personale                                | 2,72                   | 3,21 | 2,97   |
| Monitoraggio delle azioni di comunicazione interna                | 2,56                   | 2,94 | 2,76   |
| Partecipazione alle decisioni aziendali strategiche               | 2,25                   | 2,34 | 2,30   |
| Formazione in azienda sui temi della comunicazione                | 2,09                   | 2,47 | 2,29   |
| Attrazione e fidelizzazione dei talenti                           | 2,21                   | 2,68 | 2,45   |
| Numero di rispondenti   | 33                     | 35   | 68     |

Scala: 1=per niente; 2=poco; 3=abbastanza; 4=molto; 5=moltissimo



### 3.4. L'efficacia della comunicazione interna

La comunicazione interna è stata valutata dai rispondenti mediamente *abbastanza* efficace: gli aspetti giudicati migliori riguardano la coerenza dei processi di comunicazione interna con gli obiettivi aziendali, il coordinamento della comunicazione interna con quella esterna, l'accoglienza dell'ambiente lavorativo, il senso di orgoglio con il quale le persone lavorano per l'azienda e di responsabilità rispetto ai risultati aziendali (tab. 8). L'aspetto ritenuto maggiormente inefficace si riferisce alla valutazione dei manager di linea che non tiene abbastanza conto delle capacità di tipo relazionale.

Le aziende nelle quali esiste una Funzione dedicata alla comunicazione interna giudicano in modo maggiormente positivo, rispetto alle altre aziende, la coerenza della comunicazione interna con gli obiettivi aziendali e il suo coordinamento con la comunicazione esterna.

Abbastanza positivo risulta il giudizio espresso dalle aziende rispondenti anche in merito ai messaggi e ai canali di comunicazione interna (tab. 9): infatti, emerge un grado di accordo mediamente elevato con riguardo all'efficacia della rete Intranet, alla chiarezza delle comunicazioni scritte e all'importanza non predominante delle voci di corridoio per la trasmissione delle informazioni. Meno favorevole risulta la valutazione dei canali di comunicazione utilizzati, considerati poco interattivi e poco efficaci nel consentire il feedback, e dei messaggi dei manager, ritenuti poco chiari.

*Tabella 8 – Il grado di accordo con le seguenti affermazioni riguardo all'efficacia della comunicazione interna (valori medi)*

|  |      |
|--|------|
| I processi di comunicazione interna sono coerenti con gli obiettivi aziendali    | 3,58 |
| La comunicazione interna e quella esterna sono coordinate                        | 3,55 |
| L'ambiente lavorativo è accogliente  | 3,54 |
| Le persone sono orgogliose di lavorare per l'azienda                             | 3,51 |
| Le persone si sentono responsabilizzate rispetto ai risultati aziendali          | 3,46 |
| Le persone condividono gli obiettivi generali dell'azienda                       | 3,16 |
| Ricevo feedback positivi dal personale   | 3,15 |
| Le persone vengono coinvolte nell'analisi e nella risoluzione di problemi        | 3,09 |
| Le idee delle persone vengono valorizzate  | 3,06 |
| Le diverse funzioni organizzative cooperano tra di loro                          | 3,00 |
| Ottingo piena adesione alle iniziative rivolte al personale                      | 2,93 |
| L'azienda gestisce bene la comunicazione dei cambiamenti                         | 2,93 |
| I manager di linea vengono valutati anche in base alla loro capacità relazionale | 2,78 |

*Scala: 1=per niente; 2=poco; 3=abbastanza; 4=molto; 5=moltissimo*

L'aspetto che secondo i rispondenti ostacola maggiormente l'efficacia della comunicazione interna è la scarsità di tempo a disposizione, seguita dalla mancanza di impegno da parte del management di linea e dalla scarsità di risorse economiche a disposizione (graf. 7).

Soltanto 8 aziende hanno dichiarato di non adottare alcuna modalità di misurazione dell'efficacia della comunicazione interna; tutte le altre impiegano uno o più strumenti, specialmente le analisi di clima (nel 61,8% dei casi), l'ascolto dei suggerimenti del personale (57,4%) e l'analisi dei contenuti chiave trasmessi nelle attività di comunicazione interna (38,2%).





