

LA COMUNICAZIONE INTERNA

INDICE

PREMESSA

COMUNICAZIONE ORGANIZZATIVA E COMUNICAZIONE INTERNA P. 2

CAP. 1 IL PIANO DI COMUNICAZIONE INTERNA P. 3

CAP. 2 LE FASI DEL PIANO DI COMUNICAZIONE INTERNA P. 3

2.1. IL BRIEFING P. 3

2.2. LA PIANIFICAZIONE P. 3

2.2.1. GLI OBIETTIVI E LE STRATEGIE P. 3

2.2.2. GLI STRUMENTI P. 5

2.3. L'ATTUAZIONE P. 5

2.4. IL CONTROLLO E LA VALUTAZIONE P. 5

CONCLUSIONI P. 6

APPENDICE P. 6

Premessa

Comunicazione organizzativa e comunicazione interna

Con l'espressione *comunicazione organizzativa o interna* si intende "l'insieme delle attività che favoriscono e diffondono i valori dell'ente, la conoscenza delle strategie amministrative e l'organizzazione del lavoro" (A. Rovinetti, 2002)¹. E ancora: "La comunicazione interna può essere definita come l'insieme delle attività specialistiche di comunicazione necessarie a supportare il funzionamento, lo sviluppo e il successo delle organizzazioni complesse. Tali attività, che devono essere gestite e integrate tra di loro con un'adeguata attività manageriale, possono essere suddivise in quattro categorie ciascuna con uno specifico obiettivo. La comunicazione *strategica*, per indirizzare e coinvolgere le persone dell'organizzazione. La comunicazione *creativa*, per generare le conoscenze e le competenze necessarie. La comunicazione *della conoscenza o formativa*, per diffondere le competenze distintive dell'organizzazione. La comunicazione *funzionale*, per supportare i processi gestionali e produttivi" (E. Invernizzi, 2006)².

La comunicazione organizzativa si pone, quindi, come un sistema di processi, caratterizzati per la loro importanza strategica e per l'alto grado di operatività, creazione, scambio e condivisione di messaggi. Occuparsi di comunicazione organizzativa vuol dire, di fatto, proporsi di migliorare la comunicazione, perché significa "intervenire sulla parte sommersa del suo processo di genesi e sviluppo, significa aprirsi alla possibilità di essere chiamati ad intervenire su abitudini, procedure, architetture organizzative, rapporti e regole che le presiedono, competenze individuali, e altro ancora che impongono di estendere il campo di azione e necessitano di legittimazione e potere (o quanto meno disponibilità a riconoscerli all'occorrenza)"³.

La comunicazione interna si sviluppa su tre direttrici: *verticale* (tra soggetti appartenenti a diversi livelli gerarchici del medesimo settore), *orizzontale* (tra soggetti dello stesso livello gerarchico ma facenti parte di settori differenti) e *trasversale* (tra soggetti appartenenti a diversi livelli gerarchici e anche a settori differenti).

Anche se non è sempre facile delimitarne i confini, essa si pone come complementare e funzionale rispetto alla comunicazione esterna. Del resto, "non è possibile ottenere una comunicazione esterna efficace, trasparente e completa se il livello della comunicazione interna non è altrettanto efficace, trasparente e completo."⁴ Più la funzione di comunicazione è suddivisa fra strutture specifiche e specializzate (Ufficio Stampa, Portavoce, Urp, Servizio Comunicazione istituzionale, Ufficio di Gabinetto del Sindaco, Redazione web, eccetera) più è complesso tracciare questo confine e più numerose saranno le ricadute anche da un punto di vista organizzativo nel mettere mano alla comunicazione interna, sebbene nell'esperienza pratica la sua gestione e il coordinamento delle attività che ne fanno capo spesso siano affidati di fatto all'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico.

Un altro confine difficile da tracciare è quello esistente tra comunicazione organizzativa e comunicazione interpersonale, considerato che nell'ambito della comunicazione interna si passa da un livello di comunicazione di area o settore, a quella per gruppo di lavoro, a quella tra superiore gerarchico e collaboratore, arrivando fino ad interessare le abilità e competenze relazionali del singolo individuo. Anche nella comunicazione interna il *fattore interpersonale* è fondamentale, soprattutto se l'organizzazione è di piccole dimensioni.

