

Stupire con effetti normali

La campagna di comunicazione sui valori fondanti dell'integrazione Intesa Sanpaolo – UBI Banca

di Giorgio Agagliati, Comunicazione Interna Intesa Sanpaolo – Settembre 2021

Il 12 aprile 2021 ha preso il via il nuovo Gruppo Intesa Sanpaolo che ha integrato UBI Banca. Un'operazione che ha forti razionali economico-finanziari e industriali, consolida ulteriormente la leadership del Gruppo in Italia e la sua posizione tra le banche leader in Europa.

Sin dal lancio dell'operazione, il CEO di Intesa Sanpaolo, Carlo Messina aveva sottolineato che la forza e i numeri dell'integrazione si basavano anche su comuni valori di riferimento. E a questi valori, definiti "fondanti" per il Gruppo che si veniva a costituire, è stato dedicato uno dei cantieri dell'integrazione.

Una matrice 3 x 4

Il cantiere dedicato ai Valori Fondanti ha seguito un percorso in due fasi.

La prima, top-down, è consistita in una ipotesi di linee guida e di valori, formulata dai manager di prima linea responsabili dell'integrazione. In questa fase, non "a tavolino" ma sulla base dei tratti identitari delle banche, sono stati identificati quelli che vengono definiti i **tre pilastri** dell'integrazione: i clienti, le persone del Gruppo, i territori e le comunità.

La seconda fase, bottom-up, ha visto l'ascolto approfondito, con focus group e colloqui individuali, di un ampio panel di stakeholder significativi, per riceverne le analisi, le percezioni e le aspettative rispetto all'integrazione.

Alla luce dei risultati dell'ascolto, le ipotesi iniziali sono state affinate e integrate, con un confronto a livello di Comitato di Direzione. I tre pilastri – Clienti, Persone del Gruppo, Territori e comunità – sono stati definiti e incrociati con **quattro dimensioni chiave** emerse dall'ascolto degli stakeholder: cura, eccellenza, innovazione, sostenibilità.

Ne è risultata una matrice "3x4", in cui ogni pilastro si incrocia con le quattro dimensioni chiave per raggiungere un obiettivo:

- **verso i Clienti:** rafforzare un rapporto di fiducia basato sulla vicinanza e l'ascolto, per accompagnarli nei loro percorsi di vita e di crescita con un servizio personalizzato ed eccellente
- **verso le Persone del Gruppo:** creare una squadra unita e inclusiva, offrendo opportunità di crescita e riconoscendo le esigenze individuali
- **verso i Territori e le Comunità:** confermarsi un punto di riferimento della crescita inclusiva, facendo leva sulle eccellenze locali e promuovendo le economie dei territori.

Una sfida per la Comunicazione Interna

Va da sé che la comunicazione interna sull'Opas e, dopo il successo di questa, sul percorso di avvicinamento al 12 aprile ha avuto proprio i "Valori Fondanti" tra i suoi temi principali. Ed è stata una sfida non da poco: i numeri di un'operazione come questa sono facili da raccontare, perché sono grandezze concrete, misurabili. I valori no. I numeri si contano, i valori si pesano, e il rischio di trasmettere una sensazione di astrattezza è molto elevato.

I destinatari, infatti, sono decine di migliaia di colleghe e colleghi, che guardano all'operazione con le "lenti" delle aspettative, delle apprensioni, delle incertezze, del vissuto di precedenti integrazioni (sia Intesa Sanpaolo, sia UBI Banca sono figlie di lunghi e complessi processi di aggregazione bancaria). E di una immunizzazione protettiva verso tutto ciò che può anche lontanamente apparire come un esercizio di retorica aziendalista.

Va aggiunto che l'avvicinarsi dell'effettiva integrazione è stato accompagnato, come ovvio e necessario, da tutta una serie di comunicazioni di servizio, tecniche, organizzative e di attività e adempimenti, che hanno assorbito energie, tempo e attenzione.

Ideare e attuare una campagna di comunicazione interna sui “valori fondanti” in questa situazione è un po’ come pretendere di intrattenere sulle bellezze del panorama una cordata di rocciatori impegnati in una scalata: ben che vada ti diranno che il panorama lo ammireranno una volta in cima.

La pandemia: una sfida nella sfida

Il 2020-21 è l’anno conclusivo dell’attuale Piano d’Impresa triennale di Intesa Sanpaolo. Importante, dunque, restare concentrati sul conseguimento degli obiettivi del Piano, in coerenza con quanto fatto, con ottimi risultati, sino ad ora.

Il 17 febbraio 2020 viene comunicata ufficialmente l’Offerta per UBI Banca, introducendo un elemento di discontinuità e di forte rilevanza e impegno per l’azienda.

