



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

Scuola di Alta formazione Dottorale

Corso di Dottorato in

Formazione della Persona e Mercato del Lavoro

Ciclo XXIX

Settore scientifico disciplinare IUS07

TITOLO

LA COMUNICAZIONE DEL LAVORO NELLA RAPPRESENTANZA DATORIALE CHE CAMBIA

Supervisore:

Chiar.mo Prof. Michele Toraboschi

Tesi di dottorato:

Francesca Brudaglio

Matricola n. 1031677

Coordinatore:

Chiar.mo Prof. Giuseppe Bertagna

Anno Accademico 2015/2016

INDICE

Abstract.....	8
----------------------	----------

CAPITOLO I

L'evoluzione della comunicazione sindacale dall'offline all'era del 2.0: framework teorico e metodologico

X Premessa.....	14
1 La comunicazione sindacale nell'offline: organizzazione, strategie e strumenti	17
1.1 Caratteristiche, funzioni e obiettivi della comunicazione sindacale.....	19
2 La comunicazione come attività complessa di relazione	21
3 L'evoluzione dei mezzi di comunicazione di massa: una necessaria digressione.....	23
4 Rappresentanza e comunicazione: dall'offline al web 2.0.....	25
4.1 L'evoluzione storica	26
4.2 Il passaggio all'interazione diretta.....	27
4.3 Il dibattito sull'opportunità di modernizzazione.....	29
5 L'impatto di Internet e delle nuove tecnologie sull'attività sindacale	31
5.1 Funzioni della comunicazione 2.0	33
5.2 Il cambiamento organizzativo indotto dalla comunicazione 2.0	34
5.3 Prime forme e strumenti di rappresentanza 2.0 tra criticità e lacune.....	35
6 L'arrivo dei social network: una digressione su caratteristiche, logiche di utilizzo e impatto sul modo di fruire l'informazione.....	35
7 Come cambiano informazione e partecipazione nelle nuove piazze virtuali ...	42
8 Potenzialità e vantaggi dell'utilizzo della rete.....	46
9 Criticità e lacune connesse all'utilizzo delle ICT	48
9.1 Lacune nell'utilizzo delle nuove tecnologie.....	52
9.2 Criticità e pericoli dell'utilizzo della rete	57
10 Le opportunità offerte da Facebook e Twitter, nuovi strumenti della rappresentanza.....	59
11 Rappresentanza 2.0: strategie, strumenti, best practice	65
11.1 Strategie per una comunicazione efficace.....	65

11.2	Tecniche e logiche di <i>engagement</i>	71
11.3	Strumenti per una rappresentanza 2.0	73
11.4	Best practice.....	75
12	Domande di ricerca e metodologia.....	75
12.1	Valutazioni conclusive e domande di ricerca.....	76
12.2	Premessa metodologica.....	77

CAPITOLO II

Twitter e Facebook nella comunicazione datoriale: case studies

SEZIONE I

Descrizione dei case studies

Parte I: Il sistema Cia

1	La comunicazione di Cia Agricoltura	86
1.1	Struttura e organizzazione della comunicazione.....	86
1.2	Determinanti dell'utilizzo dei social network.....	89
1.3	Finalità dell'utilizzo dei social network.....	90
1.4	Outcomes	90
1.5	Achievements.....	1473
2	La comunicazione di Cia a livello di categoria: il caso Agia Giovani	1474
2.1	Struttura e organizzazione della comunicazione.....	1474
2.2	Determinanti dell'utilizzo dei social network.....	97
2.3	Finalità dell'utilizzo dei social network.....	97
2.4	Outcomes	98
2.5	Achievements.....	101
3	La comunicazione di Cia a livello territoriale: il caso Cia Sicilia	102
3.1	Struttura e organizzazione della comunicazione.....	1542
3.2	Determinanti dell'utilizzo dei social network.....	103
3.3	Finalità dell'utilizzo dei social network.....	104
3.4	Outcomes	15704
3.5	Achievements.....	104

Parte II: Il sistema Confartigianato su Twitter e su Facebook

4	La comunicazione di Confartigianato	105
4.1	Struttura e organizzazione della comunicazione.....	105
4.2	Determinanti dell'utilizzo dei social network.....	107
4.3	Finalità dell'utilizzo dei social network.....	108
4.4	Outcomes	108
4.5	Achievements.....	111
5	La comunicazione di Confartigianato a livello di categoria	112
5.1	Struttura e organizzazione della comunicazione.....	112
6	La comunicazione di Confartigianato a livello territoriale: il caso Confartigianato Lombardia	113
6.1	Struttura e organizzazione della comunicazione.....	113
6.2	Determinanti dell'utilizzo dei social network.....	115
6.3	Finalità dell'utilizzo dei social network.....	116
6.4	Outcomes	117
6.5	Achievements.....	119

Parte III: Il sistema Confcommerciosu Twitter e su Facebook

7	La comunicazione di Confcommercio.....	12121
7.1	Struttura e organizzazione della comunicazione.....	12124
7.2	Determinanti dell'utilizzo dei social network.....	124
7.3	Finalità dell'utilizzo dei social network.....	124
7.4	Outcomes	124
7.5	Achievements.....	127
8	La comunicazione di Confcommercio a livello di categoria: il caso Fipe	128
8.1	Struttura e organizzazione della comunicazione.....	128
8.2	Determinanti dell'utilizzo dei social network.....	131
8.3	Finalità dell'utilizzo dei social network.....	133
8.4	Outcomes	133
8.5	Achievements.....	137
9	La comunicazione di Confcommercio a livello territoriale: il caso	

Confcommercio Bari-BAT.....	138
9.1 Struttura e organizzazione della comunicazione.....	138
9.2 Determinanti dell'utilizzo dei social network.....	138
9.3 Finalità dell'utilizzo dei social network.....	139
9.4 Outcomes	139
9.5 Achievements.....	140
 Parte IV: Il sistema Confindustria su Twitter e su Facebook	
 10 La comunicazione di Confindustria.....	141
10.1 Struttura e organizzazione della comunicazione.....	141
10.2 Determinanti dell'utilizzo dei social network.....	143
10.3 Finalità dell'utilizzo dei social network.....	144
10.4 Outcomes	144
10.5 Achievements.....	147
11 La comunicazione di Confindustria a livello di categori: il caso Federmeccanica	148
11.1 Struttura e organizzazione della comunicazione.....	148
11.2 Determinanti dell'utilizzo dei social network.....	149
11.3 Finalità dell'utilizzo dei social network.....	151
11.4 Outcomes	151
11.5 Achievements.....	154
12 La comunicazione di Confartigianato a livello territoriale: il caso Confindustria Lombardia.....	155
12.1 Struttura e organizzazione della comunicazione.....	155
12.2 Determinanti dell'utilizzo dei social network.....	156
12.3 Finalità dell'utilizzo dei social network.....	157
12.4 Outcomes	158
12.5 Achievements.....	160

SEZIONE II

Analisi dei case studies

Parte I: Il sistema Cia

1	Analisi della comunicazione di Cia Agricoltura	162
1.1	Analisi dell'organizzazione della comunicazione	162
1.2	Analisi della presenza sui social network: determinanti, finalità, achievements... ..	165
1.3	Analisi dell'utilizzo dell'account Twitter @Cia_Agricoltura	165
2	Analisi della comunicazione di Agia Giovani.....	169
2.1	Analisi dell'organizzazione della comunicazione	169
2.2	Analisi della presenza sui social network: determinanti, finalità, achievements	172
2.3	Analisi dell'utilizzo dell'account Twitter @Agia14.....	172
3	Analisi della comunicazione di Cia Sicilia.....	176
3.1	Analisi dell'organizzazione della comunicazione	176
3.2	Analisi della presenza sui social network: determinanti, finalità, achievements.....	178

Parte II: Il sistema Confartigianato

4	Analisi della comunicazione di Confartigianato	179
4.1	Analisi dell'organizzazione della comunicazione	179
4.2	Analisi della presenza sui social network: determinanti, finalità, achievements.....	182
4.3	Analisi dell'utilizzo dell'account Twitter @Confartigianato	183
5	Analisi della comunicazione di Confartigianato Lombardia.....	187
5.1	Analisi dell'organizzazione della comunicazione	187
5.2	Analisi della presenza sui social network: determinanti, finalità, achievements.....	190
5.3	Analisi dell'utilizzo dell'account Twitter @ConfartigLomb	191

Parte III: Il sistema Confcommercio

6	Analisi della comunicazione di Confcommercio.....	196
----------	--	------------

6.1	Analisi dell'organizzazione della comunicazione	196
6.2	Analisi della presenza sui social network: determinanti, finalità, achievements... ..	198
6.3	Analisi dell'utilizzo dell'account Twitter @Confcommercio	199
7	Analisi della comunicazione di caso Fipe Confcommercio.....	202
7.1	Analisi dell'organizzazione della comunicazione	203
7.2	Analisi della presenza sui social network: determinanti, finalità, achievements... ..	205
7.3	Analisi dell'utilizzo dell'account Twitter @Fipeconf	206
8	Analisi della comunicazione di Confcommercio Bari-BAT.....	210
8.1	Analisi dell'organizzazione della comunicazione	210
8.2	Analisi della presenza sui social network: determinanti, finalità, achievements.....	213
 Parte IV: Il sistema Confindustria		
9	Analisi della comunicazione di Confindustria... ..	214
9.1	Analisi dell'organizzazione della comunicazione	214
9.2	Analisi della presenza sui social network: determinanti, finalità, achievements.....	218
9.3	Analisi dell'utilizzo dell'account Twitter @Confindustria	219
10	Analisi della comunicazione di Federmeccanica.....	225
10.1	Analisi dell'organizzazione della comunicazione	225
10.2	Analisi della presenza sui social network: determinanti, finalità, achievements.....	229
10.3	Analisi dell'utilizzo dell'account Twitter @Federmeccanica	231
11	Analisi della comunicazione di Confindustria Lombardia.....	238
11.1	Analisi dell'organizzazione della comunicazione	238
11.2	Analisi della presenza sui social network: determinanti, finalità, achievements.....	242
11.3	Analisi dell'utilizzo dell'account Twitter @ConfindustriaL.....	244

CAPITOLO III

Comparazione deicase studies

1	Analogie e differenze della struttura e organizzazione della comunicazione.....	254
2	Il cambiamento della narrazione delle relazioni industriali.....	256
3	Analogie e differenze della presenza su <i>Twitter, Facebook e LinkedIn</i>	259
4	Analogie e differenze dell'utilizzo dei social network.....	262
5	Analogie e differenze dell'azione di rappresentanza sui social network: <i>engagement</i> , temi e soggetti presidiati.....	256
6	Analisi comparata del pubblico raggiunto	256
6.1	Overlap follower analisi.....	260
7	Conclusioni.....	272
7.1	Considerazioni conclusive	272
7.2	Spazi di ricerca aperti	273
	Bibliografia.....	274

Abstract

Dalla comparazione dei casi studio possono essere tratte, in sintesi, le seguenti evidenze:

Organizzazione della comunicazione:

Nell'arco degli ultimi due anni tutte le associazioni datoriali prese in esame hanno dato avvio ad un processo di riorganizzazione e modernizzazione dell'impianto della comunicazione digitale.

In particolare, Federmeccanica, Cia Agricoltura, Confartigianato e Confindustria Lombardia sono partite dalla ristrutturazione del sito web istituzionale, in quanto centro nevralgico e vetrina di tutta l'attività di rappresentanza. Confartigianato si distingue per aver predisposto un'area di cooperazione ad accesso riservato ai soci all'avanguardia.

In tutti i casi si registra una stretta collaborazione con le altre aree e con la dirigenza, al fine di comunicare all'esterno ogni impegno intrapreso, anche attraverso i *social network*.

Tutte le associazioni esaminate stanno spendendo grandi energie per attivare una comunicazione circolare, ovvero creare sinergia tra le attività online e offline. L'unico caso in cui tale coordinamento stenta a decollare è la Confcommercio.

I livelli nazionali e settoriali sono dotati di un'area comunicazione strutturata, mentre quelli territoriali, in mancanza di risorse, hanno dato vita a nuovi modelli organizzativi con "gruppi comunicazione" nati dal basso, come nel caso di Agia e Cia Sicilia.

Utilizzo dei social network:

L'avvento dei *social network* ha modificato profondamente la comunicazione delle associazioni datoriali, ad oggi impegnate ad elaborare nuove tecniche di comunicazione interna ed esterna attraverso questi strumenti.

Twitter

Il *social network* più utilizzato dalle associazioni datoriali è *Twitter*, con 9 casi studio su 11 attivi (assenti Cia Sicilia e Confcommercio Bari-BAT): le associazioni oggetto di studio trovano indispensabile essere presenti su questo canale per presidiare il dibattito pubblico, essendo popolato prevalentemente da *stakeholders*.

L'insieme delle associazioni oggetto di studio vi ha fatto ingresso nell'arco degli ultimi sei anni: la Confcommercio è la più precoce (2011), mentre Confindustria e Agia registrano la presenza più recente (2016).

Twitter è utilizzato principalmente per la possibilità di attivare un canale semplice e diretto di dialogo e ascolto con le istituzioni ovvero per azioni di lobbying istituzionale, ma anche per dare vita ad una rete interna in grado di organizzare e mobilitare i soggetti del sistema associativo su questa piattaforma.

È particolarmente sfruttata la possibilità offerta dallo strumento di veicolare approfondimenti tramite collegamenti ipertestuali (*link*), diffondendo principalmente posizioni su temi d'interesse o studi e indagini statistiche sul settore/territorio rappresentato.

Facebook

Anche *Facebook* può dirsi ormai presidiato dalle associazioni datoriali, con 8 pagine istituzionali attive su 11: assenti solo Confindustria Lombardia, Federmeccanica e Confartigianato Lombardia perché considerato strumento non in linea con il proprio carattere e ruolo istituzionale.

Questa piattaforma è principalmente usata dall'insieme dei casi studio per diffondere contenuti in maniera semplice e diretta, attivare conversazioni con la base ed ampliare il proprio network attraverso il racconto narrato delle attività di rappresentanza.

Linkedin

Solo Confindustria Lombardia, Federmeccanica e Fipe Confcommercio utilizzano *Linkedin*.

Questo *social* è prevalentemente percepito come privo di utilità per la rappresentanza, in quanto luogo di incontro diretto di domanda-offerta di lavoro. L'unica eccezione è Confartigianato Lombardia, che invece ne intravede le potenzialità e prevede di concentrare qui spazi di azione futuri.

Laddove attivo, *Linkedin* è usato per marketing associativo ed auto-promozione delle principali attività.

Impatto dei social network sull'organizzazione della comunicazione:

I rappresentanti imprenditoriali hanno acquisito la consapevolezza della necessità di sfruttare i *social network* per veicolare una nuova immagine del proprio settore, intercettare le giovani generazioni, ricercare nuove forme di partecipazione.

Il motivo scatenante dell'apertura ai *social* si ritrova in un "effetto domino" iniziale e si registra una lenta ma progressiva comprensione delle opportunità offerte. Confartigianato Lombardia in particolare attribuisce un ruolo ancora marginale ai *social network* e riconosce di dover ancora lavorare molto in termini di sensibilizzazione interna.

Il cambiamento riscontrato è dunque di tipo incrementale: l'utilizzo dei *social network* aumenta nel tempo, gradualmente, sia in termini quantitativi che qualitativi.

Dal punto di vista organizzativo, in molti casi si riscontra un riadattamento delle risorse interne al loro utilizzo senza aver provveduto ad una formazione professionale mirata.

La carenza di personale competente e dedicato ai *social network* si riflette nella mancanza di un utilizzo pienamente strategico di questi strumenti. Solo il sistema Confindustria ha delineato a monte una precisa strategia di azione per ciascun canale.

La mancanza di strategia porta anche a non distinguere nettamente tra un'azione "membership oriented" o "vision oriented", fatta eccezione per il sistema confindustriale dal quale si evince la volontà di usare i *social network* per cambiare l'idea delle imprese nel paese e del valore della rappresentanza.

Emerge invece chiaramente un utilizzo prevalentemente politico di *Twitter*: qui i temi meno presidiati risultano quelli tecnici.

L'assenza di una precisa strategia di azione si denota anche da un utilizzo spesso complementare dei *social* in termini di contenuti ed azioni. Il caso Agia è l'unico a collegare completamente l'attività dei due strumenti, mentre il sistema confindustriale è l'unico ad usarli in maniera alternativa.

Rappresentanza sui social network: engagement, temi e soggetti presidiati:

Non è possibile parlare di vere e proprie azioni strutturate di rappresentanza sulla rete: le associazioni datoriali sono solo alle prime sperimentazioni embrionali.

In nessun caso si registrano esperienze di *campaigning*: al momento si limitano al presidio di determinati temi o eventi attraverso *hashtag* appositamente individuati.

Dall'analisi è infatti possibile evincere un utilizzo prevalentemente informativo di *Twitter*, con pochi casi presenti di "call to action"; prevale la volontà di non esporsi particolarmente.

Le associazioni datoriali su *Facebook* e *Twitter* si rivolgono prevalentemente alla propria base associativa e riescono a stimolare livelli di partecipazione ed interazione ancora mediamente bassi.

In linea generale, tutti i casi studio trattano su *Twitter* i temi più significativi per il proprio settore di rappresentanza.

Dall'analisi degli *hashtag* e delle menzioni emerge anche una particolare attenzione a rivolgersi verso il proprio sistema interno attraverso il collegamento con personalità centrali. Il sistema Confartigianato sembra il più chiuso in tal senso.

Pubblico raggiunto:

Non è possibile capire la composizione del pubblico raggiunto su *Facebook*, mentre l'analisi del *data set* dei *follower* di *Twitter* rivela che i casi studio qui intercettano un pubblico prevalentemente composto da soggetti appartenenti al proprio sistema interno, presidenti di altre associazioni, *stakeholder*, giornalisti e professionisti del mondo della comunicazione. Si registra invece un seguito molto basso da parte di altre sigle sindacali.

Tutte le associazioni esaminate riescono ad intercettare su *Twitter* i soggetti che si propongono di rappresentare: imprenditori, agricoltori, commercianti, enti e/o associazioni giovanili.

In termini numerici, su *Twitter*, Confcommercio, Cia Agricoltura e Federmeccanica riscontrano il seguito più ampio da parte del pubblico, mentre le altre non raggiungono i 2.000 *follower*. La Confcommercio e Cia Agricoltura primeggiano anche su *Facebook*, seguite da Confindustria che riesce, a solo un mese di distanza dall'avvio della sua pagina istituzionale, a raggiungere un numero elevato di *fan*.

Effetti dell'arrivo dei social network sulla narrazione:

L'arrivo dei *social network* ha comportato un ripensamento del linguaggio e dei contenuti da portare all'esterno.

Nello specifico, il cambiamento ha riguardato sia la tecnica espositiva, che si è adeguata al registro colloquiale proprio di questi strumenti, sia la narrazione: è aumentata la mole e tipologia di contenuti diffusi (secondo un rapporto di circolarità) che ha portato, ad esempio, a far circolare i testi degli accordi (un tempo di difficile reperimento) sui *social* e a renderli disponibili sui portali istituzionali in modalità *open access*.

La narrazione ha abbandonato tecnicismi e termini astrusi, andando alla ricerca di semplicità e sinteticità ed adoperando tecniche espositive efficaci sulla rete come il c.d. *storytelling*, come fatto da Confartigianato con la collana "Ritratti del lavoro" o da Confindustria con un profilo *Facebook* associativo narrato.

Il linguaggio è inoltre diventato uno strumento di identità attraverso l'ideazione di *hashtag* che trasmettono messaggi mirati, come nel caso di #PersonAlcentro di Federmeccanica o #ArtigianoDigitale di Confartigianato.

Il cambiamento si rinviene anche nell'introduzione di foto e video usate per supportare il racconto dell'azione sindacale o offrire una nuova immagine dell'organizzazione, come nei video messaggi del sistema Confcommercio "La dolce Fipe" o "70 anni di storia".

Achievements:

I *social network* permettono alle associazioni datoriali prese in esame di: stimolare una nuova partecipazione; incrementare il proprio *network* ed il coinvolgimento dei territori; aumentare la conoscenza della propria organizzazione ed il contatto con i *mass media*; attivare ulteriori momenti di confronto con i sindacati ed avvicinare le giovani generazioni.

CAPITOLO I

L'evoluzione della comunicazione sindacale dall'offline all'era del 2.0: framework teorico e metodologico

L'EVOLUZIONE DELLA COMUNICAZIONE SINDACALE DALL'OFFLINE ALL'ERA DEL 2.0: FRAMEWORK TEORICO

Sommario: X. Premessa. - 1. La comunicazione sindacale nell'offline: organizzazione, strategie e strumenti. - 1.1. Caratteristiche, funzioni e obiettivi della comunicazione sindacale. - 2. La comunicazione come attività complessa di relazione. - 3. L'evoluzione dei mezzi di comunicazione di massa: una necessaria digressione. - 4. Rappresentanza e comunicazione: il passaggio dall'offline al web 2.0. - 4.1. L'evoluzione storica. - 4.2. Il passaggio all'interazione diretta. - 4.3. Il dibattito sull'opportunità di modernizzazione. - 5. L'impatto di Internet e delle nuove tecnologie sull'attività sindacale. - 5.1. Funzioni della comunicazione 2.0. - 4.2. Il cambiamento organizzativo indotto dalla comunicazione 2.0. - 5.3. Prime forme e strumenti di rappresentanza 2.0 tra criticità e lacune. - 6. L'arrivo dei social network: una digressione su caratteristiche, logiche di utilizzo e impatto sul modo di fruire l'informazione. - 7. Come cambiano informazione e partecipazione nelle nuove piazze virtuali. - 8. Potenzialità e vantaggi dell'utilizzo della rete. - 9. Criticità e lacune connesse all'utilizzo delle ICT. - 9.1. Lacune nell'utilizzo delle nuove tecnologie. - 9.2. Criticità e pericoli dell'utilizzo della rete. - 10. Le opportunità offerte da *Facebook* e *Twitter*, nuovi strumenti della rappresentanza. - 11. Rappresentanza 2.0: strategie, strumenti, best practice. - 11.1. Strategie per una comunicazione efficace. - 11.2. Tecniche e logiche di engagement. - 11.3. Strumenti per una rappresentanza 2.0. - 11.4. Best practice. - 12. Metodologia. - 12.1 Valutazioni conclusive e domande di ricerca. - 12.2 Premessa metodologica.

X. Premessa

Il capitolo presenta il framework teorico di riferimento dell'elaborato, l'ossatura teorico-ricostruttiva, frutto dell'analisi della letteratura esistente in materia di comunicazione sindacale. In mancanza di studi incentrati sulla ricostruzione delle tecniche di comunicazione messe in atto dalle associazioni datoriali ⁽¹⁾, le quali rappresentano il focus della tesi di dottorato, la maggior parte dei testi analizzati riguarda le strategie delle organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori. Tale

⁽¹⁾ La carenza di ricerche e letteratura incentrate sul versante datoriale è lamentata anche da PEDERSINI R., *La rappresentanza imprenditoriale in una società che cambia*, Impresa&Stato, 6, 2010, pag. 31-34 che, in una ricostruzione critica e analitica, traccia la trasformazione della rappresentanza imprenditoriale in Italia. Sul punto, tra i pochi studi esistenti, si rimanda anche a LANZALACO L., *Dall'impresa all'associazione: le organizzazioni degli imprenditori: la Confindustria in prospettiva comparata*, Franco Angeli, 1990 concorde sul fatto che le associazioni imprenditoriali sono «attori politici, paradossalmente, tanto influenti quanto poco studiati» e ne delinea per questo le caratteristiche distintive in una prospettiva comparata, rivolgendo particolare attenzione alla Confindustria.

letteratura è comunque valevole in quanto le logiche sottese all'utilizzo di forme e strumenti della comunicazione ai fini di una moderna rappresentanza si presume siano uguali per entrambe le parti, almeno in termini di struttura e finalità generali, seppur rivolte a soggetti e interessi collettivi diversi.

Dal punto di vista metodologico, si è scelto di inquadrare la letteratura esaminata secondo il criterio tematico e storico. La dimensione storica riguarda, in particolare, non già il riferimento della pubblicazione dei testi analizzati, quanto la periodizzazione delle diverse strategie comunicative attuate nel tempo dalle istituzioni di rappresentanza del mercato del lavoro e dunque la loro evoluzione. La scelta è dettata dalla volontà di delineare in maniera puntuale i nodi teorico-ricostruttivi e lo stato dell'arte del tema oggetto di studio. Questo capitolo è, in questo senso, strumentale all'analisi delle strategie di comunicazione adottate dalle associazioni di rappresentanza datoriale sui *social network*, che costituisce il cuore della ricerca, in quanto rappresenta il pilastro teorico e concettuale di base. Le fonti prese in esame sono principalmente pubblicazioni su riviste scientifiche da parte della dottrina – di ambito multidisciplinare (sociologico, psicologico, comunicativo, economico, giuridico e politologico) – che si è occupata del tema prevalentemente a livello internazionale. Ciò in quanto la letteratura italiana sulla comunicazione sindacale e, in particolar modo, sull'utilizzo delle nuove Tecnologie della Comunicazione e Informazione (ICT) da parte degli organismi di rappresentanza, presenta un numero limitato di ricerche empiriche ⁽²⁾. All'estero l'argomento è invece oggetto di studio fin dagli albori di Internet, ragion per cui si fa riferimento alle indagini condotte sulle organizzazioni di rappresentanza internazionali con lo scopo di tracciare progressi e lacune rispetto al caso italiano. A corredo sono state utilizzate manualistiche e ricerche rivolte agli esperti del settore comunicazione, che hanno permesso un approfondimento tecnico-teorico delle teorie insite nelle strategie di comunicazione digitali.

La prima parte del capitolo (*La comunicazione datoriale tra passato e presente*) presenta una rassegna dei testi che delineano le strategie e gli strumenti adottati dalla comunicazione datoriale prima dell'arrivo del web ⁽³⁾ e l'evoluzione che ha subito con l'arrivo di internet e delle ICT ⁽⁴⁾. Dopo aver ripercorso i passaggi centrali della trasformazione che ha investito i mezzi di comunicazione di massa ⁽⁵⁾ il capitolo inizia

⁽²⁾ Si veda, tra le poche eccezioni, DI NICOLA P., ROSATI S., *Sull'uso del web da parte dei sindacati italiani*, Università La Sapienza, 2003 i quali osservano la dimensione quantitativa e qualitativa dell'utilizzo di portali web e piattaforme social.

⁽³⁾ Cfr., tra tutti, SANGALLI F., *Lo sviluppo delle organizzazioni di rappresentanza. Approcci, metodi e indicazioni operative*, Franco Angeli, 2004 e PORCELLI M., MAZZOLINI S., *La comunicazione nelle associazioni imprenditoriali*, Sinergie, 59, 2002.

⁽⁴⁾ Cfr., tra tutti, BELLARDI L., *Rappresentazioni, rappresentanza e comunicazione*, Quaderni di Rassegna Sindacale, 26, 2005.

⁽⁵⁾ Cfr. BENTIVEGNA S., *Teorie della comunicazione di massa*, Laterza, 2014.

ad entrare nel cuore della ricerca, inquadrando l'impatto che le nuove tecnologie hanno avuto sulla comunicazione sindacale ⁽⁶⁾.

La seconda parte del capitolo (*La comunicazione datoriale nell'era del 2.0 ed oltre*) ripercorre i principali filoni dottrinali che hanno analizzato la relazione tra il sindacato e la rete. Qui il framework teorico si concentra, per tanto, sulla ricostruzione degli studi, prevalentemente di matrice americana e anglosassone, che hanno fotografato l'utilizzo da parte del sindacato dei nuovi strumenti della comunicazione ⁽⁷⁾ indagando potenzialità e vantaggi che apportano all'attività sindacale ⁽⁸⁾. Questa parte si concentra soprattutto sugli studi che hanno analizzato l'utilizzo dei *social network* con finalità organizzative ⁽⁹⁾. In particolare, si passano in rassegna i testi che analizzano come e quanto il sindacato sta realizzando nuove forme di rappresentanza attraverso le piattaforme di *Facebook* ⁽¹⁰⁾ e *Twitter* ⁽¹¹⁾.

A conclusione del quadro teorico, è presente una rassegna di testi sulle logiche di *engagement* e tecniche di scrittura sulla rete ⁽¹²⁾, al fine di acquisire la conoscenza necessaria alla valutazione delle strategie di comunicazione sviluppate dai sindacati sui *social network*.

⁽⁶⁾ Sul punto, ad esempio, si rimanda a DIAMOND W., FREEMAN R. B., *From the webbs to the web: unions and the internet*, British Journal of Industrial Relations, 2001 e WARD S., LUSOLI W., *Dinosaurs in Cyberspace? British Trade Unions and the Internet*, European Journal of Communication, Vol. 18, 2, 2003, pag. 147-179.

⁽⁷⁾ Si veda, ad esempio, FIORITO J., BASS W., *The use of Information Technology by National Unions: an exploratory analysis*, Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, Vol. 41, 1, pag. 34-37, 2002.

⁽⁸⁾ DIAMOND W. J., FREEMAN R. B., *Will unionism prosper in cyberspace? The promise of the internet for employee organization*, British Journal of Industrial Relations, Vol. 40, 3, pag. 569-596, 2002 e, ancora, GREENE A., KIRTON G., *Possibilities for remote participation in trade unions: mobilising women activists*, Industrial Relations Journal, Vol. 34, pag. 319-333, 2003.

⁽⁹⁾ Cfr., ad esempio, PANAGIOTOPOULOS P., BARNETT J., *Social media in union communications: an international study with UNI Global Union Affiliates*, British Journal of Industrial Relations, 2014, pag. 3; SMITH S., HARWOOD P., *Social media and its impact on employers and trade unions*, ACAS Employment Relations Comment, 2011 e KERR A., WADDINGTON J., *E-Communications: an aspect of union renewal or merely doing things electronically?*, British Journal of Industrial Relations, 2013.

⁽¹⁰⁾ PANAGIOTOPOULOS P., *Towards unions 2.0: rethinking the audience of social media engagement*, New Technology and Employment, Vol. 27, 3, 2012 e WHITE A., *Social Media for Unions*, Aleithia Media and Communication, 2010.

⁽¹¹⁾ Cfr. PANAGIOTOPOULOS P., *Trade union renewal and social media: a study of Twitter use by Britain's unions*, Developmental paper for British Academy of Management, 2015; MARWICK A. E., BOYD D., *I tweet honestly, I tweet passionately: Twitter users, context collapse and the imagined audience*, New Media & Society, SAGE Journals, Vol. 13, 1, 2011 e, ancora, BENTIVEGNA S., *A colpi di tweet. La politica in prima persona*, Il Mulino, 2015.

⁽¹²⁾ Cfr., tra tutti, SASSOON J., *Storie virali. Come creare racconti di marca capaci di diffondersi in modo esplosivo sul web*, Lupetti Editori di Comunicazione, 2012.

1. La comunicazione sindacale nell'offline: organizzazione, strategie e strumenti

Le associazioni di rappresentanza sono caratterizzate da un articolato sistema di relazioni con il mondo esterno. Fin dalle origini la comunicazione ha per questo rivestito un ruolo centrale sia all'interno dell'organizzazione per la gestione dei flussi di informazione, sia per la sua funzione di intermediazione nella relazione con il mondo esterno ⁽¹³⁾.

Studi che ricostruiscono le strategie e gli strumenti utilizzati dal sindacato prima dell'avvento di Internet sono pressoché inesistenti ⁽¹⁴⁾, ma tra le principali forme di comunicazione utilizzate la letteratura di riferimento individua il giornale di filiale e le riviste sindacali ⁽¹⁵⁾. In linea generale, nell'offline la comunicazione "istituzionale" è stata particolarmente lenta e in alcuni casi gestita attraverso dei costosi *Postel*, l'antenato del fax ⁽¹⁶⁾.

Sul versante datoriale, in particolare, per lungo tempo il giornale aziendale è stato il veicolo maggiormente utilizzato per diffondere esperienza e cultura dell'organizzazione ⁽¹⁷⁾ mentre le strategie di comunicazione offline erano concentrate nell'attività di ufficio stampa, *speech writing*, supporto all'attività di lobbying, relazione con i soci e con le risorse umane ⁽¹⁸⁾. Ancora, strumenti e forme utilizzati variavano in funzione del target e del contesto da raggiungere e secondo una scuola di pensiero si distinguevano in: comunicazione interpersonale, comunicazione scritta, ascolto organizzato, organizzazione di eventi e relazioni con i media, campagna di immagine annuale ⁽¹⁹⁾.

Il rapporto con i mass media nell'offline

Dall'analisi della letteratura è possibile dedurre che, in termini di visibilità e narrazione, il sindacato ha vissuto un lungo periodo di emarginazione mediatica e scarsa considerazione da parte dei *mass media*.

⁽¹³⁾ PORCELLI M., MAZZOLINI S., *op. cit.*, pag. 187 ss.

⁽¹⁴⁾ Un approfondimento incentrato più sulla storia della comunicazione sindacale in Italia si ritrova in BOCCA G., *I signori dello sciopero*, Longanesi, 1980 e GROSSI G., *Il sindacato tra propaganda e informazione* Quaderni di rassegna sindacale, 111, 1980, pag. 112-24.

⁽¹⁵⁾ HODDER A., HOUGHTON D., *Union use of social media: a study of the University and College Union on Twitter*, New Technology, Work and Employment, Vol. 30, 2015, pag. 173-189.

⁽¹⁶⁾ BENTIVOGLI M., *Abbiamo rovinato l'Italia? Perché non si può fare a meno del sindacato*, Radar, 2016, pag. 151.

⁽¹⁷⁾ SANGALLI F., *op. cit.*, pag. 69 ss.

⁽¹⁸⁾ PORCELLI M., MAZZOLINI S., *op. cit.*, pag. 185-201.

⁽¹⁹⁾ *Ibidem*.

