

# RETI SOCIALI E COMUNITÀ

## LA COMUNICAZIONE INTERNA A SUPPORTO DELLE RELAZIONI IN AZIENDA

**Report di sintesi  
con i principali risultati dell'indagine**

**Maggio 2023**

### **Una comunità, tante comunità**

Una comunità, anzi tante comunità. La condivisione degli obiettivi e delle informazioni, la valorizzazione dei risultati e un orientamento diretto a favorire i rapporti tra i colleghi supportano il coinvolgimento e il senso di appartenenza verso l'azienda: per questo le imprese, anche bancarie, riconoscono sempre più di essere una 'comunità di comunità'. Quindi una comunità che accoglie al suo interno gruppi di relazione in evoluzione, che possono essere più o meno aperti e interdipendenti tra loro, costruiti sulla base delle abilità e competenze, delle condizioni, delle esigenze e degli interessi condivisi dalle persone in azienda, anche se diversi per generi, età, settore, funzione, ruolo o responsabilità professionale.

Stare insieme per raggiungere il bene comune. In un contesto in repentino mutamento, caratterizzato da insicurezze e nuove sfide a livello digitale, sanitario, geopolitico, climatico, con impatti importanti sulla vita di ciascuno, è infatti sempre più necessario sapere rispondere alle complessità costruendo spazi di confronto e condivisione di riflessioni, ma anche di pratiche. Ci sono quindi le comunità dei genitori, quelle dei portatori di interessi ambientali, di chi si occupa di volontariato, o di chi è parte della comunità Lgbt. Le comunità sono nuclei attivi e vitali, frutto di alleanze tra persone intorno a specifiche tematiche e obiettivi, che nascono in maniera spontanea e che, sviluppando fenomeni di solidarietà organizzativa, sono capaci di generare benessere per tutti. La creazione di ponti tra comunità può innescare processi di partecipazione e attivazione propositiva.

In un momento di post pandemia e di riposizionamento dell'azienda rispetto ai suoi valori e al rapporto con il personale, per le imprese riconoscere e conoscere le proprie comunità interne diventa una chiave significativa sia per la realizzazione dei propri valori, sia per la costruzione di una più profonda e condivisa cultura organizzativa. Mettersi in contatto con queste comunità e realizzare dei veri e propri momenti di interrelazione consente di attivarle e valorizzarle nel percorso di crescita dell'impresa stessa. Anche con il supporto della comunicazione interna, che dà un contributo fondamentale alla diffusione degli obiettivi e dei valori dell'impresa, favorendo collaborazione tra le persone impegnate nello svolgimento delle attività.

Capire quale ruolo svolge la comunicazione interna nella costruzione di ambienti inclusivi e di reti di relazioni sempre più consolidate e aperte a partire dalla valorizzazione delle comunità in azienda è l'obiettivo al centro di questa nuova indagine realizzata dall'Associazione bancaria italiana con il contributo delle banche partecipanti al gruppo di lavoro ABI sulla Comunicazione interna, a maggio 2023. Terzo appuntamento di una esperienza più ampia, che ha già avuto al centro il tema della comunicazione interna rispetto alla promozione dello sviluppo sostenibile in azienda (di aprile 2022) e della evoluzione dei suoi strumenti, contenuti e tono 'al tempo del Covid' (di aprile 2021).