Ed ecco che, poche settimane, o meglio pochi giorni dopo, la pandemia Covid-19 esplode in Italia e ci mette in lock-down, e anche dopo il primo, durissimo periodo, continua, con migliaia di persone in lavoro a distanza, con l’attività di filiale – che non può mai interrompersi – da gestire garantendo la sicurezza di colleghi e clienti, e con l’immutato, ma più oneroso impegno a realizzare gli obiettivi.

Si entra pienamente, e bruscamente, nella fase che abbiamo chiamato di *business as un-usual*.

In questo contesto, l’Offerta UBI Banca si conclude con successo e si avviano le attività di integrazione, anch’esse da condurre in condizioni decisamente *un-usual*.

Emozionare o mettere a terra?

Questa, in grande sintesi, è la realtà che aveva di fronte la task force “Comunicazione Valori dell’Integrazione”, che abbiamo costituito in Comunicazione Interna: sette persone, due delle quali dalla corrispondente unità di UBI Banca, coordinate dal sottoscritto e con diverse connotazioni per competenze e skill, oltre che per la conoscenza approfondita degli ambiti tematici della matrice dei valori. Insomma, la composizione della task force la rendeva un’unità operativa completa per l’obiettivo (*).

Il brain storming iniziale ci ha trovati concordi sulla diagnosi e ci siamo subito resi conto che si apriva davanti a noi un bivio.

Uno dei due possibili percorsi era la strada larga, comoda e invitante di una campagna emozionale di engagement.

E’ una potente tentazione, quando i contenuti da comunicare corrono il rischio di essere percepiti come astratti e retorici nonostante la loro validità e autenticità, perché consente di supplire al deficit di concretezza con un supplemento di emotività, supportato da un grande effort “coreografico” e “attivante”. Non faccio esempi perché li conosciamo tutti e perché in questi casi la fantasia può scatenarsi, dai video ai social, dai poster agli ambassador, e chi più ne ha più ne metta.

Certo, c’è il rischio di un effetto-boomerang presso gli scettici e i negativi, e di apparire come i poeti di corte, ma l’apparato complessivo della liturgia fa il suo bell’effetto, anche perché viene immediatamente colto come opportunità da coloro che desiderano mostrarsi, e nella maggior parte dei casi sinceramente sono, positivi e proattivi verso il cambiamento.

Più nascosto, e a prima vista impervio e accidentato, c’era il secondo possibile percorso: mettere a terra, dimostrare la solida concretezza dei valori proclamati. L’impervio e l’accidentato erano di varia natura:

1. avremmo avuto esempi realmente efficaci di applicazione dei valori in attività, prodotti/servizi, iniziative tali da coprire tutte le dodici caselle della matrice (3 pilastri x 4 dimensioni chiave)?
2. il rischio di aridità nel presentare veri ma freddi *facts & figures*, con uno sgradevole retrogusto ragionieristico (ebbene sì, a dispetto di triti luoghi comuni, anche nella comunicazione rivolta a bancari il tono ragionieristico risulta sgradevole)
3. la tentazione (di nuovo! il nostro è un mestiere pieno di tentazioni pericolose!) di fare una “passerella dei capi” chiamati a illustrare gli esempi di applicazione dei valori.

La Comunicazione Interna, in quanto funzione di Gruppo, ha una visibilità totale sulla realtà dell’azienda: una rapida ricognizione con le colleghi e i colleghi che curano la comunicazione dei

diversi ambiti di governo e di business ci ha permesso di raccogliere un'ampia messe di esempi validi, e di rispondere quindi positivamente alla domanda 1. Cosa che ci ha sollevato, ma non stupito, perché il nostro Gruppo i valori li prende sul serio.

Il rischio 2 era serio e non andava sottovalutato. La soluzione della task force è stata quella di individuare, per ciascuno degli esempi che avremmo selezionato, un/una protagonista, che avrebbe fatto da testimone e da testimonial, in modo che modalità e dati di ogni esempio facessero parte del racconto di un'esperienza vissuta o in corso.

Si apriva qui la tentazione del punto 3. Ma l'abbiamo velocemente dribblata con una decisione drastica: i testimoni/testimonial sarebbero stati colleghe e colleghi non capi, quindi i più vicini per posizione organizzativa all'assoluta maggioranza dei destinatari.

Quella bella dozzina

Dal ricco ventaglio di esempi la task force ne ha selezionati 12, uno per ciascun incrocio della matrice, che potevano rappresentare al meglio la concretizzazione di quel valore.

Con l'aiuto dei colleghi comunicatori di ambito, abbiamo quindi individuato, ingaggiato e briefed il/la testimonial di ogni iniziativa. Insieme a loro è stata predisposta una breve scheda di presentazione e il loro racconto dell'esperienza fatta è stato raccolto in videoclip di circa 3 minuti.