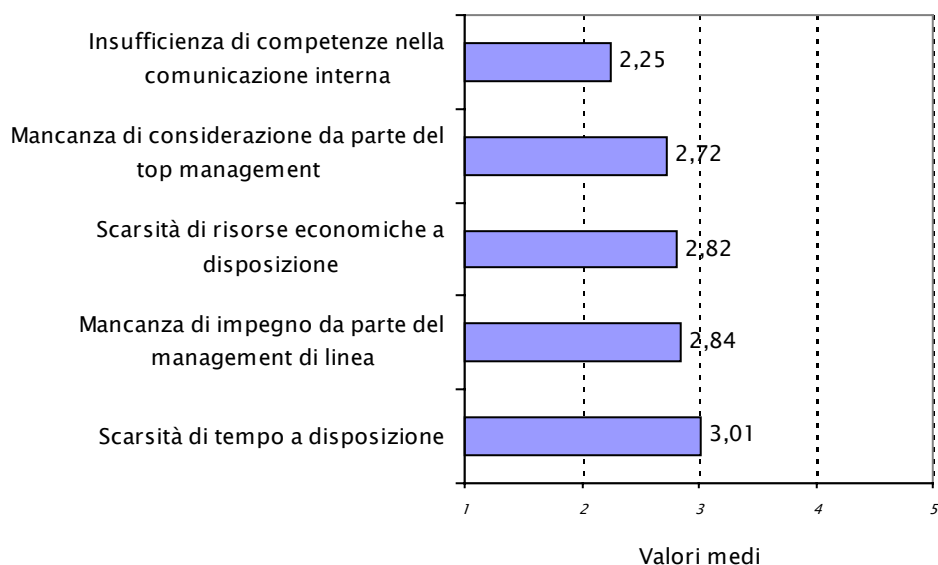
*Tabella 9 – Il grado di accordo con le seguenti affermazioni riguardo ai messaggi e ai canali di comunicazione interna (valori medi)*

|  |      |
|--|------|
| La mia azienda dispone di una rete intranet efficace   | 3,44 |
| Le comunicazioni scritte sono chiare e concise   | 3,34 |
| Le voci di corridoio non sono la forma principale di trasmissione delle informazioni                           | 3,21 |
| Il personale riceve le informazioni più rilevanti riguardanti l'azienda dai manager prima che da fonti esterne | 3,01 |
| Le tecnologie web 2.0 sono importanti per la Comunicazione Interna   | 2,97 |
| I manager comunicano con messaggi chiari   | 2,90 |
| La maggior parte dei canali di comunicazione utilizzati sono interattivi e permettono il feedback              | 2,85 |

*Scala: 1=per niente; 2=poco; 3=abbastanza; 4=molto; 5=moltissimo*

La misurazione dell'efficacia della comunicazione interna sembra essere ostacolata, secondo le aziende rispondenti, oltre che dalla mancanza di tempo a disposizione (segnalato dal 44,4% dei rispondenti), da una scarsa cultura della misurazione, che tende a ridurre la percezione dell'utilità della valutazione (33,3%), e da una limitata esperienza (31,7%).

*Grafico 7 – La misura in cui i seguenti aspetti costituiscono concretamente degli ostacoli all'efficacia della comunicazione interna (valori medi)*



*Scala: 1=per niente; 2=poco; 3=abbastanza; 4=molto; 5=moltissimo*



## 4. Il clima comunicazionale

Il concetto di 'clima comunicazionale' esprime il complesso delle condizioni che caratterizzano l'ambiente all'interno del quale si svolge la vita aziendale e che risulta determinato direttamente dalla natura, dalla qualità e dall'intensità dei processi di comunicazione (impliciti ed espliciti) attivati all'interno dell'azienda, secondo i principi, i valori e le regole comportamentali che sono propri della cultura aziendale. L'aggettivo 'comunicazionale' associato al concetto di 'clima' è volto a enfatizzare proprio gli aspetti relazionali, prescindendo, almeno in linea generale, dalle altre variabili rientranti nel più ampio concetto di 'clima organizzativo'.