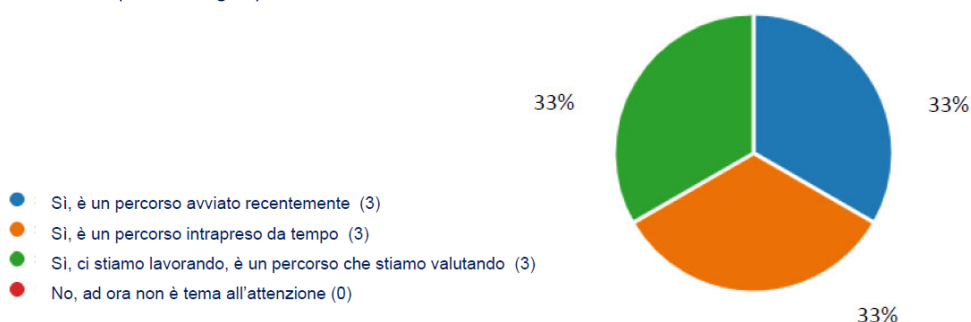
Il lavoro è il risultato di un questionario che ha indagato le iniziative in corso e quelle che saranno implementate da banche e gruppi bancari, anche grazie al necessario supporto delle attività di comunicazione in azienda, per favorire le relazioni a partire dal riconoscimento delle comunità presenti. Per rilevare con maggiore profondità la tendenza, il questionario ha compreso anche domande a risposta aperta, per lasciare modo alle realtà partecipanti di spiegare più nel dettaglio le caratteristiche, gli strumenti e gli obiettivi delle iniziative. Per valutare in maniera più granulare atteggiamenti, opinioni e percezioni, le risposte chiuse potevano essere distribuite anche su scala graduata secondo le voci: per niente, poco, abbastanza, molto, moltissimo.

L'indagine è stata realizzata sulla base delle risposte fornite da 9 banche o gruppi bancari che rappresentano circa il 50% del settore per numero di dipendenti e di totale attivo.

Le principali aree indagate sono: le iniziative messe in campo dalle aziende per supportare le proprie comunità interne, anche grazie al ruolo svolto dalla comunicazione interna; gli obiettivi e i temi di maggiore interesse per il coinvolgimento e l'attivazione delle comunità, con un focus specifico dedicato a quelli della sostenibilità; i principali canali e strumenti utilizzati dalle aziende per favorire la creazione di ambienti inclusivi e rafforzare la collaborazione tra le persone dentro i gruppi e tra i gruppi; le eventuali linee di condotta operative o i possibili regolamenti interni utilizzati dalla banca o dal gruppo per favorire la collaborazione e la partecipazione di queste realtà.

Tutte le banche e gruppi bancari che partecipano all'indagine manifestano attenzione rispetto alla dimensione indagata. Dalle risposte al questionario emerge che due banche su tre hanno già intrapreso un percorso a supporto delle comunità interne, chi recentemente, chi da tempo. Una su tre dichiara che sta valutando azioni in tal senso.

**La vostra banca o gruppo bancario supporta le comunità dei colleghi e le reti sociali che si sviluppano in azienda?**  
(Scelta singola)



## **Dalle comunità alla *communityship***

Dall'indagine emerge un diverso approccio che si sta via via sviluppando nell'ambito delle banche e dei gruppi bancari. Sulla base delle risposte al questionario e delle esperienze delineate dalle realtà partecipanti, l'attenzione che le banche rivolgono alle persone in azienda considera in modo crescente anche i legami di gruppo che si costruiscono e alimentano nell'ambito dell'organizzazione stessa. Nella consapevolezza che percezione di benessere e legami di trasparenza, partecipazione e fiducia sono gli elementi alla base delle comunità stesse, che fanno sì che le persone si uniscano e creino rapporti di alleanza.

Quello intrapreso dalle banche o gruppi bancari rispondenti è un approccio che mette sempre più al centro la forza propulsiva delle comunità, in una parola '*communityship*'. Nata dall'unione di termini inglesi - cioè *community*, comunità, con il suffisso *ship* che indica una condizione o stato - questa parola esprime un nuovo concetto che si affianca e si integra a quello di *leadership* - relativo alla capacità di una persona di guidare con autorevolezza un gruppo di cui è responsabile - e di *team working* - cioè il lavoro di squadra, il lavorare in sinergia con altri per il raggiungimento di un obiettivo comune.

Una tendenza che fa e farà sempre più leva sulla capacità di ascolto promossa e favorita dalle aziende stesse. Nel rispetto della partecipazione spontanea e non gerarchica delle persone alle comunità.