Le ricostruzioni in materia riferiscono che dagli anni Cinquanta al 2013 il sindacato sperimenta tutte le diverse forme della comunicazione per informare gli iscritti e conquistare spazio su giornali, radio e TV, ma in quegli anni subisce una forte crisi di presenza sui media *mainstream*: in molti casi vi trova spazio solo se in linea con la scelta editoriale della testata e spesso solo su giornali e TV locali trova la giusta valorizzazione a tal punto che è possibile parlare di mancanza, in quegli anni, del racconto del mestiere del sindacalista: «Si parla di sindacato solo se si chiude una fabbrica, se le sigle più importanti litigano o se un leader nazionale viene visto a cena con un ministro» ⁽²⁰⁾.

Per quasi trent'anni i giornalisti e il mondo della “cultura” in generale non gli hanno dedicato spazio e attenzione. Al riguardo, emblematico è quanto osservato da Marco Bentivogli: «Il rapporto dei media italiani con il lavoro e il sindacato è pressoché scomparso vent'anni fa, al termine dell'epoca della concertazione. Venne meno ogni attenzione, furono rarissime le ricerche o gli approfondimenti. Solo a partire dalla fine del 2008 il lavoro si è nuovamente imposto all'attenzione per via della crisi, che ha fatto irruzione nei palinsesti: i 600 mila posti di lavoro persi in 7 anni hanno riacceso i riflettori sull'importanza del lavoro» ⁽²¹⁾.

La TV ricomincia dunque a parlare dell'attività svolta dalla rappresentanza ma leggendola, nella maggior parte dei casi, attraverso il c.d. approccio sensazionalista ⁽²²⁾. Così, secondo un filone di studi, i media hanno a lungo plasmato il modo di essere di una parte del sindacato sulle esigenze televisive di intrattenimento e ridotto il sindacalista ad un interlocutore poco impegnativo nelle riflessioni, ripetitivo e sottoposto sempre alle stesse domande, in compagnia degli stessi interlocutori: «Con la crisi industriale, l'assenza di una vera opposizione al governo e la necessità di creare polarizzazione politica, gran parte dei media ha riesumato il sindacalismo ideologico, simbolico e in definitiva innocuo ancorché reazionario» ⁽²³⁾.

Le ricostruzioni in materia ricordano poi che tra il 2013 e il 2016 si è passati al periodo del c.d. “editto bulgaro” ⁽²⁴⁾, della censura e del minutaggio televisivo “accusato” anche dal sindacato. Per una lunga fase l'ingrediente principale dei *talk show* è stato lo scontro polarizzato e la creazione di personaggi. A ciò si accompagnò progressivamente il ricorso al terrore, alla paura della crisi che dipingevano un lavoratore disperato e sconfitto: «Da un'assenza di pluralismo di una matrice si passò ad un'analoga assenza di pluralismo di matrice opposta. Talvolta i grandi quotidiani invece di dare

⁽²⁰⁾ BENVENUTI A., GUGLIELMINO S., *Combook. Twitter, Facebook, Youtube, LinkedIn: come comunicare con i social network*, Centro di Documentazione Giornalistica, 2013, pag. 103-108.

⁽²¹⁾ Cfr. BENTIVOGLI M., *Abbiamo rovinato l'Italia?*, op. cit., pag. 85.

⁽²²⁾ MCQUAIL D., *La sociologia dei media*, Il Mulino, 2007, cap. 7.

⁽²³⁾ Cfr. ancora BENTIVOGLI M., *Abbiamo rovinato l'Italia?*, op. cit., pag. 86.

⁽²⁴⁾ *Ibidem*, pag. 87.

informazioni rielaboravano fatti e personaggi, riciclando persone e dialoghi già narrati nei *talk*. E così in TV e sui giornali a proposito della vicenda Fiat, per esempio, i telespettatori hanno potuto ascoltare e leggere i monologhi di chi non aveva mai firmato, né letto gli accordi Fiat»⁽²⁵⁾.

V'è chi sostiene che a determinare questo contesto abbia inciso anche il fatto che il sindacato è rimasto a lungo ancorato all'utilizzo di mezzi tradizionali di comunicazione quali manifesti, volantini⁽²⁶⁾, carta stampata, comizi e assemblee⁽²⁷⁾.

1.1 Caratteristiche, funzioni e obiettivi della comunicazione sindacale

Caratteristiche della comunicazione sindacale

Le caratteristiche della comunicazione sindacale delineano le modalità attraverso cui il sindacato produce messaggi e a chi li rivolge.

Chi ha studiato la materia sottolinea, in primo luogo, che il sindacato non è l'unico "detentore" della propria comunicazione, nel senso che questa si costruisce anche attraverso i racconti del proprio operato prodotti da altri, che concorrono a rafforzare o indebolire la sua immagine⁽²⁸⁾. Per questo, la letteratura enfatizza come la comunicazione sindacale si caratterizzi per la difficoltà di far arrivare ai *mass media* informazioni impostate secondo il taglio prescelto, lasciando poco spazio alla libertà di questi ultimi di creare la notizia⁽²⁹⁾. Nello specifico, oltre che ai mezzi, la comunicazione sindacale deve sapersi adeguare anche ai vari contesti in cui viene diffusa (uno sciopero, una vertenza, una festa, un comizio, un'assemblea, ecc.) e deve distinguere forme e linguaggio a seconda dei suoi destinatari, ovvero a seconda che parli: al proprio interno, ai lavoratori organizzati, al resto della società⁽³⁰⁾. In base a queste differenze, si divide in tre grandi settori: comunicazione interna, nei luoghi di

⁽²⁵⁾ *Ibidem*, pag. 87-88.

⁽²⁶⁾ Nello specifico l'utilizzo dei volantini ha caratterizzato la comunicazione sindacale sotto diversi aspetti a tal punto che è possibile tracciarne una classificazione in tre categorie, in rapporto alle funzioni svolte: volantino di convocazione, utilizzato per diffondere la comunicazione di un evento; volantino di informazione o denuncia, adoperato per veicolare un messaggio più ampio (ad esempio l'andamento di una vertenza) ed innescare la mobilitazione; volantino di orientamento, impiegato per comunicare la strategia generale del sindacato (cfr. RADELLI A., BRUNO R., *I volantini*, Quaderni di Rassegna Sindacale, 55-56, 1975, pag. 113-125).

⁽²⁷⁾ REGALIA I., *Gli strumenti d'informazione del sindacato: le assemblee*, Quaderni di rassegna Sindacale, Vol. 13, 56-57, 1975, pag. 103-112 si sofferma sull'utilizzo delle assemblee mentre per una ricostruzione sulla stampa confederale si rimanda a *Sindacato e informazione*, Quaderni di Rassegna Sindacale, 1975, n. 55-56.

⁽²⁸⁾ VILLANI A., *La comunicazione sindacale tra vecchi e nuovi schemi argomentativi. Il caso della Cgil*, Università degli studi di Perugia, 2004, pag. 17.

⁽²⁹⁾ *Ibidem*.

⁽³⁰⁾ *Ibidem*.

lavoro e esterna ⁽³¹⁾. Secondo questa classificazione, è possibile infine differenziare i messaggi sindacali a seconda delle funzioni che svolgono e distinguerne almeno quattro: di informazione, di tipo tecnico sui contratti e sulle leggi che li regolano; di propaganda per rafforzare l'identità dell'organizzazione e per conquistare nuovi iscritti; di tematizzazione, di proposta di nuovi temi alla società; d'immagine ⁽³²⁾.

La comunicazione delle istituzioni di rappresentanza si presenta dunque come un fenomeno articolato e ricollegabile a diverse prospettive, a tal punto che è possibile spiegarne le caratteristiche riprendendo concetti legati ai tradizionali modelli teorici. Nello specifico, dall'analisi della letteratura è possibile trarre tale ricostruzione ⁽³³⁾: se si guarda al supporto che questa offre al ruolo di rappresentanza, può essere vista come una forma di comunicazione sociale; in riferimento al rapporto con il sistema politico, può essere considerata una forma di comunicazione politica o pubblica, in quanto utilizzata per costruire consenso ed influenzare le istituzioni; è infine espressione della comunicazione organizzativa, il cui scopo è la sinergia tra le attività di comunicazione sia verso l'interno che verso l'esterno. Accanto alle diverse forme indicate, è possibile individuare tre dimensioni comunicative, in grado di soddisfare esigenze conoscitive e di rappresentanza: comunicazione pro-valori; comunicazione pro-diritti; comunicazione pro-azione ⁽³⁴⁾. Secondo questa ricostruzione, incrociando forme e dimensioni della comunicazione sindacale è possibile costruire un modello teorico sulla base del quale leggere il ruolo che ciascun mezzo di comunicazione ha nel soddisfare specifici aspetti dell'azione sindacale ⁽³⁵⁾.

Alla base di tutto, si ritrova un principio determinante: il sindacato vive di comunicazione e interrelazione con i destinatari del suo operato. Questo è, in fin dei conti, per sua natura stessa comunicazione, in quanto «fare sindacato significa entrare in contatto con il lavoratore, informare gli iscritti e l'opinione pubblica della propria attività» ⁽³⁶⁾.

Funzioni e obiettivi della comunicazione sindacale

Il compito della comunicazione delle organizzazioni portatrici di interessi collettivi è quello di rispondere alle esigenze di informazione e propaganda, dialogare con i propri iscritti, intercettare bisogni e offrire un supporto nel ruolo di tutela e rappresentanza ⁽³⁷⁾.

⁽³¹⁾ *Ibidem*, p. 18.

⁽³²⁾ *Ibidem*.

⁽³³⁾ CELATA G., PIRANI P., *Il sindacato a fil di rete. Dal volantone all'era 2.0*, Il Diario del lavoro, 2012, pag. 7 ss. e DI NICOLA P., ROSATI S., *op. cit.*, pag. 6-8.

⁽³⁴⁾ *Ibidem*.

⁽³⁵⁾ *Ibidem*.

⁽³⁶⁾ BENVENUTI A., GUGLIELMINO S., *op. cit.*, pag. 103 ss.

⁽³⁷⁾ CELATA G., PIRANI P., *op. cit.*, pag. 7 ss. e DI NICOLA P., ROSATI S., *op. cit.*, pag. 6-8.

La comunicazione concorre dunque a raggiungere tutti gli obiettivi di un'organizzazione, che la letteratura identifica nel: promuovere e consolidare l'identità associativa ed incrementarne la visibilità; intercettare bisogni, conciliare e valorizzare le esigenze dei diversi soci; sviluppare senso di appartenenza e partecipazione; rappresentare interessi economici specifici attraverso azioni di lobby; coinvolgere e motivare la base al perseguimento di specifiche *mission* ⁽³⁸⁾.

In linea generale, la comunicazione sindacale è chiamata ad essere coerente con i fattori interni, a tenere conto delle caratteristiche del contesto in cui agisce, a saper evolvere nel tempo ⁽³⁹⁾. Inoltre, secondo un'altra classificazione, la molteplicità dei mezzi di cui si serve il sindacato per comunicare sia all'esterno che all'interno, risponde alle diverse esigenze e funzioni della comunicazione sindacale, ovvero: informazione, propaganda, tematizzazione e immagine ⁽⁴⁰⁾.

Se si guarda invece all'evoluzione storica delle funzioni che hanno caratterizzato la comunicazione negli ultimi decenni, dallo studio della letteratura è possibile trarre tale ricostruzione ⁽⁴¹⁾: durante l'organizzazione scientifica del lavoro (Taylor) la comunicazione ha una diffusione top-down, è finalizzata alla legittimazione e al funzionamento dell'organizzazione ed è utilizzata per dare istruzioni e per controllare. Con la scuola delle Human Relations (Mayo) si comunica per motivare e cooperare al raggiungimento degli scopi e dei fini organizzativi mentre dagli anni Ottanta al 2000 la comunicazione ha il compito di raccogliere informazioni dall'esterno, gestire l'ambiguità, trasmettere le informazioni finalizzate al prendere decisioni. Secondo questa ricostruzione oggi la comunicazione sindacale ha il compito di creare coesione interna ed è un veicolo efficace per attivare una rete di soggetti disposti a collaborare con l'organizzazione ⁽⁴²⁾.

2. La comunicazione come attività complessa di relazione

Sono diversi gli studi che mostrano l'importanza della comunicazione in quanto processo di relazione tra persone e non di mero strumento di trasmissione di informazioni. Tali premesse teoriche aiutano a comprendere i vantaggi di un approccio sistematico alla comunicazione da parte del sindacato.

Sotto il profilo retorico, la comunicazione può assumere varie connotazioni: può essere intesa come relazione, rappresentazione, racconto, selezione, metaforizzazione, interpretazione, seduzione, imposizione, contestualizzazione, decontestualizzazione,

⁽³⁸⁾ SANGALLI F., *op. cit.*, pag. 67 ss.

⁽³⁹⁾ SANGALLI F., *op. cit.*, pag. 68 ss., e anche PORCELLI M., MAZZOLINI S., *op. cit.*

⁽⁴⁰⁾ VILLANI A., *op. cit.*, pag. 36.

⁽⁴¹⁾ BENZI C., *La comunicazione organizzativa*, Centro Studi Cisl, Quaderni di didattica della comunicazione, n. 2, 2008.

⁽⁴²⁾ *Ibidem*.

servizio ⁽⁴³⁾.

Secondo quanto sostenuto da un filone di studi «non si può non comunicare. L'attività o l'inattività, le parole o il silenzio hanno tutti valore di messaggio: influenzano gli altri e gli altri, a loro volta, non possono non rispondere a queste comunicazioni. Neppure possiamo dire che la comunicazione ha luogo soltanto quando è intenzionale, conscia o efficace, cioè quando si ha la comprensione reciproca» ⁽⁴⁴⁾. L'uomo ha sempre comunicato e il saperlo fare efficacemente dipende dal contesto e dallo scopo prescelto ⁽⁴⁵⁾.

La comunicazione è dunque trasmissione di informazioni, ma anche relazione e prodotto della società o sinonimo di prodotto in senso stretto. In quanto tale ha bisogno di essere scambiata: il suo scopo è soddisfare la necessità del destinatario di essere informato/persuaso a seconda che la causa della comunicazione sia un trasmettere oggettivo dell'informazione o l'influenza intellettuale o comportamentale di un individuo, la sua persuasione ⁽⁴⁶⁾. Inoltre la letteratura pone l'accento sul fatto che la partecipazione all'attività comunicativa sollecitata dai media rappresenta un'esperienza qualificante l'appartenenza alla società contemporanea: «La funzione dei media nella comunicazione consiste nel creare relazioni nuove e diverse tra individuo e ambiente, tali per cui permettono ai soggetti di amplificare le proprie potenzialità comunicative» ⁽⁴⁷⁾.

Anche Luciano Fasano, Massimiliano Panarari e Michele Sorice hanno posto l'accento sulla comunicazione come parte fondamentale della relazione sociale, sostenendo che «così come può contribuire alla creazione di una nuova realtà è in ogni caso destinata a interagire con altri aspetti della società, che conservano una loro autonoma funzione anche a prescindere dall'atto di comunicare» ⁽⁴⁸⁾. In particolare, secondo questi autori le trasformazioni nel campo della comunicazione e la ridefinizione della rappresentanza sono elementi centrali del dibattito contemporaneo sulla democrazia e chiamano in causa la grande questione della partecipazione, nelle sue nuove espressioni ⁽⁴⁹⁾.

3. L'evoluzione dei mezzi di comunicazione di massa: una necessaria

⁽⁴³⁾ ROLANDO S., *La comunicazione del futuro. Anche i conflitti sono una chiave d'interpretazione dei rapporti tra media, imprese, istituzioni e cittadini*, Problemi dell'Informazione n. 3, 2005, pag. 339-348.

⁽⁴⁴⁾ WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D., *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, 1971, Cap. 2, pag. 40-43.

⁽⁴⁵⁾ VISCONTI G., *Comunicare bene*, Franco Angeli, 1999, pag. 11-16.

⁽⁴⁶⁾ VILLANI A., *op. cit.*, pag. 15-17.

⁽⁴⁷⁾ ANOLLI L., *Fondamenti di psicologia della comunicazione*, Il Mulino, 2006, pag. 13-36.

⁽⁴⁸⁾ FASANO L., PANARARI M., SORICE M., *Mass media e sfera pubblica. Verso la fine della rappresentanza?*, Fondazione Giacomo Feltrinelli, 2016, pag. 1-9.

⁽⁴⁹⁾ *Ibidem*.

digressione

Al fine di cogliere appieno il passaggio dai *mass media* a *new media* e le potenzialità insite per il sindacato nell'utilizzo delle ICT a partire dalla conoscenza delle logiche ad esse sottese, è necessario un approfondimento sull'evoluzione che ha interessato gli strumenti e le logiche di base della comunicazione di massa.

Se si fa un passo indietro e si guarda alla storia della trasformazione dei media, la letteratura di riferimento afferma che le fasi del loro sviluppo sono caratterizzate da una stasi di due mila anni: telegrafo meccanico 1792; telegrafo elettrico 1844; telefono 1876; internet 1969 ⁽⁵⁰⁾. In questa evoluzione, il momento di rottura maggiore si è verificato con l'arrivo del telegrafo ed è dettato dal venir meno del vincolo delle vie di trasporto: «Millenni di storia della comunicazione vanno improvvisamente in frantumi, portati via dalla scossa della trasmissione istantanea, che per la prima volta rende la spedizione di notizie più veloce di quello di merci e persone» ⁽⁵¹⁾.

In linea generale, nel XX secolo si concentrano le innovazioni più importanti che hanno dato luogo alla c.d. “comunicazione di massa” ossia «una comunicazione rivolta nello stesso tempo e in modo indifferenziato a una moltitudine di persone» ⁽⁵²⁾.

Determinante è stata, in particolare, la transizione dalla “teledemocrazia” (società in cui la TV è sovrana) alla “cyberdemocrazia” (società “liquida” che ricerca nuovi linguaggi e comportamenti collettivi sulla rete) che ha portato con sé un cambiamento di paradigma ⁽⁵³⁾: radio e TV hanno la capacità di accrescere la conoscenza della gente su quanto accade nella società, ma inibiscono la capacità di tradurla in azione politica al contrario della rete che stimola il dibattito, mobilita individui. Nell'era del web 2.0 l'interazione di base non è più rivolta tanto all'acquisizione di informazioni quanto a generare una condivisione di contenuti “tra pari” in grado di raggiungere gradi diversi di costruzione collettiva. Per questo motivo si sostiene che abbia imposto una “narrazione relazionale” ⁽⁵⁴⁾.

Le ICT hanno infatti trasformato il tradizionale processo di comunicazione, spostando l'attenzione dall'emittente del messaggio al destinatario ed improntando all'interattività la gestione della comunicazione ⁽⁵⁵⁾. A tal proposito, v'è chi sostiene che il primato dei

⁽⁵⁰⁾ MICONI A., *I tempi della cultura, gli strappi della tecnologia. Note sull'evoluzione dei media*, Problemi dell'informazione, 2-3, Il Mulino, 2011, pag. 237-262.

⁽⁵¹⁾ *Ibidem*.

⁽⁵²⁾ ANOLLI L., *Fondamenti di psicologia della comunicazione*, Il Mulino, 2006, pag. 287-309.

⁽⁵³⁾ EPIFANI S., JACONA A., LIPPI R., PAOLILLO M., *Manuale di comunicazione politica in rete. Costruire il consenso nell'era del web 2.0*, Editrice Apes, 2011, pag. 15-30.

⁽⁵⁴⁾ *Ibidem*.

⁽⁵⁵⁾ BARRERA P., *Comunicare alle persone o comunicare con le persone?*, FISAC Piemonte, 2013.

mezzi tradizionali sia cessato con l'arrivo dei *social network*, che hanno modificato profondamente logiche e flussi comunicativi: da una comunicazione unidirezionale si è passati ad una bidirezionale o multidirezionale in cui la modalità di promozione di contenuti passa attraverso il dialogo con le *community* online ⁽⁵⁶⁾ che Roberto Marmo ha definito come «un insieme di persone con interessi o valori comuni, che si incontrano su Internet per realizzare insieme delle operazioni (...) i *social media* sono la piattaforma nella quale nascono e crescono queste realtà» ⁽⁵⁷⁾. Il passaggio ai *new media* ha portato infatti ad una comunicazione *one-to-one*, lontana dai criteri di massa (ogni individuo è target) ed è per questo che si parla di “comunicazione profilata” per ogni utente nella quale si espande il c.d. “fenomeno di Kiev” ⁽⁵⁸⁾, ossia la spinta dal basso, il passaparola, l'aggregazione originata da un'idea. Il tessuto che ci connette (la rete) ha dunque dato luogo a quella che è stata definita “comunicazione liquida” per via delle caratteristiche legate agli strumenti che si utilizzano sul web, ovvero una comunicazione improntata alla velocità (di trasmissione dell'informazione e di trasformazione dei suoi mezzi) ⁽⁵⁹⁾.

L'analisi di Michel Serreha ben descritto tale sviluppo: «I vecchi media – giornali, TV, radio – possono essere definiti come pochi che mettono, molti che ricevono. In rete, invece, tanti mettono quanti ricevono. Quando c'è un media con pochi che mettono e molti che ricevono, questo media può essere oggetto di appropriazione da parte di pochi. Quando ci sono molti che mettono e molti che ricevono, questo pericolo di appropriazione diminuisce» ⁽⁶⁰⁾. Con il web 2.0, infatti, gli utenti adottano nuovi modi per far sentire la propria voce nella sfera politico-istituzionale per cui la comunicazione non può più essere intesa solo come «la capacità di comunicare unilateralmente con un astratto cittadino» ⁽⁶¹⁾. Questo ha inciso sui processi di creazione del consenso e sulle capacità di far emergere la leadership per cui anche istituzioni e parti sociali si sono avvicinati al mondo della comunicazione ⁽⁶²⁾.

Le ragioni di questo cambiamento sono sottolineate anche da Manuel Castells, secondo il quale l'arrivo di Internet ha comportato la nascita di una nuova forma di comunicazione interattiva «caratterizzata dalla possibilità di inviare messaggi *may-to-many*, con la possibilità di usare la comunicazione *point-to-point* a seconda dello scopo» ⁽⁶³⁾. L'autore definisce questa nuova forma “autocomunicazione di massa” e secondo la

⁽⁵⁶⁾ SASSOON J., *op. cit.*, pag. 35-70.

⁽⁵⁷⁾ MARMO R., *Social Media Mining. Estrarre e analizzare informazioni dai social media*, Hoelpi, 2016, pag. 1.

⁽⁵⁸⁾ ROLANDO S., *op. cit.*

⁽⁵⁹⁾ ZYGMUNT B., *Modernità liquida*, Laterza, 2006.

⁽⁶⁰⁾ SERRES M., *Non è un mondo per vecchi. Perché i ragazzi rivoluzionano il sapere*, Bollati Boringhieri, 2013 in BENTIVOGLI M., *Abbiamo rovinato l'Italia?*, *op. cit.*, pag. 151.

⁽⁶¹⁾ EPIFANI S., JACONA A., LIPPI R., PAOLILLO M., *op. cit.*, pag. 15-30.

⁽⁶²⁾ ROLANDO S., *op. cit.*, pag. 339-348.

⁽⁶³⁾ CASTELLS M., *Comunicazione e potere*, UBE, 2014, Cap. 2.

sua teoria, comunicazione interpersonale, di massa e autocomunicazione di massa si completano a vicenda e hanno ricadute sulla società attraverso ipertesti digitali compositi ed interattivi.

Dunque, come si evince dalla letteratura, la storia dell'evoluzione dei *mass media* è utile a comprendere i mezzi odierni di comunicazione e le ragioni che hanno condotto al sistema attuale ⁽⁶⁴⁾.

Sotto un profilo strettamente teorico, è possibile proporre una ricostruzione delle teorie sulla comunicazione di massa in quattro fasi ⁽⁶⁵⁾. Agli inizi del '900 i media sono considerati onnipotenti, il pubblico è una massa indifesa e i messaggi sono persuasori, percepiti da tutti allo stesso modo (teoria dell'ago ipodermico). Dal secondo dopoguerra il pubblico tende a sottrarsi ai messaggi in contraddizione con le proprie idee (teoria dell'esposizione selettiva), viene vagliata la credibilità delle fonti e si comprende che la veicolazione dei messaggi passa per le opinioni delle proprie reti sociali (teorizzazione della figura dell'*opinion leader*). Negli anni Sessanta i media presentano una lista di temi ordinati gerarchicamente all'interno di una propria agenda a cui il pubblico è costretto ad adeguarsi (teoria dell'*agenda setting*) e le persone tendono a conformarsi al clima d'opinione dominante, causa la minaccia di isolamento (teoria della spirale del silenzio). Negli anni Ottanta viene riaffermato il potere di scelta dei destinatari ⁽⁶⁶⁾. Secondo questa periodizzazione la fase contemporanea definisce il potere dei media come un'influenza negoziata tra pubblico e fonte: i media creano la realtà sociale e la influenzano, ma ogni individuo è libero di interagire con i contenuti in base alle proprie esperienze e con l'arrivo dei *social network* può assumere il ruolo di gestore di uno strumento di comunicazione di massa ⁽⁶⁷⁾.

4. Rappresentanza e comunicazione: dall'offline al web 2.0

Considerata l'importanza del saper comunicare efficacemente ai fini del proprio operato, le organizzazioni di rappresentanza sono state coinvolte in prima linea dalla trasformazione che ha investito il mondo dell'informazione e, con l'arrivo delle nuove tecnologie e del web 2.0, hanno dovuto rivedere le modalità con cui comunicare con i propri iscritti.

Il passaggio al digitale e la centralità assunta dalla comunicazione nella società attuale hanno messo loro a disposizione una pluralità di mezzi mediatici, utili per propagare la

⁽⁶⁴⁾ BALBI G., *Una storia della storia dei media. Mappa di una disciplina in formazione*, Problemi dell'informazione, 2-3, Il Mulino, pag. 163-192.

⁽⁶⁵⁾ BENTIVEGNA S., *Teorie della comunicazione di massa*, op. cit., pag. 35-60 ss.

⁽⁶⁶⁾ Per un approfondimento sulla materia si rinvia anche a ANOLLI L., *Fondamenti di psicologia della comunicazione*, Il Mulino, 2006, pag. 291-299.

⁽⁶⁷⁾ BENTIVEGNA S., op. cit.

propria idea con “effetti moltiplicativi” ⁽⁶⁸⁾, laddove sia in grado di adeguare la propria comunicazione ad essi, differenziandola a seconda dello strumento utilizzato.

In questo contesto, va specificato che in Italia la riflessione sul rapporto tra il sindacato e la rete è ancora ad uno stadio iniziale, tanto che la letteratura esistente in materia è assai esigua ⁽⁶⁹⁾. L'utilizzo delle ICT e dei *social network* da parte delle OO.SS. di altri Paesi è invece oggetto di studio e dibattito fin dagli albori di Internet, ragion per cui si farà riferimento alle indagini condotte sulle organizzazioni di rappresentanza di altri Paesi con lo scopo di tracciare progressi e lacune rispetto al caso italiano.

4.1 L'evoluzione storica

Le prime tracce di analisi sul “sindacato digitale” si ritrovano nello studio condotto da Kristyne Peter nel 1997 in cui racconta di scioperi che supera noi confini dei picchetti ed entrano sulla rete, intasando con e-mail di protesta account di posta elettronica e fax dei proprietari d'azienda ⁽⁷⁰⁾. Questa dottrina riporta uno dei primi esempi del c.d. *cyber strike*, lo sciopero virtuale, ed è tra le prime a raccontare come il sindacato abbia usato Internet per ottenere la parola, organizzare le masse ed agitare l'opposizione ⁽⁷¹⁾. Nella sua ricostruzione si ritrovano una rassegna dei neonati siti web sindacali e i primi tentativi di spiegazione dell'opportunità offerta: «In un'unica sessione un attivista può comodamente firmare dalla sua poltrona: una petizione per i diritti del lavoro in Nicaragua, inviare una lettera di solidarietà all'ambasciatore dell'Iran a sostegno dei diritti dei lavoratori del petrolio, rinnovare la sua iscrizione, aggiornarsi, scaricare statistiche e documenti, informarsi su un partito emergente in America ecc.» ⁽⁷²⁾.

Malgrado ciò, la letteratura enfatizza come il passaggio del sindacato al web 2.0 ⁽⁷³⁾ sia stato lento e dettato dal fatto che la relazione tra le organizzazioni di rappresentanza e

⁽⁶⁸⁾ BENTIVOGLI M., *Abbiamo rovinato l'Italia?*, op. cit., pag. 75 ss.

⁽⁶⁹⁾ Tra i pochi studi recenti, si segnalano PIOVESAN E., *Comunicazione e rappresentanza del sindacato*, Università degli studi di Bologna, 2002; GALLI F., FONTANELLI G., *Parti sociali e comunicazione. Il caso del sindacato nell'Italia contemporanea*, Anicia, 2002 e CATINO M., *La comunicazione sindacale dalla battaglia mediale sull'articolo 18 al confronto sulle pensioni*, Problemi dell'informazione, a. XXIX, 2, 2004, Il Mulino, pag. 217-240 che, in particolare, analizza l'attenzione mediatica per le tensioni avvenute tra governo e sindacati tra il 2001 e il 2002.

⁽⁷⁰⁾ PETER K., *Labor on the Internet*, Working USA, Vol. 1, 1, 1997, pag. 82-87.

⁽⁷¹⁾ *Ibidem*.

⁽⁷²⁾ *Ibidem*.

⁽⁷³⁾ A tal proposito, BELLARDI L., op. cit. fotografa l'evoluzione che ha interessato la materia della comunicazione sindacale, mentre qualche anno più tardi BENVENUTI A., *Network! Dai social alla rete digitale*, Edizioni Lavoro, 2015, pag. 23-35 fa un passo in avanti nel tracciare la frontiera del futuro nella “comunicazione di prossimità”, capace di mettere insieme contrattazione decentrata, adozione consapevole delle nuove tecnologie e lavoro di squadra di tutti i funzionari sindacali.

Internet si è scontrata a lungo con problematiche culturali e pratiche che ne hanno causato il ritardo nella piena operatività, cosicché la presenza online delle organizzazioni dei lavoratori ha esiti altalenanti ⁽⁷⁴⁾. Ad esempio, l'*AFL-CIO* già nel 1989 ha iniziato con successo un sistema di comunicazioni elettroniche con Federazioni e sedi regionali (confluite successivamente nella rete di *Labor NET*) ⁽⁷⁵⁾; Charles Greer cita uno studio del 1997 per spiegare che già all'epoca il 70% dei sindacati nazionali inglesi aveva fornito informazioni attraverso portali online ⁽⁷⁶⁾, mentre nel 2003 Stephen Ward e Wainer Lusoli analizzano il funzionamento dei siti web dei sindacati britannici, riscontrando una generale lentezza nel loro utilizzo ottimale ⁽⁷⁷⁾. A dimostrazione evidenziano quanto, sebbene Internet sia diventato di dominio pubblico nel Regno Unito nel 1995, solo il 22% del campione in esame aveva lanciato un sito nel 1996 e circa il 50% lo ha creato solo negli anni 2000 ⁽⁷⁸⁾.

4.2 Il passaggio all'interazione diretta

Per indicare le potenzialità insite nella relazione tra ICT e sindacato sono state elaborate nel tempo diverse definizioni: *e-union* ⁽⁷⁹⁾; *e-voice* ⁽⁸⁰⁾; *e-collectivism* ⁽⁸¹⁾; *unions 2.0* ⁽⁸²⁾; *e-communications* ⁽⁸³⁾. Questi termini (che non indicano differenze sostanziali, ma puramente nominalistiche) denotano il passaggio da una modalità di interazione con gli iscritti *face-to-face* o mediata dalla carta stampata ad una modalità di interazione diretta attraverso le nuove tecnologie dell'informazione e comunicazione ⁽⁸⁴⁾.

Tale passaggio è stato ampiamente analizzato a livello teorico: «Quella che prima era stata definita “era dell'accesso” è divenuta ormai “era della presenza” nelle piazze

⁽⁷⁴⁾ FROSECCHI G., *Internet: nuove opportunità per il sindacato*, IresToscana, Filcams Toscana, 2013.

⁽⁷⁵⁾ BEAVERS M., BRIGHAM N., CALTON B., CASTOR R., CREECH M., POCOCK P., RAAB K., SPAULDING A., WEBSTER M., *Why the internet matters to organized labor*, LaborWeb, 2013, pag. 2-6 ss.

⁽⁷⁶⁾ GREER C., *E-Voice: how information technology is shaping life within unions*, Journal of Labor Research, Vol. 23, 2, 2002, pag. 215-235.

⁽⁷⁷⁾ WARD S., LUSOLI W., *op. cit.*, pag. 147-179.

⁽⁷⁸⁾ *Ibidem*.

⁽⁷⁹⁾ DIAMOND W. J., FREEMAN R. B., *op. cit.*, pag. 569-596.

⁽⁸⁰⁾ STEVENS C. D., GREER C. R., *E-voice, the internet and life within unions: riding the learning curve*, WorkingUSA - The Journal of Labor and Society, Vol. 8, 2005, pag. 439-455.

⁽⁸¹⁾ GREENE A., HOGAN J., GRIECO M., *Commentary: e-collectivism and distributed discourse: new opportunities for trade union democracy*, Industrial Relations Journal, Vol. 34, 2003, pag. 282-289.

⁽⁸²⁾ PANAGIOTOPOULOS P., *Towards unions 2.0: rethinking the audience of social media engagement*, *op. cit.*, pag. 178-192.

⁽⁸³⁾ KERR A., WADDINGTON J., *E-communications: an aspect of union renewal or merely doing things electronically?*, British Journal of Industrial Relations, Vol. 52, 2014, pag. 658-681.

⁽⁸⁴⁾ PANAGIOTOPOULOS P., BARNETT J., *op. cit.*, pag. 3.

virtuali, nuovo luogo di ritrovo di vecchie e nuove generazioni di utenti della rete (...) che lo ha trasformato da spettatore/lettore in vero e proprio “interattore”» ⁽⁸⁵⁾. Ciò significa che le persone si sono abituate ad interagire direttamente con l’attore politico-istituzionale e si aspettano un rapporto di scambio, per cui l’era della presenza è anche l’era della partecipazione.