L'analisi dei caratteri del clima comunicazionale è stata condotta chiedendo ai rispondenti di indicare i termini che secondo la loro percezione esprimono meglio l'atteggiamento del personale verso l'azienda.

I termini citati più frequentemente sono stati quelli di *aspettativa* (nel 54,4% dei casi), di *collaborazione* (51,5%), di *familiarità* (36,8%), di *fiducia* (35,3%) e di *critica* (30,9%) (tab. 10).

È interessante notare come nelle aziende nelle quali esiste una Funzione dedicata alla comunicazione interna l'atteggiamento del personale sia associato più frequentemente, rispetto a quanto accade nelle altre aziende, ai termini di *aspettativa*, di *critica* e di *soddisfazione*, dimostrando come in presenza di un'organizzazione più strutturata possa esistere maggiormente un atteggiamento di attesa, una valutazione più attenta, ma anche un più elevato grado di soddisfazione del personale.

Tabella 10 – I termini che esprimono l'atteggiamento attuale del personale verso l'azienda (risposte multiple su 68 rispondenti)

|                | N. | %     |
|----------------|----|-------|
| Aspettativa    | 37 | 54,4% |
| Collaborazione | 35 | 51,5% |
| Familiarità    | 25 | 36,8% |
| Fiducia        | 24 | 35,3% |
| Critica        | 21 | 30,9% |
| Conoscenza     | 16 | 23,5% |
| Soddisfazione  | 14 | 20,6% |
| Scambio        | 12 | 17,6% |
| Denaro         | 11 | 16,2% |
| Sfida          | 9  | 13,2% |
| Subordinazione | 7  | 10,3% |
| Negoziazione   | 7  | 10,3% |
| Cura           | 5  | 7,4%  |
| Costrizione    | 2  | 2,9%  |

Sui due termini che estremizzano maggiormente l'atteggiamento del personale verso l'azienda, ossia quelli di *fiducia* e di *critica*, è stata eseguita una cluster analysis, in modo da individuare raggruppamenti di aziende significativamente diversi rispetto alla percezione che i rispondenti hanno del clima comunicazionale.



Sono stati quindi identificati due diversi cluster di aziende:

– le aziende nelle quali l’atteggiamento del personale viene percepito dai rispondenti come improntato alla *fiducia* e alla *collaborazione*, denominato cluster ‘Fiducia’; si tratta di 47 aziende nelle quali nel 58,3% dei casi esiste una Funzione dedicata alla comunicazione interna e nel 48,9% è presente uno specifico Piano di comunicazione interna;

– le aziende nelle quali l’atteggiamento del personale viene percepito come improntato alla *critica* e all’*aspettativa*, denominato cluster ‘Critica’; in queste 21 aziende esiste in ben il 90,5% dei casi una Funzione dedicata e nel 76,2% dei casi uno specifico Piano.

Il cluster ‘Fiducia’ si differenzia in modo statisticamente significativo dal cluster ‘Critica’ per una visione più positiva del clima aziendale nel suo complesso, ritenendo maggiormente che le persone siano orgogliose di lavorare per l’azienda, che l’ambiente lavorativo sia accogliente, che le persone condividano gli obiettivi generali dell’azienda e siano coinvolte nell’analisi e nella risoluzione di problemi, che le idee delle persone vengano valorizzate e che l’azienda gestisca bene la comunicazione dei cambiamenti (tab. 11).

Il cluster ‘Critica’ esprime al contrario una percezione meno favorevole del clima aziendale nel suo complesso, ritenendo che l’efficacia della comunicazione interna sia ostacolata soprattutto dalla mancanza di considerazione da parte del top management e di impegno da parte del management di linea (tab. 12).