Costruire e presidiare un sistema di comunicazione interna è un compito impegnativo e cruciale per qualunque organizzazione: la comunicazione all'interno dell'ente non si può certo confinare alla sola pausa caffè. Tuttavia, anche la *chiacchiera*, la *voce di corridoio*, il *rumeur* (in francese), il *gate keeper* (in inglese) o comunque lo si voglia definire, fa parte di quell'intricato groviglio che dà vita alla comunicazione interna informale, fonte spesso di preziosi suggerimenti o cassa di risonanza di *umori* diffusi dei quali tener conto, ma che nessun sistema o strumento di comunicazione organizzativa, per quanto flessibile, si può proporre di controllare o programmare.

¹ in A. Rovinetti, Diritto di parola, Il Sole 24 Ore S.p.A., 2002

² in E. Invernizzi (a cura di), Manuale di relazioni pubbliche 2. Le competenze e i servizi specializzati, McGraw-Hill, 2006

³ in A. Gramigna e S. Stecca (a cura di), Comunicare dentro l'amministrazione, Urp degli Urp – Strumenti/6, 2010

⁴ in N. Levi (a cura di), Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche, Edizioni Scientifiche Italiane S.p.A. – collana Cantieri, 2004

1. Il piano di comunicazione interna

Per dare forma e metodo ad un progetto di comunicazione interna, è opportuno elaborare un vero e proprio piano di comunicazione interna, che si colloca a sua volta all'interno del piano di comunicazione generale dell'ente.

Per strutturare un vero e proprio piano strategico della comunicazione interna occorre procedere secondo uno schema metodologico collaudato e strutturato nelle seguenti fasi:

1. **Briefing: raccolta e analisi delle informazioni**
2. **Pianificazione: definizione degli obiettivi, scelta delle strategie e individuazione degli strumenti**
3. **Attuazione**
4. **Controllo e valutazione**

2. Le fasi del piano di comunicazione interna

2.1. Il briefing

Il *brief* o *briefing* consiste nella ricerca, nell'individuazione e nella conseguente disamina di tutte le informazioni utili per inquadrare il contesto entro e in funzione del quale elaborare il piano di comunicazione interna.

Si tratta di una fase delicata e cruciale del lavoro, assimilabile all'analisi dello scenario che si effettua in sede di redazione del piano di comunicazione generale dell'ente, ma focalizzato questa volta all'interno dell'organizzazione. Dalla sua accuratezza e precisione dipendono l'efficacia e quindi il buon esito del progetto: più elementi conoscitivi rilevanti saranno acquisiti e correlati, più la *fotografia* risulterà "fedele all'originale" e quindi attendibile e rappresentativa.

Gli aspetti presi in considerazione riguardano:

1. **L'organizzazione e la sua *mission***
2. **Il contesto**
3. **Il pubblico interno**
4. **Le risorse disponibili**

2.2. La pianificazione

Attraverso il processo di pianificazione, vengono individuati ed esplicitati gli obiettivi da perseguire attraverso il piano di comunicazione interna e le conseguenti azioni da mettere in atto per realizzarli.

2.2.1. Gli obiettivi e le strategie

Un piano strategico di comunicazione interna può avere come obiettivi generali:

- favorire la **conoscenza dell'organizzazione e dei suoi valori**;
- promuovere l'**adozione di idee e comportamenti**⁵.

Tuttavia, per fare chiarezza e dare concretezza alle aspettative di risultato, occorre che gli obiettivi vengano definiti e declinati in modo da essere:

- **chiari e comprensibili**
- **realistici**
- **misurabili**

⁵ ben sapendo che il cambiamento cognitivo e nei comportamenti è la premessa per un cambiamento nelle abitudini, finanche nei valori delle persone, e il cambiamento delle organizzazioni non può che passare attraverso un cambiamento individuale (C. Nardo, La comunicazione interpersonale, 2010)

- **coerenti**
- **condivisi**

Partendo da scelte e finalità generali dell'amministrazione, occorre definire gli obiettivi e programmare le conseguenti attività.

Individuata la *mission* strategica dell'ente nell'ambito del piano di comunicazione interna, vanno prese in considerazione le politiche, le linee-guida, i programmi, gli obiettivi ed i progetti strategici contenuti nel Dup e nel Peg.