Per questo motivo Andrea Benvenuti e Salvo Guglielmino affermano che le nuove tecnologie permettono il superamento della diatriba sulla quantità di spazi occupati dai sindacati nei giornali e telegiornali: con il web 2.0 i lettori contribuiscono a determinare la rilevanza di una notizia e questo vuol dire che il sindacato può conquistare spazio/considerazione, ma deve imparare ad interagire direttamente con i lettori ⁽⁸⁶⁾. Pochi anni più tardi lo stesso filone torna sul tema e, in un nuovo studio, sottolinea quanto ogni giorno politica e istituzioni comunicano tramite siti web e *social network*. Per questa dottrina si tratta di una nuova frontiera da cui non si può prescindere: anche il sindacato deve adeguarsi a queste nuove forme di interazione diretta e disintermediata ⁽⁸⁷⁾. Ciò richiedere un riposizionamento e la costruzione di un sistema integrato di strumenti alternativi al mercato editoriale, che sia fonte di aggiornamento diretto per gli iscritti, rafforzi il legame con i delegati e consenta un’azione autonoma di contaminazione degli orientamenti dell’opinione pubblica ⁽⁸⁸⁾.

Per far ciò il sindacato deve, innanzitutto, comprendere che il *world wide web* è un mezzo di massa come la televisione o la radio, ma con una differenza fondamentale: è senza filtri. Non ci sono editori, ma produttori attivi. Tale differenza è ben spiegata nelle parole di Andrea Benvenuti.: «È come se ci fosse stato dato un nostro proprio canale televisivo, con pieni poteri nella programmazione e trasmissione di contenuti in tutto il mondo. Poiché il nostro canale viene trasmesso insieme a tutti gli altri, è un mezzo in cui possiamo essere potenti tanto quanto i datori di lavoro e i nostri antagonisti» ⁽⁸⁹⁾.

Questo ragionamento sottende il meccanismo della selezione attiva dei contenuti e le conseguenze che ha apportato: mentre l’epoca precedente vedeva i cittadini esposti a temi e idee che altrimenti non avrebbero ascoltato, il web permette di filtrare tutto ciò che non vogliono vedere, sentire o leggere ⁽⁹⁰⁾. Gli utenti possono cioè costruire una informazione su misura in base ai propri interessi.

Tali considerazioni mostrano quanto il “nuovo mondo” della comunicazione sia composito. Un conto è parlare di Internet, un conto è parlare di web 2.0. inteso come

⁽⁸⁵⁾ EPIFANI S., JACONA A., LIPPI R., PAOLILLO M., *op. cit.*, pag. 15-30.

⁽⁸⁶⁾ BENVENUTI A., GUGLIELMINO S., *op. cit.*, pag. 103-108.

⁽⁸⁷⁾ BENVENUTI A., *op. cit.*, pag. 23-35.

⁽⁸⁸⁾ *Ibidem*.

⁽⁸⁹⁾ BEAVERS M., BRIGHAM N., CALTON B., CASTOR R., CREECH M., POCOCK P., RAAB K., SPAULDING A., WEBSTER M., *op. cit.*, pag. 2-7.

⁽⁹⁰⁾ SUNSTEIN C. R., *In Republic.com*, Princeton University Press, 2002.

piattaforma che ha aperto degli spazi di interazione e costruzione sociale che portano con sé una complessità da cogliere e saper gestire ⁽⁹¹⁾. Sul tema è intervenuto Andrew Bibby spiegando che Internet si è evoluto velocemente verso una “seconda generazione di servizi” per i sindacati: se il “vecchio Internet” era un luogo statico, da cui gli utenti “scaricavano” contenuti in maniera passiva, in un secondo stadio «è diventato un luogo multimediale, una casa per tutti i tipi di immagini, suoni e parole» ⁽⁹²⁾. Questo vuol dire che la sua architettura non è più basata su logiche *top-down* ed è inoltre diventato pervasivo, poiché non più limitato al desktop di un PC, ma accessibile attraverso qualsiasi dispositivo mobile.

Il processo di “collaborazione di massa” che ne scaturisce trova spazio soprattutto sui *social network* e spinge i sindacati a dover rivedere completamente le proprie abitudini per rispondere al nuovo modo di operare.

4.3 Il dibattito sull'opportunità di modernizzazione

L'avvento di Internet ha aperto un dibattito sul ruolo che la tecnologia può giocare nel modernizzare il sindacato ⁽⁹³⁾. Il declino che ha vissuto a livello internazionale negli ultimi decenni lo ha infatti spinto a ricercare nuove strategie di relazione/comunicazione con la base ⁽⁹⁴⁾.

A tal proposito Panos Panagiotopoulos rapporta la sua rinascita allo sviluppo di nuove risorse legate alle comunicazioni digitali ⁽⁹⁵⁾, ricollegandosi a quanto sostenuto da Melisa Serrano: «Il rinnovamento si riferisce a processi di sviluppo e riconfigurazione di fonti di energia per i sindacati» ⁽⁹⁶⁾.

Sul punto, tuttavia, la dottrina è spaccata. Da una parte c'è chi sostiene che qui si ritrovi una nuova linfa per rinvigorire l'attività sindacale e che sia possibile “modellare” l'utilizzo delle ICT a proprio vantaggio ⁽⁹⁷⁾ o chi sottolinea che il conservatorismo non sia in grado di reggere i mutamenti «troppo spesso ridotti a banali chiavi di lettura o

⁽⁹¹⁾ Si veda, ad esempio, PRATI G., *Internet è cambiato*, UNI Service, 2007.

⁽⁹²⁾ BIBBY A., *Industrial relations and social dialogue in the Web 2.0 world*, Uni Global Union and European Commission, 2008.

⁽⁹³⁾ Si veda, ad esempio, FIORITO J., JARLEY P., DELANEY J.T., *Information Technology, US union organizing and union effectiveness*, British Journal of Industrial Relations, Vol. 40, 4, 2002, pag. 627-658.

⁽⁹⁴⁾ MAITE T., IBSEN C., KOCHAN T. A., *Mapping the frontier of theory in industrial relations: the contested role of worker representation*, Socio-Economic Review, Vol. 13, 1, 2015, pag. 157-184.

⁽⁹⁵⁾ PANAGIOTOPOULOS P., *Trade union renewal and social media: a study of Twitter use by Britain's unions*, op. cit., pag. 1-7.

⁽⁹⁶⁾ SERRANO M. R., *Between accommodation and transformation: the two logics of union renewal*, European Journal of Industrial Relations, Vol. 20, 3, 2014, pag. 219-235.

⁽⁹⁷⁾ SMITH S., HARWOOD P., op. cit.

alibi piuttosto che essere considerati stimoli per cambiare il modo di stare nella nuova realtà» ⁽⁹⁸⁾; dall'altra non sono mancate posizioni contrarie, motivate dalla preoccupazione che il loro uso crescente possa minare il tradizionale ruolo di rappresentanza in favore di forme individualizzate di partecipazione ⁽⁹⁹⁾.

Nello specifico, il dibattito sul rapporto tra nuove tecnologie e sindacato vede da una parte i sostenitori di una sua digitalizzazione crescente, ossia quelli convinti che Internet rappresenti il futuro per un ampio segmento di lavoratori che spende più tempo online che altrove e sostenitori dell'idea che aver trascurato il web sia uno dei motivi per cui la crescita di sindacalizzazione sia rimasta ferma; dall'altra, gli scettici di una organizzazione *web-based*, ossia quelli che sottolineano quanto la propagandata rivoluzione dei contenuti generati dagli utenti in realtà non abbia portato a nulla di concreto per gli attivisti ⁽¹⁰⁰⁾.

L'impatto che ha avuto la possibilità apportata dal web di generare contenuti da parte degli utenti (*User-Generated Content System*) ⁽¹⁰¹⁾ ha riguardato un aspetto centrale del dibattito e ha visto la letteratura biforcarsi ulteriormente. Sul punto è particolarmente critico Jonathan Zittrain, il quale avverte che la cosiddetta capacità del web 2.0 di innovare grazie al protagonismo degli utenti in realtà è limitata ⁽¹⁰²⁾. In particolare, questo autore porta all'attenzione due trend preoccupanti: in primo luogo bisogna considerare la diffusione di PC che non possono essere facilmente modificati dai loro utilizzatori; in aggiunta i contenuti prodotti sulle nuove piattaforme 2.0 possono essere strettamente monitorati e cancellati dalla fonte principale ⁽¹⁰³⁾. Tali dimensioni coercitive delle tecnologie della comunicazione sono sottolineate anche da altri teorici secondo cui queste hanno reso possibili nuove forme di sorveglianza e cooptazione ⁽¹⁰⁴⁾.

⁽⁹⁸⁾ BENTIVOGLI M., *Abbiamo rovinato l'Italia?*, op. cit., pag. 21.

⁽⁹⁹⁾ CHAISON G., *The dark side of information technology for unions*, WorkingUSA - The Journal of Labor and Society, Vol. 8, 2005.

⁽¹⁰⁰⁾ BRYSON A., GOMEZ R., WILLMAN P., *Online social networking and trade union membership: what the Facebook phenomenon truly means for labor organizers*, Labor History, Vol. 51, 1, pag. 41-52.

⁽¹⁰¹⁾ Una definizione di *User-Generated Content* si ritrova in OCSE, *Participative web: user-created content*, DSTI/ICCP/IE(2006)7/FINAL, 2007 secondo cui questo meccanismo di produzione dei contenuti è definito da tre caratteristiche: si tratta di un contenuto pubblicato su Internet; la sua produzione richiede una certa quantità di sforzo creativo; viene prodotto al di fuori dei normali ambiti professionali.

⁽¹⁰²⁾ ZITTRAIN J., *Future of the Internet*, Yale University Press, 2008.

⁽¹⁰³⁾ *Ibidem*.

⁽¹⁰⁴⁾ ANDREJEVIC M., *The discipline of watching: detection, risk, and lateral surveillance*, Critical Studies in Mass Communication, Vol. 23, 5, 2006, pag. 391-407; DEAN J., *Democracy and other neoliberal fantasies: communicative capitalism and left politics*, Duke University Press, 2009; MOROZOV E., *The net delusion: the dark side of Internet freedom*, Public Affairs, 2012; BALL S. K., KIRSTIE S., MARGULIS S., STEPHEN T., *Electronic monitoring and surveillance in call centres: a framework for investigation*, New Technology, Work and Employment, Vol. 26, 2, 2011, pag. 113-126.

Non sono dello stesso parere Alex Bryson, Rafael Gomez e Paul William secondo i quali l'arrivo di Internet ha avuto un impatto complessivamente positivo sulla società e ha trasformato il mondo dell'informazione da passivo in attivo: «Facebook e altri *social network* non sono forme passive di consumo. Al contrario, sono attive nel chiedere produzione e attenzione ai loro iscritti (...) lo dimostra il fatto che in meno di un anno, sono state create dagli utenti 33.000 applicazioni. Questo è in parte il motivo per cui il *Time Magazine* nel 2006 ha scelto come persona dell'anno "YOU", l'utente di Internet»⁽¹⁰⁵⁾. Il problema, secondo questo filone di studi, sta piuttosto nel fatto che entrambe le posizioni (ottimisti e scettici) vedono Internet semplicemente come un altro mezzo di comunicazione per il sindacato, mentre bisogna chiedendosi se i fattori che hanno determinato il successo di piattaforme come Facebook possono in qualche modo essere presi come esempio di esperienze di successo di creazione di *community* online per attrarre la base associativa⁽¹⁰⁶⁾. Sul punto anche altri studiosi sostengono che il *World Wide Web* e il *peer-based system* abbiano creato nuovi canali per la diffusione e condivisione di informazioni e dato vita a nuove forme di cultura decentrata e partecipativa⁽¹⁰⁷⁾.

5. L'impatto di Internet e delle nuove tecnologie sull'attività sindacale

I mutamenti apportati dalle nuove tecnologie al mondo del lavoro hanno sollecitato il cambiamento sostanziale del sindacato, chiamato ad adeguarsi al nuovo paradigma sotto tutti gli aspetti, compreso quello della comunicazione.

In linea generale, l'impatto delle nuove ICT sul sindacato ha aperto tre macro scenari: erosione, modernizzazione, democratizzazione⁽¹⁰⁸⁾. In particolare, secondo quanto sostiene Marco Bentivogli, il rischio di fronte alle profonde rivoluzioni tecnologiche non è solo quello di reagire con spavento, ma anche di assumere un atteggiamento passivo, poco innovativo e conservatore, tipico di chi si rassegna di fronte alla novità che va invece affrontata «avviando progetti di ricerca per elaborare riflessioni, analisi e proposte che anticipino il cambiamento e non facciano i conti con esso a processo avvenuto. Per governare la transizione sono necessari grossi investimenti in formazione che forniscano competente IT necessarie per leggere e risolvere problemi»⁽¹⁰⁹⁾.

In tal senso, uno snodo centrale si ritrova nella volontà rigeneratrice degli attori sociali che in questo momento stanno vivendo un problema di transizione verso una nuova organizzazione: «Parliamo di lavoro non di tecnologie, perché non sarà l'iPad a

⁽¹⁰⁵⁾ BRYSON A., GOMEZ R., WILLMAN P., *op. cit.*, pag. 41-52.

⁽¹⁰⁶⁾ *Ibidem*.

⁽¹⁰⁷⁾ BENKLER Y., *The wealth of networks: how social production transforms markets and freedom*, Yale University Press, 2006; JENKINS H., *Convergence culture: where old and new media collide*, New York University Press, 2006.

⁽¹⁰⁸⁾ WARD S., LUSOLI W., *op. cit.*, pag. 147-179.

⁽¹⁰⁹⁾ BENTIVOGLI M., *Abbiamo rovinato l'Italia?*, *op. cit.*, pag. 27.

cambiare la pianificazione della produzione, ma la testa, la cultura, le competenze dei lavoratori» ⁽¹¹⁰⁾.

Detto ciò, per spiegare la ri-organizzazione avviata con l'arrivo delle tecnologie, Stephen Ward e Wainer Lusoli hanno analizzato il declino vissuto dal sindacato in Gran Bretagna ed individuato quattro cause ad esso connesse ⁽¹¹¹⁾: il cambiamento legislativo; il passaggio dall'industrialismo ad una forza lavoro più individualizzata; i cambiamenti strutturali del mercato del lavoro, che hanno comportato una riorganizzazione industriale e il cambiamento del rapporto sindacato-datore di lavoro. Conseguenza diretta di questi cambiamenti sono, secondo la ricostruzione di questi autori, la diminuzione degli iscritti, il conseguente calo di riconoscimento e rappresentatività e dell'attività sindacale ⁽¹¹²⁾.

Nello specifico, secondo una scuola di pensiero le aree in cui l'utilizzo dell'IT ha apportato maggiori modifiche nell'attività sindacale sono ⁽¹¹³⁾: comunicazione interna, in particolare tra componenti geograficamente distanti; comunicazione esterna per informare l'opinione pubblica della propria posizione su questioni di interesse; reperimento online di informazioni e lamentele utili alla gestione di negoziati/contrattazione e relativa diffusione durante il loro svolgimento; impegno nell'azione politica. I sindacati che compiono tale trasformazione sono stati definiti dalla letteratura *Cyberunions* ⁽¹¹⁴⁾ e tendono a porre maggiore attenzione ai propri iscritti nonché ad attribuire grande importanza alle pratiche partecipative online.

Un ulteriore aspetto su cui ha inciso l'arrivo delle nuove tecnologie è quello relativo ai cambiamenti che queste apportano all'azione d'informazione del sindacato all'interno delle aziende. Su questo tema è intervenuto Jean Emmanuel Ray, sottolineando l'importanza della legge del 4 maggio 2004 sul dialogo sociale che da una parte ha permesso ai sindacati di accedere alle reti di comunicazione interne all'impresa e, dall'altra, rinviando ad accordi aziendali le modalità di utilizzo delle piattaforme ICT, ne ha vincolato l'azione ⁽¹¹⁵⁾. Secondo questa corrente di pensiero, tale disposizione trova spiegazione nella grande capacità di mobilitazione insita nelle nuove piattaforme ed è per questo temuta dalle aziende, ma si mostra più favorevole agli interessi di queste ultime ⁽¹¹⁶⁾.

⁽¹¹⁰⁾ DI VICO D., *Introduzione*, in BENTIVOGLI M., DI VICO D., PER L., VISCARDI G., NAVARETTI G., B. MOSCONI F., *#SindacatoFuturo in Industry 4.0*, ADAPT University Press, 2015, pag.1-2 ss.

⁽¹¹¹⁾ WARD S., LUSOLI W., *op. cit.*, pag. 147-179.

⁽¹¹²⁾ *Ibidem*.

⁽¹¹³⁾ GREER C., *op. cit.*, pag. 215-235.

⁽¹¹⁴⁾ *Ibidem*.

⁽¹¹⁵⁾ RAY J. E., *Rapports collectifs de travail et nouvelles technologies de l'information et de la communication*, Droit Social, 2012.

⁽¹¹⁶⁾ *Ibidem*.

5.1 Le funzioni della comunicazione 2.0

Nell'era del 2.0 la comunicazione diventa uno strumento valido per trovare una relazione/interazione più diretta, costante ed efficace con l'iscritto.

In linea generale, la letteratura di riferimento sostiene chela comunicazione sulla rete permetta di soddisfare tre funzioni fondamentali per la rappresentanza: informare, comunicare e creare comunità ⁽¹¹⁷⁾.

Nello specifico, il suo utilizzo ha in sé la funzione di rafforzare la visibilità delle proposte avanzate e raggiungere il tesserato assecondando i suoi nuovi tempi, spazi e modi di consumare l'informazione e, più in generale, migliorare l'organizzazione ⁽¹¹⁸⁾. Secondo Patrizio Di Nicola, ciò è possibile «fornendo servizi individualizzati agli iscritti, costruendo sezioni sindacali virtuali tra le aziende senza rappresentanze organizzate, incrementando i livelli di dibattito e di democrazia interna, divenendo uno spazio per nuove forme di conflitto e internazionalismo collegando sindacati e lavoratori di nazioni diverse» ⁽¹¹⁹⁾. Inoltre, v'è chi ritiene in particolar modo che la comunicazione sul web abbia il compito di creare legami sociali e spazi di condivisione per soggetti geograficamente distanti ⁽¹²⁰⁾.

5.2 Il cambiamento organizzativo indotto dalla comunicazione 2.0

Le ICT hanno determinato un cambiamento nell'organizzazione del sindacato sia a livello interno, sia nel modo di relazionarsi con il mondo esterno.

Le sfide che lo vedono coinvolto nella ricerca di un maggiore riconoscimento ed una capacità ed efficienza di risposta ai bisogni dei soggetti rappresentati lo hanno infatti portato a ripensare i propri modelli organizzativi. Così, grazie alla tecnologia, i sindacati hanno cambiato il loro modo di agire (potendo decidere cosa comunicare, quando e a chi rivolgersi) e si stanno attivando per superare la disinformazione aziendale attraverso campagne mirate; incrementare la lobbying online; migliorare velocità ed efficienza di molte attività sindacali ⁽¹²¹⁾.

Un gran numero di studi e testimonianze di sindacalisti ha portato alla luce casi in cui le

⁽¹¹⁷⁾ BENVENUTI A., *op. cit.*, pag. 23-35.

⁽¹¹⁸⁾ *Ibidem*.

⁽¹¹⁹⁾ DI NICOLA P., *FLC 2.0: potenzialità e limiti di un sindacato in rete*, Relazione al Seminario Nazionale FLC CGIL, 2013, pag. 2.

⁽¹²⁰⁾ DI MAGGIO P., HARGITTAI E., NEUMAN W. R., ROBINSON J.P., *Social Implications of the Internet*, Annual Review of Sociology, Vol. 27, 2001, pag. 307-330.

⁽¹²¹⁾ BEAVERS M., BRIGHAM N., CALTON B., CASTOR R., CREECH M., POCOCK P., RAAB K., SPAULDING A., WEBSTER M., *op. cit.*, pag. 2-7.

ICT hanno svolto un ruolo fondamentale nella conduzione di negoziati e nell'organizzazione di campagne di comunicazione (¹²²).

Di pari passo altra letteratura si è concentrata nell'indagare l'impatto che la comunicazione 2.0 ha avuto sui lavoratori che in molti casi hanno iniziato ad auto-organizzarsi sulla rete (¹²³) e ha assodato l'importanza in particolare dell'utilizzo di piattaforme di blogging da parte di questi ultimi (¹²⁴).

Va sottolineato che anche lo stile di comunicazione sindacale si è evoluto verso nuovi registri linguistici che, in linea con le logiche dell'era del 2.0, permettono di instaurare un rapporto più diretto con i lavoratori e sostengono la logica dell'azione partecipativa (¹²⁵).

5.3 Prime forme e strumenti di rappresentanza 2.0 tra criticità e ritardi

Sotto un profilo pratico, il panorama di strumenti, applicazioni e piattaforme sopraggiunte con la rete si è diversificato ed ampliato sempre più nel tempo (¹²⁶). Come spiega Paolo Pirani «qualche decennio fa, la comunicazione sindacale correva sulle due ruote: i comunicati stampa di alcune categorie venivano recapitati alle agenzie da

(¹²²) Cfr. WOOD A. J., *Networks of injustice and worker mobilisation at Walmart*, Industrial Relations Journal, Vol. 46, 4, 2015, pag. 259-274; CARAWAY B., *OUR Walmart: a case study of connective action*, Information, Communication & Society, Vol. 19, 7, pag. 907-920; HENDRICKSON R., *Union organizing on the net*, Paper presented at the 50th Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association, 1998; LAZAROVICI L., *Virtual organizing, America@Work*, Vol. 4 pag. 8-11; PETER K., *op. cit.*, pag. 82-87; PLISKIN N., ROMM C. T., MARKEY R., *E-mail as a weapon in an industrial dispute*, New Technology, Work, and Employment, Vol. 12, 1997, pag. 3-12.

(¹²³) Cfr. SCHONEBOOM A., *Sleeping giants: fired work bloggers and labourorganisation*, New Technology, Work and Employment, Vol. 26, 1, 2011, pag. 17-28; SCHONEBOOM A., *Work blogging in a Facebook age*, Work, Employment and Society, Vol. 25, 1, 2011, pag. 132-140; RICHARDS J., *What has the Internet ever done for employees? A review, map and research agenda*, Employee Relations, Vol. 34, 1, 2012, pag. 22-43.

(¹²⁴) RICHARDS J., *Because i need somewhere to vent: the expression of conflict through work blogs*, New Technology, Work and Employment, Vol. 23, 1-2, 2008, pag. 95-110; RICHARDS J., KOSMALA K., *"In the end, you can only slag people off for so long" Employee cynicism through work blogging*, New Technology, Work and Employment, Vol. 28, 1, 2013, pag. 66-77; HOWCROFT D., TAYLOR P., *"Plus ça change, plus la meme chose? Researching and theorising the "new" new technologies*, New Technology, Work and Employment, Vol. 29, 2014, pag. 1-8.

(¹²⁵) DI NICOLA P. e ROSATI S., *op. cit.*, pag. 8-10.

(¹²⁶) Per un approfondimento sui primi strumenti di comunicazione digitale utilizzati dal sindacato per l'organizzazione interna (intranet, teleconferenze, e-learning) e per stimolare partecipazione e attivismo online (forum, assemblee informatiche, blog, voto certificato) si rimanda a FROSECCHI G., *op. cit.*, pag. 12-19 e 31-40.

qualche giovane militante in scooter. Oggi viaggia alla velocità della luce sulle autostrade della rete»⁽¹²⁷⁾.

E-mail

Il primo mezzo di comunicazione digitale ad esser stato utilizzato dal sindacato è quello delle e-mail. La possibilità che queste offrono di operare un «volantinaggio virtuale, capillare, istantaneo e praticamente a costo zero è sembrata una vera e propria panacea»⁽¹²⁸⁾. Tuttavia, la smania informativa ha fatto perdere di vista la bidirezionalità della comunicazione e ha portato il sindacato ad utilizzare questo canale come strumento di «martellamento informativo/persuasivo a cui i destinatari – nella sua erronea concezione - non avrebbero potuto sottrarsi»⁽¹²⁹⁾.

Un esempio delle criticità e dei ritardi legati alla gestione dei flussi di informazione via e-mail all'interno del sindacato e verso i rappresentati si ritrova nello studio condotto da Enrico Di Gregorio il quale rileva grandi difficoltà nello strutturare percorsi comunicativi in maniera funzionale a causa della mancanza di regole condivise e della definizione di precise finalità comunicative⁽¹³⁰⁾.

Siti web

Per quanto concerne l'utilizzo dei siti web, lo studio realizzato da Patrizio Di Nicola e Simona Rosati mostra che la presenza sindacale su queste piattaforme nel 2003 è ancora ad uno stadio intermedio e che il web non è utilizzato nel modo corretto (interattività, multimedialità) per migliorare il confronto con i propri iscritti, ma come mero strumento informativo⁽¹³¹⁾. Secondo la loro disamina, lo sviluppo non avviene in maniera strategica, ma è lasciato al caso e manca il coordinamento tra la sede centrale e quelle locali⁽¹³²⁾.

Anche Renato D'Agostini, riprendendo lo studio sopra citato per verificarne eventuali evoluzioni a distanza di otto anni, riscontra ancora grandi lacune: la comunicazione è lontana dall'essere rispondente ai criteri di *web usability* e manca di spazi in cui gli utenti possano confrontarsi (forum; blog). L'autore ne ritrova la causa nei costi di gestione e nella diffidenza e scarsa sensibilità verso i nuovi strumenti di comunicazione⁽¹³³⁾. Sul punto concorda Paolo Barrera, il quale aggiunge che il sindacato manca nell'individuare una funzione comunicativa propria dei siti; non coglie l'importanza

⁽¹²⁷⁾ CELATA G., PIRANI P., *op. cit.*, pag. 9.

⁽¹²⁸⁾ BARRERA P., *op. cit.*, pag. 12 ss.

⁽¹²⁹⁾ BARRERA P., *op. cit.*, pag. 12 ss.

⁽¹³⁰⁾ DI GREORIO E., *Il labirinto della comunicazione sindacale*, Conferenza d'Organizzazione FISAC, 2008.

⁽¹³¹⁾ DI NICOLA P., ROSATI S., *op. cit.*

⁽¹³²⁾ *Ibidem*.

⁽¹³³⁾ D'AGOSTINI R., *Interagire o informare?*, Rassegna online, 2004.

dell'integrazione tra i vari canali, si limita ad un utilizzo del web «come semplice evoluzione in chiave elettronica della vecchia bacheca o giornalino sindacale» ⁽¹³⁴⁾.

Ancora in riferimento all'utilizzo dei portali online, la letteratura di riferimento indica che le esperienze migliori arrivano sempre dal livello nazionale, mentre quello territoriale/settoriale risente di grandi ritardi soprattutto in termini di rapidità di accesso alle informazioni ⁽¹³⁵⁾. In particolare Andrew Bibby mette in dubbio che la maggior parte delle sigle presenti sulla rete si sia dotata di un sito web perché cosciente della sua funzione strategica, ma solo per conformismo. Il suo studio si concentra sullo stato dell'arte in Europa dell'utilizzo di e-mail e portali e giunge alla conclusione che i sindacati sono ancora lontani dallo sfruttare appieno le nuove tecnologie ⁽¹³⁶⁾.

6. L'arrivo dei *social network*: una digressione su caratteristiche, logiche di utilizzo e impatto sul modo di fruire l'informazione

Definizione e caratteristiche dei social network

I *Social Network* hanno precise caratteristiche, la cui conoscenza permette di comprendere l'impatto che hanno sulle organizzazioni di rappresentanza.

In primo luogo è necessario chiarire il significato della parola *social media*, che una scuola di pensiero definisce come «il termine generico utilizzato per descrivere l'ultima evoluzione di Internet e delle piattaforme di comunicazione *web-based*, che consente agli utenti di connettersi rapidamente ed interagire in molteplici forme nonché creare contenuti» ⁽¹³⁷⁾.

È poi necessario specificare che i termini “social media” e “social network” non sono equivalenti, bensì portano con sé precise differenze. Come spiega Roberto Marmo «un “social network” è uno spazio nel quale creare e cercare legami con le altre persone, per la circolazione delle informazioni. Questi strumenti sono nati nel secolo scorso come studio delle reti (network) di collegamento tra persone (social) legate tra di loro da fattori sociali e culturali condivisi» ⁽¹³⁸⁾. I “social media” sono invece «il contenitore da cui vengono estratte le informazioni. Sono, contemporaneamente, il luogo e lo strumento di creazione delle conversazioni tra le persone, nonché lo spazio della collaborazione e connessione in cui chiunque può contribuire. Essendo un contesto dalla presenza di persone, il modo attraverso cui viene comunicato e trasformato un messaggio può creare, sviluppare o tagliare relazioni sociali, spesso definite come

⁽¹³⁴⁾ BARRERA P., *op. cit.*, pag. 13-23.

⁽¹³⁵⁾ DIAMNOND W., FREEMAN R. B. *op. cit.*

⁽¹³⁶⁾ BIBBY A., *International trade union activity and work of works councils on the Internet – A Report for Int.unity*, 2004.

⁽¹³⁷⁾ SMITH S., HARWOOD P., *op. cit.*, pag. 2.

⁽¹³⁸⁾ MARMO R., *Social Media Mining*, *op. cit.*, pag. 3.

“digitali”»⁽¹³⁹⁾.

Nel dettaglio, ciò che rende unici questi mezzi di comunicazione è l'essere in grado di rendere visibili le connessioni, i network che si costruiscono tra le persone grazie ai profili pubblici⁽¹⁴⁰⁾. La visibilità di questi ultimi varia a seconda delle piattaforme e la manifestazione pubblica di connessioni funge da importante segnale di identità. Qui la dottrina ritiene che si ritrovi un cambiamento sostanziale rispetto ad altri mezzi: mentre i siti web, ad esempio, sono costruiti intorno ai contenuti, i *social network* sono organizzati intorno alle persone: sono “egocentric”, ovvero mettono l'individuo al centro della loro architettura⁽¹⁴¹⁾.

Detto ciò, queste piattaforme hanno delle precise caratteristiche di base che, secondo una classificazione, sono così identificabili: permettono ad un numero elevato di persone di attivare una comunicazione bidirezionale e istantanea; sono accessibili anche tramite dispositivo portatile e non richiedono particolari competenze per il loro utilizzo di base; la veicolazione dei contenuti è caratterizzata dall'immediatezza nel raggiungere gli utenti; i contenuti permangono sulla rete⁽¹⁴²⁾.

Un'altra classificazione delinea inoltre i fattori che dettano la partecipazione attiva degli utenti su questi strumenti, ovvero: gradimento, auto-efficacia, apprendimento, guadagno personale, altruismo, empatia, impegno sociale, interesse comunitario, reciprocità, reputazione anche se queste differiscono a seconda del singolo *social* utilizzato⁽¹⁴³⁾.

Ancora, secondo quanto attestato da ricerche in materia, la popolazione dei loro utenti può essere divisa in dodici categorie: organizzazioni legate ai media tradizionali, organizzazioni legate ai nuovi media, organizzazioni non legate ai media, giornalisti, *bloggers*, attivisti, *influencers*, politici, celebrità, ricercatori, *bots* (ossia *tweet* generati automaticamente), altri⁽¹⁴⁴⁾. Il centro studi Forrester Research, nel Rapporto “Social Technographics” identifica invece sei tipologie di partecipanti ai *social media* in base al loro comportamento: creatori, critici, collezionisti, socievoli, spettatori, inattivi⁽¹⁴⁵⁾.

⁽¹³⁹⁾ MARMO R., *Social Media Mining*, op. cit., pag. 1.

⁽¹⁴⁰⁾ *Ibidem*.

⁽¹⁴¹⁾ BOYD D., ELLISON N. B., *Social Network sites: definition, history and scholarship*, Journal of Computer-Mediated Communication, 13, 2008, pag. 210-230.

⁽¹⁴²⁾ SMITH S., HARWOOD P., op. cit., pag. 2.

⁽¹⁴³⁾ OH S., SYN Y., *Motivation for sharing information and social support in social media: a comparative analysis of Facebook, Twitter, Delicious, YouTube and Flickr*, Journal of the Association for Information Science and Technology, Vol. 66, 10, 2015, pag. 2045-2060.

⁽¹⁴⁴⁾ LOTAN G., GRAEFF E., ANANNY M., GAFFNEY D., PEARCE D., BOYD D., *The revolutions were tweeteed: information flows during the 2011 Tunisian and Egyptian revolution*, International Journal of Communication, 5, 2011.

⁽¹⁴⁵⁾ MARMO R. *Social Media Mining*, op. cit., pag. 4.

Dal punto di vista storico, è bene ricordare che il primo caso di ampia possibilità di creazione alla portata di tutti fu introdotto nel 1994 da *Goecities* che consentiva agli utenti di creare in maniera semplice le proprie homepage ⁽¹⁴⁶⁾. Negli anni successivi è poi cresciuto il panorama delle applicazioni Internet con caratteristiche tipiche di un *social media*. In linea generale questo è molto variegato e secondo una utile classificazione include strumenti di: a) comunicazione: microblog (*Twitter*); *social networking* (*Facebook*, *Linkedin*); b) collaborazione: *wikis* (*Wikipedia*), *social bookmarking* (*Del.icio.us*), ranking di contenuti (*Digg*), presentazioni (*SlideShare*), co-creazioni (*Userfarm*, *Zoppa*); c) multimedia: *photo sharing* (*Flickr*), *video sharing* (*YouTube*, *Vimeo*), *livecasting* (*Justin.tv*); comunità virtuali: produzione musicale (*MySpace*), mondi virtuali (*Second Life*), *online gaming* (*Word of Warcraft*) ⁽¹⁴⁷⁾.

L'incidenza dei social network sul mondo dell'informazione

Uno dei motivi per cui i *social network* rappresentano un valido strumento di lavoro per il sindacato si ritrova nella possibilità di veicolare informazione liberamente e verso un numero potenzialmente illimitato di utenti. Questi strumenti hanno infatti inciso sul mondo dell'informazione diventando canali prediletti dell'opinione pubblica per la loro facilità di fruizione e velocità.

Tali considerazioni sono dimostrate da un cospicuo numero di dati statistici che mostrano quanto i *social network* abbiano inciso nelle organizzazioni tradizionali e nelle modalità di coinvolgimento dei cittadini utenti ⁽¹⁴⁸⁾.