*Tabella 11 – Alcuni aspetti del clima comunicazionale nei due cluster (valori medi)*

|   | Fiducia | Critica | Totale |
|---|---------|---------|--------|
| Le persone sono orgogliose di lavorare per l’azienda                      | 3,72    | 3,05    | 3,51   |
| L’ambiente lavorativo è accogliente                                       | 3,67    | 3,24    | 3,54   |
| Le persone si sentono responsabilizzate rispetto ai risultati aziendali   | 3,57    | 3,24    | 3,46   |
| Le persone condividono gli obiettivi generali dell’azienda                | 3,39    | 2,67    | 3,16   |
| Le persone vengono coinvolte nell’analisi e nella risoluzione di problemi | 3,26    | 2,71    | 3,09   |
| Le idee delle persone vengono valorizzate                                 | 3,22    | 2,71    | 3,06   |
| Le diverse Funzioni organizzative cooperano tra di loro                   | 3,11    | 2,76    | 3,00   |
| L’azienda gestisce bene la comunicazione dei cambiamenti                  | 3,07    | 2,62    | 2,93   |
| Numero di rispondenti   | 46      | 21      | 67     |

*Scala: 1=per niente; 2=poco; 3=abbastanza; 4=molto; 5=moltissimo*

*Tabella 12 – Gli ostacoli all’efficacia della comunicazione interna nei due cluster (valori medi)*

|   | Fiducia | Critica | Totale |
|---|---------|---------|--------|
| Mancanza di considerazione da parte del top management  | 2,53    | 3,14    | 2,72   |
| Mancanza di impegno da parte del management di linea    | 2,70    | 3,14    | 2,84   |
| Scarsità di risorse economiche a disposizione           | 2,87    | 2,71    | 2,82   |
| Scarsità di tempo a disposizione                        | 3,17    | 2,67    | 3,01   |
| Insufficienza di competenze nella comunicazione interna | 2,13    | 2,52    | 2,25   |
| Numero di rispondenti                                   | 47      | 21      | 68     |

*Scala: 1=per niente; 2=poco; 3=abbastanza; 4=molto; 5=moltissimo*



Non emergono invece differenze significative tra i due cluster con riferimento all'importanza attribuita alla comunicazione interna per il successo aziendale, alle attività sulle quali si focalizza e ai canali/strumenti impiegati.

## 5. Le configurazioni del sistema di comunicazione interna

Al fine di riassumere i caratteri principali del sistema di comunicazione interna delle aziende italiane è stata eseguita un'analisi delle corrispondenze multiple sui termini che richiamano il significato e gli obiettivi delle iniziative di comunicazione interna (tab. 10); i termini che sono stati citati più frequentemente dai rispondenti e che sono stati considerati nell'analisi sono *informazione* (61,8%), *coinvolgimento* (57,4%), *identità* (42,6%), *appartenenza* (41,2%), *motivazione* (39,7%), *cambiamento* (36,8%), *trasparenza* (26,5%), *ascolto* (25%), *partecipazione* (23,5%), *integrazione* (20,6%), *conoscenza* (19,1%) e *cliente* (14,7%).

*Tabella 10 – I termini che richiamano il significato e gli obiettivi delle iniziative di comunicazione interna (risposte multiple su 68 rispondenti – massimo 5 risposte)*

|                | N. | %     |
|----------------|----|-------|
| Informazione   | 42 | 61,8% |
| Coinvolgimento | 39 | 57,4% |
| Identità       | 29 | 42,6% |
| Appartenenza   | 28 | 41,2% |
| Motivazione    | 27 | 39,7% |
| Cambiamento    | 25 | 36,8% |
| Trasparenza    | 18 | 26,5% |
| Ascolto        | 17 | 25,0% |
| Partecipazione | 16 | 23,5% |
| Integrazione   | 14 | 20,6% |
| Conoscenza     | 13 | 19,1% |
| Cliente        | 10 | 14,7% |
| Efficienza     | 8  | 11,8% |
| Tempestività   | 7  | 10,3% |
| Chiarezza      | 6  | 8,8%  |
| Innovazione    | 6  | 8,8%  |
| Programmazione | 4  | 5,9%  |
| Tecnologia     | 4  | 5,9%  |
| Mercato        | 4  | 5,9%  |
| Progettazione  | 3  | 4,4%  |
| Persuasione    | 3  | 4,4%  |
| Apprendimento  | 1  | 1,5%  |

L'obiettivo dell'analisi delle corrispondenze multiple è quello di ridurre la complessità delle informazioni iniziali individuando poche dimensioni latenti soggiacenti i dati in grado di riprodurre la maggior parte dell'inerzia (dispersione) presente tra le variabili categoriali in esame.