Un panorama di obiettivi e linee strategiche ampio e articolato, che, solo grazie all'impegno e alla partecipazione di tutto l'ente, può trovare compimento. Per questa ragione, si ritiene indispensabile attivare tavoli di lavoro congiunti, programmare momenti di incontro e di confronto con gli *stakeholder* e gli influenti intorno a ciascuno degli obiettivi strategici individuati⁶. Una forma di inclusione degli *stakeholder* interni riguarda indubbiamente e innanzitutto la rete dei referenti interni ai vari Uffici e Servizi. "Il coinvolgimento di questi particolari *stakeholder* interni è una condizione di potenziale successo del piano. [...] Sostanzialmente sono i principali *stakeholder* interni del piano e si configurano come la 'rete di alleanza' all'interno dell'organizzazione rispetto al piano stesso. Occorre infatti tenere presente che l'adozione del piano di comunicazione, come qualunque azione di potenziale miglioramento, produce una serie di effetti sia sull'organizzazione nel suo insieme sia sulle singole persone e i singoli ruoli all'interno dell'ente perché altera gli equilibri consolidati, i modi di lavorare e il clima interno, portando con sé una certa carica critica all'operato precedente: la discontinuità provoca in quasi tutti i casi una reazione fisiologica di resistenza che può manifestarsi fin dall'annuncio del progetto ma che comunque è destinata a rafforzarsi una volta realizzati i prodotti prima e i risultati poi. Perciò il piano di comunicazione non solo non può essere calato dall'alto ma, soprattutto, non può appartenere solo alla struttura di comunicazione tanto più che ha ricadute sui colleghi: per queste ragioni [... avvalersi di referenti, riconoscendo a ciascuno dei suoi componenti un ruolo specifico nel contributo che può fornire,] è una scelta strategica di comunicazione interna che apre la strada del consenso e della partecipazione, rafforzando gli 'alleati' e togliendo terreno a coloro che potrebbero agire resistenze."⁷

All'interno di questo processo, la funzione di comunicazione può assumere un ruolo di coordinamento, organizzando le risorse tecnico-operative e definendo il programma delle attività di comunicazione da svolgere⁸. Una sorta di *project manager*, a cui affidare il compito di vigilare e attivarsi, affinché sia mantenuta la coerenza fra gli obiettivi definiti e le azioni intraprese, e sia garantito il rispetto dei tempi e dei costi di realizzazione previsti. Gli altri attori, dal canto loro, si devono adoperare, perché il proprio il loro operato risulti in linea con quanto stabilito in sede di pianificazione.

Nonostante il percorso condiviso, è inevitabile che non tutti i bisogni, le idee e le aspettative possano trovare spazio di realizzazione, perlomeno nell'immediato, all'interno del piano. L'importante è rendere conto delle ragioni per cui essi non sono integrabili nel progetto. Così facendo, probabilmente non si eliminano del tutto le eventuali criticità o conflittualità, ma si ottengono molteplici risultati:

- si gettano le basi per una possibile futura negoziazione;
- si garantisce la trasparenza indispensabile per mantenere alto il livello di collaborazione;
- si stimolano le persone a formulare proposte coerenti e attuabili;

⁶ un'esperienza significativa e interessante in merito riguarda il Comune di Cesena e si può trovare in N. Levi (a cura di), *Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane S.p.A. – collana Cantieri, 2004

⁷ in N. Levi (a cura di), *Il piano di comunicazione: apprendere dall'esperienza*, Urp degli Urp – Strumenti/4, 2006

⁸ l'art. 39 Regolamento comunale sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi del Comune di Casalecchio di Reno individua nello sportello polifunzionale (ex Urp) il "luogo istituzionale deputato all'informazione e comunicazione anche interna" e il piano di comunicazione generale dell'ente affida alla medesima struttura l'organizzazione complessiva della comunicazione interna

- si assume un forte impegno nei confronti dei nostri interlocutori nella direzione di motivare ogni decisione assunta, comprese quelle che non competono direttamente, ma di cui si è a conoscenza.

2.2.2. Gli strumenti

Individuare gli strumenti di comunicazione interna più adeguati per realizzare gli obiettivi contenuti in un piano strategico, significa agire in una logica sistemica. Ogni strumento, cioè, va scelto e adottato in maniera coordinata e combinata rispetto a tutti gli altri mezzi che si intende utilizzare, per accrescerne l'efficacia ed evitare disallineamenti o effetti schizofrenici nella comunicazione interna.

In questi termini, si parla di *communication mix*, all'interno del quale agli strumenti **formali** associare quelli **informali** e a quelli **scritti** quelli **orali**, ben sapendo che la comunicazione interna, specialmente per un'amministrazione pubblica, passa attraverso ciascuno di essi.