Per comprendere tipologia, varietà, grande quantità di iscritti e informazioni che vengono condivise in un *social media*, ad esempio, si può far riferimento all'Osservatorio Social Media ⁽¹⁴⁹⁾. Per quanto concerne l'Italia, le statistiche mostrano che la loro penetrazione è particolarmente alta (46% a fronte di una media mondiale pari al 29%) ⁽¹⁵⁰⁾ e, la necessità di utilizzarli in particolar modo per intercettare giovani e donne, è dimostrata anche dall'indagine condotta dal *Reuters Institute for the Study of Journalism* nel 2016, secondo la quale sono diventati la fonte di informazione principale per questa fascia di popolazione nel nostro Paese ⁽¹⁵¹⁾.

⁽¹⁴⁶⁾ *Ibidem*.

⁽¹⁴⁷⁾ MARMO R., *Social Media Mining*, op. cit., pag. 2.

⁽¹⁴⁸⁾ Sul punto si rinvia alla ricerca *The 2015 State of Social Business*, Altimeter Group, 2015.

⁽¹⁴⁹⁾ Su <http://vincos.it/osservatorio-facebook>, ad esempio, rende disponibili alcuni grafici interattivi riguardanti i social media in Italia con un approfondimento su *Facebook*.

⁽¹⁵⁰⁾ Sulle abitudini del loro utilizzo si rimanda all'indagine *Social, Digital & Mobile 2015*, *We Are Social*, 2015.

⁽¹⁵¹⁾ Reuters Institute for the Study of Journalism, *Digital News Report 2016*, www.digitalnewsreport.org.

A tal proposito, dal 2007 ad oggi è possibile osservare una crescita costante dell'utilizzo di Internet come canale di aggiornamento (in quanto percepito più libero ed indipendente) ed una crescita generale del numero delle persone *Always ON* per partecipare ad un *social network* (59%), discutere o informarsi di politica (44%) ⁽¹⁵²⁾. Inoltre, dalle statistiche emerge che la classe dirigente in particolar modo preferisce informarsi più su Internet e sui *social network* (anni passati: 29%; 2015: 36%) che sulla TV e conferma di utilizzare la rete soprattutto per andare sui *social network* (anni passati: 59%; 2015: 69%) ⁽¹⁵³⁾.

Questi dati sono confermati anche dalla *VI Edizione del Rapporto di Innova et Bella* ⁽¹⁵⁴⁾ e dal *49° Rapporto CENSIS* (nella sezione dedicata a *Comunicazione e media*) ⁽¹⁵⁵⁾ secondo il quale tra i *social network* il più utilizzato è *Facebook* (frequentato dal 50,3% dell'intera popolazione e dal 77,4% dei giovani under 30) seguito da *Youtube*, che raggiunge il 42% di utenti, mentre solo il 10,1% degli italiani usa *Twitter*. Nell'utilizzo delle nuove piattaforme il Rapporto attesta ancora un gap generazionale (91,9% giovani; 27,8% anziani) ⁽¹⁵⁶⁾. La stessa differenza si presenta nell'utilizzo dei *social network*: è iscritto a *Facebook* il 77,4% degli under 30, mentre solo il 14,3% degli over 65 lo utilizza ⁽¹⁵⁷⁾.

Caratteristiche e logiche sottese all'utilizzo di Facebook

Francesca Rizzi ha definito la piattaforma *Facebook* come «un *social network* nato per mettere in contatto le persone. Questa è la natura della *community* e del comunicare al suo interno» ⁽¹⁵⁸⁾.

Secondo la letteratura, con milioni di utenti attivi, *Facebook* ha infatti cambiato il modo in cui centinaia di milioni di persone si relazionano tra loro e condividono informazioni ⁽¹⁵⁹⁾. Si tratta perciò di uno strumento valido per osservare il comportamento che queste adottano in un “ambiente” che percepiscono come naturale e

⁽¹⁵²⁾ DIAMANTI I., CECCARINI L., DI PIERDOMENICO M., GARDANI L., *Gli italiani e l'informazione*, Osservatorio sul Capitale Sociale DEMOS-COOP www.demos.it, 2015.

⁽¹⁵³⁾ *Ibidem*.

⁽¹⁵⁴⁾ *Facebook Top Newspapers 2015*, VI Edizione, Innova et Bella, 2015.

⁽¹⁵⁵⁾ Rapporto CENSIS, *Rapporto sulla situazione sociale del Paese – Comunicazione e media*, 2015.

⁽¹⁵⁶⁾ *Ibidem*.

⁽¹⁵⁷⁾ *Ibidem*.

⁽¹⁵⁸⁾ RIZZI F. in BENVENUTI A., *op. cit.*, pag. 43-48.

⁽¹⁵⁹⁾ Per una disamina sulle caratteristiche degli utenti di *Facebook*, le motivazioni che spingono al suo utilizzo, il ruolo che gioca nelle interazioni sociali, nella privacy o nella veicolazione di informazioni rilevanti si rinvia a WILSON R. E., GOSLING S. D., GRAHAM L. T., *A review of Facebook research in the social sciences*, *Sage Journals – Perspectives on Psychological Science*, Vol. 7, 3, 2012, pag. 203-220.

spontaneo e che aiuta dunque a cogliere i reali bisogni di chi si vuole rappresentare ⁽¹⁶⁰⁾.

Inoltre, dal punto di vista sociologico, *Facebook* influisce sulla vita reale riuscendo a soddisfare alcuni bisogni insiti nell'essere umano che è possibile individuare in una precisa "*Hierarchy of Needs*" (gerarchia dei bisogni): bisogno di amicizia, identificazione, autostima, autorealizzazione ⁽¹⁶¹⁾.

Caratteristiche e logiche sottese all'utilizzo di Twitter

La piattaforma *Twitter* è definita dalla letteratura di riferimento come «un sito di *micro blogging* lanciato nel 2006 ed affermato come *media mainstream* nel 2008-09, originariamente sviluppato per i telefoni cellulari e progettato per consentire alle persone di postare brevi aggiornamenti di testo di 140 caratteri, i c.d. *tweet*, al proprio network che offrono una "auto-presentazione" di sé dinamica ed interattiva attraverso conversazioni con altri account ad un pubblico sconosciuto» ⁽¹⁶²⁾. La logica di base del suo utilizzo è, secondo la dottrina, quella di creare una *timeline* costantemente aggiornata di brevi messaggi che spaziano da riflessioni personali ad approfondimenti tematici in grado di offrire «fotografie, report in diretta e risposte veloci a tutti gli utenti connessi» ⁽¹⁶³⁾.

Tra le caratteristiche principali di questa piattaforma vi sono *hashtag* e *retweet*, che hanno la funzione di aiutare le informazioni a circolare velocemente, molto più che su altri mezzi di comunicazione e permettere a gente con interessi comuni di avvicinarsi. A tal riguardo, v'è chi sostiene che gli *hashtags* (indicati con '#'), hanno diverse funzionalità: categorizzano messaggi attraverso le parole chiave; aiutano la ricerca tematica attraverso il motore interno; possono trasmettere un sentimento ⁽¹⁶⁴⁾. L'utilità degli *hashtag* per vari scopi informativi e pratici è dunque assodata anche dalla letteratura ⁽¹⁶⁵⁾.

⁽¹⁶⁰⁾ Per una riflessione sull'impatto che ha avuto *Facebook* su molteplici aspetti della vita quotidiana (identità e relazioni, nuovo orizzonte comunicativo, strumento per il dibattito pubblico, ecc.) nei primi suoi dieci anni di vita si veda LINCOLN S., ROBARDS B., *Special theme issue: 10 years of Facebook*, SajeJournals – New Media & Society, Vol. 16, 7, 2014 o BORGATO R., CAPELLI F., FERRARESI M., *Facebook come. Le nuove relazioni virtuali*, Franco Angeli, 2009.

⁽¹⁶¹⁾ MASLOW, A. H., *Motivazione e personalità*, Armando Editore, 1992.

⁽¹⁶²⁾ MARWICK A. E., BOYD D., *op. cit.*, pag. 114-133.

⁽¹⁶³⁾ *Ibidem*.

⁽¹⁶⁴⁾ O'LEARY D. E., *Twitter Mining for discovery, prediction and causality: applications and methodologies*. Intell. Sys. Acc. Fin. Mgmt., 22, 227–247.

⁽¹⁶⁵⁾ BRUNS A., MOON B., AVIJT P., MUNCH F., *Towards a typology of hashtag publics: a large-scale comparative study of user engagement across trending topics*, Communication Research And Practice, Vol. 2, 1, 2016, pag. 20-46.

Una parte della dottrina ha inoltre analizzato l'uso dei *retweet* e sostenuto che sia il meccanismo chiave per diffondere informazione su *Twitter* ⁽¹⁶⁶⁾. Secondo alcuni studiosi il numero di *retweets* fornisce una misura dell'interesse in un particolare *tweet* e la presenza di diversi tipi di informazioni nel messaggio è legato alla misura in cui è rilanciato un *tweet*. Ad esempio, è più probabile che vengano *retweettati* i messaggi con link incorporati ⁽¹⁶⁷⁾.

A tal proposito, in letteratura v'è consenso sul fatto che «i flussi informativi aperti e le funzioni di conversazione (menzioni, *retweets*, *hashtag*) permettono alle informazioni *twittate* di essere divulgate oltre i rapporti già esistenti (*follower*)» ⁽¹⁶⁸⁾ e questo ha effetti positivi sulla partecipazione degli iscritti e sulla condotta di vertenze.

Queste importanti funzioni portano Sara Bentivegna ad affermare che *Twitter* è diventato un *social media critic* ⁽¹⁶⁹⁾: va oltre la semplice informazione e offre all'opinione pubblica una vasta gamma di contenuti (commenti, audio, opinioni, testimonianze in diretta, foto, ecc.) a tal punto che il prodotto informativo diventa un *joint product*, frutto di contributi diversi. Inoltre consente di espandere informazioni oltre l'area locale, è la fonte originale di molti comunicati stampa o smentite e la grande mole dei dati – non strutturati – che viene qui prodotta, può essere utilizzata per supportare processi decisionali. Per questi motivi la letteratura ritiene che stia contribuendo a cambiare il modo di operare di sindacati e imprese ⁽¹⁷⁰⁾.

In particolare, v'è chi sostiene che la potenza di *Twitter* derivi dall'essere uno strumento “indipendente” dalla piattaforma stessa, in quanto il suo utilizzo è slegato dagli aggiornamenti dei *news feeds* ⁽¹⁷¹⁾. È inoltre uno strumento di creazione di network molto potente ed è per questo importante utilizzarlo per costruire relazioni autentiche con i *follower/iscritti* ⁽¹⁷²⁾.

Un altro filone di studi fa presente che il pubblico di *Twitter*, in considerazione della sua natura pubblica, è potenzialmente illimitato, ma questo non è compreso nella maggior parte dei casi ⁽¹⁷³⁾. Nello specifico, riferiscono che i lettori reali di un *tweet* differiscono

⁽¹⁶⁶⁾ SUH B., HONG L., PIROLI P., CHI E. H., *Want to be retweeted? Large scale analytics on factors impacting retweet in a Twitter network*, IEEE International Conference on Social Computing, 2010, pag. 177–184.

⁽¹⁶⁷⁾ *Ibidem*.

⁽¹⁶⁸⁾ KERR A., WADDINGTON J., *op. cit.* e PANAGIOTOPOULOS P., *Trade union renewal and social media: a study of Twitter use by Britain's unions*, *op. cit.*

⁽¹⁶⁹⁾ BENTIVEGNA S., *A colpi di tweet*, *op. cit.*, pag. 68 ss.

⁽¹⁷⁰⁾ O'LEARY D. E., *Twitter Mining for discovery, prediction and causality: applications and methodologies*, *op. cit.* pag. 227–247.

⁽¹⁷¹⁾ LEE E., *The Labour Movement and the Internet*, The New Internationalism, Pluto Press, 1997, pag. 102.

⁽¹⁷²⁾ WHITE A., *op. cit.*, pag. 9-10.

⁽¹⁷³⁾ MARWICK A. E., BOYD D., *op. cit.* pag. 114-133.

dal pubblico immaginato dal produttore in quanto i *tweet* inviati possono essere visualizzati da chiunque in vari modi (motore di ricerca interno, *time line* pubblica, account del mittente, *retweeting*, trasmissione via e-mail o condivisione su altri *social*) per cui è impossibile stabilire con esattezza il pubblico effettivo. Ciò non significa che siano visti da un infinito numero di persone, ma che ha in sé la possibilità di aumentare a dismisura la diffusione di un messaggio ⁽¹⁷⁴⁾.

7. Come cambiano informazione e partecipazione nelle nuove piazze virtuali

Prima dell'avvento di Internet la partecipazione alle attività sindacali richiedeva in molti casi la presenza fisica, dunque dei costi dovuti a spostamenti, organizzazione di sedi ed altro. Con l'arrivo di siti web, chat, forum di discussione, sondaggi, e-mail è invece possibile esprimere le proprie opinioni o dissensi sulla rete, in maniera libera e gratuita: per tale motivo Albert Hirschman afferma che la partecipazione si è evoluta in *e-voice* (partecipazione online), che definisce come «ogni tentativo di cambiare o sottrarsi a una situazione sgradevole per mezzo di un'istanza individuale o collettiva» ⁽¹⁷⁵⁾. Secondo questa dottrina se i sindacati non predisporranno le condizioni per realizzarla, questa andrà alla ricerca di altri spazi per esprimersi ⁽¹⁷⁶⁾.

Tale premessa mostra quanto l'utilizzo dei nuovi mezzi della comunicazione giochi un ruolo determinante per organizzare e sensibilizzare l'opinione pubblica. A tal proposito, la letteratura si è concentrata nel dimostrare quanto paradigmi quali partecipazione, consenso/dissenso e protesta cambino nelle proprie modalità e forme di organizzazione in funzione delle nuove tecnologie e, in particolare, dei *social network*.

Per comprendere il rapporto tra *social network* e mobilitazione sono utili le analisi condotte sulla c.d. *Primavera araba* ⁽¹⁷⁷⁾. Quella realizzata da Andrea Miconi, ad esempio, ritiene discutibile che questi siano destinati a generare una nuova coscienza democratica, ma afferma che possono essere decisivi per determinare la spinta all'azione ⁽¹⁷⁸⁾. La tesi più diffusa si concentra sull'idea che la rigidità delle industrie culturali abbia indotto le persone ad utilizzare i *social network* in quanto canali in grado di fornire una diversa rappresentazione della realtà ⁽¹⁷⁹⁾.

⁽¹⁷⁴⁾ *Ibidem*.

⁽¹⁷⁵⁾ HIRSCHMAN A. O., *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and States*, Polis, 1, 2014, pag. 125-132.

⁽¹⁷⁶⁾ *Ibidem*.

⁽¹⁷⁷⁾ Ce.S.I., *Il ruolo dei social network nelle rivolte arabe*, Approfondimenti n. 40/2011.

⁽¹⁷⁸⁾ Tra i tanti studi si veda MICONI A., *La primavera araba, i social network, la scienza dei media. Alcune riflessioni teoriche*, Il Mulino, Comunicazione Politica, 2, 2013, pag. 185-198.

⁽¹⁷⁹⁾ Per un approfondimento sul tema si rimanda a COTTLE S., *Media and the Arabuprising of 2011: research notes*, Sage Journals, Vol. 12, 5, 2011 e a BENVENUTI A., GUGLIELMINO S., *op. cit.*, pag. 75 ss. i quali sostengono che i sindacalisti, in qualità di attori sociali, non possano mancare in un luogo di incontro sociale così importante.

Altre considerazioni sulla partecipazione 2.0 legata alla *Primavera araba* sono state avanzate da Aaron Veenstra., Narayanan Iyer, Park Sup Chang e Fawaz Alajmi, secondo i quali i *social network* possono essere utilizzati durante le proteste con tre finalità: come fonte di informazione alternativa per diffondere in maniera istantanea contenuti; per aiutare i cittadini a coordinare i movimenti di opposizione, creando uno spazio pubblico in cui possono essere discussi anche argomenti “tabù” e diventare il canale di incontro tra dissidenti; per incoraggiare gli utenti a prender parte attivamente ad attività politiche offline ⁽¹⁸⁰⁾.

Anche Olga Onuch sostiene che i *social network* abbiano permesso agli attivisti di una protesta ucraina del 2014 di facilitare la auto-organizzazione, accelerare il flusso di informazioni, consolidare una nuova identità civica collettiva ⁽¹⁸¹⁾. Secondo questa dottrina hanno avuto anche un “effetto di de-mobilitazione”: la velocità con cui sono stati utilizzati ha permesso di diffondere disinformazione, confondere gli osservatori internazionali, i manifestanti e i loro stessi obiettivi ⁽¹⁸²⁾. Questo è possibile perché i *social* facilitano i legami grazie al superamento dei confini fisici, funzionano cioè «come centri di informazione che consentono agli utenti di rimanere in costante aggiornamento e contatto riguardo attività collettive» ⁽¹⁸³⁾. Ciò non vuol dire che i movimenti che sorgono “senza leader” o spontaneamente siano orizzontali. Infatti, v’è chi sostiene che i movimenti che nascono sui *social network* generalmente partono da individui centrali e dalle reti personali interconnesse per dare poi luogo ad una “azione connettiva” ⁽¹⁸⁴⁾.

Anche Manuel Castells ritiene che i *social network* siano un luogo di creazione di reti libere e autonome e in quanto tali favoriscano nuove forme di aggregazione, tanto che il tratto tipico delle mobilitazioni contemporanee è quello di nascere online, per poi prendere concretamente forma offline, nella realtà ⁽¹⁸⁵⁾. A testimonianza prende in esame nuove forme di protesta come quelle degli *Indignados* in Spagna o di *Occupy Wall Street* negli Stati Uniti, movimenti che hanno visto le persone connettersi in rete per veicolare video, messaggi, foto ed idee superando così i tentativi di oscurantismo dei governi centrali. Tuttavia, pur credendo nel ruolo del web in qualità di amplificatore

⁽¹⁸⁰⁾ VEENSTRA S. A., IYER N., PARK S. CHANG, ALAJMI F., *Twitter as “a journalistic substitute”? Examining #wiuniontweeters’ behavior and self-perception*, Sage Journals, Vol. 16, 4, 2015, pag. 488-504.

⁽¹⁸¹⁾ ONUCH O., “Facebook helped me do it”: understanding the EuroMaidan Protester “tool-kit”, *Studies in Ethnicity and Nationalism*, Vol. 15, 1, 2015, pag. 170-184.

⁽¹⁸²⁾ *Ibidem*.

⁽¹⁸³⁾ GIL DE ZUNIGA H., VALENZUELA S., *The mediating path to a stronger citizenship: online and offline networks, weak ties, and civic engagement*, *Communication Research*, Vol. 38, 3, 2011, pag. 397-421.

⁽¹⁸⁴⁾ GERBAUDO P., *Tweets and the streets: social media and contemporary activism*, Pluto Press, 2012.

⁽¹⁸⁵⁾ CASTELLS M., *Reti di indignazione e speranza. Movimenti sociali nell’era di Internet*, Egea, 2012.

e moltiplicatore di voci, l'autore ritiene che da solo non basti: è un canale valido per spingere all'azione concreta in uno spazio sociale ⁽¹⁸⁶⁾.

Ancora, Andrew Keen analizza gli effetti dei *social media* sull'agire sociale e li definisce come «l'area permanente di auto-esposizione della nuova era digitale dove ci troviamo a pubblicare collettivamente il ritratto di gruppo dell'umanità in movimento» ⁽¹⁸⁷⁾. Secondo questo autore, piuttosto che una vita secondaria virtuale, questi strumenti si impongono come la vita in sé (“l'internet delle persone”) e il “sociale”, inteso come la condivisione di informazioni personali su reti online quali *Twitter* e *Facebook* è l'elemento più innovativo apportato da Internet. Poiché quest'ultimo sta diventando il tessuto connettivo della vita nel XXI secolo, sostiene indispensabile la presenza delle istituzioni in questi luoghi di creazione sociale in quanto «il futuro sarà *social*» ⁽¹⁸⁸⁾.

Questi esempi mostrano che la rete ha cambiato fortemente il DNA delle forme di attivismo: oggi tutto si incentra sul passaparola telematico di *Facebook*, *Twitter*. L'era dei c.d. “personal media” ⁽¹⁸⁹⁾ ha rinnovato e potenziato gli orizzonti comunicativi di protesta e il vantaggio maggiore è, a loro parere, quello di comunicare in modo veloce ed in mobilità con un numero elevatissimo di persone.

A tal proposito, la letteratura sostiene che nelle proteste del Wisconsin nel 2011 *Twitter* ⁽¹⁹⁰⁾ ha giocato un ruolo centrale per mobilitare e informare l'opinione pubblica e grazie all'uso di *hashtag* si è rivelato una particolare piattaforma di *citizen journalism* ⁽¹⁹¹⁾. Questo caso mette in luce la natura di *Twitter* come un *ongoing news forum* ⁽¹⁹²⁾, percepito dagli utenti come fonte alternativa di notizie. Rispetto ad altri blog, si basa sulla scrittura di messaggi brevi e questo permette di impiegare poco tempo per comunicare. Inoltre la possibilità di menzionare direttamente altri account ed inserire link aiuta ad indirizzare informazioni ⁽¹⁹³⁾. La natura pubblica dei *tweet* ha dunque la capacità di aprire a continue discussioni e ha particolare potenzialità di generare dibattito pubblico a differenza di *Facebook*, che è limitato sotto questo punto di vista.

Questi sono esempi di ciò che Henry Jenkins ha definito “cultura partecipativa” ⁽¹⁹⁴⁾: la

⁽¹⁸⁶⁾ *Ibidem*.

⁽¹⁸⁷⁾ KEEN A., *Vertigine digitale. Fragilità e disorientamento da social media*, Egea, 2013, pag. 1-16.

⁽¹⁸⁸⁾ *Ibidem*.

⁽¹⁸⁹⁾ EPIFANI S., JACONA A., LIPPI R., PAOLILLO M., *op. cit.*, pag. 15-30.

⁽¹⁹⁰⁾ VEENSTRA S. A., IYER N., PARK S. CHANG, ALAJMI F., *Twitter as “a journalistic substitute”?*, *op. cit.*, pag. 488-504.

⁽¹⁹¹⁾ Sul punto, siveda anche HOLTON A. E., *Case of the #UTShooter: the public working with, for, and around the news media*, *Journal of Applied Journalism & Media Studies*, 1, 2012, pag. 125-142.

⁽¹⁹²⁾ VEENSTRA S. A., IYER N., PARK S. CHANG, ALAJMI F., *op. cit.*

⁽¹⁹³⁾ *Ibidem*.

⁽¹⁹⁴⁾ JENKINS H., *op. cit.*

gente comune, grazie all'utilizzo attivo dei *social media*, crea e diffonde contenuti propri e si impegna così in attività politiche.

In linea generale, si può affermare che in pochi anni si sono verificati tantissimi casi di utilizzo dei *social network* per la mobilitazione di movimenti sociali legati a conflitti di lavoro, che ha visto connettere attivisti e organizzare proteste online ⁽¹⁹⁵⁾.

L'importanza dell'utilizzo delle risorse digitali per il dialogo sociale e l'azione sindacale è sottolineata anche nel *Rapporto Mettling* ⁽¹⁹⁶⁾ sulla trasformazione digitale del lavoro, il quale suggerisce di sfruttare le occasioni di confronto offerte dalle ICT nella consultazione tra rappresentanti delle istituzioni e parti sociali. Nello specifico, il gruppo di esperti commissionato dal Ministro del lavoro francese sostiene che queste consentano di sviluppare il dialogo sociale attraverso luoghi di libero confronto dove "co-costruire" risposte. Per far ciò, è necessario a loro avviso supportare i sindacati nel migliorare le proprie condizioni di accesso alle ICT, ad esempio attraverso percorsi di formazione mirati al loro utilizzo che, ad ogni modo, devono essere preventivamente concordati con la direzione aziendale per la definizione di precise condizioni relative al loro uso.

8. Potenzialità e vantaggi dell'utilizzo della rete

L'utilizzo degli strumenti della comunicazione digitale è stato da subito oggetto di grande interesse da parte della letteratura che si è soffermata ad indagare, sotto vari aspetti, quanto e come questi possano portare vantaggi al sindacato in termini di rinnovamento e miglioramento complessivo nello svolgimento dell'attività sindacale ⁽¹⁹⁷⁾.

Gli studi che si sono susseguiti nel tempo hanno portato alla luce numerosi benefici. A tal riguardo, già nel 1997 Eric Lee affermava: «Ciò che il futuro porterà è già abbastanza chiaro: più gruppi di discussione on-line, più editoria elettronica, più uso di e-mail nella comunicazione interna ed esterna sindacale» ⁽¹⁹⁸⁾. Poco più tardi, nel 1999, un gruppo internazionale di funzionari sindacali aveva sottolineato l'esigenza di

⁽¹⁹⁵⁾ WOOD J., *Connecting activists: unions and social networking, a report from the UK*, WorkingUSA, Vol. 12, 4, 2009, pag. 629-639; KELTY C., PANOFISKY A., CURRIES M., CROOKS R., ERICKSON S., GARCIA P., WARTENBE M., WOOD S., *Seven dimensions of contemporary participation disentangled*, Journal of the Association for Information Science and Technology, Vol. 66, 3, 2015, pag. 474-488; GRASSMAN R., UPCHURCH M., *Striking with social media: the contested (online) terrain of workplace conflict*, Sage Journal, 2015, pag. 2-18.

⁽¹⁹⁶⁾ METTLING B. M., *Transformation numérique et vie au travail*, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, 2015.

⁽¹⁹⁷⁾ Si veda, per esempio, STEVENS C. D., GREER C. R., *op. cit.*, pag. 439-455.

⁽¹⁹⁸⁾ LEE E., *The Labour Movement and the Internet*, *op. cit.*, pag. 102.

consolidare la propria presenza su Internet quale strumento utile per superare la disinformazione aziendale, coordinare attività sindacali lontane, guidare gli sforzi di lobby online della base associativa ⁽¹⁹⁹⁾.

In questo senso, nel 2013 si registra un vero momento di svolta per la comunicazione sindacale grazie all'ascesa dei *social network* che aprono nuove opportunità e modi di concepire il proprio operato: «In quanto organizzazioni con milioni di persone, strutturate in nodi e reti territoriali che offrono servizi con l'obiettivo di fidelizzare l'iscritto, i sindacati sono reti potentissime, sono i nuovi *social media* che possono trasformarsi in potenti *social network*» ⁽²⁰⁰⁾.

Inizia dunque a farsi strada l'idea che la partecipazione, elemento insostituibile, va ricercata attraverso canali e forme nuove: i *social network* diventano il nuovo contesto in cui concentrare energie per creare consenso e network perché permettono di rispondere alle necessità di tutela delle nuove categorie di lavoratori ⁽²⁰¹⁾.

La letteratura intervenuta in materia ha perciò identificato una molteplicità di vantaggi derivanti dal loro utilizzo, che è possibile distinguere per macro temi in: I) modelli organizzativi più efficienti; II) maggiore democrazia e trasparenza; III) maggiore veicolazione di contenuti informativi; IV) creazione di network e connessione tra/con i lavoratori.

I) Modelli organizzativi più efficienti

Le innovazioni tecnologiche possono aiutare il sindacato a migliorare le proprie attività e rendere il lavoro meno affannoso e più efficace. Si pensi ad esempio al troppo tempo a volte speso al telefono o per compiere tragitti in auto per riunioni non sempre necessarie, o meglio ottimizzabili grazie alle moderne tecnologie in grado di ridefinire in maniera più efficiente il “modello organizzativo” ⁽²⁰²⁾.

Più in generale, i *social network* e la rete permettono un aggiornamento delle tradizionali funzioni svolte dal sindacato. In termini di miglioramento dell'amministrazione, ad esempio, i sindacati possono sfruttare i siti web come “magazzini informativi” migliorando così l'efficienza attraverso una riduzione lavorativa a carico dei funzionari e di conseguenza anche il tempo di risposta ⁽²⁰³⁾. L'uso delle ICT aiuta poi a contrastare alcuni stereotipi negativi legati ad un problema

⁽¹⁹⁹⁾ Cfr. AD HOC COMMITTEE ON LABOR AND THE WEB, *Why the Internet Matters to Organized Labor*, 1999.

⁽²⁰⁰⁾ BENVENUTI A., GUGLIELMINO S., *op. cit.*, pag. 103-108.

⁽²⁰¹⁾ VALEARDI C. in COLARIETI S., PERAZZI M., *Comunicazione e rappresentanza. Le associazioni di categoria all'epoca del federalismo*, LUISS University Press, 2010, pag. 9 ss.

⁽²⁰²⁾ BENTIVOGLI M., *Abbiamo rovinato l'Italia?*, *op. cit.*, pag. 142.

⁽²⁰³⁾ WARD S., LUSOLI W., *op. cit.*, pag. 147-179.

di immagine “vecchio stile, maschilista, conflittuale” ⁽²⁰⁴⁾ e a superare i confini spazio-temporali ⁽²⁰⁵⁾. Tale aspetto è ritenuto centrale anche da Miguel Martinez Lucio, Steve Walker e Pip Trevorrow i quali sottolineano come le comunicazioni online, bypassando i vincoli tradizionali del tempo e dello spazio, facilitino forme più snelle ed efficienti di organizzazione ⁽²⁰⁶⁾.

L'utilizzo del web è dunque fondamentale per migliorare l'efficienza complessiva dei processi organizzativi (dimensione interna); integrare e migliorare il dialogo con i lavoratori (dimensione esterna) ⁽²⁰⁷⁾. Una parte della dottrina ritiene che i benefici maggiori derivino dal permettere a questi di prender parte al confronto pubblico esprimendo le proprie idee e al sindacato di consultarli in modi nuovi dando vita ad una forte voce collettiva ⁽²⁰⁸⁾. Ancora, secondo altre correnti di pensiero, la nuova comunicazione 2.0 permette al sindacato una maggiore interattività, condivisione degli strumenti e contaminazione degli *influencer* della rete ⁽²⁰⁹⁾. In senso lato, cioè, rende possibile la creazione di una rete di rappresentanza online e consente di migliorare lo spirito di appartenenza.

L'opportunità offerta dalle ICT è stata inoltre analizzata sotto un ulteriore profilo: la possibilità di sviluppare «un nuovo modo di contrattare “a matrice”, collaborativo e interattivo» grazie alla possibilità di costruire, a costi ridotti, flussi informativi verticali (sia *top-down* che *bottom-up*) e orizzontali (tra imprese, territori, distretti, associazioni, ecc.) ⁽²¹⁰⁾. Tali flussi possono orientare gli attori del sistema delle relazioni industriali nella fissazione dei rispettivi target, dando vita a una nuova forma di «auto-coordinamento multipolare». In questo quadro, tutti gli attori sono interdipendenti e le nuove tecnologie possono essere utilizzate per renderlo esplicito, dando vita ad una nuova stagione di reciproco apprendimento e responsabilizzazione ⁽²¹¹⁾.

Alla luce della letteratura esposta, è possibile denotare come il potenziale innovativo della rete per progettare e sostenere nuovi modelli organizzativi si sviluppi sotto molteplici aspetti, a tal punto che v'è chi afferma che «rappresentare gli interessi di un gruppo o di una categoria significa sempre di più saper gestire con efficacia i nuovi

⁽²⁰⁴⁾ *Ibidem*.

⁽²⁰⁵⁾ GREENE A., KIRTON G., *op. cit.*, pag. 319-333.

⁽²⁰⁶⁾ LUCIO M., WALKER S., TREVORROW P., *Making networks and (re)making trade union bureaucracy: a european-wide case study of trade union engagement with the internet and networking*, New Technology, Work and Employment, Vol. 24, 2, 2009, pag. 115-130.

⁽²⁰⁷⁾ DI NICOLA P., *FLC 2.0: potenzialità e limiti di un sindacato in rete*, *op. cit.*

⁽²⁰⁸⁾ SMITH S., HARWOOD P., *op. cit.*

⁽²⁰⁹⁾ BENVENUTI A., GUGLIELMINO S., *op. cit.*, pag. 103-108, 2013.

⁽²¹⁰⁾ TRONTI L., *Verso un sistema di contrattazione 2.0. Appunti per l'innovazione della contrattazione*, Nota ISRIL n. 32, 2015.

⁽²¹¹⁾ *Ibidem*.

strumenti della comunicazione»⁽²¹²⁾.

II) Maggiore democrazia e trasparenza

Tra i diversi vantaggi, una parte della letteratura pone in particolare l'accento sull'impatto dell'accessibilità dell'informazione portata dalle ICT sulla democrazia sindacale, spiegando che ha portato alla redistribuzione interna del potere: le informazioni non sono più solo appannaggio dei leader ma di tutti i membri, che riescono così ad acquisire un'influenza maggiore⁽²¹³⁾. Inoltre, la comunicazione tramite sondaggi, siti web ed e-mail aiuta a ridurre possibili fratture interne⁽²¹⁴⁾.

Per alcuni studiosi la convinzione che le ICT possano migliorare la democrazia sindacale e la rivendicazione degli iscritti risale addirittura a prima della comparsa dei *social media*, con strumenti come siti web, mailing list, chat e forum⁽²¹⁵⁾. Altri illustrano il potenziale delle ICT per questioni cruciali come la trasparenza delle comunicazioni⁽²¹⁶⁾ o sottolineano che la possibilità offerta dal nuovo flusso di informazioni di ricevere più informazioni sull'operato dei leader sindacali serve a promuovere una maggiore responsabilità e trasparenza a livello decisionale⁽²¹⁷⁾.

A questo proposito la letteratura pone l'accento sul fatto che, prima dell'arrivo dell'online, la trasparenza amministrativa (necessaria soprattutto per mostrare agli iscritti come vengono investite le risorse che derivano dalle tessere) non era stata curata a sufficienza, mentre il sindacato «per rafforzare la propria immagine e reputazione e non essere visto come “un'altra casta” non può permettersi alcuna ombra»⁽²¹⁸⁾. L'arrivo di Internet ha dunque contribuito a rendere trasparenti stipendi e dichiarazioni dei redditi di tutti i dirigenti, condizione di serietà e trasparenza indispensabile: «I bilanci si fondano sulle entrate che derivano dalle quote associative degli iscritti, una “ricchezza” che si deve rendere trasparente per far vedere come viene investito»⁽²¹⁹⁾.