L'analisi ha individuato due fattori che hanno determinato un piano fattoriale nel quale sono state proiettate le variabili originarie in modo da consentire un'interpretazione concettuale della mappa percettiva del sistema di comunicazione interna.

Sulla base della posizione rivestita dalle variabili considerate nella mappa, gli assi fattoriali sono stati interpretati nel modo seguente:

- l'asse orizzontale, che spiega il 14,95% dell'inerzia totale, si connota per il grado di stabilità delle situazioni ambientali, delle politiche e delle strutture organizzative aziendali. Il semipiano positivo si associa con i concetti di cambiamento, integrazione e coinvolgimento, mentre nel semipiano negativo si collocano le negazioni di tali concetti, il che presuppone un ambiente e un contesto aziendale strategico e operativo con caratteri di continuità;

- l'asse verticale, che spiega il 13,95% dell'inerzia totale, discrimina tra la comunicazione a una via e quella a due vie. Al semiasse positivo si associano i concetti di conoscenza e di informazione, mentre nel semiasse negativo si collocano i concetti di ascolto, di motivazione e di trasparenza, tipici di una comunicazione improntata alla relazione.

Dall'analisi della mappa (graf. 8) emergono quattro configurazioni del sistema di comunicazione interna delle aziende rispondenti:

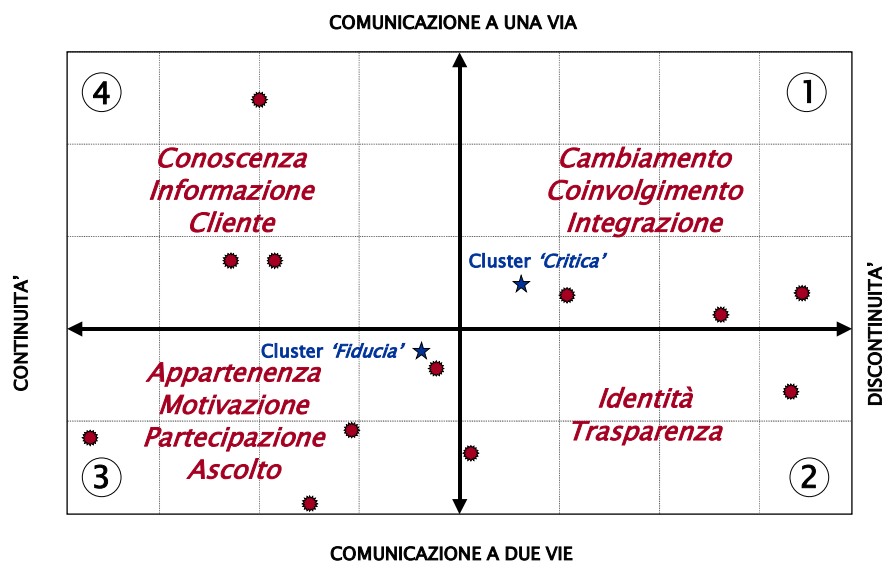
- nel primo quadrante la comunicazione interna supporta il cambiamento facilitando l'integrazione del personale attraverso canali prevalentemente a una via, focalizzati sulla diffusione di informazioni e di conoscenza; questa situazione appare caratterizzare le aziende nelle quali il clima comunicazionale è improntato a un atteggiamento di critica; occorre anche rilevare che in questo quadrante si collocano le aziende che destinano gli investimenti agli eventi aziendali in misura nettamente inferiore alle altre;

- nel secondo quadrante la comunicazione interna supporta il cambiamento rafforzando l'identità aziendale attraverso canali e strumenti improntati alla trasparenza e che consentono la raccolta di feedback; questa situazione si verifica nelle aziende nelle quali gli obiettivi e le strategie di comunicazione interna vengono definite dalla Direzione Comunicazione o dalla Direzione Risorse umane e l'atteggiamento del personale è caratterizzato, secondo la percezione dei rispondenti, da un sensazione di aspettativa;