Riconoscere, supportare e attivare il senso di comunità che - in modo spontaneo e indipendente dagli obiettivi dell'azienda - si sviluppa fra le persone nello stesso contesto lavorativo, è creare le condizioni affinché le comunità stesse possano: emergere nei loro valori, finalità e caratteristiche; esprimersi con maggiore forza e consapevolezza anche rispetto alla loro capacità di iniziativa e collaborazione; crescere in modo coeso con i principi che guidano l'azienda e in base ai quali l'azienda stessa si struttura.

## **L'indagine punto per punto**

### **1. LE INIZIATIVE E GLI OBIETTIVI**

Al centro della prima parte del questionario sono le iniziative in corso e quelle che saranno implementate da banche e gruppi bancari, anche grazie al supporto delle attività di comunicazione in azienda. Dall'analisi di queste emergono riflessioni significative sul ruolo che le comunità assumono e potranno assumere nell'ambito dell'azienda.

#### **Laboratori di idee e proposte**

Le comunità emergono quale forza trainante e propulsiva all'interno dell'organizzazione, laboratori di iniziative e idee dei quali è apprezzato l'impegno. Questo al fine di mettere a fattore comune i loro possibili impulsi. Indagando quali processi le banche mettono in campo per attivare i gruppi, anche alla luce dei valori aziendali, l'intenzione di lasciare spazio a iniziative che provengono direttamente dalle comunità dei colleghi è infatti

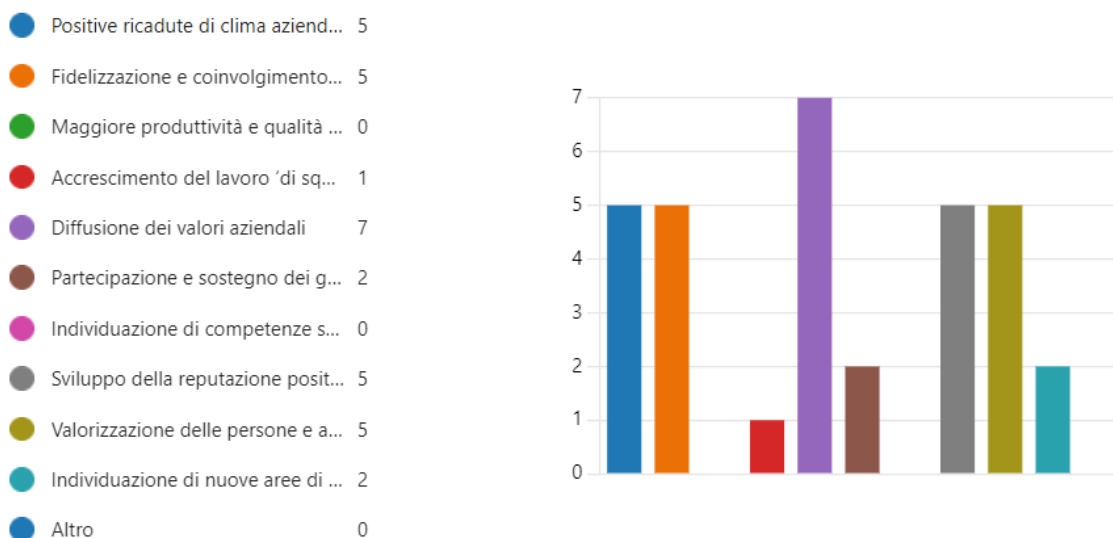
l'opzione più selezionata (circa la metà delle preferenze, pari al 44,4% delle banche rispondenti). A seguire, le voci maggiormente indicate sono quella relativa alla ricerca di un dialogo che faccia leva sulla visione collettiva del futuro e quella su temi significativi per l'organizzazione aziendale anche per promuovere idee e proposte.

### Visione, missione e valori

Dalle risposte al questionario, emerge come valorizzare le comunità in azienda sia considerata una strategia non per aumentare il business e la produttività, quanto per creare una identità condivisa e solida, riconoscibile sia all'interno sia all'esterno. Comunicare la visione, la missione e i valori dell'azienda è infatti il principale obiettivo alla base dell'attivazione delle comunità interne. Questo per la quasi totalità della realtà rispondenti (il 77,7% dei partecipanti all'indagine).