III) Maggiore veicolazione di contenuti informativi

Già negli anni 2000, durante un intervento alla *Internet Economy Conference* presso la *London School of Economics*, Roger Darlington sostiene che la rete aumenta

⁽²¹²⁾ BERTO F., *Rappresentanza, media e internet*, in COLARIETI S., PERAZZI M., *Comunicazione e rappresentanza. Le associazioni di categoria all'epoca del federalismo*, LUISS University Press, 2010, pag. 96.

⁽²¹³⁾ GREER C., *op. cit.*, pag. 215-235.

⁽²¹⁴⁾ *Ibidem*.

⁽²¹⁵⁾ DIAMOND W. J., FREEMAN R. B., *op. cit.*, pag. 569-596.

⁽²¹⁶⁾ GREENE A., KIRTON G., *op. cit.*, pag. 319-333.

⁽²¹⁷⁾ WARD S., LUSOLI W., *op. cit.*, pag. 147-179.

⁽²¹⁸⁾ BENTIVOGLI M., *Abbiamo rovinato l'Italia?*, *op. cit.*, pag. 11.

⁽²¹⁹⁾ BENTIVOGLI M., *Abbiamo rovinato l'Italia?*, *op. cit.*, pag. 148.

l'importanza dei soggetti intermediari in ragione di un compito nuovo: guidare i lavoratori nell'enorme mole di informazioni e servizi presenti, coordinandone voci e istanze ⁽²²⁰⁾. Per raggiungere questo obiettivo ritiene per questo indispensabile che il sindacato sfrutti le opportunità offerte dalla rete e si trasformi in *e-unions*, ovvero sia in grado di fornire ai propri iscritti informazioni in tempo reale e servizi personalizzati ⁽²²¹⁾.

Si introduce così la necessità di incanalare i flussi informativi, inquadrata a livello teorico dalla dottrina nel problema dell'*overloading informativo* ⁽²²²⁾: l'ampliamento dell'offerta comporta la necessità di introdurre nuove forme di intermediazione, pena l'impossibilità di gestire la mole informativa o la difficoltà di attribuirne un corretto significato. Se nell'epoca del web 1.0 la notizia era già selezionata ed elaborata, in quella dei *social media* l'accesso è diretto e per questo confusionale. È per far fronte a tale necessità che è nata la figura di selezionatori e reindirizzatori di flussi comunicativi definiti come *influencer* (o *opinion leader*) ⁽²²³⁾. Si tratta di "soggetti chiave" dotati di una base ampia di contatti ed in grado per questo di «influenzare altre persone sulla rete ed innescare un meccanismo di diffusione esponenziale in quanto caratterizzati da un perdurante coinvolgimento con una determinata categoria di prodotto, della quale sono riconosciuti esperti credibili» ⁽²²⁴⁾.

La maggiore veicolazione dei contenuti è stata affrontata dalla letteratura anche sotto un altro aspetto: il progredire della tecnologia e la espansione delle reti permette una produzione di dati abbondante in termini di volume, velocità e varietà. Con Internet e la fibra ottica la quantità di informazioni che possiamo trasmettere ha assunto una fortissima accelerazione: ogni giorno 2,5 miliardi di persone sono connesse alla rete e producono contenuti per oltre 2,5 quintilioni di byte ⁽²²⁵⁾. Si parla di *Big Data* per definire questa montagna di dati ⁽²²⁶⁾ e secondo Andrea Benvenuti se il mondo della

⁽²²⁰⁾ DARLINGTON R., *The creation of the e-union: the use of ICT by British Unions*, Internet Economy Conference, Centre for Economic Performance, London School of Economics, 2000.

⁽²²¹⁾ *Ibidem*.

⁽²²²⁾ BENTIVEGNA S., *A colpi di tweet*, op. cit., pag. 128 ss.

⁽²²³⁾ BAKSHY E., HOFMAN J., MASON W., WATTS D., *Identifying "Influencers" on Twitter*, Proceedings of the Fourth ACM International Conference on Web Search and Data Mining, ACM International Conference, 2011.

⁽²²⁴⁾ SASSOON J., op. cit., pag. 21-39.

⁽²²⁵⁾ BENVENUTI A., op. cit., pag. 13-21.

⁽²²⁶⁾ Una nota definizione riportata in MARMO R., *Social Media Mining*, op. cit., pag. 10 ricorre ad un insieme di "V" per delineare i *Big Data*: «Sono dati con grande Volume (almeno 10 *TetraByte*), da elaborare con grande Velocità e con altrettanta rapida velocità vengono generati nuovi dati, con ampia Varietà di strutture e formati dei file, con Veridicità delle fonti, in grado di creare Valore a chi li deve usare. Secondo questa definizione, i *Big Data* non si esplicitano solo nella loro quantità, ma più profondamente nella loro capacità di produrre una conoscenza che non era accessibile precedentemente». In particolare, per questa dottrina le informazioni estratte dai *social media* possono diventare *Big Data* se: vi sono varie tipologie di dati da fonti diverse; la quantità è molto grande (gigabyte ed oltre); l'elaborazione è rapida per

rappresentanza saprà gestirli e interpretarne il valore sociale avrà un'arma in più: «La nuvola di tutti i nostri comportamenti digitali assumerà un valore strategico per sondare gli umori dei mercati, determinare trend dei comportamenti, seguire l'orientamento del flusso di informazioni» ⁽²²⁷⁾.

La gestione dei *Big Data* porta dunque notevoli elementi di innovazione, tra i quali sono stati identificati l'aumento di produttività e la sostenibilità del sistema ⁽²²⁸⁾.

Dello stesso parere è Marco Bentivogli il quale, a tal riguardo, sostiene che sono necessari investimenti nel settore della gestione dei *Big Data* proprio perché possono essere un formidabile strumento per avere accesso a nuove conoscenze, ma richiedono tecnologie e metodi analitici specifici per l'estrazione di valore ⁽²²⁹⁾. Nell'immaginare l'evoluzione della propria rappresentanza il sindacato deve tenerne conto e deve per questo stimolare la cultura della sperimentazione e dell'apprendimento basati sui dati: «La gestione dei dati non va lasciata solo alle multinazionali: c'è uno spazio gigantesco per chi si occupa di lavoro e impegno civile. Anche il sindacato deve accedere ai propri *Big Data* generati dalle migliaia di interazioni che rappresentano il suo lavoro (...) dati di bilancio aziendali, dei Caaf, dei patronati, della contrattazione, dati associativi e delle vertenze. Invece raramente ci sono gli strumenti per leggerli come “megadati” che in tempo reale potrebbero dare indicazioni importanti per capire dove sta andando, promuovere e verificare l'efficacia delle sue politiche (...) capire dove moltiplicare le occasioni di incontro e intercettazione delle persone e target finora inesplorati» ⁽²³⁰⁾.

IV) Creazione di network e connessione tra/con i lavoratori

Tra i tanti vantaggi offerti dai nuovi strumenti della comunicazione, la letteratura ha identificato anche l'abilità di incrementare le connessioni e il confronto tra i membri stessi, raggiungere un numero elevato di lavoratori, agevolare la fruizione di servizi, sperimentare nuove forme di assistenza ⁽²³¹⁾.

L'evidenza empirica mostra infatti che i *social* hanno apportato cambiamenti alla conduzione di controversie e contrattazioni permettendo di organizzare rapidamente

rispondere in pochi istanti; le fonti dei dati sono distribuite in diversi contesti.

⁽²²⁷⁾ *Ibidem*.

⁽²²⁸⁾ BENTIVOGLI M., *Sindacato futuro nell'era dei big data e Industry 4.0: la smartfactory necessita della smart union*, in BENTIVOGLI M., DI VICO D., PER L., VISCARDI G., NAVARETTI G., B. MOSCONI F., *op. cit.*, pag. 3-20.

⁽²²⁹⁾ BENTIVOGLI M., *Abbiamo rovinato l'Italia?*, *op. cit.*, pag. 32.

⁽²³⁰⁾ *Ibidem*, pag. 151.

⁽²³¹⁾ Cfr. DIAMOND W. J., FREEMAN R. B., *op. cit.*, pag. 569-596; GREENE A., HOGAN J., GRIECO M., *op. cit.*, pag. 282-289; FIETZGERALD I., HARDY J., LUCIO M., *The internet, employment and polish migrant workers: communication, activism and competition in the new organizational spaces*, New Technology, Work and Employment, Vol. 27, 2, 2012, pag. 93-105.

gruppi disparati di lavoratori, mantenere con loro un contatto costante ⁽²³²⁾.

Ulteriori ricerche hanno dimostrato l'importanza dell'*engagement* online in particolar modo per intercettare i lavoratori atipici ⁽²³³⁾ o, ancora, hanno attestato che Internet permette di entrare in contatto con le organizzazioni di rappresentanza internazionali, ritenendo tale connessione indispensabile nell'era della globalizzazione ⁽²³⁴⁾.

Nondimeno, è stato affermato che la rete permette di ristabilire un contatto con le generazioni più giovani ⁽²³⁵⁾ ed è veicolo di rinnovamento grazie alla possibilità di rendere le campagne più attraenti e coinvolgenti ⁽²³⁶⁾. La letteratura ha posto molta enfasi proprio sulla capacità del web di raggiungere gli elettori più giovani, i cosiddetti *e-generation*, cresciuti con la tecnologia e lontani dal sindacato ⁽²³⁷⁾.

Ancora, i risultati di una ricerca sulle caratteristiche del nuovo pubblico (*active audiences*), sostengono che c'è differenza nel modo in cui i membri attivi online e quelli che non lo sono percepiscono le attività sindacali: i primi sono molto più propensi a fidarsi della veridicità delle informazioni che circolano e delle relazioni che possono instaurarsi rispetto ai non utilizzatori e questo li rende dei luoghi di presidio indispensabili per il sindacato ⁽²³⁸⁾.

In generale, in letteratura v'è consenso sul fatto che l'arrivo delle ICT abbia avuto ricadute importanti sull'operatività sia dei lavoratori/datori di lavoro, che del sindacato e non sia facile capire come utilizzarle in maniera ottimale sul posto di lavoro o quantificare gli effetti dell'impiego di strumenti di *social networking* e messaggistica (*Instant Messaging*) ⁽²³⁹⁾. Studi mirati hanno dimostrato che portano con sé vantaggi e svantaggi: da un parte, data la natura altamente interattiva, aumentano la distrazione; dall'altra migliorano la qualità della comunicazione interna, incrementano rapporti,

⁽²³²⁾ SMITH S., HARWOOD P., *op. cit.*

⁽²³³⁾ GREENE A., KIRTON G., *op. cit.*, pag. 319-333.

⁽²³⁴⁾ BIBBY A., *International trade union activity and work of works councils on the Internet*, *op. cit.*

⁽²³⁵⁾ FROSECCHI G., *op. cit.*

⁽²³⁶⁾ Sul punto, si rimanda anche a LUCIO M., WALKER S., *The networked union? The internet as a challenge to trade union identity and roles*, Critical Perspectives on International Business, Vol. 1, 2005, pag. 137-154 o, ancora, SAUNDRY R., STUART M., ANTCLIFF, *Broadcasting discontent-freelance, trade unions and internet*, New Technology, Work and Employment, Vol. 22, 2, 2007, pag. 179 ss.; FREEMAN R., *From the webs to the web: the contribution of the internet to reviving*, *op. cit.*

⁽²³⁷⁾ CELLI P. L., in COLARIETI S., PERAZZI M., *Comunicazione e rappresentanza. Le associazioni di categoria all'epoca del federalismo*, LUISS University Press, 2010, pag. 13 ss. e WARD S., LUSOLI W., *op. cit.*, pag. 147-179.

⁽²³⁸⁾ PANAGIOTOPOULOS P., *Towards unions 2.0: rethinking the audience of social media engagement*, *op. cit.*, pag. 178-192.

⁽²³⁹⁾ OU C. X. J., DAVISON R. M., *The Impact of Instant Messaging in the Workplace*, AMCIS Proceedings, Paper 136, 2010.

creano fiducia tra colleghi ⁽²⁴⁰⁾. Nel complesso le ricerche sostengono dunque che i benefici superano le occasioni di interruzione dell'attività lavorativa e che gli *IMs* contribuiscono a migliorare la comunicazione sul lavoro. Il sindacato deve inoltre considerare che sono ormai largamente utilizzati dai loro iscritti sul lavoro molto più dei non sindacalizzati ⁽²⁴¹⁾.

9. Criticità e lacune connesse all'utilizzo delle ICT

La letteratura che si è concentrata sulla materia ha rilevato che la comprensione delle potenzialità offerte dalla rete è arrivata tardi da parte delle organizzazioni di rappresentanza di interessi.

9.1 Lacune nell'utilizzo delle nuove tecnologie

Una parte della dottrina ha tentato di capire, nello specifico, come il sindacato utilizzi le nuove tecnologie a proprio vantaggio in termini di metodo, portata e contenuto. A tal proposito gli studi riscontrano tre problemi in materia di ICT ⁽²⁴²⁾: partecipazione; ricorso a specialisti per la gestione di specifici strumenti; impedimenti alla sua adozione dettati da carenza di risorse umane ed economiche. Una scuola di pensiero nota in particolare delle differenze nei problemi di implementazione a seconda della zona geografica, della dimensione e delle caratteristiche del singolo sindacato oggetto di indagine ⁽²⁴³⁾.

In linea generale, è possibile evincere le seguenti carenze: I) mancanza di adeguate competenze e strategia; II) mancanza di interazione.

I) Mancanza di adeguate competenze e strategia

Un'analisi condotta sull'account *Twitter* dell'*University and College Union* è esemplificativa di un utilizzo di questo strumento spesso vincolato alle caratteristiche del web 1.0 in particolar modo nella tipologia di contenuti veicolati, che fa perdere la possibilità di mobilitare i lavoratori attraverso il concetto di "pluralismo accelerato" ⁽²⁴⁴⁾.

Sono molti i casi evidenziati dalla letteratura in cui i sindacati usano in modo tradizionale il web, "postando" contenuti su portali, *social*, e-mail. Tali studi rilevano

⁽²⁴⁰⁾ *Ibidem*.

⁽²⁴¹⁾ MASTERS M. F., GIBNEY R., ZAGENCZYK T. J., SHEVCHUK I., *Union members' usage of IT*, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, Vol. 49, 1, 2010, pag. 83-90.

⁽²⁴²⁾ FIORITO J., BASS W., *op. cit.*, pag. 34-37.

⁽²⁴³⁾ *Ibidem*.

⁽²⁴⁴⁾ HODDER A., HOUGHTON D., *op. cit.*, pag. 173-189.

che, così facendo, non si ottengono grandi risultati: le risorse messe a disposizione vengono usate solo da persone già iscritte invece che attrarre nuovi membri ⁽²⁴⁵⁾. Questo mostra, secondo gli esperti, che l'attivismo online necessita di una guida strategica (spesso mancante) per andare oltre la semplice veicolazione di informazione, coordinare le azioni e attirare attenzione ⁽²⁴⁶⁾.

A tal proposito, la ricerca condotta da Panos Panagiotopoulos mostra che i *social media* sono sempre più considerati dalla leadership sindacale degli strumenti di lavoro essenziali per migliorare il coinvolgimento degli associati (oltre il 61% dei sindacati intervistati ha dichiarato il "digitale" una priorità per la crescita futura), ma a livello pratico si rilevano ancora grandi lacune nel loro utilizzo, quali: mancanza di alfabetizzazione, competenze e risorse adeguate per un loro uso corretto; mancanza di un piano strategico ⁽²⁴⁷⁾. Al riguardo emerge che i sindacati aprono account sui diversi *social* senza avere ancora un progetto a monte ⁽²⁴⁸⁾. Inoltre, usare i *social* permette di intessere relazioni e comunicare con un target mirato, ma secondo questa dottrina i sindacati sono spesso confusi su chi sia il pubblico di riferimento su questi strumenti ⁽²⁴⁹⁾. In generale, sostiene che il mondo della rappresentanza voglia entrare nello spazio pubblico creato dai *social*, ma non sia realmente in grado di farlo né di misurarne i benefici. Per questo è indispensabile partire dalla definizione di specifici e misurabili criteri per le comunicazioni *social* ⁽²⁵⁰⁾.

Pochi anni più tardi, la stessa dottrina esamina non solo la presenza online, ma soprattutto quanto e quale impatto questa è in grado di generare per spiegare che l'utilizzo di *Twitter* può e dovrebbe rispecchiare l'organizzazione di un sindacato, le sue attività ed audience, ma i risultati mostrano che ancora poco ne è stata compresa la logica di base ⁽²⁵¹⁾.

A tal proposito anche Alexander White registra molte organizzazioni di rappresentanza presenti su *Twitter* e *Facebook*, ma pochi casi di utilizzo appropriato e cosciente di questi strumenti: a suo avviso, nella maggior parte dei casi si finisce con il produrre

⁽²⁴⁵⁾ SAUNDY R., STUART M., ANTCLIFF V., *Broadcasting discontent: freelancers, trade unions and the Internet*, New Technology, Work and Employment, Vol. 22, 2, 2007, pag. 178-191.

⁽²⁴⁶⁾ Cfr. HECKSCHER C., CARRE F., *Strenght in networks: employment rights organisation and the problem of co-ordination*, British Journal of Industrial Relations, Vol. 44, 4 2006, pag. 605-628.

⁽²⁴⁷⁾ PANAGIOTOPOULOS P., *Report on the UNI Global survey on online communications*, 2012.

⁽²⁴⁸⁾ *Ibidem*.

⁽²⁴⁹⁾ *Ibidem*.

⁽²⁵⁰⁾ *Ibidem*.

⁽²⁵¹⁾ PANAGIOTOPOULOS P., *Trade union renewal and social media: a study of Twitter use by Britain's unions*, op. cit., pag. 1-7.

«attività a casaccio, inefficace o addirittura controproducente» ⁽²⁵²⁾.

In Italia, ad esempio, benché siano molte le organizzazioni sindacali presenti sui *social*, per lungo tempo sono state poche quelle che hanno seguito le regole per un loro utilizzo ottimale, perdendo così di efficacia. Secondo la letteratura di riferimento, le organizzazioni devono prendere maggiore coscienza del fatto che sono cambiati tempi e modi in cui si accede alle informazioni ⁽²⁵³⁾ e su questo fronte lamenta in particolare uno scarso utilizzo di *Twitter* ⁽²⁵⁴⁾.

Ancora, un'analisi condotta su un ampio campione di siti web delle maggiori sigle sindacali, dimostra i notevoli ritardi nella messa in atto di adeguate strategie e sostiene che l'approccio ad Internet sia ancora in fase embrionale ⁽²⁵⁵⁾. Nello specifico, secondo le ricostruzioni esistenti in materia, lo scenario di utilizzo delle ICT risulta ancora confuso: quasi tutte le strutture sono dotate di propri siti web, ma utilizzati quasi esclusivamente per assolvere la funzione informativa. La presenza è caotica anche per quanto concerne l'utilizzo dei *social network*: su *Twitter* la CGIL, ad esempio, è presente con oltre 120 account, ma di questi alcuni risultano inattivi e generalmente scarsa è l'attivazione di conversazioni; su *Facebook* la presenza sindacale è massiccia, ma altrettanto destrutturata ⁽²⁵⁶⁾.

Le stesse lacune sono riscontrate da Paolo Barrera che, in particolare, lamenta la mancanza di competenze e professionalità necessarie per gestirli e la conseguente non comprensione delle logiche intrinseche di condivisione: «Non è il mezzo a fare il messaggio, ma l'utilizzo che si fa del mezzo e pertanto bisogna conoscere le regole che governano questi strumenti per saperli sfruttare al pieno delle loro potenzialità» ⁽²⁵⁷⁾.

Le analisi di Panos Panagiotopoulos mostrano inoltre che i livelli tradizionali di partecipazione e fedeltà al sindacato non sono strettamente correlati con la disponibilità a partecipare online, mentre la percezione della sua presenza sul web è fortemente influenzata dalla padronanza degli utenti delle logiche della navigazione in rete ⁽²⁵⁸⁾. Per questo ritiene che le forme di comunicazione richiedano ripensamenti strategici riguardo al pubblico e ai mezzi utilizzati per il suo coinvolgimento ⁽²⁵⁹⁾.

⁽²⁵²⁾ WHITE A., *op. cit.*

⁽²⁵³⁾ DI NICOLA P., *FLC 2.0: potenzialità e limiti di un sindacato in rete*, *op. cit.*

⁽²⁵⁴⁾ PANAGIOTOPOULOS P., *Towards unions 2.0: rethinking the audience of social media engagement*, *op. cit.*, pag. 178-192.

⁽²⁵⁵⁾ *Ibidem.*

⁽²⁵⁶⁾ *Ibidem.*

⁽²⁵⁷⁾ BARRERA P., *op. cit.*

⁽²⁵⁸⁾ PANAGIOTOPOULOS P., *Towards unions 2.0: rethinking the audience of social media engagement*, *op. cit.*, pag. 178-192.

⁽²⁵⁹⁾ *Ibidem.*

Altre ricerche notificano un uso sordoordinato dei nuovi strumenti di comunicazione e deboli sperimentazioni lasciate all'iniziativa individuale delle confederazioni ⁽²⁶⁰⁾ mentre per evidenziare le lacune connesse all'utilizzo della rete Marco Bentivogli osserva che «la digitalizzazione del lavoro sindacale è ancora all'anno zero» e ritiene necessario un aggiornamento del sindacato in termini di “competenze digitali” e selezione qualitativa dei sindacalisti ⁽²⁶¹⁾. In particolare, sostiene che vada fatto un salto di qualità sul lavoro di progettazione, formazione e gestione dei dati: il sapere e gli strumenti dell'ufficio sindacale vanno condivisi, in un sindacato 2.0, su una *cloud*, una nuvola tecnologica di dati che lo renda molto più professionalizzato e fruibile ovunque e da tutti ⁽²⁶²⁾.

In alcuni casi tali carenze sono avvertite dai sindacalisti stessi, come mostra un sondaggio condotto dalla Cgil Fisascat ⁽²⁶³⁾. In riferimento alla percezione dei fabbisogni di formazione ⁽²⁶⁴⁾ rispetto alle macro aree di utilizzo della rete e dei *social network*, emergono tali necessità di apprendimento: utilizzo di strumenti di *advertising* (pubblicità on line) (38,9%), tecniche specifiche di scrittura per piattaforme web e/o social (73%), utilizzo di strumenti di *analytics* (77,1%), funzionamento e caratteristiche delle tecnologie di tipo mobile (81,1%), utilizzo in modo ottimale i motori di ricerca (SEM-SEO) (81,7%), creazione di contenuti visivi e dinamici (88,2%), creazione ed utilizzo di blog e siti web (96,6%), capacità di effettuare studi e analisi attraverso il web/social (97,8%), capacità di apprendere l'utilizzo delle tecnologie Web/Social attraverso lo studio delle buone pratiche (100%).

II) Mancanza di interazione

Dall'analisi degli studi condotti è possibile evincere che risulta particolarmente poco sfruttata la possibilità di interazione online con gli associati. A tal riguardo, v'è chi afferma: «Manca ancora una “cultura della rete” che permetta di trarre i massimi benefici da un *medium* che fa dell'interattività la sua più grande espressione. Questa lacuna è evidente per associazioni come quelle sindacali che si propongono come fine istituzionale di rappresentare una base che non sempre riesce a far sentire la propria voce e che potrebbe, proprio in virtù dell'interattività comunicativa consentita dal web, trovare un nuovo modo per guadagnarsi l'attenzione dei propri rappresentanti» ⁽²⁶⁵⁾.

⁽²⁶⁰⁾ BENVENUTI A., GUGLIELMINO S., *op. cit.*, pag. 103-108, 2013.

⁽²⁶¹⁾ BENTIVOGLI M. in BENTIVOGLI M., DI VICO D., PER L., VISCARDI G., NAVARETTI G., B. MOSCONI F., *op. cit.*, pag. 3-20.

⁽²⁶²⁾ BENTIVOGLI M., *Abbiamo rovinato l'Italia?*, *op. cit.*, pag. 151.

⁽²⁶³⁾ CGIL FISASCAT, *Sindacato e utilizzo del web/social: livelli di abilità, competenze digitali e fabbisogni di apprendimento*, FBA, ARES 2.0, 2015.

⁽²⁶⁴⁾ Differenze di interesse rispetto al tema che ha espresso il massimo di interesse / max = 100; survey somministrata ad un panel di 400 sindacalisti.

⁽²⁶⁵⁾ DI NICOLA P., ROSATI S., *op. cit.*, pag. 15.

La letteratura avverte dunque il sindacato della la necessità di passare da una cultura fondata sulla comunicazione *face-to-face* ad una in cui il web rappresenti un canale indispensabile di interazione ⁽²⁶⁶⁾. La criticità maggiore riscontrata, infatti, non è legata alla presenza online, ma alla capacità di saper organizzare in modo nuovo il proprio ruolo e cambiare approccio in quanto i *social network* richiedono lo scardinamento di logiche *top-down* ⁽²⁶⁷⁾.

A tal proposito, secondo una scuola di pensiero, l'utilizzo di Internet è ancora troppo catalizzato sulla diffusione di notizie, mentre grazie all'*open source* è possibile creare una comunità virtuale di sindacalisti che consenta loro di esser presenti anche in aziende dove non esiste una rappresentanza organizzata ⁽²⁶⁸⁾. In tal senso «il web è la base di una dimensione associativa nuova, dove ricercare una rete di interessi per espandere la copertura sindacale» ⁽²⁶⁹⁾. Nasce così la necessità di dar vita ad un *Sindacato Open Source*, inteso dalla letteratura come «forma organizzativa che fa un uso intensivo se non esclusivo di Internet per informare gli iscritti, ma soprattutto per connettere tra di loro attivisti e delegati di aziende diverse e per fornire ai lavoratori servizi che vanno al di là di quelli legati alla contrattazione collettiva» ⁽²⁷⁰⁾.

Quanto all'utilizzo dei *social network*, in alcuni casi si assiste ad un'interpretazione fuorviante di *Facebook* (è necessario essere presenti solo perché conta 500 milioni di utenti; è luogo di svago non adatto a soggetti seri) e si riscontra arretratezza nel suo utilizzo, in quanto sfruttato solo con una funzione di vetrina, ma quasi mai per attivare il dialogo con i lettori ⁽²⁷¹⁾. Secondo la dottrina che ha preso in esame questo strumento, i limiti del suo utilizzo sono dettati dal timore della prevalenza della “manifestazione del dissenso” e dal ritenerlo uno strumento non confacente all'approfondimento ⁽²⁷²⁾. Al contrario, lo stesso studio sostiene che il sindacato dovrebbe sfruttare *Facebook* per promuoversi e per farlo nella maniera corretta deve offrire valore – ossia contenuti - coinvolgere e soprattutto essere in grado di ascoltare. Solo così può riuscire a «connettersi con i rappresentati e creare la condizione affinché si sentano liberi di esprimere i loro bisogni» ⁽²⁷³⁾.

9.2 Criticità e pericoli legati all'utilizzo della rete

Una parte della letteratura ha sottolineato l'esistenza di pericoli connessi all'utilizzo

⁽²⁶⁶⁾ DI NICOLA P., *Web e oltre*, op. cit..

⁽²⁶⁷⁾ *Ibidem*.

⁽²⁶⁸⁾ FREEMAN R. B., *The advent of open source unionism?*, *Critical Perspectives on International Business*, Vol. 1, 2/3, 2005, pag. 79-92.

⁽²⁶⁹⁾ *Ibidem*.

⁽²⁷⁰⁾ DI NICOLA P., *FLC 2.0: potenzialità e limiti di un sindacato in rete*, op. cit., pag. 2.

⁽²⁷¹⁾ BARRERA P., op. cit., pag. 20 ss.

⁽²⁷²⁾ *Ibidem*.

⁽²⁷³⁾ *Ibidem*.

delle ICT ⁽²⁷⁴⁾.

Alcuni studi ritengono, ad esempio, che la facilità di accesso ai dati permetta di reperire informazioni che possono essere interpretate liberamente, portando con sé il rischio di contestazioni laddove siano oggetto di conflitto e dettino uno spostamento nel potere contrattuale di una parte sull'altra ⁽²⁷⁵⁾.

Parte della dottrina precisa dunque che le tecnologie dell'informazione possono avere dei risvolti negativi da non sottovalutare perché in grado di creare gravi problemi al sindacato. Un filone di studi in particolare sostiene che il web pone alla rappresentanza tre grandi minacce ⁽²⁷⁶⁾. In primo luogo, con il nuovo paradigma dell'IT bisogna considerare che le persone saranno spesso fisicamente e psicologicamente distanti dai luoghi di lavoro e questo può ridurre la possibilità di organizzare con successo la contrattazione collettiva nonché l'interesse dei lavoratori nella sindacalizzazione. In secondo luogo i lavoratori possono usare le ICT per sviluppare propri *intranets* e canali di confronto: il sindacato corre così il rischio di perdere il suo ruolo principale, ossia quello di farsi portavoce di istanze collettive. Infine, poiché i sindacati reagiscono agli *intranet* dei datori realizzando delle proprie pagine web, possono limitare il rapporto con gli iscritti, venendo meno il confronto diretto ⁽²⁷⁷⁾.

In linea generale, a partire dai primi anni del 1990, la crescita delle nuove tecnologie ha portato ad affermare la possibile scomparsa delle organizzazioni di rappresentanza in virtù di una comunicazione più diretta tra datori di lavoro e lavoratori attraverso *e-referendum* e *e-discussion* forum ⁽²⁷⁸⁾, che lascia meno spazio alla funzione di mediazione del sindacato.

Sebbene la sua completa erosione sia improbabile, v'è chi sostiene che possa realizzarsi una riduzione delle tradizionali funzioni di rappresentanza per cui un mancato adeguamento su questo fronte sarà causa per il sindacato della sua *e-extinction* ⁽²⁷⁹⁾.

La possibilità offerta dal web di disintermediare è infatti vista da alcuni studiosi con occhio critico per il sindacato. La rete ha cambiato il rapporto con gli iscritti e questa è ritenuta una delle cause della riduzione di sindacalizzazione ⁽²⁸⁰⁾. In particolare, v'è chi ritiene che la potenza delle comunicazioni riduca la rilevanza dei tradizionali appelli sul posto di lavoro e che i lavoratori credano che la contrattazione collettiva non sia in grado

⁽²⁷⁴⁾ SMITH S., HARWOOD P., *op. cit.*

⁽²⁷⁵⁾ *Ibidem.*

⁽²⁷⁶⁾ CHAISON G., *The dark side of information technology for unions*, *op. cit.*, pag. 395-402.

⁽²⁷⁷⁾ *Ibidem.*

⁽²⁷⁸⁾ WARD S., LUSOLI W., *op. cit.*, pag. 147-179.

⁽²⁷⁹⁾ *Ibidem.*

⁽²⁸⁰⁾ CHAISON G., *Information technology: the threat to unions*, *Journal of Labor Research*, Vol. 23, 2, 2002, pag. 249-259.

di rappresentare la loro situazione a fronte della trasformazione digitale del lavoro ⁽²⁸¹⁾. Ancora, la letteratura sottolinea che i sindacati devono scontrarsi con le *intranet* controllate dai datori che danno a questi nuova potenza (collegano i lavoratori agli HR, diffondono rapidamente informazioni aziendali e risolvono controversie). Qui ritiene che i sindacati si ritrovino in un vicolo cieco: se tentano di rispondere con delle proprie pagine web, rischiano di diventare poco più che fornitori on-line di servizi di rappresentanza ⁽²⁸²⁾.

Con riferimento al fenomeno della disintermediazione, secondo Giorgio Grossi bisogna tener presente che il web può consentire una «ri-politicizzazione dal basso del dibattito collettivo, aprendo spazi di partecipazione prima non ipotizzabili» ⁽²⁸³⁾. Questo sta a significare, secondo Sara Bentivegna, che si apre uno spazio nuovo di mediazione e rappresentanza, in quanto è consentito a chiunque di acquisire visibilità e presa di parola e a soggetti centrali di canalizzarla per non farla perdere nel flusso generale, mettendo all'opera un meccanismo di reintermediazione, attivo tanto sul fronte della selezione/rielaborazione che in quello dell'amplificazione della presa di parola ⁽²⁸⁴⁾. La reintermediazione che si realizza all'interno dei *network* consente nuove forme relazionali, tra le quali secondo la Bentivegna vi è la pratica dei *retweet*, utilizzata in massa dagli utenti per ampliare e sostenere la visibilità di alcune posizioni ⁽²⁸⁵⁾.

Queste argomentazioni mostrano quanto, di fronte alle innovazioni tecnologiche, il sindacato rischia l'immobilismo sia a livello produttivo (Industry 4.0) che a livello di comunicazione organizzativa attraverso i nuovi media ⁽²⁸⁶⁾. A tal riguardo v'è chi evidenzia un preciso rischio: se non riuscirà a sviluppare una ampia comprensione delle potenzialità delle ICT e sfruttare le opportunità offerte dal web, altre organizzazioni subentreranno al suo posto nel fornire assistenza ai lavoratori online ⁽²⁸⁷⁾. Ancora, un altro filone di studi avverte: «Se i sindacati limiteranno l'uso di Internet a semplice strumento di distribuzione di informazioni, mancheranno il motivo per cui questo può cambiare profondamente come e cosa comunicare» ⁽²⁸⁸⁾.

La survey condotta dalla Fisascat Cgil ⁽²⁸⁹⁾ rivela quanto gli stessi operatori sindacali

⁽²⁸¹⁾ *Ibidem*.

⁽²⁸²⁾ *Ibidem*.

⁽²⁸³⁾ GROSSI G., *Sfera pubblica e flussi di comunicazione nell'epoca della rete*, in MOSCA L., VACCARI C., *Nuovi media, nuova politica? Partecipazione e mobilitazione online*, Franco Angeli, 2011, pag. 46 ss.

⁽²⁸⁴⁾ BENTIVEGNA S., *A colpi di tweet*, *op. cit.*, pag. 127-130 ss.

⁽²⁸⁵⁾ *Ibidem*.

⁽²⁸⁶⁾ BENTIVOGLI M. in BENTIVOGLI M., DI VICO D., PER L., VISCARDI G., NAVARETTI G., B. MOSCONI F., *op. cit.*, pag. 3-20.