- nel terzo quadrante la comunicazione interna opera nell'ambito di una situazione aziendale di tendenziale stabilità, al fine di incrementare la motivazione del personale e il suo senso di appartenenza all'azienda, attraverso canali e strumenti a due vie improntati alla relazione; questa situazione contraddistingue le aziende nelle quali gli obiettivi e le strategie di comunicazione interna sono definiti dalla Funzione di comunicazione interna e il personale sembra esprimere un atteggiamento di fiducia e di soddisfazione nei confronti dell'azienda; vi è da sottolineare che in questo quadrante si collocano le aziende che attribuiscono un'elevata importanza agli eventi aziendali nella destinazione degli investimenti;

- nel quarto quadrante la comunicazione interna opera nell'ambito di una situazione aziendale di stabilità con l'obiettivo di incrementare la diffusione della conoscenza e la vicinanza dell'azienda al cliente; questa situazione appare tipica delle aziende nelle quali gli obiettivi e le strategie di comunicazione interna vengono definiti dall'Alta direzione.

Graf. 8 – I concetti associati alla comunicazione interna



## 6. Conclusioni

I risultati della ricerca evidenziano a livello complessivo la presenza nelle aziende rispondenti di un sistema di comunicazione interna che ha raggiunto un elevato livello di sviluppo sotto il profilo sia della professionalità degli operatori, sia delle soluzioni organizzative e gestionali adottate dall'azienda.

Un aspetto sicuramente positivo è rappresentato dal fatto che la comunicazione interna viene percepita dagli addetti ai lavori in Italia come una leva strategica per il successo aziendale, soprattutto nelle realtà di maggiori dimensioni, senza significative differenze tra aziende nazionali e internazionali.

A fronte dell'affermazione concettuale di tale ruolo strategico, tuttavia, i rispondenti hanno segnalato che non sempre corrisponde un impegno concreto da parte dei diversi livelli di management per rendere la comunicazione interna sempre più chiara, diffusa, interattiva ed efficace, predisponendo l'intera organizzazione alla partecipazione e all'ascolto.

I risultati della ricerca possono essere sintetizzati facendo riferimento ai seguenti quattro aspetti che determinano le diverse configurazioni del sistema di comunicazione interna esistenti nelle aziende rispondenti.

### 6.1. L'esistenza della Funzione di comunicazione interna

Una Funzione organizzativa espressamente dedicata alla comunicazione interna risulta presente nel 68,1% delle aziende rispondenti; questa presenza appare maggiore sia nelle aziende con almeno 5.000 addetti, sia nel settore industriale e dell'intermediazione finanziaria e assicurativa. Tale Funzione dipende prevalentemente dalla Direzione



Comunicazione (38,3%), dalla Direzione Risorse umane (27,7%) o direttamente dall'Alta direzione (19,1%).

Nel restante 31,9% di aziende le Funzioni aziendali che realizzano azioni o interventi di comunicazione interna sono costituite prevalentemente dalla Direzione Risorse umane e dalla Direzione Comunicazione.

La ricerca evidenzia chiaramente come l'esistenza di una specifica Funzione responsabile della comunicazione interna influenzi positivamente l'intero sistema di comunicazione interna dell'azienda in termini sia di maggiore consapevolezza nella definizione degli obiettivi, sia di maggiore importanza attribuita alle attività poste in essere e agli strumenti adottati (in modo particolare quelli tecnologicamente più innovativi), sia di percezione di migliore efficacia conseguita, soprattutto con riguardo alla coerenza della comunicazione interna con gli obiettivi aziendali e al suo coordinamento con la comunicazione esterna.

Nel 59,6% delle aziende nelle quali è presente una Funzione di comunicazione interna i rispondenti percepiscono l'esistenza nella loro azienda di un clima comunicazionale complessivamente positivo, improntato alla fiducia e alla collaborazione, ritenendo maggiormente che le persone siano orgogliose di lavorare per l'azienda, che ne condividano gli obiettivi generali, che siano coinvolte nell'analisi e nella risoluzione dei problemi e che le loro idee vengano valorizzate.