Inoltre, dalle risposte al questionario emerge che per più della metà delle banche rispondenti (55,5%) promuovere la relazione e la socializzazione tra le persone a partire dalle loro reti sociali può generare positive ricadute di clima aziendale per il benessere dei singoli e della collettività, e di fidelizzazione e coinvolgimento dei lavoratori per l'accrescimento del senso di appartenenza. E può essere a supporto della reputazione dell'azienda verso l'interno e l'esterno, e dell'attrazione di nuovi talenti.

**Con quali obiettivi la vostra azienda ha deciso di promuovere la relazione e la socializzazione tra le persone, attivando le comunità in azienda?**  
(Selezionare al massimo 4 opzioni)



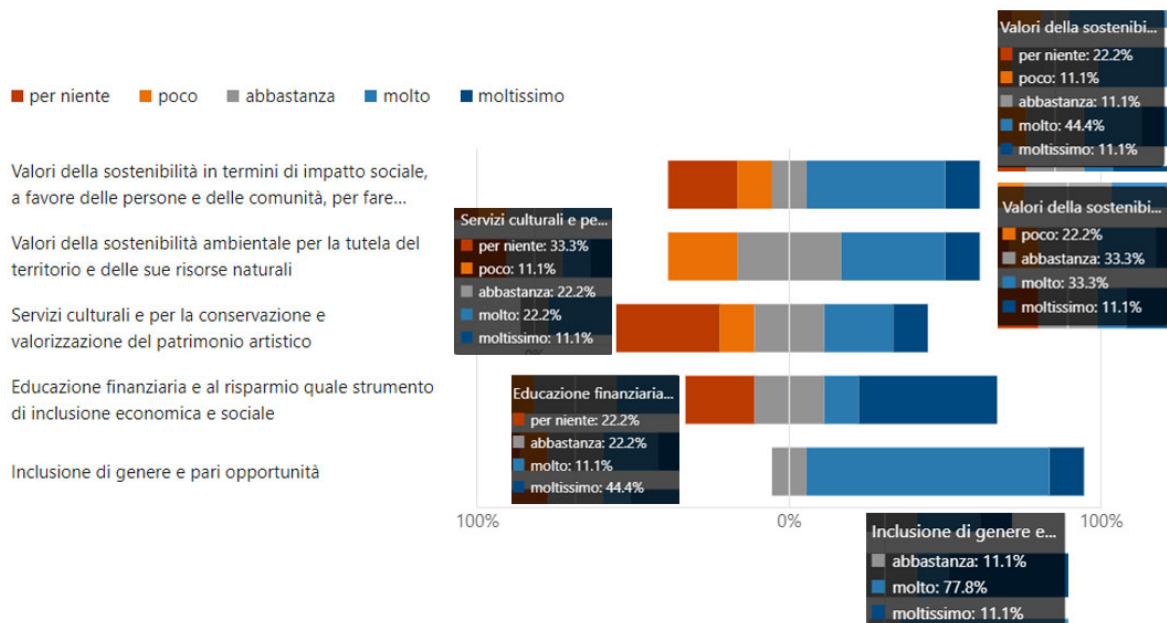
Se consideriamo i benefici concreti già raggiunti rispetto agli obiettivi, la maggior parte delle risposte (pari al 55,5% di quelle possibili per ogni opzione) si concentra sulle voci relative agli impatti in termini di diffusione dei valori aziendali e all'accrescimento del senso di appartenenza dei collaboratori. Segue lo sviluppo della reputazione positiva.

### La sostenibilità al centro

Rispetto ai temi di maggiore interesse e alle leve messe in campo da banche e gruppi bancari per supportare le comunità e le reti sociali in azienda attraverso le attività di comunicazione interna, la sostenibilità in termini di impegno sociale ha già un ruolo centrale, mentre è in crescita quella in termini di impatto ambientale e climatico.