⁽²⁸⁷⁾ DIAMOND W. J., FREEMAN R. B., *op. cit.*, pag. 569-596.

⁽²⁸⁸⁾ BEAVERS M., BRIGHAM N., CALTON B., CASTOR R., CREECH M., POCOCK P., RAAB K., SPAULDING A., WEBSTER M., *op. cit.*, pag. 2-7.

⁽²⁸⁹⁾ CGIL FISASCAT, *Sindacato e utilizzo del web/social*, *op. cit.*

percepiscono l'utilizzo dei *new media* nella propria attività come un rischio. A seconda dei diversi motivi, sono riscontrate le seguenti percentuali di timore: producono la perdita di identità specifica del sindacato e l'indebolimento del ruolo di referente e portavoce delle esigenze dei lavoratori (nessuno 28,2%, moderato 58%, alto 13,7%); possono creare disgregazione rispetto ai modi tradizionali di organizzare i processi di integrazione/coesione (nessuno 25,1%, moderato 57,3%, alto 17,6%); alimentano la proliferazione di flussi informativi di notizie e dati di basso profilo (nessuno 8,8%, moderato 41,6%, alto 49,6%); accentuano i problemi organizzativi rispetto alla capacità presidiare e controllare spazi e strumenti web 2.0 (nessuno 19,0%, moderato 59,3%, alto 21,7%); accrescono le difficoltà a registrare, monitorare e soddisfare la crescente mole di istanze emergenti dalle reti (nessuno 21,9%, moderato 52,0% alto 21,1%); impoveriscono i rapporti e le relazioni sociali in direzione di incertezza, fluidità e volatilità (nessuno 17,8%, moderato 48,3%, alto 33,9%).

10. Le opportunità offerte da *Facebook* e *Twitter*, nuovi strumenti per la rappresentanza

Una parte importante della modernizzazione del sindacato riguarda la capacità di comunicare l'operato e l'immagine della propria organizzazione in maniera più efficace e moderna, nonché la necessità di utilizzare nuovi canali di incontro con i lavoratori.

In questo senso, i *social network* rappresentano nuovi strumenti di rappresentanza e secondo una corrente di pensiero nella maggior parte dei casi il loro utilizzo è indotto proprio dalla pressione e dalle aspettative di modernizzazione degli iscritti, mentre la scelta dei canali da utilizzare è dettata dalla dimensione del sindacato per numero di associati e dalla loro propensione all'uso di questi strumenti ⁽²⁹⁰⁾. Secondo la già citata *survey* Fisascat Cgil ⁽²⁹¹⁾ l'uso dei *social network* in ambito sindacale è percepito al proprio interno come opportunità, in ordine di importanza, per i seguenti motivi: raggiungere gli utenti tramite dinamiche virali di diffusione (19%); costruire momenti di partecipazione e coinvolgimento nei processi decisionali (21%); entrare in dialogo con gli utenti e costruire un rapporto di fiducia (28%); permettere inserimento, integrazione, aggiornamento di contenuti pubblicati (41%); gestire le relazioni e scambiare informazioni con i colleghi (44%); esplorare/comprendere le istanze dei cittadini (45%); veicolare le informazioni presenti nel sito web istituzionale del sindacato (49%).

A partire dal 2012 la letteratura inizia ad interrogarsi sulle opportunità di organizzazione e coinvolgimento offerte da queste piattaforme e si fa strada la convinzione secondo cui offrono alle associazioni di rappresentanza la possibilità di espandere la propria portata allargando la base di riferimento per cui uno studio dell' ACAS afferma «è ragionevole presupporre che entro il 2020 molte organizzazioni faranno totalmente affidamento sui

⁽²⁹⁰⁾ PANAGIOROPOULOS P., BARNETT J., *op. cit.*, pag. 3.

⁽²⁹¹⁾ CGIL FISASCAT, *Sindacato e utilizzo del web/social*, *op. cit.*

social network»⁽²⁹²⁾.

Nuove forme di organizzazione e attivismo

Tra i risvolti più significativi, secondo Patrizio Di Nicola i *social network* hanno permesso la nascita di nuove forme di attivismo quali, ad esempio, i c.d. *social strike* ⁽²⁹³⁾. Lo sciopero virtuale, ricorda, «è nato dall'esigenza di rispettare il diritto generale di esercizio dello sciopero senza far ricadere le conseguenze negative delle astensioni collettive dei lavoratori sugli utenti dei servizi pubblici essenziali» ⁽²⁹⁴⁾ ma secondo questa dottrina non è una forma di protesta valida, in quanto riesce ad essere efficace solo se vi è un numero congruo di individui che si astengono realmente dal lavoro. Nell'era del 2.0, uno strumento di protesta efficace è, a suo avviso, il *Net Strike*, ossia lo sciopero organizzato in rete che mira a colpire gli interessi dell'antagonista su Internet ⁽²⁹⁵⁾. Un esempio ben riuscito è stato realizzato nel settembre 2007 ad opera delle RSU della IBM che utilizzarono la piattaforma *Second Life*, dove la società aveva creato varie sedi virtuali, ed occuparono i suoi spazi per 12 ore, impedendo l'accesso ad essa agli utenti di tutto il mondo ⁽²⁹⁶⁾. La protesta vide l'adesione di 1800 manifestanti di 30 Paesi: grazie alle manifestazioni realizzate dagli avatar e alla circolazione di video su *YouTube*, il sindacato riuscì ad ottenere l'accordo desiderato ⁽²⁹⁷⁾. Questo caso mostra l'impatto che i *social media* possono avere grazie alla possibilità di coinvolgere un vasto numero di sostenitori e quanto gli spazi digitali possano essere utilizzati come luoghi per nuove forme di manifestazioni.

Su questa linea, una parte della letteratura ritiene necessario dare voce alle istanze dei gruppi rappresentati con nuove immagini, suoni e forme delle mobilitazioni, dando maggiore spazio al protagonismo degli individui ⁽²⁹⁸⁾. Pertanto riporta, tra vari esempi, i *flash mob*, forme di impatto sociale che veicolano messaggi mirati e ottengono maggiore visibilità giocando sull'effetto sorpresa, sulla creatività e sulla viralità del web ⁽²⁹⁹⁾. Al riguardo, è indicativo il pensiero di Marco Bentivogli: «Scioperi, manifestazioni e assemblee sono e rimangono parte del lavoro del sindacato, ma nell'era del 2.0 da soli non sono sufficienti: anche le iniziative sindacali hanno bisogno di trovare nuovi linguaggi per essere compresi dalle persone, offrire messaggi e significati

⁽²⁹²⁾ Does social media strengthen or dilute employee voice? ACAS Employment Relations Comment, 2014.

⁽²⁹³⁾ DI NICOLA P., *FLC 2.0: potenzialità e limiti di un sindacato in rete*, op. cit., pag. 2.

⁽²⁹⁴⁾ *Ibidem*.

⁽²⁹⁵⁾ *Ibidem*.

⁽²⁹⁶⁾ Analisi sul caso IBM sono state condotte anche da: SMITH S., HARWOOD P., op. cit.; PANAGIOROPOULOS P., BARNETT J., op. cit.; DI NICOLA P., *Tra sciopero e Net Strike*, www.dinicola.it, 2014.

⁽²⁹⁷⁾ *Ibidem*.

⁽²⁹⁸⁾ BENTIVOGLI M., *Abbiamo rovinato l'Italia?*, op. cit., pag. 145-146.

⁽²⁹⁹⁾ *Ibidem*.

diversi ad una società profondamente cambiata»⁽³⁰⁰⁾.

Altri studi⁽³⁰¹⁾ sostengono in particolare che i *social network* permettono di calibrare azioni e risposte grazie l'ascolto della rete tramite gli *Insight*⁽³⁰²⁾. Oltre a ciò, la letteratura attesta che consentono alle organizzazioni con risorse limitate di sviluppare una vasta presenza digitale a basso costo sulla base della quale organizzare la propria azione⁽³⁰³⁾ e sostiene che servono per stimolare un maggiore coinvolgimento degli iscritti, con cui co-costruire azioni di rappresentanza⁽³⁰⁴⁾.

Creazione di identità collettiva e spinta all'azione

Alexander Wood ha analizzato l'uso degli *Internet mass self-communication networks* durante la mobilitazione dei impiegati di *Walmart* in California e sostenuto che i *social network* generano consapevolezza tra i lavoratori, creano identità collettiva che spinge all'azione⁽³⁰⁵⁾. In particolare, questo autore parte dalla considerazione che una mobilitazione riesce ad aver luogo solo quando sentimenti di ingiustizia (percepiti come tali a livello individuale) si trasformano in condivisione di interessi (a livello collettivo); il processo attraverso cui le ingiustizie si fondono in interessi collettivi necessita di due elementi: identificazione sociale con un gruppo, attribuzione di responsabilità⁽³⁰⁶⁾. Nel caso di *OUR Walmart* osserva che i *social network* hanno svolto un ruolo cruciale nell'innescare questo processo, fornendo uno spazio discorsivo a sindacalisti e lavoratori in cui co-produrre una identità collettiva⁽³⁰⁷⁾. Hanno inoltre consentito a lavoratori dispersi (in diversi negozi o turni) di collegarsi tra loro e con i sindacalisti e alle persone (grazie alle discussioni su *Facebook*) di identificarsi con altre e scambiarsi supporto e consigli. In particolare i c.d. *mass self-communication networks (MSCNs)* possono essere utilizzati con finalità organizzative perché: non sono limitati al PC, possono essere utilizzati da qualsiasi dispositivo mobile; facilitano forme spontanee e indipendenti di comunicazione quotidiana; permettono la creazione di una

⁽³⁰⁰⁾ *Ibidem*.

⁽³⁰¹⁾ Spunti sul tema si ritrovano in *Workplace trend of 2015*, ACAS, CIPD, 2014, pag. 35-44. Nello specifico, WOODS J., *What role will social media play in promoting employee voice?*, *Workplace trend of 2015*, ACAS, CIPD, 2014, pag. 36-39 ss.

⁽³⁰²⁾ Sul punto sono concordi anche GIFFORD J., *What role will social media play in promoting employee voice?* in *Workplace trend of 2015*, ACAS, CIPD, 2014 e BROUGHTON A., *What role will social media play in promoting employee voice?* in *Workplace trend of 2015*, ACAS, CIPD, 2014.

⁽³⁰³⁾ PANAGIOTOPOULOS P., *Trade union renewal and social media: a study of Twitter use by Britain's unions*, Developmental Paper for British Academy of Management, 2015.

⁽³⁰⁴⁾ PINNOCK S. R., *Organizing virtual environments: national union deployment of the blog and new cyber strategies*, *WorkingUSA – The Journal of Labor and Society*, Vol. 8, 4, 2005, pag. 457-468.

⁽³⁰⁵⁾ WOOD J. A., *Network of injustice and worker mobilisation at Walmart*, *Industrial Relations Journal*, Vol. 46, 4, 2015, pag. 259-274.

⁽³⁰⁶⁾ *Ibidem*.

⁽³⁰⁷⁾ *Ibidem*.

“organizzazione di rete”. Per questi motivi Alexander Wood sostiene che sia utile integrare strumenti/strategie tradizionali con quelli digitali ⁽³⁰⁸⁾.

La letteratura ha dunque affermato che esiste un nesso tra *social network* e azione connettiva/collettiva: nel caso studio presentato l’organizzazione è riuscita ad utilizzare le ICT per costruire una struttura di rete multimodale (gruppi di *Facebook*, messaggi, *Twitter*, blog, telefonate, incontri *face-to-face*) che ha consentito alle persone di condividere esperienze personali ⁽³⁰⁹⁾. In particolare, l’uso dei *social network* ha permesso il superamento della frammentazione sociale e dell’isolamento, ostacoli importanti all’azione collettiva, poiché connettono lavoratori con le stesse problematiche creando solidarietà, spingono all’azione e sono spesso il primo punto di contatto con nuovi membri ⁽³¹⁰⁾. Il caso *OUR Walmart* mostra inoltre che i lavoratori trovano utili questi strumenti soprattutto quando sentono che le loro conversazioni sul lavoro possono essere monitorate ⁽³¹¹⁾.

Consapevolezza e mobilitazione

Secondo una corrente di pensiero, la creazione di un network online può rappresentare una soluzione alla incapacità dei sindacati contemporanei di mobilitare grandi numeri di lavoratori ⁽³¹²⁾. Inoltre alcuni studi sostengono che i sindacalisti dovrebbero sfruttare i c.d. *Internet Facilitated Networks* ⁽³¹³⁾ nella loro attività quotidiana perché i lavoratori vi partecipano con meno timore di avere ripercussioni sul lavoro e altre ricerche ritengono che l’utilizzo di questi strumenti aumenti la probabilità che nuove generazioni prendano coscienza del loro ruolo e si avvicinino al sindacato ⁽³¹⁴⁾. Inoltre i dati mostrano che i network online sono in grado di generare maggiore consapevolezza e conoscenza delle problematiche presenti in un posto di lavoro perché consentono la creazione di spazi in cui discutere dei problemi comuni ⁽³¹⁵⁾.

Un’altra corrente di pensiero, sostiene che *Facebook* e *Twitter* in particolare permettono

⁽³⁰⁸⁾ *Ibidem*.

⁽³⁰⁹⁾ CARAWAY B., *op. cit.*, pag. 907-920 analizza la struttura del network di *OUR Walmart*.

⁽³¹⁰⁾ *Ibidem*.

⁽³¹¹⁾ *Ibidem*.

⁽³¹²⁾ HECKSCHER C., CARRE F., *Strenght in networks: employment rights organisation and the problem of co-ordination*, British Journal of Industrial Relations, Vol. 44, 4 2006, pag. 605-628.

⁽³¹³⁾ *Ibidem*.

⁽³¹⁴⁾ Cfr. PANAGIOTOPOULOS P., *Towards unions 2.0: rethinking the audience of social media engagement*, *op. cit.*, pag. 178-192; SAUNDY R., STUART M., ANTCLIFF V., *Social capital and union revitalization: a study of worker networks in the UK audio-visual industries*, British Journal of Industrial Relations, Vol. 50, 2, 2012, pag. 263-286.

⁽³¹⁵⁾ SAUNDY R., STUART M., ANTCLIFF V., *Social capital and union revitalization: a study of worker networks in the UK audio-visual industries*, British Journal of Industrial Relations, Vol. 50, 2, 2012, pag. 263-286.

di intercettare centinaia di membri o potenziali sostenitori anche a grandi distanze, per cui è possibile condurre campagne a livello internazionale, nonché aumentare la consapevolezza a livello nazionale di determinate problematiche legate al livello locale ⁽³¹⁶⁾. Aiutano anche a rafforzare l'azione di proselitismo e tesseramento, rafforzano l'autonomia dalla politica ⁽³¹⁷⁾.

Quest'ultimo aspetto è particolarmente importante da considerare. Sul punto Manuel Castells fa notare che «i *social network* giocano un ruolo rilevante nel definire il comportamento politico. Se le persone trovano sui *social* atteggiamenti a loro congeniali, sono più attive politicamente, mentre idee contraddittorie riducono la partecipazione» ⁽³¹⁸⁾.

Un'altra analisi conferma che accanto alla possibilità di ritrovare conoscenti ed informarsi, le persone sono spinte ad utilizzare i *social network* per «raggrupparsi in comunità di interesse, provocando il rafforzamento di pregiudizi, la conferma di idee, la segregazione e la polarizzazione» ⁽³¹⁹⁾. Questo secondo la dottrina mostra quanto l'esposizione selettiva ai contenuti sia il driver primario della diffusione degli stessi e generi la formazione a cascata di gruppi omogenei (c.d. “camere dell'eco”) ⁽³²⁰⁾. Ciò va a scapito della qualità delle informazioni e porta alla proliferazione di racconti di parte alimentati da voci non confermate. Inoltre, gli studi sottolineano la necessità di tenere in considerazione che gli “amici” condividono raramente informazioni con ideologia opposta: è dimostrato, a causa dell'algoritmo di ranking, che le persone incontrano circa 15% in meno di contenuti non in linea con il loro pensiero e cliccano circa il 70% in meno di contenuti trasversali ⁽³²¹⁾. È per questo importante essere presenti per guidare tali flussi di informazione e “governare” la propria immagine online.

Perché Facebook per la rappresentanza degli interessi

Mantenere un assetto istituzionale su canali come *Facebook* è sembrato a lungo incompatibile con la natura propria di questo *social network*, percepito da molte associazioni di rappresentanza come strumento valido solo per lo svago. In letteratura è invece considerato un mezzo in grado di creare grandi opportunità di *engagement* e si rileva che, laddove il sindacato è presente su questa piattaforma, i propri iscritti sono più

⁽³¹⁶⁾ WHITE A., *op. cit.*

⁽³¹⁷⁾ BENVENUTI A., GUGLIELMINO S., *op. cit.*, pag. 103-108, 2013.

⁽³¹⁸⁾ CASTELLS M., *op. cit.*, pag. 149.

⁽³¹⁹⁾ DEL VICARIO M., BESSI A., ZOLLO F., PETRONI F., SCALA A., CALDARELLI G., STANLEY E., QUATTROCIOCCHI W., *The spreading of misinformation online*, Proceeding of the National Academy of Science, 2015, pag. 1-6.

⁽³²⁰⁾ *Ibidem.*

⁽³²¹⁾ BAKSHY E., MESSING S., ADAMIC L.A., *Exposure to ideologically diverse news and opinion on Facebook*, Science, Vol. 348, 6239, 2015, pag. 1130-1132.

predisposti ad attivarsi ⁽³²²⁾. Questo *social* è popolato da milioni di utenti per cui gli studi ritengono probabile che ogni sindacato troverà persone del proprio settore con cui interagire in diversi modi (mi piace, conversazioni sui post in bacheca, gruppi di discussione, ecc.) ⁽³²³⁾. Per questo, *Facebook* rappresenta una grande opportunità per studiare il pubblico di riferimento, grazie alle statistiche fornite dagli *insights*.

In particolare, una ricerca indica cinque caratteristiche di *Facebook* che dovrebbero spingere il sindacato ad utilizzarlo ⁽³²⁴⁾: è semplice da usare ed economico; è una piattaforma che consente di targettizzare conversazioni per individui o gruppi; ha bassi (se non inesistenti) costi per diventare un suo utilizzatore e non ci sono sanzioni pecuniarie nel caso in cui si voglia abbandonare la piattaforma; il sistema *use-as-you-go* su cui si basa attrae anche gli utenti inizialmente incerti; la possibilità di espandere la rete (il c.d. “effetto carrozzone”) è importante in merito alla necessità di allargare la base associativa.

Poiché si tratta di uno spazio molto utilizzato dai lavoratori per esprimere preoccupazioni, connettersi, organizzarsi, v'è chi sostiene che è possibile trovare in *Facebook* una possibile risposta al calo di adesione al sindacato ⁽³²⁵⁾. A tal proposito è stato definito un «amplificatore di comportamenti naturali» ⁽³²⁶⁾ in grado di far condividere emozioni e opinioni e di attivare forme di comunicazione rapida, informale e su base condivisa. Il caso *OUR Walmart* mostra quanto sia importante usare questo *social network* per produrre un senso di appartenenza o per permettere ai lavoratori di contattare in maniera discreta i sindacalisti, laddove hanno timore di farlo sul posto di lavoro ⁽³²⁷⁾.

Un'altra corrente di pensiero ritiene in particolare importante sottolineare le potenzialità dei gruppi interni di *Facebook*, sostenendo che rappresentano per i lavoratori una estensione alle strategie sia individuali che di gruppo realizzate per migliorare la propria condizione. Ricerche in merito mostrano che hanno un impatto positivo sulla loro capacità di far fronte ad un contesto ostile di lavoro, grazie alla possibilità di interazione comune ⁽³²⁸⁾.

⁽³²²⁾ PANAGIOTOPOULOS P., *Towards unions 2.0: rethinking the audience of social media engagement*, New Technology and Employment, Vol. 27, 3, 2012, pag. 178-192.

⁽³²³⁾ CHADWICK A., *Web 2.0: new challenges for the study of e-democracy in an era of informational exuberance*, A Journal of Law and Policy for the Information Society, Vol. 5, 1, 2009, pag. 9-42 e WHITE A., *op. cit.*

⁽³²⁴⁾ BRYSON A., GOMEZ R., WILLMAN P., *op. cit.*, pag. 41-52.

⁽³²⁵⁾ *Ibidem*.

⁽³²⁶⁾ BARRERA P., *op. cit.*, pag. 20 ss.

⁽³²⁷⁾ CARAWAY B., *op. cit.*, pag. 907-920.

⁽³²⁸⁾ COHEN N., RICHARDS J., *'I didn't feel like I was alone anymore': evaluating self-organised employee coping practices conducted via Facebook*, New Technology, Work and Employment, Vol. 30, 3, 2015, pag. 222-236.

Secondo Sara Bentivegna, tra i nuovi media, *Twitter* è uno degli strumenti che più ha rivoluzionato il mondo dell'informazione in chiave interazionale: «Ai cittadini, *Twitter* consente di prendere parola in prima persona; per i politici, usarlo significa fare a meno della mediazione dei giornalisti (...). Insomma, la piattaforma piace perché risponde a domande diverse espresse da soggetti diversi, in un'ibridazione continua tra innovazione e tradizione, fra vecchia politica e nuova politica, fra nuovi media e vecchi media» ⁽³²⁹⁾. È per questo che secondo questa dottrina, *Twitter* ha modificato le modalità informative contemporanee a tal punto da contribuire alla costruzione dello spazio pubblico contemporaneo e da avere insite in sé grandi potenzialità per le associazioni di rappresentanza in quanto, grazie alla possibilità di attivare flussi comunicativi utilizzando *hashtag* identificativi, è possibile dare vita ad una “azione connettiva”, incrementare la visibilità, fare *sentiment analysis* ⁽³³⁰⁾.

11. Rappresentanza 2.0: strategie, strumenti e best practice

11.1 Strategie per una comunicazione efficace

Il successo di una strategia di comunicazione è legato all'individuazione di uno stile comunicativo e al rispetto di tre componenti: continuità, coerenza, accettabilità interna ⁽³³¹⁾.

Nel dettaglio, gli studi in materia riferiscono che l'efficacia della comunicazione dipende dal soggetto che la produce (emittente), dal coinvolgimento dell'interlocutore (destinatario) nel processo stesso, dalle “buone argomentazioni” apportate (messaggio), dai mezzi adeguati (mezzo o canale) e dalla scelta del tempo e luogo più favorevole (contesto) ⁽³³²⁾. Le iniziative specifiche di comunicazione invece riguardano la scelta del responsabile dell'immagine, la linea di comunicazione, la campagna pubblicitaria istituzionale ⁽³³³⁾. A livello tecnico, secondo le ricerche esaminate, maggiore è la coincidenza di interessi tra chi si attiva per comunicare e chi riceve la comunicazione, più è possibile che questa sia obiettiva, anche se è difficile assistere ad una trasmissione di informazioni totalmente oggettiva ⁽³³⁴⁾.

A tal proposito, in riferimento alla comunicazione sindacale, una ricostruzione analitica in materia parte dal presupposto che «il sindacato non esiste se non è capace di

⁽³²⁹⁾ BENTIVEGNA S., *A colpi di Tweet*, op. cit., pag. 8-20.

⁽³³⁰⁾ *Ibidem*.

⁽³³¹⁾ SANGALLI F., op. cit., pag. 69 ss.

⁽³³²⁾ VILLANI A., op. cit., pag. 16.

⁽³³³⁾ SANGALLI F., op. cit., pag. 70 ss.

⁽³³⁴⁾ VILLANI A., op. cit., pag. 17.

comunicare ciò che è e ciò che fa, ma lo deve saper fare in modo nuovo, serio, corretto e affidabile» ⁽³³⁵⁾. Occorre cioè che i messaggi siano «sostenuti da retti principi e da una forte intenzionalità morale (...). La comunicazione di un sindacato che guarda lontano è identità, è creazione di senso. Perché questo avvenga deve essere sostenibile, senza scollegamento dalla realtà: non basta raccontare nuove storie, queste devono essere affidabili e credibili» ⁽³³⁶⁾.

Sotto il profilo organizzativo, la letteratura ritiene di grande importanza una gestione strategica della comunicazione del presidente in quanto questo viene identificato con l'organizzazione stessa ⁽³³⁷⁾. Anche lo Statuto dell'associazione e il documento programmatico sono identificati come un punto di riferimento importante in quanto espressione dei principi distintivi dell'organizzazione ⁽³³⁸⁾.

Più in generale, secondo una ricostruzione, per essere efficace la comunicazione necessita di risorse esperte in materia, impegno quotidiano, fiducia su questa linea da parte dei manager ⁽³³⁹⁾. La dottrina ritiene importante anche riflettere sulle modalità con cui viene effettuata l'informazione e consultazione dei regolamenti (ICE), suggerendo di semplificarla attraverso i nuovi strumenti che possono essere vantaggiosi. Inoltre, secondo questi studi, è necessario differenziare le informazioni nelle fasi di comunicazione, consultazione e negoziazione seguendo questi elementi chiave: trasmettere in maniera chiara ed inequivocabile le informazioni ai rappresentanti sindacali; personalizzare la comunicazione a seconda delle differenti esigenze e aspettative; prestare attenzione alle tempistiche (comunicare troppo presto o troppo tardi può avere ripercussioni negative); non utilizzare le informazioni come una fonte di potere, ma come base per una reale comprensione tra le parti ⁽³⁴⁰⁾.

Detto ciò, la letteratura ricorda che per realizzare una buona comunicazione sul posto di lavoro, in primo luogo i rappresentanti sindacali devono essere predisposti e competenti nell'utilizzo dei moderni sistemi di comunicazione, che devono essere progettati sulla base delle richieste reali e personalizzate dei lavoratori che si rappresentano e di quelli ancora lontani ⁽³⁴¹⁾.

A livello pratico, «la strategia per una comunicazione efficace è ripartire dalla costruzione di una rete digitale come luogo naturale dello stare insieme e come strumento che metta in movimento persone e contenuti» ⁽³⁴²⁾. Per Andrea Benvenuti

⁽³³⁵⁾ *Ibidem*.

⁽³³⁶⁾ *Ibidem*, pag. 150.

⁽³³⁷⁾ PORCELLI M., MAZZOLINI S., *op. cit.*, pag. 185-201.

⁽³³⁸⁾ *Ibidem*.

⁽³³⁹⁾ PRINCE D., *How to communicate?*, ACAS Workplace trends 2016, pag. 8-9.

⁽³⁴⁰⁾ *Ibidem*.

⁽³⁴¹⁾ O'GRADY F., *How to communicate?*, ACAS Workplace trends 2016, pag. 10-11.

⁽³⁴²⁾ BENVENUTI A., *op. cit.*, pag. 23-35.

partecipazione e condivisione costituiscono i geni dell'azione sindacale e si sovrappongono ai criteri del web 2.0, per cui il sindacato ha bisogno di utilizzare strumenti agili in grado, accanto all'ufficio stampa, di facilitare la circolazione delle proprie idee/attività attraverso la creazione di campagne moderne ed è importante puntare su una strategia di stretta sinergia tra tutte le strutture della Confederazione in quanto la costruzione di un "sistema rete" aumenta la possibilità che il messaggio sindacale raggiunga il suo obiettivo ⁽³⁴³⁾.

Sulla necessità di mettere in interconnessione i diversi canali comunicativi è intervenuto anche Paolo Barrera sostenendo che l'integrazione porta a moltiplicare l'efficacia, consentendo la creazione di un sistema integrato di comunicazione che si alimenta in modo circolare e che è aperto a molteplici livelli di fruibilità e soddisfazione di funzioni comunicative e sociali ⁽³⁴⁴⁾. Anche secondo altri studiosi l'uso diversificato dei media (vecchi e nuovi) nell'ambito di una comunicazione integrata è di fondamentale importanza: «L'opportunità più significativa non è solo la moltiplicazione dei mezzi, quanto la loro integrazione. Per una realtà come il sindacato questa è una scelta strategica per sopperire alla difficoltà di diffondere il proprio messaggio, raggiungere direttamente iscritti, rafforzare il valore dell'autonomia dalla politica» ⁽³⁴⁵⁾.

Sotto un profilo teorico, la possibilità offerta dalla rete di integrare i diversi strumenti rimanda al *principio di variabilità*, secondo cui l'aspetto principale che differenzia i media tradizionali da quelli informatici è legato al fatto che i primi riproducono solo copie identiche di sé, mentre i secondi producono tante copie diverse quante sono le scelte operate in fase di fruizione ⁽³⁴⁶⁾.

Secondo un'altra corrente di pensiero, la comunicazione sindacale per essere efficace deve partire dal presupposto che la nuova sfida delle relazioni industriali si ritrova in una presenza ancora più forte del sindacato nei luoghi di lavoro, e nella costruzione di alleanze sociali a livello locale (c.d. "contrattazione di prossimità") ⁽³⁴⁷⁾, per cui deve essere ricalibrata dal livello nazionale a quello territoriale: «È necessario (ri)collocare il baricentro dell'azione comunicativa sulla "prima linea sindacale" attraverso un lavoro di squadra da parte di tutti i livelli confederali» ⁽³⁴⁸⁾. Per fare ciò, secondo questa visione, deve essere ridisegnata tutta l'architettura della comunicazione federale che, per essere efficace, deve dare centralità alle storie di delegati, vertenze e campagne per target. È inoltre importante creare sinergia tra i soggetti che lavorano alla contaminazione e diffusione dei contenuti. Allo stato dell'arte secondo questa corrente di pensiero tale

⁽³⁴³⁾ *Ibidem*.

⁽³⁴⁴⁾ BARRERA P., *op. cit.*, pag. 13-23.

⁽³⁴⁵⁾ BENVENUTI A., GUGLIELMINO S., *op. cit.*, pag. 103-108, 2013.

⁽³⁴⁶⁾ Sul punto si veda MANOVICH L., *Il linguaggio dei nuovi media*, Olivares, 2002, pag. 35 ss.

⁽³⁴⁷⁾ BENVENUTI A., *op. cit.*, pag. 23-35.

⁽³⁴⁸⁾ *Ibidem*.

strada è solo tracciata ed è necessario proseguire su tre linee guida: costruire un'infrastruttura moderna su cui veicolare i contenuti; rafforzare la rete degli operatori della comunicazione e la loro sinergia; realizzare un programma di formazione e aggiornamento degli operatori ⁽³⁴⁹⁾.

In riferimento ai *social network*, Andrea Benvenuti passa in rassegna i principali strumenti utili all'azione sindacale (*Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Periscope*), indicando dettagliatamente come utilizzarli per presidiarli in maniera strategica ⁽³⁵⁰⁾. Per un utilizzo ottimale, in particolare, di *Twitter*, altri studi in materia ritengono importante: diffondere contenuti originali e posizioni sul settore di appartenenza, idee per innovarlo; condividere foto di eventi o manifestazioni realizzati attraverso applicazioni come *Twitpic* per innescare coinvolgimento; seguire i *trend* di *Twitter* e monitorare quanto si dice sul proprio sindacato; interagire il più possibile attraverso domande-risposte; costruire la propria rete di *follower* e *following* coscientemente; utilizzare *tools* e *app* connessi a *Twitter* (es. *Tweetdeck, Twitterfox*, ecc) ⁽³⁵¹⁾.

In riferimento invece ai siti web, la letteratura sottolinea l'importanza di costruirli in funzione dei destinatari, che è individuata in: iscritti e potenziali iscritti; pensionati ed ex sindacalisti; leader locali (segretari, funzionari, amministratori, ecc.); leader nazionali (segretari nazionali e rispettivo staff); attivisti; pubblico generale; *influencere stakeholder*; giornalisti e politici e suo staff; docenti e studenti della materia ⁽³⁵²⁾. Costruirli avendo ben in mente il pubblico, serve dunque per una loro implementazione strategica.

Digitalizzare la comunicazione, infatti, presuppone un cambiamento del funzionamento organizzativo. A tal proposito Leonello Tronti afferma che il sindacato ha «la responsabilità di creare strumenti informativi aperti e incrementali, che indirizzino i diversi livelli di contrattazione, consentano di verificare il conseguimento dei target e aiutino gli attori stessi ad apprendere e valutare i motivi oggettivi del mancato raggiungimento dei target, a risolvere i problemi individuati e, in definitiva, a creare il proprio futuro realizzando i risultati che desiderano» ⁽³⁵³⁾.

Per colmare le lacune esistenti, alcuni studiosi suggeriscono alle varie sigle sindacali di scambiarsi vicendevolmente suggerimenti e competenze e ritengono che a questo scopo

⁽³⁴⁹⁾ *Ibidem*.

⁽³⁵⁰⁾ *Ibidem*, pag. 39-56.

⁽³⁵¹⁾ WHITE A., *op. cit.*, pag. 9-10. La stessa dottrina in WHITE A., *Best practice use of Facebook for unions*, alexwhite.org, 2009e in WHITE A., *Facebook for Unions. A preview of Unionfy: social campaigning for unions*, Create Space Independent Publishing Platform, 2014 si concentra invece sulle strategie di utilizzo di *Facebook* ai fini sindacali.

⁽³⁵²⁾ BEAVERS M., BRIGHAM N., CALTON B., CASTOR R., CREECH M., POCOCK P., RAAB K., SPAULDING A., WEBSTER M., *op. cit.*

⁽³⁵³⁾ TRONTI L., *Verso un sistema di contrattazione 2.0*, *op. cit.*.

è opportuno portare alla luce casi di *best practices*, con particolare riguardo alle esperienze internazionali ⁽³⁵⁴⁾.

In particolare, per superare il “gap digitale”, riqualificare staff tecnici e culture organizzative secondo Marco Bentivogli è utile condividere gli strumenti sindacali su una *cloud* (in modo da rendere più professionalizzato il lavoro di back-office, progettazione, formazione, programmazione e gestione dati, potenzialità sfruttate solo al 10%); favorire l’inserimento nelle strutture sindacali dei c.d. “nativi digitali” ⁽³⁵⁵⁾. Sulla stessa scia, ritiene necessario aggiornare in “chiave 2.0” i servizi offerti agli iscritti, rendendoli accessibili via web e progettandoli sulla base delle richieste dei lavoratori ⁽³⁵⁶⁾. In definitiva, secondo questa corrente di pensiero, la comunicazione organizzativa va ripensata: «Il 75% degli under 35 si informa tramite i *social media* e la quota dei pensionati che utilizza le stesse fonti cresce velocemente. Non possiamo restare indietro: strumenti nuovi, proposte originarie. Tornare ad essere un soggetto che mette insieme le persone, si tutte le generazioni, per promuovere giustizia» ⁽³⁵⁷⁾.

