

# La comunicazione interna



# La comunicazione interna

- Basilare per il funzionamento dell'organizzazione
- Insieme di tutti i processi di scambio e di tutte le interazioni tra i membri dell'organizzazione per la formulazione della cultura e strategia d'impresa e il perseguimento del vantaggio competitivo
- Da vita all'insieme di idee, valori, comportamenti e credenze per diffondere gli stessi nei confronti di tutti gli individui che fanno parte dell'organizzazione, affinché ne rappresentino il modello di riferimento
- Strumento per diffondere mission, vision e valori all'interno dell'organizzazione
  - Genera senso di appartenenza, condivisione dei valori
  - Porta all'allineamento tra gli obiettivi aziendali e quelli individuali
- Strumento per diffondere nuova conoscenza e stimolare processi di apprendimento
  - Per garantire una Maggiore comprensione delle esigenze organizzative
  - Per far sì che vengano adottate le Azioni più adeguate per perseguire gli obiettivi dell'Azienda
- Obiettivo: motivare e coinvolgere le persone che fanno parte dell'organizzazione a ogni livello gerarchico

# La comunicazione interna

- È il principale strumento di organizzazione sistemica delle risorse interne (umane e non) per creare e diffondere valore
- Le risorse umane, se adeguatamente coinvolte attivamente, potranno innescare un processo di innovazione e ottimizzazione delle Azioni per reagire agli stimoli esterni
- I driver: la valorizzazione delle relazioni, la creazione e lo scambio di conoscenze per migliorare l'immagine e la credibilità dell'Azienda.

La comunicazione interna:

- Veicola informazioni e Valori all'interno dell'organizzazione e con l'esterno

# La comunicazione interna

Il ruolo affidato alla comunicazione interna:

- Semplificare la struttura e i livelli gerarchici in favore di una maggiore dinamicità interna
- Facilitare il coordinamento dei comportamenti da parte di tutti i soggetti, interni ed esterni, coinvolti nella creazione di valore
- Consentire il conseguimento del vantaggio competitivo da parte dell'organizzazione

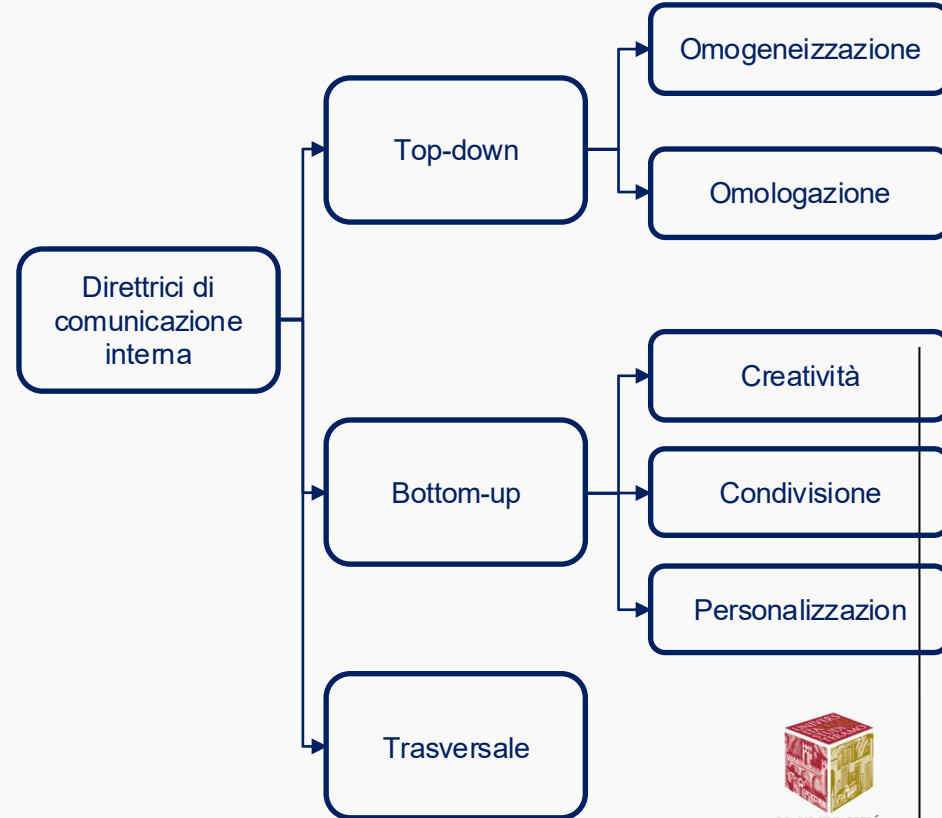
# La comunicazione interna

Gli ambiti della comunicazione interna:

- Valoriale
- Formativa
- Gestionale

Le direttrici del Sistema di comunicazione interna:

- Top-down – I dipendenti sono i destinatari dei messaggi
- Bottom-up – I dipendenti partecipano proattivamente attraverso il rilascio dei feedback