Inclusione di genere e pari opportunità è la voce maggiormente avvalorata dalle banche partecipanti all'indagine: 'molto' e 'moltissimo' per l'89% delle realtà rispondenti rispetto alle attività in essere. Seguono l'educazione finanziaria e al risparmio quale strumento di inclusione economica e sociale e le azioni per far fronte alle situazioni di maggiore fragilità sociale ('molto' e 'moltissimo' per il 55,5% degli intervistati).

**Quali attività di comunicazione in azienda sono state realizzate per attivare gruppi interni di lavoratori rispetto ai temi della sostenibilità?**  
(per ogni voce, scelta singola)



In una prospettiva futura, il tema della valorizzazione delle diversità e dell'inclusione si conferma di 'molta' e 'moltissima' attenzione (per l'89% delle banche). In crescita il ruolo assunto dalle tematiche di educazione finanziaria e al risparmio ('molto' e 'moltissimo' per l'89% delle banche), quello relativo agli aspetti climatici e ambientali ('molto' e 'moltissimo' per il 66,6%) e alla tutela e valorizzazione del patrimonio culturale ('molto' 'moltissimo' per il 55,5%).

**La collaborazione con realtà esterne**

L'attenzione verso l'esterno, in quanto imprese inserite in un sistema complesso di relazioni, è confermata dalla varietà delle realtà con cui le banche dichiarano di collaborare per implementare e promuovere le iniziative e il senso di benessere dei gruppi interni, sebbene una parte di esse affermi di agire in autonomia (il 33,3% dei partecipanti all'indagine). Oltre la metà dei rispondenti (55,5%) dichiara di ricevere supporto da enti del terzo settore. Seguono i servizi per la persona, di assistenza sociale e sanitaria (44,4%), le imprese per l'offerta di servizi culturali e per la promozione di attività sportive e ricreative, le start up innovative, le reti associative (33,3%).

## 2. IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE INTERNA

Già oggi la comunicazione interna viene percepita come un volano. Rispetto alle attività a supporto delle comunità in azienda e delle reti sociali, la comunicazione interna di tali iniziative nella banca o gruppo bancario risulta essere strategica. Tra le realtà partecipanti all'indagine, l'89% dei partecipanti dichiara essere questa una attività 'molto' o 'moltissimo' importante per la coesione tra i colleghi. Nell'ambito delle attività promosse in azienda, la comunicazione interna è una dimensione con un peso specifico in evoluzione e in crescita: è stata 'molto' rafforzata rispetto al passato per il 55,5% delle realtà intervistate, assumerà un ruolo 'molto' e 'moltissimo' centrale per 77,7% di queste.

**Rispetto alle attività a supporto delle comunità in azienda e delle reti sociali, quanto è strategica la comunicazione interna di tali iniziative nella vostra banca/gruppo?**  
(Scelta singola)

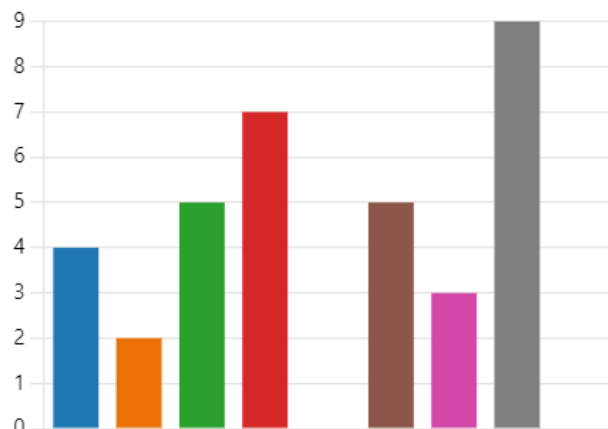


### Diversità e inclusione quale leva di comunicazione

Parità di genere e dialogo intergenerazionale è la dimensione di comunicazione interna che la totalità delle banche partecipanti ritiene strategica per favorire ambienti inclusivi e sempre più collaborativi. Seguono l'ascolto per la ricezione delle esigenze dei collaboratori (77,7% banche rispondenti), la comunicazione diffusa ed efficace tra le persone dell'organizzazione e la visibilità dei risultati (55,5% banche).