Dialogare ed intercettare bisogni nell’era del web 2.0: una digressione sulle tecniche di scrittura per la rete

Secondo la letteratura di riferimento il successo di un messaggio non dipende solo dal tipo di contenuto veicolato, ma anche dal modo in cui viene veicolato grazie al corretto utilizzo delle regole proprie del mezzo che si utilizza ⁽³⁵⁸⁾. Ogni *mass media* ha infatti delle logiche proprie ed è necessario rispettarle se non si vuole rischiare di essere esclusi dagli utenti che, con l’arrivo del web 2.0, hanno acquisito potere selettivo ⁽³⁵⁹⁾.

Ad esempio, secondo una corrente di pensiero, sui *social network* i contenuti espressi in forma narrativa hanno maggiore probabilità di catturare l’attenzione e dare luogo a fenomeni di contagio su larga scala: «Di tutti i contenuti possibili, le storie sono generalmente contrassegnate da un grado maggiore di emozionalità. Un testo giuridico o una tabella statistica finché restano tali lasciano freddi, mentre trasporli in un contesto narrativo cambia l’approccio del pubblico» ⁽³⁶⁰⁾. La tecnica espositiva dello *storytelling* è in tal senso vincente e tende a diffondersi con grande facilità sui *social network* soprattutto attraverso il *word of mouth* (passaparola) ⁽³⁶¹⁾, che è l’odierna modalità di

⁽³⁵⁴⁾ BIBBY A., *International trade union activity and work of works councils on the Internet*, op. cit.

⁽³⁵⁵⁾ BENTIVOGLI M. in BENTIVOGLI M., DI VICO D., PER L., VISCARDI G., NAVARETTI G., B. MOSCONI F., op. cit., pag. 3-20.

⁽³⁵⁶⁾ *Ibidem*.

⁽³⁵⁷⁾ *Ibidem*.

⁽³⁵⁸⁾ MCLUHAN M., *Gli strumenti del comunicare*, Garzanti, 1986.

⁽³⁵⁹⁾ *Ibidem*.

⁽³⁶⁰⁾ SASSOON J., op. cit., pag. 35-70.

⁽³⁶¹⁾ KIRBY J., MARSDEN P., *Connected marketing. The viral, buzz and word of mouth*

formazione delle opinioni pubbliche. V'è chi sostiene che le persone prediligono l'ascolto di storie: «Nel passaparola i contenuti scambiati possono veicolare informazioni e aspetti fattuali, ma è nei processi narrativi che si crea più coinvolgimento emotivo» per cui *word of mouth* e *storytelling* sono un binomio vincente e che il nesso tra questi e la viralità può essere molto stretto ⁽³⁶²⁾.

Nel dettaglio, per Ann Handley e Carl Chapman virale vuol dire che «il contenuto prende fuoco, guadagnandosi tonnellate di *views*, *retweets* e *likes* ed è condiviso globalmente» e per innescarlo non è possibile seguire delle tecniche precise di scrittura, in quanto «è per lo più un felice incidente» ⁽³⁶³⁾. Seppure questo punto di vista sia molto condiviso, Joseph Sassoon traccia delle linee guida per cercare di realizzarlo. In sintesi, secondo i suoi studi: il contenuto deve essere facilmente trovabile nel web per cui è opportuno includere quante più informazioni possibili e parole chiave; il contenuto deve essere accessibile tramite mobile e disponibile su quanti più siti possibile; per scatenare una risposta di tipo emozionale deve avere in sé qualcosa di sorprendente ⁽³⁶⁴⁾.

Con riferimento invece al linguaggio più efficace da utilizzare sulla rete, la letteratura sostiene che i contenuti non debbano avere le qualità formali e tecniche di uno spot pubblicitario: «Gli utenti del web preferiscono scambiarsi messaggi “fatti in casa” con caratteristiche di improvvisazione e una produzione povera, poiché questi aspetti sarebbero indici di autenticità» ⁽³⁶⁵⁾.

11.2 Tecniche e logiche di engagement

Per determinare *engagement* la letteratura ritiene indispensabile: impegnarsi nell'innescare conversazioni; prestare attenzione ai contenuti pubblicati sui siti web; monitorare la rete e gli attacchi al proprio sindacato ed interagire ⁽³⁶⁶⁾. Per attivare invece una promozione spontanea delle attività condotte da parte dei membri, altri studi sostengono che sia importante essere coinvolti nelle *community* online e selezionare la piattaforma da utilizzare, valutandone le funzionalità per non disperdere energie. Al riguardo sono ritenuti particolarmente idonei *Facebook* e *Twitter* perché maggiormente frequentati dai membri e secondo gli studiosi della materia è utile dotarsi di una *social media policy* al fine di stimolarne l'uso da parte di tutte le unità territoriali e di categoria, ma seguendo linee guida comuni ⁽³⁶⁷⁾.

revolution, Butterworth-Heinemann, 2006, pag. 166.

⁽³⁶²⁾ *Ibidem*.

⁽³⁶³⁾ HANDLEY A., CHAPMAN C., *Content rules*, Wiley & Sons, Hoboken, 2011, pag. 113.

⁽³⁶⁴⁾ SASSOON J., *op. cit.*, pag. 35-70.

⁽³⁶⁵⁾ NALTY K. H., *Beyond viral. How to attract customers, promote your brand and make money with online video*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2010, pag. 28.

⁽³⁶⁶⁾ WHITE A., *op. cit.*

⁽³⁶⁷⁾ *Ibidem*.

L'*engagement* infatti non si ottiene semplicemente adottando strumenti adeguati, ma è necessaria una strategia in linea con i bisogni dell'*audience* che si vuole intercettare. È per questo che la letteratura sostiene che i *social network* richiedono di ragionare in modo diverso sugli spazi di coinvolgimento ⁽³⁶⁸⁾ ed è per questo che ritiene necessario aver chiaro il pubblico a cui ci si rivolge: contenuti, design e funzionalità dei siti web devono essere pensati in funzione dei destinatari ⁽³⁶⁹⁾.

Per migliorare il livello di *engagement* attraverso la comunicazione online e portare così l'*e-union* ad un livello superiore, Roger Darlington individua in particolare dieci consigli: monitorare e massimizzare i siti web personalizzandone l'uso per gli utenti (diversificando i contenuti, creandone di dinamici attraverso risorse esterne, trasformandolo in punto di riferimento per la domanda-offerta di lavoro); sperimentare il più possibile strumenti e servizi nuovi; raccogliere in maniera sistematica le e-mail degli iscritti ed ottimizzare il loro utilizzo; sfruttare le *newsletters* come canale informativo; adottare la banda larga; utilizzare maggiormente la tecnologia mobile ⁽³⁷⁰⁾.

Tra le indicazioni principali riportate dalla letteratura, per agire al meglio online nel coinvolgere gli iscritti, le organizzazioni di rappresentanza dovrebbero: lavorare sul posizionamento, proiettando un'immagine dinamica e lungimirante dell'organizzazione; organizzare tutto il proprio sistema sulla rete; promuoversi non in modo esplicito, ma offrendo consulenza su questioni chiave; consentire un collegamento facile e veloce via e-mail; dare ai membri un maggiore senso di *empowerment* politico; offrire supporto all'utilizzo del voto certificato in caso di campagne elettorali, attraverso collegamenti a siti che promuovono la registrazione degli elettori; offrire sostegno durante le campagne elettorali interne del sindacato, a condizione che l'accesso alle sezioni relative sia limitato da password per soli membri; predisporre un'offerta formativa; creare collegamenti con altri siti di organizzazioni simili per approfondimenti specifici ⁽³⁷¹⁾.

Inoltre, quanto sostenuto in riferimento alle logiche del marketing virale, è valevole anche per innescare una azione di *engagement* di successo da parte del sindacato. Gli esperti in materia suggeriscono di seguire quattro passaggi: progettazione del viral-DNA a partire dallo studio puntuale del contenuto, al fine di renderlo *meaningful* o *valuable*; identificazione delle persone potenzialmente interessate; introduzione nei network sociali grazie a strategie di *seeding*, (diffusione dei contenuti sui *social network*), agevolazione della diffusione grazie a supporter capaci di generare conversazioni

⁽³⁶⁸⁾ PANAGIOTOPOULOS P., *Towards unions 2.0: rethinking the audience of social media engagement*, op. cit., pag. 178-192.

⁽³⁶⁹⁾ BEAVERS M., BRIGHAM N., CALTON B., CASTOR R., CREECH M., POCOCK P., RAAB K., SPAULDING A., WEBSTER M., op. cit.

⁽³⁷⁰⁾ DARLINGTON R., *Casting the net wider: tentips for taking e-unions to the next level*, Unions 21th Conference – London, www.rogerdarlington.me.uk, 2006.

⁽³⁷¹⁾ BEAVERS M., BRIGHAM N., CALTON B., CASTOR R., CREECH M., POCOCK P., RAAB K., SPAULDING A., WEBSTER M., op. cit.

spontanee. Secondo questo filone di studi il passaggio più importante è rappresentato dall'azione di *seeding*, senza la quale il contenuto messo in rete può essere poco notato o avere una circolazione limitata ⁽³⁷²⁾.

Secondo altra letteratura, per innescare *engagement* e favorire i processi virali i principi da seguire sono: non concentrarsi sul declamare la propria attività, ma sul tipo di contenuti da cui il pubblico è attratto; evitare ogni forzatura (alla base dei *social network* vi sono forme di scambio volontarie e multi direzionali); non avere uno stile riconducibile alla volontà di vendere (sulla rete si diffondono solo contenuti di valore); essere consapevoli che i *social media* comportano una traslazione del potere di controllo sulla comunicazione dei contenuti dal produttore al pubblico; proporre contenuti originali; utilizzare il linguaggio proprio della vita quotidiana; fare *seeding*; inviare i contenuti ad un numero ristretto e accuratamente selezionato di *influencer* ⁽³⁷³⁾. Quest'ultimo aspetto è determinante per innescare la viralità. Per creare la propria *community*, v'è chi ritiene utile partire dalle persone che si conoscono: «Uno dei modi migliori per creare un *world wide rave* è quello di usare il vostro *social network*. Le persone che vi conoscono, la vostra comunità virtuale, sono già dei vostri sostenitori e se vedono qualcosa di interessante, vorranno condividerla. Non c'è modo più facile per raggiungere altre persone che usare il loro entusiasmo per aiutare la vostra causa» ⁽³⁷⁴⁾.

Altre correnti di pensiero, ritengono che un buon modo per aumentare le possibilità di coinvolgimento è riuscire ad innescare il “passaparola”. Il c.d. *word of mouth* ⁽³⁷⁵⁾ è un evento che si verifica in modo naturale tra gli utenti quando parlano spontaneamente tra di loro senza essere al servizio di alcuna strategia di comunicazione. A tal riguardo v'è chi ha individuato delle precise implicazioni del *word of mouth*: efficacia (è più potente di qualsiasi altra forma di comunicazione in cui l'emittente è identificabile); importanza dei legami forti (la gente ascolta con più attenzione le opinioni di persone conosciute); negatività (in questo caso è particolarmente influente per cui è importante la fase di monitoraggio); *brand awareness* (se positivo, porta a mutamenti favorevoli di atteggiamento); creatività (il pubblico reagisce positivamente a contenuti sorprendenti) ⁽³⁷⁶⁾.

11.3 Strumenti per una rappresentanza 2.0

⁽³⁷²⁾ COVA B., GIORDANO A., PALLERA M., *Marketing non-convenzionale. Viral, guerrilla, tribal e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*, Gruppo Sole 24 Ore, 2008, pag. 63-67.

⁽³⁷³⁾ SASSON J., *op. cit.*, pag. 21-26.

⁽³⁷⁴⁾ SCOTT M., *World Wide Rave. Creating Triggers that get millions of people to spread your ideas and share your stories*, Wylwy& Sons, Hoboken, 2009, pag. 102.

⁽³⁷⁵⁾ KIRBY J., MARSDEN P., *op. cit.*, pag. 166.

⁽³⁷⁶⁾ NYILASY G., *Word of mouth: what we really know and wath we don't*, in KIRBY J., MARSDEN P., *op. cit.*, pag. 170-177.

Il panorama dei nuovi strumenti digitali offre al sindacato l'opportunità di ampliare sempre di più gli spazi di comunicazione organizzativa grazie alla molteplicità di strumenti e canali che intercettano un pubblico e delle esigenze diverse.

A tal proposito, in riferimento ai nuovi strumenti per la rappresentanza, Marco Bentivogli sottolinea quanto «portare i volantini aiuta a scambiare qualche parola con la gente, ma inviare una e-mail fa arrivare prima il volantino e non impedisce di incontrare le persone, anzi, lascia più tempo per farlo bene» ⁽³⁷⁷⁾.

È infatti necessario secondo questa corrente di pensiero ampliare la “cassetta degli attrezzi”, imparando a diversificarne l'uso con strategia. In tal senso sono poche le ricostruzioni rinvenibili. *Unite The Union*, il più grande sindacato del Regno Unito e dell'Irlanda, passa in rassegna tutti gli strumenti fondamentali per una rappresentanza 2.0 ⁽³⁷⁸⁾. Tra i più importanti suggerisce *Wordpress* (su wordpress.org/) per impostare un sito web e ricorda di utilizzare piattaforme che aiutano a monitorare blog di interesse o navigare tra tutte le informazioni, come *Freedly* (su feedly.com/). Ancora, indica risorse online per pubblicizzare gli eventi, quali: *Gumtree* (su gumtree.com/); *Indymedia*; (su indymedia.org.uk/); *Hyperlocal blogs* (su openlylocal.com/); *Facebook* (su facebook.com/). Altri strumenti indispensabili sono: *Email groups*, *SurveyMonkey* (su surveymonkey.com/) per creare indagini via e-mail in maniera semplice e gratuita, mettendo a disposizione anche un servizio di rilevamento (fascicolazione risposte, grafici, fogli Excel dei risultati); *Doodle* (su doodle.com/it/) per organizzare incontri tra molte persone o *Infogr.am* (su infogr.am/) per realizzare infografiche. Quanto alle piattaforme di *social networking*, per questo filone di studi le organizzazioni di rappresentanza devono utilizzare in primo luogo *Twitter* per tenere aggiornati i propri iscritti sulle attività in corso e *Facebook* per organizzare gli attivisti e ricevere supporto e indica *Hootsuite* (su hootsuite.com/) come strumento online che permette di gestire tutti gli account di *social media*.

Una guida a strumenti, possibili servizi e strategie di networking online è stata realizzata dal *Becker Career Center* ⁽³⁷⁹⁾ o, ancora, un elenco di *social tools* per costruire un sindacato moderno è fornita dal *New Unionism Network* ⁽³⁸⁰⁾ mentre uno studio di Andrew Bibby passa in rassegna le potenzialità dei “virtual words” le nuove realtà virtuali popolate da avatar come *Second Life*; di *YouTube* o *Flickr* come canale alternativo di distribuzione di materiale informativo generato dagli utenti; dei *wiki* e altri software che permettono a chiunque di contribuire alla creazione di contenuti ⁽³⁸¹⁾.

⁽³⁷⁷⁾ BENTIVOGLI M., *Abbiamo rovinato l'Italia?*, op. cit., pag. 149.

⁽³⁷⁸⁾ UNITE THE UNION, *Unite guide to campaigning on the web*, www.unitetheunion.org.

⁽³⁷⁹⁾ BECKER CAREER CENTER, *Guide to Networking*, www.union.edu, 2015.

⁽³⁸⁰⁾ NEW UNIONISM NETWORK, *Union Networking*, www.newunionism.net, 2011.

⁽³⁸¹⁾ BIBBY A., *Industrial relations and social dialogue in the Web 2.0 world*, op. cit.

Il panorama delle piattaforme disponibili comprende anche una serie di strumenti che consentano la lettura e il monitoraggio delle azioni prodotte online. In questo senso, Mathieu O'Neil e Daniel Kelley offrono una guida pratica ⁽³⁸²⁾ ai principali *digital media analytics tools*. In particolare gli autori passano in rassegna l'utilizzo di strumenti di *Text Analysis* (ad esempio *Discovertext*, *Netlytic*, *Twitonomy*); *Social Network Analysis* (ad esempio *NodeXL*, *Netlytic*), *Hyperlink Analysis* (ad esempio *Issue Crawler*, *VOSON*, *Webometrics Analyst*); *Action Analysis* (ad esempio, *Google Analytics*, *Hootsuite*, *SocialMediaMineR*); *Mobile Analysis* (ad esempio *Country*, *Mixpanel*); *Local Analysis* (ad esempio *Followerwork*, *Tweepmap*).

Ancora, da un punto di vista tecnico-pratico, Roberto Marmo ⁽³⁸³⁾ offre in particolare un elenco di servizi web per l'analisi di *hashtag*, la maggior parte dei quali opera su *Twitter* in forma gratuita sfruttando la grande quantità di informazioni resa disponibile da questa piattaforma. Tra i principali, di interesse per la rappresentanza: *Cur.to* (su cur.to) restituisce l'attività social sviluppata intorno ad un *hashtag*; *Easyhashtag* (su easyhashtag.com) propone varie forme di visualizzazione degli *hashtag*, utile per organizzare pannelli di controllo durante eventi, effettuare misurazioni sulla loro diffusione; *Hashtagify* (su hashtagify.me) ricco di funzioni, tra le quali mostra un grafico con i dieci *hashtag* più correlati a quello cercato o calcola il numero di persone che potenzialmente sono state raggiunte dal messaggio contenente l'*hashtag*; *Keyhole* (su keyhole.co) mostra diverse statistiche riguardanti l'*hashtag* cercato, visualizza un *tag cloud*; *Mentionmapp* (su mentionmapp.com) permette di visualizzare la rete di utenti in *Twitter* che hanno menzionato una certa parola o *hashtag*; *Nurph* (su nurph.com) crea le *TwitterChat*, ovvero le conversazioni generate intorno ad un *hashtag*, ideali per le analisi del *live twitting*; *Ritetag* (su ritetag.com) effettua l'analisi multicanale per individuare su ciascun social media quali sono gli *hashtag* più utilizzati per un determinato argomento e quali loro combinazioni possono dare la maggior visibilità; *Socioviz* (su <http://www.socioviz.net>) fornisce il supporto della *social network analysis* per analizzare il grafo creato con *hashtag*; *Topsy* (su topsy.com) utile per le analisi in tempo reale e su un dato argomento, fornisce anche statistiche sull'influenza degli account che hanno usato l'*hashtag* e sulle citazioni effettuate; *Trendsmapp* (su trendsmapp.com) mostra una mappa degli *hashtag* trend in funzione dell'area geografica cui sono rivolti; *Twazzup* (su twazzup.com) può analizzare la community che si sviluppa intorno ad un tema per ritrovarne i suoi *influencer* e gli utenti attivi; *Tweetreach* (su tweetreach.com) crea rapporti su come si è diffuso l'*hashtag* scelto; *Twubs* (su twubs.com) permette di creare gruppi di discussione intorno a un *hashtag* e di individuare i trend in crescita, ideale per trovare persone che discutono intorno agli stessi interessi.

⁽³⁸²⁾ O'NEIL M., KELLEY D., *Decoding publics: a review of digital media analytics tools*, University of Canberra, News & Media Research Centre, 2016.

⁽³⁸³⁾ MARMO R., *Social Media Mining*, op. cit., pag. 226-227.

11.4 Best practices

Nonostante la digitalizzazione del lavoro sindacale sia ancora in troppi ambiti all'anno zero ⁽³⁸⁴⁾, è possibile riscontrare casi di successo dell'utilizzo delle nuove ICT in chiave organizzativa.

A livello pratico, ad esempio, si sottolinea l'esperienza di *Cisl Nazionale* che ha introdotto la app *Sinda Care* per la lettura delle buste paga o, ancora, il caso *Fim Cisl Nazionale* che, tra le altre novità, ha aperto un canale *Telegram* che permette a tutti i membri di ricevere in tempo reale notizie e aggiornamenti attraverso messaggi istantanei con link che rimandano al sito ⁽³⁸⁵⁾. All'interno di questo canale ha inoltre integrato un *Bot* per rispondere a domande e richieste (FAQ). Tra i nuovi *social network* la *Fim Cisl Nazionale* ha attivato anche un profilo *Flickr* grazie al quale, ad esempio, carta stampata e testate web hanno la possibilità di attingere a foto di eventi e manifestazioni ed usarle per la redazione di comunicati e articoli ⁽³⁸⁶⁾.

Un esempio dell'utilizzo di un linguaggio nuovo è stato realizzato da *Fp Cgil Nazionale* ⁽³⁸⁷⁾: tramite un fumetto e un video – *Siamo Un'Altra Storia. Futuro Prossimo* – racconta il processo di autoriforma della categoria, la centralità del territorio e dei lavoratori.

Per una disamina, a livello teorico, su campagne di successo condotte online e su come realizzare una comunicazione sindacale di successo sul web si rimanda al manuale di Alexander White ⁽³⁸⁸⁾, o, ancora, all'esperienza di *LabourStart - Il posto della rete dove i sindacalisti iniziano la loro giornata* ⁽³⁸⁹⁾.

Gli studi di Richard Freeman e Marit ReHAVI mostrano invece la capacità che ha avuto l'*AFL-CIO's Working America* di sfruttare Internet per fornire servizi ai lavoratori ⁽³⁹⁰⁾, mentre su un uso ottimale dei *social media* nelle comunicazioni sindacali Panos Panagiotoupoulos e Juliet Barnett portano ad esempio iniziative come *UnionBook*, il *social network* dedicato ai sindacalisti ideato da *LabourStart*, e l'*UNI Global Communication Forum* ⁽³⁹¹⁾.

⁽³⁸⁴⁾ BENTIVOGLI M., *Abbiamo rovinato l'Italia?*, op. cit., pag. 151.

⁽³⁸⁵⁾ *Ibidem*.

⁽³⁸⁶⁾ *Ibidem*, pag. 152.

⁽³⁸⁷⁾ *La Fp Cgil cambia: "Siamo Un'Altra Storia - Futuro Prossimo"*, www.fpcgil.it, 2016

⁽³⁸⁸⁾ WHITE A., *Campaigning for unions*, www.alexwhite.org, 2012.

⁽³⁸⁹⁾ Riportata in LEE E., MUSTILL E., *Campaigning online and winning. How LabourStart's Act NOW campaigns are making unions stronger*, 2012.

⁽³⁹⁰⁾ FREEMAN R., REHAVI M., *Helping workers online and offline. Innovation in Union and Worker Organization using the Internet*, Studies of Labor Market Intermediation, 2011.

⁽³⁹¹⁾ PANAGIOTOPOULOS P., BARNETT J., *Social media in union communications: an international study with UNI Global Union Affiliates*, British Journal of Industrial Relations,

12. Domande di ricerca e metodologia

12.1 Valutazioni conclusive e domande di ricerca

Il quadro teorico analizzato in questo capitolo fornisce le chiavi di lettura del rapporto tra il sindacato e il web 2.0, con particolare riferimento all'utilizzo dei *social network*. Tale rapporto viene delineato nella sua evoluzione e negli effetti che produce sullo svolgimento delle attività di rappresentanza.

Rispetto a tale ricostruzione, emergono una serie di interrogativi relativi all'utilizzo, in particolare, di *Facebook* e *Twitter* da parte delle associazioni di rappresentanza datoriale a cui si cercherà di dare risposta nei successivi capitoli di analisi e valutazione dei case studies:

1. Quali sono le determinanti che hanno spinto le associazioni datoriali italiane a ricorrere ai *social network* (PORCELLI M., MAZZOLINI S., *La comunicazione nelle associazioni imprenditoriali*, Sinergie, 59, 2002)?
2. Con quali finalità vengono utilizzati i *social network* dalle associazioni datoriali (PANAGIOTPOULOS P., BARNETT J., *Social media in union communications: an international study with UNI Global Union Affiliates*, British Journal of Industrial Relations, 2014)?
3. Quale impatto ha l'utilizzo dei *social network* sull'organizzazione delle associazioni di rappresentanza datoriale (ICT, SMITH S., HARWOOD P., *Social media and its impact on employers and trade unions*, ACAS Employment Relations Comment, 2011)?
4. Quali effetti determina sul piano della rappresentanza datoriale l'utilizzo dei *social network* e quanto è reputato utile dalle stesse organizzazioni (FREEMAN R. B., *Will unionism prosper in cyberspace? The promise of the internet for employee organization*, British Journal of Industrial Relations, Vol. 40, 3, pag. 569-596, 2002)?
5. *Facebook* e *Twitter* sono utilizzati in forma complementare o alternativa (WHITE A., *Social Media for Unions*, Aleithia Media and Communication, 2010)?
6. Le associazioni datoriali riescono a stimolare partecipazione e interazione diretta con i propri iscritti su *Facebook* e *Twitter* (DI NICOLA P. e ROSATI S., *Sull'uso del web da parte dei sindacati italiani*, Università La Sapienza, 2003)?
7. Che tipo di pubblico intercettano su *Facebook* e *Twitter* le associazioni datoriali (PANAGIOTPOULOS P., *Towards unions 2.0: rethinking the audience of social media engagement*, New Technology and Employment, Vol. 27, 3, 2012, pag. 178-192)?
8. È possibile capire a chi si rivolgono prevalentemente le associazioni datoriali su *Facebook* e *Twitter*? Ai propri soci o alle istituzioni e in che misura?

9. I *social network* sono usati dalle associazioni datoriali solo per veicolare informazione o anche per realizzare vere e proprie azioni di rappresentanza sulla rete (FREEMAN R. B., *The advent of open source unionism?*, *Critical Perspectives on International Business*, Vol. 1, 2/3, 2005, pag. 79-92)?
10. Perché è utile utilizzare *Facebook* per le associazioni datoriali (BRYSON A., GOMEZ R., WILLMAN P., *Online social networking and trade union membership: what the Facebook phenomenon truly means for labor organizers*, *Labor History*, Vol. 51, 1, pag. 41-52)?
11. Perché è utile utilizzare *Twitter* per le associazioni datoriali (PANAGIOTOPOULOS P., *Trade union renewal and social media: a study of Twitter use by Britain's unions*, Developmental paper for British Academy of Management, 2015)?

12.2 Premessa metodologica

Per rispondere agli interrogativi individuati circa l'impatto che i *social network* hanno avuto su struttura, contenuti, strategia e mezzi utilizzati dalla comunicazione delle associazioni datoriali in Italia, è stata elaborata una ricerca di tipo qualitativo condotta secondo la metodologia del *case study*.

Per avere a disposizione una unità di analisi sufficientemente significativa, sono stati presi in esame quattro sistemi confederali diversi, rappresentativi di tutti i settori produttivi: industria (Confindustria), terziario (Confcommercio), agricoltura (Cia), artigianato (Confartigianato).

I *case studies* sono riportati nel corpo tesi in ordine alfabetico e per ciascuno di essi, al fine di avere a disposizione una fotografia esaustiva del processo di modernizzazione della comunicazione sindacale, sono stati presi in esame anche un livello settoriale ed uno territoriale.

Per reperire le informazioni necessarie ai fini dell'analisi, sono state utilizzate le seguenti tecniche di ricerca qualitativa:

- a) Questionario semi-strutturato, somministrato ai responsabili della comunicazione di ciascuna associazione in esame per indagare l'organizzazione della comunicazione, al quale si è aggiunta una intervista per approfondire taluni aspetti organizzativi e culturali del contesto associativo.

Di seguito si riporta nello specifico l'elenco delle persone intervistate.

Tabella 1: Overview delle persone intervistate

NOME ASSOCIAZIONE	PERSONA INTERVISTATA	INCARICO	DATA DELL'INTERVISTA
Confindustria	Fabio Minoli	Resp. Relazioni Esterne	1 agosto 2016
Federmeccanica	Ilenia Cordova	Resp. Comunicazione	24 giugno 2015
Confindustria Lombardia	Alessandro Ingegno	Resp. Comunicazione	23 maggio 2016
Cia	David Nebiolo	Resp. Comunicazione	26 maggio 2015
Agia Giovani	Matteo Ansanelli	Serretario Nazionale	29 gennaio 2016
Cia Sicilia	Nicola Lo Piccolo	Imprenditore e referente della comunicazione	5 Febbraio 2016
Confartigianato	Lorenza Manessi	Resp. Ufficio Stampa	27 gennaio 2016
Confartigianato Lombardia	Michela Fumagalli	Resp. Comunicazione	3 maggio 2016
Confcommercio	Silvia Nardi	Communication officer, Internet area	23 giugno 2015
Fipe Confcommercio	Andrea Stocco e Marcello Fiore	Resp. Rel. Industriali e Direttore Generale	3 marzo 2016
Cofcommercio Bari-BAT	Leo Carriera	Direttore Generale	8 giugno 2016

Fonte: Elaborazione propria

- b) *Social Media Analysis*. Nello specifico, l'acquisizione ed elaborazione dei dati è avvenuta tramite i seguenti strumenti: *Chorus*, che ha permesso di estrarre il *data set* di *Twitter*; *Nvio11*, che ha consentito l'elaborazione delle *word frequency analysis* e delle *word cloud*; *FollowerWonk*, che ha permesso di comparare l'audience interna su *Twitter* di ciascun sistema.

Per apprendere tali tecniche di reperimento e lettura dei dati è stato svolto un periodo di *visiting phd* alla *Queen Mary University of London*, durante il quale è stato seguito (in qualità di *Assistant Research*) un progetto di ricerca incentrato sull'utilizzo di *Twitter* da parte di 33 sindacati affiliati al *Trade Union Congress*. L'osservazione e lo studio dei casi inglesi ha incrementato la capacità di lettura dei dati di quelli italiani.

- c) Osservazione diretta dei canali di comunicazione presi in esame. In particolare, in mancanza di strumenti che consentano l'estrapolazione automatica di dati da *Facebook*, si è proceduto in maniera manuale al reperimento del *data set*

presentato per questo strumento.

In riferimento al Capitolo II – Sezione I (reperimento dei dati), si specifica che la scelta di indagare la struttura organizzativa della comunicazione delle associazioni datoriali italiane è nata dalla mancanza di studi e ricostruzioni incentrate sulla materia, per cui si è ritenuta una necessaria premessa al fine di comprendere in che contesto si inserisce l'utilizzo di moderni strumenti di rappresentanza, ricostruirne lo stato dell'arte.

È inoltre necessario precisare quanto segue:

- a) Il reperimento del *data set* di *Twitter* copre l'arco temporale Gennaio 2012 - Giugno 2016. Tuttavia: 1) alcuni account sono stati aperti successivamente a quella data ed il rinvenimento dati parte dal primo momento utile; 2) *Chorus* consente di estrapolare fino a 3.000 *tweet*, ragion per cui alcune analisi specificano la distinzione tra il numero totale dei *tweet* effettuati ed il numero dei *tweet* catturati, su cui vertono le considerazioni.
- b) A causa dell'impossibilità di effettuare in maniera automatica il reperimento del *data set* di *Facebook*, è stato coperto un arco temporale limitato a tre mesi, ovvero Aprile - Giugno 2016.

In riferimento al Capitolo II – Sezione II (analisi e valutazione dei case study), si segnala che l'analisi dei singoli casi è stata concepita per costituire uno studio a sé stante, dunque autonomo, ragion per cui vi sono alcuni elementi di significato rinvenibili in diversi casi, operazione che si è ritenuta necessaria al fine di rendere i casi comparabili.

È inoltre importante precisare quanto segue:

- a) In riferimento all'analisi condotta su *Twitter*: 1) il *data set* comprende i *tweet* originali (ovvero quelli creati dall'account) e i *retweet* effettuati, ma l'analisi testuale prende in considerazione esclusivamente i *tweet* (no RTs) per focalizzare l'attenzione sull'azione diretta; 2) i numeri riportati tra parentesi indicano il totale delle volte che la parola menzionata compare nella *word frequency analysis*, ovvero il calcolo automatico della frequenza dei termini presenti in un testo; 3) le figure presentate sono *word cloud*, ovvero modalità di visualizzazione grafica delle parole più frequenti contenute in un testo, la cui dimensione è direttamente proporzionale al numero di volte che compaiono.
- b) Si è scelto di non effettuare un'analisi dell'utilizzo di *Facebook* in mancanza di un *data set* e di informazioni complete. Si è comunque ritenuto utile tracciare la presenza delle associazioni datoriali anche su questo *social network* e i dati reperiti hanno consentito di avanzare considerazioni del capitolo finale di comparazione.

CAPITOLO II

Twitter e Facebook nella comunicazione datoriale: case studies

SEZIONE I

Descrizione dei case studies

Introduzione e punti chiave

In questa sezione del capitolo vengono riportati tutti i dati reperiti sull'organizzazione dell'area comunicazione delle singole associazioni datoriali prese in esame e sull'utilizzo che queste fanno dei *social network*. Il capitolo non si propone di avanzare dunque nessun tipo di considerazione, ma presenta una mera fotografia dei casi oggetto di studio.

Dal reperimento dei dati possono essere tratte, in sintesi, le seguenti evidenze:

Organizzazione della comunicazione:

- Il sistema Cia è dotato di un'area comunicazione strutturata solo a livello nazionale, mentre Agia e Cia Sicilia hanno organizzato dei “gruppi comunicazione” ottimizzando le risorse a disposizione, dunque privi di personale competente e dedito alla comunicazione.
- Il sistema Confartigianato è dotato di un'area comunicazione strutturata a livello nazionale, dotata di personale apposito anche per la gestione dei *social*. Tutta la comunicazione del livello territoriale è gestita da un unico responsabile, mentre il livello settoriale dipende completamente dal nazionale.
- Il sistema Confcommercio è dotato di un'area comunicazione strutturata solo a livello nazionale: Fipe Confcommercio ha esternalizzato la comunicazione tradizionale ed affida quella digitale a persone ricoprenti ruoli in aree diverse; Confcommercio Bari-BAT ha avviato un modello di riorganizzazione dal basso, sfruttando le risorse a disposizione.
- Il sistema Confindustria è dotato di una gestione della comunicazione articolata a tutti i livelli: il nazionale conta su un organico composito e competente; Federmeccanica ha esternalizzato l'Ufficio Stampa ed è seguita da due esperti; Confindustria Lombardia è guidata da un unico responsabile che ha messo a sistema anche la comunicazione digitale.