In parallelo è stata ideata una linea grafica ad hoc (Fig. 1), declinata per tutto il progetto: illustrazioni degli articoli dell'house organ, layout della sezione Intranet dedicata dove sarebbero stati pubblicate via via le puntate della serie, sigla delle videoclip, ecc., ed è stata realizzata la sezione Intranet.

Le 12 puntate sono state lanciate consecutivamente in altrettanti giorni lavorativi dal 18 marzo al 2 aprile (Fig. 2), in modo da accompagnare l'ultimo miglio prima del "big bang" del 12 aprile, ma senza arrivare proprio a ridosso della migrazione, che avrebbe comprensibilmente concentrato le energie e le attenzioni dei colleghi. Il titolo della campagna era semplice e diretto: "*Intesa Sanpaolo e UBI Banca, i Valori dell'Integrazione: non parole, ma fatti concreti*".

Il lancio è stato preceduto e annunciato il 10 marzo con una intervista della Web Tv a Paolo Bonassi, resp. della Direzione Strategic Support di Intesa Sanpaolo e coordinatore del cantiere sui Valori Fondanti dell'integrazione, che ha dialogato con il responsabile della Comunicazione Interna, Andrea Zorzi (Fig. 3). L'intervista era accompagnata da un articolo dell'house organ online di Intesa Sanpaolo, Mosaico, che raccontava il percorso di definizione dei valori (sintetizzato all'inizio di questo articolo) e presentava la campagna di comunicazione interna (Fig. 4).

Tutte le uscite sono state annunciate da news Intranet, con rilevanza di primo piano per l'anteprima del 10 marzo e per la prima puntata della serie il 18 marzo. E' opportuno sottolineare che tutti i contenuti dei principali canali della Comunicazione Interna di Intesa Sanpaolo (news Intranet, clip della Web Tv, articoli dell'house organ) sono proposti anche in una App, denominata *interComm*, accessibile da tutti i colleghi sugli smartphone sia aziendali, sia personali (Fig. 5).

Poiché nel periodo della campagna i sistemi informativi delle due banche non erano ancora integrati, tutti i contenuti sono stati messi a disposizione delle persone di UBI Banca attraverso la loro piattaforma Intranet DWS (Digital Workspace) (Fig. 6).

Il feedback dei colleghi

L'ascolto e il feedback dei colleghi sono un aspetto imprescindibile della Comunicazione Interna nel nostro Gruppo, tanto da figurare tra le 15 Regole del Comunicatore che costituiscono il nostro "manifesto". Non poteva quindi mancare la raccolta delle reazioni delle persone alla campagna di comunicazione dei valori dell'integrazione, la più impegnativa del 2021 per dimensioni e sensibilità.

La richiesta di inviarci il feedback è stata lanciata con l'ultima puntata della serie, mettendo a disposizione un form online con la possibilità di inviare un commento a testo libero e l'opzione tra firmarsi col proprio nome o usare un nickname.

La risposta è stata "plebiscitariamente" positiva: il 96,7% ha valutato così la campagna nel suo insieme, mentre una valutazione generale negativa è stata espressa dal 3,7%.

Entrando nel dettaglio dei commenti dei colleghi, emerge il forte apprezzamento per la chiave della campagna, rappresentare la concretezza dei valori enunciati nell'agito quotidiano dell'azienda e delle sue persone. Ecco un commento che fa sintesi efficace del sentire dei colleghi e chiama espressamente in causa il nostro mestiere di comunicatori interni: *"Il progetto ha espresso con concretezza quelli che sono i valori del Gruppo, perché li ha associati a iniziative, prodotti e servizi che la banca porta avanti nel suo quotidiano. Un buon esempio di come la comunicazione interna sia utile solo quando è concreta, quando parla in modo semplice di temi importanti, quando racconta di fatti e non di intenti. Seguire le tappe è stato fare un viaggio attraverso le eccellenze che l'azienda davvero possiede"*.

Un caso di scuola

Nel debriefing a fine campagna, la soddisfazione per la ricezione da parte dei colleghi si è unita a quella del constatare che la "macchina" ha funzionato bene e che, ancora una volta, si è confermato valido e ineludibile il principio-guida della Comunicazione Interna di Intesa Sanpaolo: O – D – S, Obiettivi – Destinatari – Strumenti.

Cosa voglio comunicare a chi, quale *tone of voice* può meglio corrispondere all'obiettivo e ai destinatari e solo a questo punto quali sono, tra i diversi disponibili, gli strumenti più adeguati a farlo. Nel nostro caso, strumenti consolidati e di qualità comprovata - Intranet, Web Tv, house organ online, la App multimediale – hanno ottenuto la penetrazione e l'impatto che erano obiettivo della campagna.