**Quali sono le dimensioni di comunicazione interna che la vostra banca/gruppo ritiene maggiormente strategiche per favorire ambienti inclusivi e sempre più collaborativi?**  
(Selezionare al massimo 4 opzioni)

- Rafforzamento della cultura azie... 4
- Supporto nella costruzione dei r... 2
- Comunicazione diffusa ed effica... 5
- Ascolto, ricezione delle esigenze... 7
- Supporto alla conoscenza del si... 0
- Visibilità dei risultati raggiunti n... 5
- Interfunzionalità: comprendere i... 3
- Parità di genere e dialogo interg... 9
- Altro 0

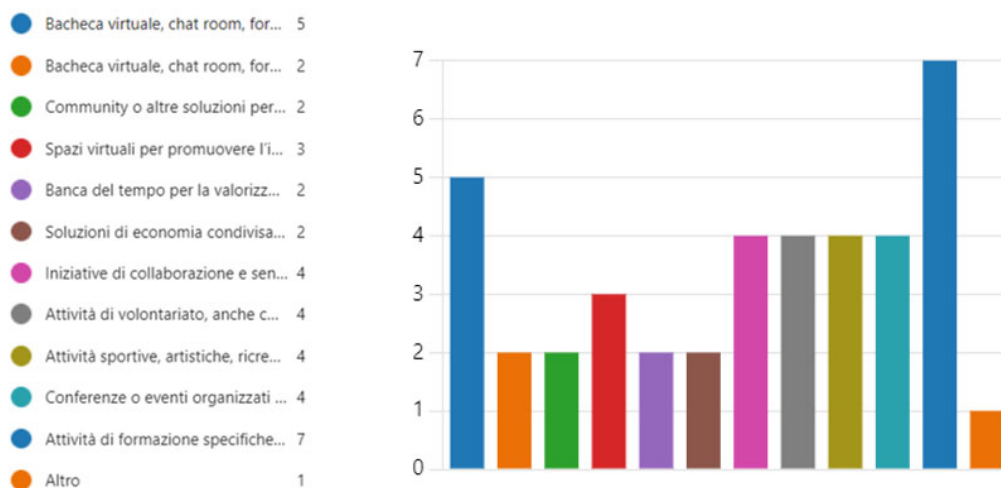


In una prospettiva futura, i temi della valorizzazione delle identità e dell'inclusione avranno un ruolo che si manterrà centrale (per il 66,6% delle banche). Dall'indagine emerge tuttavia uno spostamento dell'attenzione verso altre dimensioni che potranno assumere via via un peso crescente rispetto alle scelte aziendali. Le voci in crescita in particolare sono la comunicazione diffusa per la condivisione trasversale delle informazioni (indicata dal 66,6% delle banche), e il rafforzamento della cultura aziendale attraverso anche il rapporto con i responsabili delle unità (per banche pari al 55,5% del campione).

### 3. STRUMENTI E CANALI DI COMUNICAZIONE

Le principali occasioni realizzate dalle aziende per supportare le comunità interne e le reti sociali sono in primo luogo a supporto della formazione e dell'interazione e avvengono soprattutto su piattaforme digitali. Alle attività di formazione specifiche per i gruppi, sia in presenza sia virtuali, per l'accrescimento e la valorizzazione delle competenze e delle conoscenze (significative per 77,7% delle realtà partecipanti all'indagine) si affiancano le piattaforme digitali a supporto dell'interazione tra i colleghi, quali bacheca virtuale, chat room, forum di discussione o area dell'Intranet dedicata alla popolazione aziendale per condividere contenuti di ambito professionale (55,5% delle banche). Il 44,4% delle banche rispondenti segnala di avere realizzato soluzioni specifiche nell'ambito delle attività sportive, artistiche e ricreative, di volontariato, per la valorizzazione dell'ambiente e per una più attenta gestione delle risorse.