# La comunicazione interna

Obiettivi strategici:

- Valenza culturale ancor prima che strumentale: si sviluppa come fattore determinante per favorire la creazione di reti, ossia un sistema di relazioni tra le risorse organizzative basate sulla reciproca fiducia e lo scambio di feedback a tutti i livelli della struttura gerarchica
- Favorire la comprensione e condivisione dell'identità organizzativa, alimentare il senso di appartenenza e la partecipazione delle risorse umane ai processi di creazione di valore
- Favorisce l'*alignment* tra obiettivi individuali e le finalità strategiche
- Favorisce l'*engagement* dei dipendenti
- Favorisce l'*empowerment* dei dipendenti
- Favorisce l'*enabling* dei dipendenti (benessere organizzativo)

# La comunicazione interna

<b>Strumento</b>	<b>Tipologia</b> (indicativa)
Focus group	Caldo – di relazione
Riunioni e meeting aziendali	Caldo – di relazione
Convention	Caldo – di relazione
Bacheche, infopoint, newsletter	Freddo – di contenuto
House-organ	Caldo – di relazione
Teleconferenze	Freddo – di contenuto
Museo aziendale	Caldo – di relazione

# La corporate reputation nelle diverse organizzazioni



# La corporate reputation non è universale

La reputazione di un ospedale pubblico, di una multinazionale e di una ONG si costruisce nello stesso modo?

- quali elementi contano di più?
- chi valuta?
- quali crisi sono più dannose?

# La corporate reputation non è universale

La reputazione:

- non è identica in tutti i settori;
- cambia in base agli stakeholder;
- dipende dalle aspettative sociali;
- assume forme diverse:
  - economica,
  - istituzionale,
  - etica,
  - sociale.

**Tipologia di organizzazione****Obiettivi principali****Elementi caratteristici****Driver di comunicazione / reputazione****Enti pubblici / istituzioni**

Servizio pubblico, fiducia istituzionale, efficienza, consenso sociale

Accountability, trasparenza, dimensione politica/sociale, continuità del servizio

Trasparenza, comunicazione istituzionale, accessibilità, crisis communication, public trust

**Aziende partecipate statali**

Equilibrio tra performance economica e interesse pubblico

Governance ibrida pubblico-privata, forte esposizione istituzionale, responsabilità sociale

Accountability, affidabilità, sostenibilità, comunicazione istituzionale + corporate, gestione del consenso

**Aziende private**

Profitto, competitività, crescita di mercato, fidelizzazione clienti

Orientamento al mercato, focus sul brand, competizione, customer experience

Branding, innovazione, qualità, storytelling, customer engagement, employer branding, ESG

**Aziende quotate**

Creazione di valore per gli azionisti, stabilità finanziaria, fiducia del mercato

Forte esposizione mediatica e finanziaria, pressione degli investitori, regolamentazione

Investor relations, trasparenza finanziaria, leadership, ESG, governance, gestione della fiducia

**Startup**

Crescita rapida, raccolta investimenti, innovazione, scalabilità

Alta incertezza, reputazione ancora fluida, centralità dei founder, forte componente narrativa

Vision, purpose, storytelling, innovazione, community building, thought leadership, hype mediatico

**Organizzazioni non-profit**

Impatto sociale, advocacy, raccolta fondi, legittimazione sociale

Mission-driven, centralità dei valori, dipendenza dalla fiducia

Credibilità, autenticità, trasparenza, impatto sociale, community engagement, coerenza valoriale

# Enti pubblici ed istituzioni

Nel settore pubblico la reputation è fortemente legata a:

- fiducia istituzionale;
- accountability;
- trasparenza;
- efficienza percepita;
- capacità di risposta ai cittadini.

Driver reputazionali principali

- trasparenza;
- accessibilità;
- equità;
- continuità del servizio;
- credibilità istituzionale;
- gestione delle emergenze.

# Enti pubblici ed istituzioni

## Stakeholder principali

- cittadini;
- istituzioni;
- media;
- territori;
- dipendenti pubblici.

## Principali rischi reputazionali

- inefficienza;
- scandali amministrativi;
- corruzione;
- cattiva gestione della comunicazione;
- perdita di fiducia pubblica;
- crisi sanitarie/emergenze.

# Enti pubblici ed istituzioni

Qual è la differenza tra:

- Consenso politico;
- reputazione istituzionale;
- fiducia sociale.

Alcuni esempi:

- comunicazione durante emergenze sanitarie;
- reputazione degli ospedali pubblici;
- comunicazione digitale degli enti pubblici;
- gestione della crisi nei comuni/regioni.

# La corporate reputation nelle partecipate statali

Le aziende partecipate dallo Stato occupano una posizione ibrida:

- operano sul mercato;
- ma mantengono una forte dimensione pubblica e istituzionale.

La loro reputazione dipende contemporaneamente da:

- performance economica;
- qualità del servizio;
- fiducia istituzionale;
- trasparenza;
- ruolo sociale.