Lo strumento individuato, oltre ad essere integrato e funzionale all'obiettivo, risulti effettivamente fruibile e non abbia un mero valore simbolico, né celi intenti *manipolativi*. Adottare iniziative di questo genere rischierebbe, infatti, di compromettere la credibilità dell'intero progetto, di ingenerare un senso di sfiducia diffuso e quindi di demotivare i componenti dell'organizzazione.

Solo da un'indagine quali-quantitativa del contesto e dalla successiva valutazione da parte dell'organizzazione può scaturire un quadro ben delineato e supportato degli strumenti di comunicazione interna da adottare. Considerato il subentro della nuova Amministrazione, avvenuto di fatto nella seconda metà del 2014 nell'ambito di un assetto strutturale del Comune, che vede l'avvio e la progressiva gestione associata di servizi e funzioni su base sovracomunale in collaborazione o unione con altri enti e all'orizzonte la nascita della 'città metropolitana', l'individuazione del corretto e adeguato *communication mix* andrà definito di conseguenza.

2.3. L'attuazione

La fase di attuazione consiste nella definizione e nella messa in atto del programma di lavoro necessario per la realizzazione del piano. L'attivazione di ciascuno strumento e lo svolgimento delle azioni necessarie per la sua implementazione, l'attribuzione dei compiti e delle responsabilità ai vari attori coinvolti e la definizione dei tempi di esecuzione di ogni attività sono e devono essere il risultato di un percorso di condivisione, confronto e mediazione fra i diversi soggetti chiamati in causa dal progetto.

2.4. Il controllo e la valutazione

Il controllo e la valutazione rappresentano l'ultima fase, attraverso cui si sviluppa il piano di comunicazione interna. È necessario prevedere un momento di verifica finale sul livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati, ma è utile eseguire anche una sorta di *pre-test* del piano o di alcune sue parti, prima di intraprendere determinate azioni o utilizzare alcuni strumenti, sulla cui efficacia si nutre qualche dubbio. Analogamente, è opportuno effettuare il monitoraggio sull'andamento del progetto anche durante il suo svolgimento.

È compito soprattutto del *project manager* verificare il regolare e puntuale divenire delle diverse fasi del progetto e la corretta attivazione degli strumenti individuati in fase di pianificazione.

L'attività di controllo mette in luce eventuali criticità da eliminare, o quantomeno circoscrivere, attraverso l'adozione di correttivi o azioni di miglioramento.

Il controllo e la valutazione forniscono anche elementi e indicazioni utili per elaborare il piano di comunicazione interna per il periodo successivo. Per questa ragione, occorre predisporre indicatori e strumenti di rilevazione e verifica, che consentano il confronto dei risultati e delle performance nel tempo, quali:

- il **"collaudo"** dei questionari di analisi del contesto;
- i **focus group** su iniziative specifiche;
- le **indagini sul benessere organizzativo**;
- le **analisi di customer satisfaction** interna, per misurare l'impatto delle iniziative sull'immagine (atteggiamenti e opinioni) e sul rendimento (comportamenti).

Le analisi di customer satisfaction hanno cadenza biennale, l'ultima risale al 2014 (vd. allegato **relazione indagine customer satisfaction 2014**), la prossima è in previsione alla fine del 2016.

Comunicare un percorso e gli obiettivi che lo animano, significa assumere un impegno nei confronti degli altri, una sorta di promessa, che si mantiene all'atto della condivisione dei risultati.

Conclusioni

Un piano strategico di comunicazione interna è per sua stessa definizione il frutto di un lavoro di squadra, all'interno della quale il professionista della comunicazione, a cui può essere affidata la "cabina di regia", può solo fungere da collettore e da figura di coordinamento. La chiave del successo sta ancora una volta nelle persone. Identificare e coinvolgere nel progetto le persone professionalmente più adatte e capaci, che conoscono l'organizzazione e sanno farsi da interpreti delle sue dinamiche, sono il primo obiettivo che un progetto di comunicazione interna si dovrebbe dare.

Appendice

- [All. 1 Elenco sedi e strutture](#)
- [All. 2 Schema macro-organizzazione dell'ente](#)
- All. 3 Schema micro-organizzazione dell'ente (da aggiornare)
- [All. 4 Schema macro-organizzazione strutture collegate](#)
- [All. 5 Descrizione Sportelli per Piano Comunicazione](#)
- [All. 6 Manuale di gestione dei flussi informativi e documentali da/verso SEMPLICE](#)
- [All. 7 Schema gestione telefonate SEMPLICE](#)
- [All. 8 Relazione customer satisfaction 2014](#)