**Sono state realizzate occasioni o soluzioni specifiche per supportare i gruppi interni di persone e le reti sociali? Quali?**  
(È possibile fornire più di una risposta. Scelta multipla)



Rispetto alle iniziative che saranno attivate in futuro, le soluzioni per favorire l'interazione tra i colleghi in ambito lavorativo permangono le più significative e anzi in crescita (per il 66,6% delle banche partecipanti all'indagine) insieme a quelle per la formazione (per il 55,5%). Dall'indagine emerge inoltre che assumeranno un peso maggiore le voci relative all'intranet e ai canali di comunicazione virtuali per condividere anche aspetti extralavorativi, e le soluzioni di economia condivisa, significative per almeno una banca su tre (per il 33,3% delle realtà rispondenti), a indicazione di quanto

l'attivazione delle comunità potrà sempre più passare anche dalla valorizzazione di dimensioni relative alla salvaguardia dell'ambiente e al di fuori dell'ambito professionale.

I principali canali e strumenti utilizzati dalle aziende per promuovere le attività a supporto dei gruppi interni e della collaborazione tra le persone fanno leva in primo luogo sul digitale anche se l'aspetto fisico continua ad avere peso nelle scelte delle aziende. In particolare, gli strumenti più utilizzati sono email, newsletter, webinar ed eventi online (indicate da banche pari al 77,7% del campione), intranet (per il 66,6% delle realtà rispondenti), iniziative in presenza (55,5%), social media e chat aziendali (55,5%).

Rispetto ai canali utilizzati per comunicare con i colleghi della propria comunità di interesse, i più utilizzati sono le iniziative online quali videoconferenze e aule virtuali (per il 77,7% delle banche), a seguire le occasioni in presenza quali riunioni e seminari, i social media e le chat aziendali (55,5%).

### L'ascolto attivo

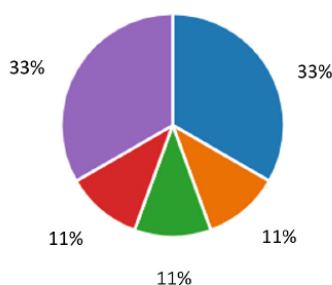
Questo approccio, volto a far emergere le comunità in azienda, è supportato 'molto' anche dall'attivazione di canali di ascolto per raccogliere considerazioni o suggerimenti dei collaboratori sul tema rispetto al passato, per oltre la metà delle realtà partecipanti all'indagine (per il 55,5%). L'analisi del clima ambientale contribuisce a valutare l'efficacia anche della comunicazione nella costruzione del senso di appartenenza e della identità aziendale.

## 4. LINEE DI CONDOTTA E POLICY

Dall'indagine emerge un interesse crescente da parte delle banche rispondenti a strutturare e formalizzare sempre di più il riconoscimento delle sue comunità interne. La disponibilità di eventuali linee di condotta operative o di possibili regolamenti interni utilizzati dalla banca o gruppo per supportare i gruppi e per favorire la loro partecipazione e collaborazione è un aspetto preso in considerazione, già operativo o in corso di definizione per realtà pari al 55,5% di quelle che hanno risposto.

**Sono state definite delle linee di condotta operative o policy per le comunità interne?**  
(Scelta singola)

- Sì, sono state definite e sono operative (3)
- Sì, sono operative e la banca/gruppo le sta implementando (1)
- Sì, la banca/gruppo sta lavorando alla loro definizione (1)
- No, ma la banca/gruppo le sta valutando (1)
- No, al momento non sono previste (3)



L'11% del campione afferma di riconoscere ai propri dipendenti un valore (non necessariamente monetario) per il tempo speso in attività di impatto sociale e ambientale.

## **5. LE INIZIATIVE IN CANTIERE**

“Proseguire il percorso portato avanti negli anni scorsi di coinvolgimento dei dipendenti anche con iniziative ed eventi, in particolare dopo il biennio pandemico”. “Vogliamo promuovere ancora di più la cultura dell'ascolto e della condivisione e favorire l'utilizzo degli strumenti di interazione che già utilizziamo”. “Lavoreremo nel creare altre community professionali di specialisti”. Le nuove iniziative per favorire le reti di relazioni saranno tema di attenzione per la comunicazione interna. In modo crescente i temi della sostenibilità, dell'inclusione e della solidarietà continueranno ad essere dimensioni attorno ai quali si struttureranno sempre più le comunità interne all'azienda. Sulla base di una partecipazione spontanea e non gerarchica e che farà leva anche sulla capacità di ascolto promossa e favorita dall'azienda stessa.