Il concept della campagna ha inoltre comportato, da parte di Comunicazione Interna, l'esercizio di un ruolo che le è sempre proprio, ma non sempre è scontato e facile da attuare, anche in casi come questo, in cui è essenziale: ottenere e integrare in un frame comune e in una "grammatica" univoca apporti di molte e diverse strutture aziendali, tutte legittimamente interessate a mettere in evidenza le proprie specificità. Massima attenzione e cura, quindi, è stata posta nel far sì che il frame comune e la grammatica univoca non appiattissero le diversità e le specificità, ma anzi le valorizzassero.

Si è ancora una volta confermato il forte commitment del management verso la comunicazione interna, unito al riconoscimento della professionalità di chi la gestisce: una proposta che di per sé rischiava di apparire scarsamente *appealing* rispetto a modalità di comunicazione valoriale più *trendy* e *glamour*, e che si basava, tra l'altro, sul protagonismo della "base" e non dei manager, è stata accolta e sostenuta convintamente dai responsabili delle strutture aziendali.

C'è stato anche un significativo follow-up: la nostra Formazione, alla luce dell'efficacia formale e contenutistica della campagna, ne ha tratto ispirazione per la produzione di oggetti formativi multimediali sul tema dei valori dell'integrazione e ci ha coinvolti nel processo di progettazione e valutazione di tali oggetti.

Per questi fattori, e per la creatività sviluppata in-house sia riguardo al format, sia ai layout, consideriamo questa esperienza un "caso di scuola", che dimostra come sia possibile ... *stupire con effetti normali*.

(*) I componenti della task force: Valeria Camarda (comunicazione ESG), Natasha Delle Rose (ex UBI Banca, comunicazione HR), Cristina De Masi (comunicazione attività culturali), Maurizio Facchini (ascolto strutturato), Cristina Purarelli (comunicazione dei Territori, team Intranet), Lucia Ruocco (ex UBI Banca, grafica e web designer), Micol Scarrone (comunicazione IT, PMO della task force).

Figura 1: la linea grafica



Figura 2: Il piano di uscite

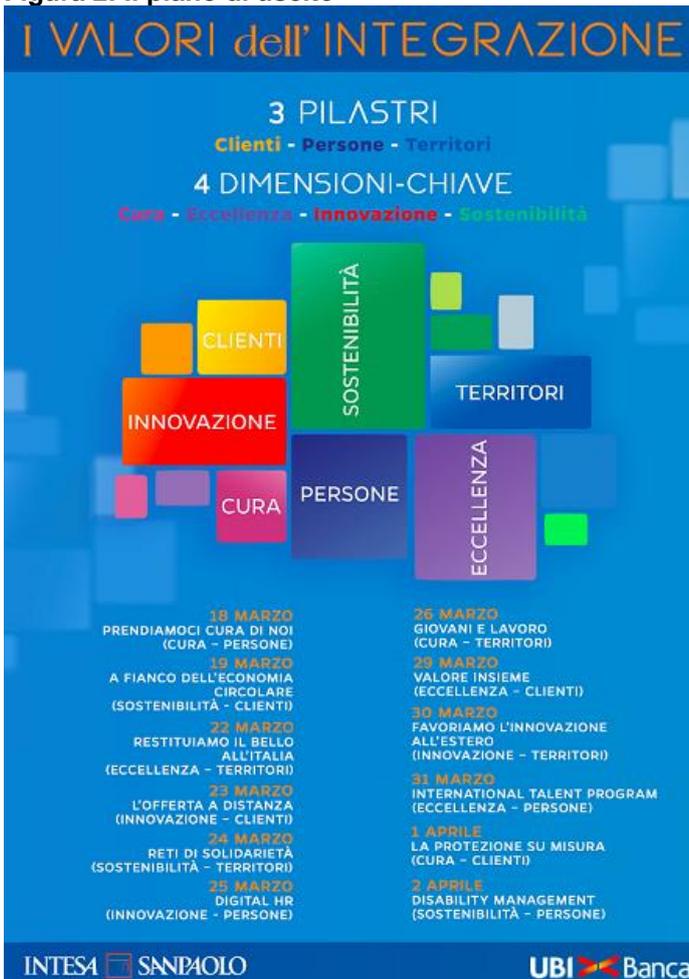


Figura 3: L'intervista Web Tv



Figura 4: L'articolo dell'house organ



Figura 4: L'articolo dell'house organ

Figura 5: screenshot della App interComm



Fig. 6: La campagna sulla DWS di UBI Banca