Nel restante 40,4% delle aziende il clima comunicazionale viene, invece, percepito dai rispondenti maggiormente associato ai concetti di aspettativa e di critica: in particolare viene espressa la percezione dell'esistenza da parte del personale di un atteggiamento di attesa, il che comporta una valutazione del clima più cauta ed esigente, soprattutto di fronte ad alcuni fattori che concretamente possono ostacolare l'efficacia delle azioni di comunicazione interna, quali la mancanza di impegno da parte del management di linea e, talvolta, di considerazione da parte del top management.

## **6.2. Gli approcci alla pianificazione della comunicazione interna**

Il 73,9% delle aziende nelle quali esiste una specifica Funzione di comunicazione interna imposta la pianificazione della comunicazione interna secondo un corretto approccio strategico, predisponendo un apposito Piano di comunicazione e attribuendo alla Funzione di comunicazione interna la responsabilità di uno specifico Budget. Nel 13% dei casi, invece, la pianificazione appare impostata secondo una prospettiva tattica, in quanto a fronte dell'assegnazione di un apposito Budget non viene redatto uno specifico Piano di comunicazione interna.

Nell'ambito di tale processo di pianificazione la Funzione di comunicazione interna svolge nel 47,8% delle aziende rispondenti un effettivo ruolo decisionale, ovvero assume anche la responsabilità diretta della definizione degli obiettivi e delle strategie di comunicazione interna, mentre nel 39,1% dei casi il suo ruolo appare fondamentalmente di carattere gestionale, in quanto le viene assegnato uno specifico Budget con riferimento al quale non risulta, tuttavia, responsabile degli obiettivi e delle conseguenti strategie da porre in essere.



### 6.3. Gli obiettivi della comunicazione interna

Il sistema di comunicazione interna persegue principalmente un insieme di obiettivi volti a realizzare l'*employee engagement*, ovvero a stimolare comportamenti fondati su uno stato psicologico positivo, persistente e pervasivo, caratterizzato da dedizione al lavoro, energia e assorbimento. Decisamente meno forte appare la finalizzazione del sistema di comunicazione interna al perseguimento degli obiettivi relativi all'ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane, al consolidamento del vantaggio competitivo e all'incremento del valore economico dell'azienda. Sebbene tali obiettivi rientrino più propriamente nell'ambito degli obiettivi strategici più generali dell'azienda occorre sottolineare che risulta fondamentale che la comunicazione interna, anche ai fini del consolidamento del proprio ruolo organizzativo, ampli i propri orizzonti, assumendo una maggiore consapevolezza di poter offrire un contributo, pur indiretto, al perseguimento e al rafforzamento di tali obiettivi determinanti per il successo aziendale.

### 6.4. Gli strumenti e le azioni di comunicazione interna

All'aumentare delle dimensioni aziendali sia gli strumenti che le attività di comunicazione interna assumono un'importanza crescente, soprattutto gli strumenti basati sulle tecnologie più innovative, nonché le attività volte a favorire lo sviluppo dell'adesione ai valori e alla cultura aziendale e a garantire il supporto ai processi di cambiamento e di posizionamento strategico.

Nella destinazione degli investimenti agli strumenti di comunicazione interna ben il 51,5% delle aziende rispondenti dimostra di attribuire un ruolo essenziale agli eventi aziendali: in tali aziende il sistema di comunicazione interna risulta maggiormente orientato verso gli obiettivi relativi al supporto della strategia aziendale (soprattutto attraverso il rafforzamento dell'immagine interna e l'allineamento tra immagine e identità), verso quelli di carattere relazionale (il coinvolgimento e la motivazione del personale) e verso quelli relativi all'informazione sulle politiche aziendali. Coerentemente con l'esistenza di una diversa configurazione del sistema degli obiettivi, le aziende che attribuiscono un'elevata importanza agli eventi aziendali dimostrano, infine, di focalizzare maggiormente le attività di comunicazione interna su dimensioni valoriali (spinta all'adesione alla cultura aziendale) e su iniziative di supporto all'*employee engagement*.