Esempi di esperienze sviluppate nell'ambito dell'azienda, in cui la comunicazione interna svolge un ruolo significativo a supporto delle comunità e delle reti sociali, sono riferite all'inclusione, conoscenza e coesione delle persone. Con diverse specificità non solo di genere. In particolare, una di queste va nella direzione della valorizzazione delle diversità date da orientamenti affettivi e identità di genere. Una comunità che coglie l'attenzione anche di numerosi colleghe e colleghi che scelgono di supportare e contribuire all'iniziativa come 'alleati', e così di rafforzare e moltiplicare l'azione del gruppo.

Altre esperienze si sviluppano intorno ad attività di volontariato sociale e per far fronte a emergenze del territorio, in grado quindi di realizzare e rafforzare connessioni che vanno al di là dei confini della sola realtà lavorativa.

Altre ancora intorno alla sfera della sostenibilità, attraverso percorsi distinti e differenziati sulla base degli interessi condivisi dalle persone in azienda. Un percorso in particolare fa leva sulla lettura, unitamente a momenti di incontro, di riflessione e di dibattito su temi collegati, per supportare consapevolezza e partecipazione attiva delle persone. Un altro invece sullo sport quale attività in grado di migliorare e produrre il benessere sotto diversi punti di vista, per sé stessi e per gli altri visto che viene supportato dall'azienda anche in ottica solidale, in sinergia con progetti sviluppati con organizzazioni a impatto sociale quali Onlus. Entrambe le comunità sono in costante crescita grazie a un attento piano di stimolo e ingaggio e all'assistenza della comunicazione interna.

Tra le iniziative a supporto delle comunità in azienda, nel questionario è indicata anche una esperienza di carattere professionale, prevalentemente online e volutamente informale di riflessione su linguaggi comuni e buone pratiche.

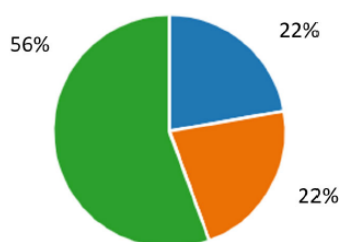
Dal questionario emerge quanto quella delle comunità in azienda sia una dimensione con potenzialità ancora non del tutto esplorate ed eventualmente supportate. Per esempio, il dialogo che le comunità intrecciano tra loro internamente all'azienda, ed esternamente con i gruppi al di fuori della struttura lavorativa, è un ambito in divenire su cui inizia ad esserci particolare attenzione.

In particolare, sulla base dell'indagine, l'interrelazione tra le comunità in azienda presenta importanti margini di sviluppo. Rispetto al possibile dialogo tra le comunità interne, il questionario indaga le modalità con cui queste entrano in contatto tra loro. Sviluppate dal 44,4% delle banche rispondenti.

**Ci sono delle modalità che permettono ai gruppi di colleghi di entrare in collegamento tra loro e collaborare?**

*(Scelta singola)*

- Sì, esistono già (2)
- Sì, ci stiamo lavorando (2)
- No, non sono ancora stati sviluppati (5)



A riguardo, l'obiettivo dichiarato è quello di rafforzare l'uso della *web collaboration* tra team interfunzionali e di favorire lo sviluppo delle potenzialità di queste piattaforme (per esempio Teams), soprattutto come luogo di confronto e condivisione.

\*\*\*

### **Partecipanti all'indagine**

Nome della banca/gruppo bancario di appartenenza:

*Banca di Credito Popolare*

*BPER Banca*

*CREDEM*

*Crédit Agricole Italia*

*Findomestic Banca*

*Gruppo Sella*

*Iccrea Banca/Gruppo BCC Iccrea*

*Intesa Sanpaolo*

*Monte dei Paschi di Siena*