# La corporate reputation nelle partecipate statali

## Driver reputazionali principali

- affidabilità;
- continuità del servizio;
- capacità gestionale;
- relazione con il territorio;
- sostenibilità;
- trasparenza;
- gestione politica.

## Stakeholder principali

- cittadini;
- istituzioni;
- investitori;
- dipendenti;
- media;
- comunità territoriali.

# La corporate reputation nelle partecipate statali

## Principali rischi reputazionali

- politicizzazione;
- inefficienza;
- scandali gestionali;
- conflitti tra obiettivi economici e sociali;
- crisi di governance;
- percezione di spreco di risorse pubbliche.

ACCOUNTABILITY

CONSENSO

LEGITTIMAZIONE



# La corporate reputation nelle aziende quotate

Le aziende quotate hanno una reputazione fortemente esposta:

- ai mercati finanziari;
- agli investitori;
- ai media;
- alle valutazioni ESG\*\*.

La reputation incide direttamente su:

- valore azionario;
- fiducia degli investitori;
- stabilità finanziaria.

Driver reputazionali principali

- performance economica;
- governance;
- leadership;
- trasparenza finanziaria;
- ESG;
- investor relations;
- capacità di gestione delle crisi.

# La corporate reputation nelle aziende quotate

## Stakeholder principali

- investitori;
- analisti;
- media economici;
- regulator;
- dipendenti;
- mercato.

## Principali rischi reputazionali

- scandali finanziari;
- insider trading;
- perdita di fiducia degli investitori;
- volatilità reputazionale;
- crisi ESG;
- crisi di leadership.

# La corporate reputation nelle aziende quotate

Nelle quotate:

- reputazione finanziaria e corporate reputation tendono a sovrapporsi;
- la comunicazione agli investitori diventa strategica.



**MONTE  
DEI PASCHI  
DI SIENA**  
BANCA DAL 1472

# La corporate reputation nelle aziende private

Nelle aziende private la reputation è spesso collegata a:

- competitività;
- vantaggio competitivo;
- valore del brand;
- fiducia del mercato;
- customer loyalty.

Driver reputazionali principali

- qualità dei prodotti/servizi;
- innovazione;
- leadership;
- ESG e sostenibilità;
- employer branding;
- customer experience;
- digital reputation.

# La corporate reputation nelle aziende private

## Stakeholder principali

- clienti;
- investitori;
- dipendenti;
- partner;
- media;
- community digitali.

## Principali rischi reputazionali

- crisi prodotto;
- scandali etici;
- greenwashing;
- data breach;
- social media crisis;
- problemi nella supply chain.

# La corporate reputation delle startup

Le startup costruiscono la reputazione:

- molto rapidamente;
- spesso in ambienti altamente digitali;
- con forte esposizione mediatica.

La reputation iniziale è spesso:

- più narrativa che consolidata;
- fortemente legata ai founder;
- influenzata dagli investitori e dal buzz mediatico.

Driver reputazionali principali

- innovazione;
- vision;
- purpose;
- capacità di execution;
- leadership dei founder;
- community building;
- velocità di crescita.

# La corporate reputation delle startup

## Stakeholder principali

- investitori;
- utenti early adopters;
- media;
- community digitali;
- incubatori/acceleratori;
- dipendenti altamente qualificati.

## Principali rischi reputazionali

- hype eccessivo;
- mancanza di credibilità;
- dipendenza dal founder;
- crisi di fiducia degli investitori;
- problemi etici/tecnologici;
- crescita non sostenibile.



**BENDING SPOONS**



# Comunicare il non profit

Nel non-profit la reputazione:

- è spesso il principale asset;
- si basa sulla fiducia;
- dipende dalla coerenza valoriale;
- influenza donazioni e legittimazione sociale.

Driver reputazionali principali

- credibilità;
- autenticità;
- impatto sociale;
- trasparenza;
- coerenza mission-valori;
- gestione dei fondi.

# Comunicare il non profit

## Stakeholder principali

- donatori;
- volontari;
- beneficiari;
- comunità;
- istituzioni;
- media.

## Principali rischi reputazionali

- uso improprio dei fondi;
- incoerenza etica;
- perdita di fiducia;
- attivismo digitale;
- crisi di legittimazione.

# Una sintesi

<b>Organizzazione</b>	<b>Driver reputazionali</b>	<b>Stakeholder chiave</b>	<b>Rischio principale</b>
Aziende private	Innovazione, qualità	Clienti, investitori	Crisi di brand
Enti pubblici	Fiducia, trasparenza	Cittadini	Perdita di fiducia
Non-profit	Credibilità, coerenza	Donatori, comunità	Crisi etica
Partecipate statali	Accountability + performance	Cittadini, istituzioni	Politicizzazione
Aziende quotate	Governance, performance	Investitori, mercato	Crisi finanziaria
Startup	Vision, innovazione	Investitori, community	Hype e perdita di credibilità

Quale organizzazione ha la reputazione più fragile?