Determinanti e finalità dell'utilizzo dei social network:

- Il sistema Cia non utilizza *LinkedIn*, mentre presidia sia *Facebook* che *Twitter*:

solo Cia Sicilia non è presente su quest'ultimo. In linea generale, i diversi *case studies* sono spinti ad usare *Facebook* per intercettare nuovi utenti, attivare un canale semplice e diretto di dialogo e ascolto con la base, diffondere contenuti; utilizzano *Twitter* per assolvere alle funzioni di marketing associativo, lobbying istituzionale, informazione.

- Il sistema Confartigianato non utilizza *Linkedin*, presidia *Twitter* ed è attivo su *Facebook* solo con la pagina del livello nazionale. Utilizza entrambi i *social* per la possibilità di attivare un canale semplice e diretto di dialogo e ascolto, diffondere contenuti.
- Il sistema Confcommercio presidia *Facebook* a tutti e tre i livelli, mentre Confcommercio Bari-Bat è assente su *Twitter*, utilizzato dal livello nazionale e settoriale per intercettare nuovi utenti, attivare un canale semplice e diretto di dialogo e ascolto, diffondere contenuti. Questi canali sono usati per fare lobbying online e tenere informata la propria rete di associati. Solo Fipe è presente su *Linkedin*, esclusivamente per diffondere contenuti/eventi più rilevanti.
- Il sistema Confindustria presidia *Twitter* a tutti e tre i livelli con lo scopo di assolvere alle funzioni di marketing associativo ed informazione, mentre solo Confindustria è presente su *Facebook*, esclusivamente per diffondere contenuti attraverso la narrazione del sistema imprese rappresentato. È invece presente su *Linkedin* sia Federmeccanica (solo con una “pagina vetrina” di presentazione dell’organizzazione), che Confindustria Lombardia (per diffondere contenuti ed ampliare il network).

Outcomes:

- Il *data set* di *Twitter* del sistema Cia comprende informazioni su: 3.767 *tweet* totali; 3.685 *tweet* originali; 82 *retweet*; 58 menzioni dirette; 3.536 *link*; 5.401 *follower*. Il *data set* di *Facebook* di questo sistema conta: 15.885 *fan*, 185 *post* originali, 2.829 *like*, 1.784 condivisioni, 29 *tag*, 54 commenti.
- Il *data set* di *Twitter* del sistema Confartigianato comprende informazioni su: 2.698 *tweet* totali; 2.698 *tweet* originali; 910 *retweet*; 142 menzioni dirette; 1.205 *link*; 2.389 *follower*. Il *data set* di *Facebook* di questo sistema conta: 1.521 *fan*, 52 *post* originali, 1.028 *like*, 680 condivisioni, 53 *tag*, 12 commenti.
- Il *data set* di *Twitter* del sistema Confcommercio comprende informazioni su: 4.637 *tweet* totali; 2.108 *tweet* originali; 3.115 *retweet*; 209 menzioni dirette; 2.406 *link*; 9.313 *follower*. Il *data set* di *Facebook* di questo sistema conta: 31.416 *fan*, 175 *post* originali, 2.041 *like*, 730 condivisioni, 92 *tag*, 64 commenti.
- Il *data set* di *Twitter* del sistema Confindustria comprende informazioni su: 4.475 *tweet* totali; 1.878 *tweet* originali; 2.653 *retweet*; 188 menzioni dirette; 1.715 *link*; 4.749 *follower*. Il *data set* di *Facebook* di questo sistema conta: 8.904

fan, 43 *post* originali, 2.267.9like, 973 condivisioni, 22 *tag*, 90 commenti.

Achievements:

- I *case studies* non riescono a quantificare in maniera esatta i risultati raggiunti con i *social network*, sia perché sono alle prime sperimentazioni, sia perché nella maggior parte dei casi non è effettuato un puntuale monitoraggio.
- In linea generale, riscontrano risultati positivi in termini di diffusione di informazioni ed ampliamento del pubblico intercettato.

SEZIONE II

Analisi dei case studies

Premessa introduttiva e punti chiave

In questa sezione del capitolo vengono avanzate considerazioni circa l'organizzazione dell'area comunicazione delle singole associazioni datoriali prese in esame. Il capitolo valuta e analizza in particolare l'utilizzo che queste fanno dei *social network*, ricollegandosi a quanto sostenuto dalla letteratura.

Dall'analisi dei casi studio possono essere tratte, in sintesi, le seguenti evidenze:

Punti chiave emersi dall'analisi del sistema Cia:

- Cia Agricoltura ha modernizzato tutto l'impianto della comunicazione, dando grande importanza all'utilizzo dei *social network*, considerati ad oggi il principale strumento di *feedback* e confronto con la base associativa. In particolar modo sta investendo su *Facebook* per informare e far comprendere quotidianamente ad un pubblico esteso il lavoro di rappresentanza svolto.
- La comunicazione di Agia è caratterizzata da un processo di riorganizzazione dal basso che l'ha spinta a sfruttare le nuove tecnologie per ottimizzare tempi e risorse. Ha aperto i propri canali sui principali *social network* e, benché ancora rinvenibili grandi lacune, sta cercando di concentrare le energie su *Facebook* come canale attraverso il quale incontrare e confrontarsi con il proprio target: i giovani.
- Cia Sicilia sta compiendo grandi sforzi per avviare un proprio sistema di comunicazione: ottimizzando le risorse a disposizione, sfruttando le opportunità offerte dalle ICT ed alfabetizzando i propri operatori interni al loro utilizzo, sta strutturando un nuovo modello organizzativo.

Punti chiave emersi dall'analisi del sistema Confartigianato:

- Confartigianato ha posto le basi della propria presenza sulla rete, iniziato a lavorare per sviluppare competenze e costruire un sistema integrato di comunicazione. L'organizzazione è alle prime sperimentazioni, con l'obiettivo di realizzare una nuova associazione per un nuovo artigiano anche attraverso l'utilizzo dei *social network* e delle nuove tecnologie, consapevole che oggi questi strumenti possono rappresentare un'occasione di condivisione e relazione con i lavoratori. In questo processo di rinnovamento ha ritenuto indispensabile dotarsi di un portale online interattivo e una nuova piattaforma interna di confronto, per modernizzare la sua immagine e "attrezzarsi" per una rappresentanza moderna.
- La comunicazione di Confartigianato Lombardia è caratterizzata da una forte attenzione alla pianificazione strategica della propria attività. Tuttavia è ancora troppo concentrata su schemi e strumenti comunicativi desueti, per cui risulta sottosviluppata tutta la comunicazione digitale. In particolare, manca ancora una cultura ad una rappresentanza moderna attraverso l'utilizzo dei *social network*.

Punti chiave emersi dall'analisi del sistema Confcommercio:

- Confcommercio ha fatto grandi passi avanti negli ultimi anni nello sviluppo della comunicazione digitale, dotandosi di un sito istituzionale moderno ed aprendo account ufficiali sulle principali piattaforme di *social networking*. Tuttavia, ad oggi ancora non riesce sempre ad attivare sinergia e coordinamento tra comunicazione online e offline.
- Fipe Confcommercio ha avviato un processo di modernizzazione di tutto l'impianto della sua comunicazione digitale: dal restyling del *sito web* pensato in chiave organizzativa, all'apertura sui principali *social network* per partecipare al confronto pubblico, al rinnovamento del proprio linguaggio per ricercare nuove forme di dialogo. Ad oggi ha fatto importanti passi avanti nel presidio della rete, ma si riscontrano ancora carenze in termini di strategia e coscienza nell'utilizzo dei *new media*, dovute in particolare alla mancanza di risorse apposite e ad un processo di sensibilizzazione interna che è solo all'inizio.
- Confcommercio Bari-BAT non ha a disposizione risorse per investire sulla comunicazione, ma nell'arco degli ultimi due anni ha speso grandi energie per mettere a sistema gli strumenti a disposizione. A partire dal 2015 ha aperto una pagina *Facebook* per tenere vivo il contatto quotidiano con la base ed incrementare le opportunità di visibilità del proprio operato, riscuotendo un buon seguito.

Punti chiave emersi dall'analisi del sistema Confindustria:

- Confindustria ha di recente modificato l'impianto della sua comunicazione, spinta dalla convinzione che l'attività sindacale possa rafforzarsi anche attraverso l'utilizzo di nuovi strumenti di azione che consentono un cambiamento organizzativo e una narrazione rinnovata e multimediale. A seguito di una lunga fase preparatoria, ha prima aggiornato il sito web secondo i criteri della condivisione 2.0 e poi aperto account istituzionali sui principali *social network*, pianificando per ciascuno una precisa *mission*.
- Per rispondere alle esigenze di rinnovamento della rappresentanza richieste dalla trasformazione del contesto produttivo e dalla base associativa, nell'arco degli ultimi due anni Federmeccanica ha speso grandi energie per incrementare l'utilizzo della comunicazione digitale ed è riuscita a mettere a punto una efficace strategia di comunicazione integrata tra online e offline, rivestendo grandi energie sui *social*.
- A fine 2014 Confindustria Lombardia ha avviato un processo di transizione dalla comunicazione offline a quella online, spinta dalla convinzione che i *social network* e le ICT sono diventati un importante strumento di coordinamento e coesione interna, nonché un veicolo efficace per trasmettere all'esterno una nuova narrazione del proprio operato e attivare una rete di soggetti disposta a collaborare alla costruzione collettiva di una moderna rappresentanza.

Parte I

Il sistema CIA

Sommario: 1 La comunicazione di CIA su *Twitter* e su *Facebook*. - 1.1 Struttura e organizzazione della comunicazione. - 1.2 Determinanti dell'utilizzo dei *social network*. - 1.3 Finalità dell'utilizzo dei *social network*. - 1.4 Outcomes. - 1.5 Achievements. - 2 La comunicazione di CIA a livello di categoria: il caso AGIA - 2.1 Struttura e organizzazione della comunicazione. - 2.2 Determinanti dell'utilizzo dei *social network*. - 2.3 Finalità dell'utilizzo dei *social network*. - 2.4 Outcomes. - 2.5 Achievements. - 3 La comunicazione di CIA a livello territoriale: il caso CIA Sicilia. - 3.1 Struttura e organizzazione della comunicazione. - 3.2 Determinanti dell'utilizzo dei *social network*. - 3.3 Finalità dell'utilizzo dei *social network*. - 3.4 Outcomes. - 3.5 Achievements.

1. La comunicazione di CIA su Twitter e su Facebook

1.1 Struttura e organizzazione della comunicazione

La Cia – Confederazione Italiana Agricoltori è dotata di una apposita area comunicazione, ben strutturata e denominata “Area Comunicazione e Immagine”.

L'area comprende anche l'Ufficio Stampa ed è composta da diverse figure professionali: quattro giornalisti, un grafico, un fotografo, due collaborati. Si avvale inoltre del supporto della società Editrice Monteverde che formalmente è parte della galassia delle società della Cia, ma funzionalmente dipende dall'Ufficio Comunicazione.

Esiste un Responsabile Comunicazione ed è anche Responsabile dell'Ufficio Stampa. All'interno dell'organigramma complessivo dell'organizzazione risponde in maniera diretta al presidente e al direttore generale.

I componenti dell'area hanno un *background* variegato: alcuni sono laureati in discipline attinenti, altri no. Nello specifico, le persone con cui lavora il Responsabile Comunicazione provengono da percorsi umanistici, sono giornalisti professionisti e lavorano nel settore fin dal principio della carriera professionale, motivo per cui hanno acquisito le competenze tecniche di cui hanno bisogno nel corso del percorso di formazione.

Le diverse funzioni (comunicazione interna, relazioni esterne, gestione dei *social network*, ecc.) non sono ricoperte da profili professionali specifici: tutti i componenti dell'area sono in grado, all'occorrenza, di essere operativi su vari versanti, fatta eccezione per questioni tecniche.

L'area lavora in stretto raccordo con le altre e con i diversi distretti: in linea generale, le strutture territoriali inviano all'Ufficio Comunicazione il materiale informativo ritenuto rilevante e questo si occupa di riorganizzarlo in maniera tale che sia fruibile esternamente. L'area gestisce anche dell'organizzazione dei convegni, sia per l'Italia

che per l'estero e la sede di Bruxelles.

In linea generale, la comunicazione della Cia punta, da una parte, a valorizzare il lavoro svolto sul territorio in modo tale che gli associati si sentano seguiti e presi in considerazione, dall'altra a mettere la politica nelle condizioni di comprendere quali siano le istanze che la confederazione ritiene fondamentali. La fidelizzazione è dunque il *core business*, mentre l'ampliamento della platea di riferimento rimane il tentativo ultimo.

A tal fine, l'Ufficio Comunicazione predispone una strategia di comunicazione in base a diversi criteri: ampliamento dell'audience (far conoscere ad una platea più ampia il proprio operato, ossia informare ed intercettare); aumento del consenso (far apprezzare il lavoro svolto dall'organizzazione, ovvero fidelizzare); attivazione di comportamenti (spingere a compiere un'azione, vale a dire modificare atteggiamenti e opinioni o rafforzare quelli positivi). Tutti questi elementi sono ritenuti centrali per un'organizzazione complessa come la Cia, che ha necessità di relazionarsi sia con le aziende, che con gli enti pubblici.

La strategia di base è predisposta dai vertici della confederazione e si compone di due "anime" distinte: una strategia politica, stabilita dai vertici, e una strategia comunicativa, ideata dall'Ufficio Comunicazione. Tale strategia non è predisposta con una cadenza specifica: in parte viene delineata annualmente attraverso una linea di azione di più lunga visione di penetrazione che passa principalmente attraverso i *social network* o alcune campagne specifiche; in parte viene rimodellata sulla base delle necessità dell'ampia attività quotidiana (comunicati stampa; conferenze stampa; convegni, *social network*, ecc) seguendo i *core topic*.

Tra comunicazione *online* e *offline* c'è piena sinergia e collegamento: tutto ciò che viene prodotto giornalmente è immediatamente trasferito *online* e viceversa, nei casi in cui si creino sulla rete contenuti validi. Gli stessi comunicati stampa seguono quanto viene divulgato tramite account/profilo istituzionali.

Comunicazione digital: sito web e social network

Nel corso del 2014, in concomitanza con l'arrivo del nuovo Responsabile Comunicazione, CIA ha avviato un processo di modernizzazione di tutto l'impianto della comunicazione.

In primo luogo, si è dotata di un nuovo web site ufficiale, il cui *restyling* è stato dettato dai seguenti *key points*: razionalizzazione di contenuti e sezioni presenti; semplificazione e immediatezza nella strutturazione delle informazioni (menù snello ed efficace in grado di ottimizzare la navigazione); grafica accattivante (introduzione di visori dinamici); valorizzazione tematiche centrali; creazione di nuove sezioni

strategiche (es. “sistema CIA”); valorizzazione dell’attività quotidiana di informazione e attività svolte (attraverso le voci “sala stampa”, contenute rassegna stampa, fotogallery, videogallery, dirette eventi, download; “agenzia news”, contenente le voci nuova agricoltura news, appuntamenti, attualità, comunicati, Europa, territorio; “servizi”, che rimanda a INAC, CAF, CAA, agriconfidi, gruppi interesse economico) ottimizzazione delle informazioni e digitalizzazione dell’archivio documentale.

Ogni canale di comunicazione è utilizzato con un linguaggio specifico. Sui *social network*, in particolare, si cerca di utilizzare uno stile comunicativo semplice ed essenziale, al fine di spiegare il contenuto centrale di un documento/posizione e rimandare poi al suo approfondimento tramite il collegamento ipertestuale ad una scheda tecnica.

Quanto ai *social network*, la loro gestione è affidata a persone differenti, prive di un *background* specifico: si tratta mediamente di giovani, per cui abili nell’utilizzo dei nuovi strumenti di comunicazione digitale.

Per ogni *social network* è stabilita, in linea di massima dall’Ufficio Comunicazione, una precisa strategia comunicativa. Ad esempio, le persone che sono collegate a Cia su *Facebook* non sono le stesse di *Twitter*: questo mostra quanto target e obiettivi da raggiungere varino a seconda del canale. Non è invece prevista una pianificazione editoriale per ciascun *social network*: i diversi account vengono alimentati quotidianamente, in base ai temi caldi e quanto circola sulla rete. I *social network* riprendono inoltre quanto di più interessante viene trasmesso su tutto il territorio dalla web tv della Cia. È inoltre effettuato un monitoraggio dell’andamento di ogni singolo strumento, con cadenza mensile. L’analisi è svolta dall’ufficio informatico presumibilmente attraverso questi strumenti: *Twitter Analytics*; *Facebook Insights*. Non viene invece effettuato nessun monitoraggio per *Linkedin*.

La comunicazione veicolata tramite questi canali è parte dell’intero processo comunicativo: durante eventi e convegni importanti, ad esempio, vengono messi a sistema tutti gli *house organ* e i canali *social* vengono utilizzati in particolare per pubblicizzare e “raccontare” in diretta i messaggi salienti attraverso *live twitting/posting*. Anche il presidente dell’organizzazione è presente sui *social network*. La sua comunicazione è gestita al 90% dal Responsabile Comunicazione e al 10% da lui in prima persona.

Comunicazione interna: newsletter e web tv

Al fine di incrementare la partecipazione attiva degli associati e consentire loro un aggiornamento puntuale su quanto prodotto dall’intero sistema Cia, la confederazione si è recentemente dotata di una *newsletter* (in media con cadenza settimanale) e di una *web tv*, che trasmette su tutto il territorio eventi e approfondimenti ritenuti di particolare interesse.

Per realizzare tali obiettivi, l'Ufficio Comunicazione non ha a disposizione un *budget* fisso: usufruisce di quello dell'Area Pubbliche Relazioni ed ogni proposta viene avallata dalla direzione generale. Non è invece prevista una somma apposita da destinare all'utilizzo dei *social network*, per cui allo stato dell'arte non viene impiegato l'*Advertising* né specifici *social tools*. Tuttavia, la Cia sta pensando di avvalersi della consulenza di una società esterna per supportare alcune realtà interne (in particolar modo i patronati e l'associazione dei giovani) nella realizzazione di progetti di comunicazione sui *social network*. Questo perché ad oggi l'utilizzo delle strutture territoriali di piattaforme di *social networking* e di strumenti di comunicazione è autogestito e ciò crea problemi di raccordo, omogeneità ed efficienza. A tal proposito, per mettere a sistema tutta la comunicazione della confederazione, verranno predisposti dei percorsi formativi mirati sulla comunicazione.

1.2 Determinanti dell'utilizzo dei social network

Cia utilizza principalmente *Facebook* e *Twitter*, solo in maniera marginale *Linkedin*.

Nello specifico, è stata spinta ad utilizzare *Facebook* per la possibilità di intercettare nuovi utenti, attivare un canale semplice e diretto di dialogo e ascolto, diffondere contenuti. Si tratta, in particolar modo, di sfruttare questo canale per riuscire a dialogare con le migliaia di persone che a vario titolo sono collegate con la pagina spiegando loro in maniera diversa, più semplice ed emotiva, l'attività della confederazione sul territorio. Anche il presidente di Cia è presente su *Facebook* e la sua comunicazione è gestita dal Responsabile Comunicazione che cerca di diversificare le informazioni centrandonle sulla persona. La pagina *Facebook* è utilizzata nella versione *basic*: si è scelto di non sfruttare l'*ADV* perché Cia non è un'azienda e non deve quindi avvalersi di attività promozionale/pubblicitaria. Ritiene importante invece concentrare energie e risorse economiche per rifare tutti i siti della confederazione e rilanciare alcune associazioni centrali, come quella dei giovani, attraverso un rinnovamento della comunicazione.

Cia è presente su *Twitter* con diversi account: in particolare, l'account ufficiale CIA (@CIA_agricoltura), usato per informare gli associati su attività o dare brevi giudizi su quello che sta avvenendo e quello del presidente, gestito dal Responsabile Comunicazione ed utilizzato per affermare la posizione della confederazione informando direttamente (attraverso le c.d. menzioni) ministri, omologhi presidenti, *influencer*, ecc. Anche *Twitter* è utilizzato nella versione *basic* (non si sfrutta l'*ADV*).

Cia non è invece presente su *Linkedin* con un profilo ufficiale, ma solo tramite il profilo personale del Responsabile Comunicazione, che utilizza il proprio canale per informare dell'esistenza della confederazione, accreditando il "brand" all'interno del sistema. Per questo *social network* non è dunque definita una precisa strategia. Secondo il

Responsabile Comunicazione, essere presenti con una pagina ufficiale comporterebbe un investimento che la confederazione non è ancora in grado di fare, sia in termini di risorse economiche che culturali: per utilizzarlo al meglio si dovrebbe attuare una nuova strategia in grado di far percepire la Cia come una persona fisica ed è un'operazione complessa. Per evitare di non saper gestire nel modo corretto questo strumento ed andare incontro ad effetti controproducenti, si è preferito dar voce all'organizzazione tramite il profilo del Responsabile Comunicazione, che utilizza *Linkedin* nella versione *basic* (non usa l'ADV).

1.3 Finalità dell'utilizzo dei social network

Cia utilizza *Facebook* con le seguenti finalità: marketing associativo, informazione, ampliamento del network. La strategia con cui viene gestito dipende dall'agenda quotidiana degli impegni della confederazione e dei temi caldi del momento. In linea di massima, questo canale è usato soprattutto per comunicare con la base e ricevere dal territorio informazioni/richieste: è uno strumento grazie al quale riesce a dialogare velocemente con migliaia di persone che, diversamente, non avrebbe modo di ascoltare o incontrare.

Twitter è invece utilizzato per assolvere alla funzione di marketing associativo, lobbying istituzionale, informazione. Attraverso il suo utilizzo Cia punta ad accreditarsi presso un pubblico variegato, ma composto prettamente da attori politici e istituzioni, a cui avanza richieste attraverso un'attività mirata di *lobbying online*.

Linkedin è usato esclusivamente ai fini del marketing associativo. La strategia di utilizzo di questo strumento è ancora vaga, in quanto ritenuto più complesso da gestire e dunque poco sfruttato allo stato attuale. Vi è inoltre incertezza sulla validità del suo utilizzo: si ritiene che sia un canale frequentato ed accreditato dai professionisti, ma per questo prettamente luogo di incontro tra domanda-offerta di lavoro e difficilmente spendibile ai fini di una rappresentanza 2.0

1.4 Outcomes

1.4.1 Twitter Datas

Il *dataset* dell'account *Twitter* di Cia include 544 *tweets* in totale, di cui 44 *retweets*. Il 74,44% dei *tweets* contiene collegamenti ipertestuali (link), mentre 47 *tweets* contengono menzioni dirette ad altri utenti (*tweet* che iniziano con “@” e indicano risposte o avvio di conversazioni).

In termini di *posting timelines*, il rilevamento dei dati ha preso in analisi l'attività dell'account nel periodo ottobre 2012 - giugno 2016.

Tabella 2. Overview dell'account Twitter di Cia

ACCOUNT NAME	DESCRIZIONE	MENZIONI DIRETTE	TWEET	RT	LINK	FOLLOWER	FOLLOWING	DATA AVVIO
@Cia_Agricoltura	Organizzazione laica e autonoma dai partiti. Opera in Italia e in Europa per il progresso dell'agricoltura e per la difesa degli agricoltori	47	544	44 (8.08%)	40 5	3.606	26 5	10/ 12

FONTE: Elaborazione propria su dati dell'account Twitter di Cia (Ott. 2012- Giu. 2016)

Hashtag

Secondo il rilevamento degli *hashtag*, in base alla frequenza del loro utilizzo, il più impiegato in assoluto è #. Nella Tabella 2 si riportano, a titolo esemplificativo, i 10 *hashtag* più utilizzati dall'account.

Tabella 3: I 10 hashtag più utilizzati dell'account di Cia

HASHTAG	TOTALE
#cia	58
#agricoltori	19
#agrinsieme	16
#paesaggioitaliano	14
#agricoltura	14
#latte	12
#bioresistenze	11
#expo	9
#vino	8
#marciaperilclima	8

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Cia (Ott. 2012- Giu. 2016)

In termini di popolarità, nella Tabella 3 si riportano, a titolo esemplificativo, i 10 *tweet* di Cia più apprezzati dai suoi *follower* e/o dagli utenti di Twitter.

Tabella 4: I 10 tweets più retwettati dell'account Twitter di Cia

TWEET	RT
#Referendum #17aprile: gli #agricoltori votano "Sì"! @Cia_Agricoltura è per fermare #trivelle e #coltivare la terra https://t.co/ewIoe2xcN5	25
#Disponibile! #sprechi #spreKO #Fiuggi #cittadinanzattiva https://t.co/WLx0LkCO1	10

@Cittadinanzatti @agenziademanio https://t.co/mVa3YyqpVq	
#Referendum del 17 aprile: gli #agricoltori votano “Sì”! La @Cia_Agricoltura Italiani si schiera per fermare le... https://t.co/05fYrBZ79M	8
#Bioresistenze ad #Expo. Presentato il docu-film nato da un progetto della Cia e realizzato da Guido Turus. Ne... http://t.co/KfiwQZmleZ	8
Venerdì nella nostra sede nazionale di Roma presentiamo il primo rapporto sullo stato dell'agricoltura realizzato da #Cia e #Censis.	7
#laciainexpo con #donneincampo e #VandanaShiva seminano per la tutela della #Biodiversità http://t.co/33EpLouZ7X	7
#Agrinsieme per #campoliberofinoinfondo http://t.co/8jmGI8EbhO	7
La Terra è di tutti, soprattutto il 22 Aprile: Anche quest'anno la #GiornataMondialedellaTerra sarà celebrata con... https://t.co/iDW4UcWmnq	6
Il 28 e 29 maggio c'è "Torino Bio", #Cia e #Anabio: un workshop e una mostra-mercato dedicata...	6
Il #SoilDay2015: Il 5 dicembre a Roma per salvare la terra, quella sotto i nostri piedi. Aderisce #Agrinsieme... https://t.co/ks1CuzGlSx	6

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Cia (Ott. 2012- Giu. 2016)

Menzioni

La raccolta dei *tweet* ha permesso di rilevare le menzioni (“@”) ad altri utenti effettuate dall'account Twitter di Cia: la *Tabella 4* mostra, a titolo esemplificativo, i 10 account che ha menzionato di più.

Tabella 5: I 10 account più menzionati dall'account di Cia

MENZIONI	TOTALE
@cia_agricoltura	184
@dinoscanavino	25
@paesaggiofuturo	12
@maumartina	4
@cittadinanzatti	4
@agricolturanews	3
@coalizioneclima	3
@corriereit	3
@expo2015milano	2
@glgalletti	2

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Cia (Ott. 2012- Giu. 2016)

Audience

Al momento del reperimento dei dati, Cia conta 3.606 *follower*. Di questi 2.401 hanno una descrizione all'interno della propria biografia, per cui l'analisi si baserà su questo campione e mostrerà i temi di cui questi si interessano o di cui si occupano maggiormente. A titolo esemplificativo, si riportano le 10 parole chiave più frequenti all'interno delle *account descriptions*: la più presente risulta agricoltura (96); seguono giornalista (86), food (78), presidente (65), agricola (64), prodotti (59), politica (54), azienda (48), associazione (47), sviluppo (47).

1.4.2 Facebook Datas

La pagina Facebook di Cia è attiva da febbraio 2012. Al momento del reperimento dei dati ha 8.841 *fan*. Il *dataset* include 69 *post* originali, 1.984 *like*, 29 *tag* effettuati ad altre pagine, 48 commenti ricevuti sui propri *post*.

In termini di *posting timelines*, il rilevamento dei dati ha preso in analisi l'attività della pagina nei mesi di maggio e giugno 2016.

Tabella 6: Overview della fan page di Cia

PAGINA	DESCRIZIONE	FAN	POST	POST CONDIVISI	LIKE	CONDIVISIONI	TAG	COMMENTI	TIPOLOGIA DI POST
Cia Agricoltori Italiani	Organizzazione Roma	8841	69	7	1.984	1.232	29	48	Video (3) Foto+link (31) Foto (34) Link (7)

FONTE: Elaborazione propria sui dati della pagina Facebook di Cia (Mag.- Giu. 2016)

1.5 Achievements

I *social network* rappresentano il principale strumento di *feedback* che CIA ha a disposizione. In particolar modo Facebook permette di informare quotidianamente e far comprendere a tutta la base associativa il lavoro svolto.

Per questo motivo, l'organizzazione valuta particolarmente valido l'utilizzo dei *social network* (in una scala da 1 a 10, voto: 8) per migliorare il proprio ruolo di rappresentanza.

Ad oggi, tuttavia, CIA non ha ancora mai condotto vere e proprie "campagne di comunicazione social". Questo in ragione del fatto che nell'arco del 2015 ha provveduto ad una ristrutturazione complessiva dell'impianto di comunicazione e alla apertura dei *social network*. Su questo versante l'area sta avviando un ragionamento più strutturato,

cercando di coinvolgere il supporto di soggetti esterni per procedere al loro avvio in maniera strategica.

2. La comunicazione di CIA a livello di categoria: il caso AGIA

2.1 Struttura e organizzazione della comunicazione

L'Associazione Giovani Imprenditori Agricoli (AGIA) non dispone di un'area dedicata alla comunicazione in quanto è una organizzazione piccola e non ha a disposizione sufficienti risorse economiche ed umane.

In assenza di personale apposito, ha sperimentato un modello nuovo di organizzazione, creando un “gruppo comunicazione” composto da: presidente nazionale, segretario generale, due giovani soci e il presidente AGIA Calabria.

In considerazione del limitato tempo a disposizione e della distanza geografica tra i componenti (il presidente vive in provincia di Cosenza, il segretario generale a Roma, ecc.), il gruppo ha scelto di utilizzare quotidianamente *WhatsApp Messenger* (un *social network* di messaggistica mobile multi-piattaforma che consente di scambiarsi gratuitamente ed istantaneamente messaggi) come strumento di organizzazione interna, per impostare l'attività di comunicazione e segnalarsi notizie di rilievo su cui mobilitare l'attenzione ed impostare l'attività di rappresentanza.

L'organizzazione della comunicazione è strutturata in maniera ancora più composita: accanto al principale “gruppo comunicazione”, ve ne sono altri. I gruppi *WhatsApp* ripropongono esattamente l'organizzazione creata e sono divisi per *cluster*: c'è il “gruppo AGIA Europa”, composto da otto giovani che partecipano al dialogo civile della Ag Agri Eu e un membro della giunta nazionale, delegato per i rapporti con consiglio europeo dei giovani agricoltori; il “gruppo AGIA Start up”, costituito nel periodo dell'Expo 2015 quando AGIA ha presentato al padiglione Italia giovani e start up di successo e rimasto attivo; il “gruppo della rappresentanza politica”, composto dai membri della Giunta Nazionale e infine il “gruppo presidenti”. In questo modo, AGIA ha segmentato l'organizzazione delle attività e delle tipologie di informazioni veicolate. Il presidente e il segretario generale sono presenti in tutti i gruppi per monitorarne l'andamento e all'occorrenza intervenire, ma hanno affidato il coordinamento di ciascuno a persone differenti. Molti dei membri di questi gruppi, a loro volta, hanno creato a cascata gruppi *WhatsApp* locali e sono presenti sui *social network*. Si innesta così il meccanismo virale di condivisione, grazie al coinvolgimento sia delle Associazioni territoriali, che dei singoli che contribuiscono tramite le proprie pagine personali. Con questo meccanismo, AGIA è riuscita a raggiungere numeri rilevanti di visualizzazioni ed *engagement* sui *social network* (i post più importanti, ad esempio, arrivano fino a 20 mila persone).

Per essere aggiornata sui temi presidiati o su quanto circola in rete sulla propria organizzazione, AGIA ha inoltre attivato degli *allert* con *Google*.

I componenti del “gruppo comunicazione” hanno tutti un *background* diverso: il presidente è laureato in agraria (ma è un abile oratore e “uomo di comunicazione”, in virtù del suo ruolo); il presidente siciliano è laureato in ingegneria, mentre il segretario generale è laureato in agraria, ma ha una lunga esperienza in ambito IT e ufficio stampa.

È predisposta una strategia di comunicazione, con il preciso obiettivo di intercettare una categoria di *stakeholders* “silenti”: AGIA associa tutti i giovani imprenditori agricoli, ma prevede anche l’adesione di soggetti che pur non svolgendo attività agricola, sono propensi a farlo. La strategia di comunicazione è dunque improntata a rivolgersi ed intercettare una popolazione giovane non tesserata ma potenzialmente interessata e lo fa sia attraverso l’organizzazione di iniziative dal vivo (es. nelle scuole superiori, istituti tecnici agrari), sia utilizzando i *social network* per incontrare i giovani online.

Tale strategia viene impostata in base ai seguenti criteri, in questo ordine di importanza: ampliamento dell’audience (far conoscere ad una platea più ampia il proprio operato, ovvero, informare ed intercettare); aumento del consenso (far apprezzare il lavoro svolto dall’organizzazione, ossia, fidelizzare); attivazione di comportamenti (ovvero spingere a compiere un’azione modificando atteggiamenti e opinioni o rafforzare quelli positivi). La strategia è definita dagli organismi politici (Giunta Nazionale, Ufficio di Presidenza). In linea generale, è coerente con la strategia di comunicazione di CIA. In alcuni casi i due piani di attività si uniscono, in altri AGIA procede in autonomia. La strategia nasce e si sviluppa soprattutto nel lavoro quotidiano: il “gruppo comunicazione” interagisce su *WhatsApp* almeno una volta al giorno.

Comunicazione interna: mailing list, Dropbox e web tools

AGIA non è dotata di un’area riservata ai soci sul proprio sito web, ma utilizza altri strumenti per dialogare con la base associativa quali, ad esempio, *mailing list* di spedizione (puntualmente segmentate) tramite cui inviare aggiornamenti di vario genere. A livello di organizzazione interna, gli strumenti cambiano anche in base ai *cluster*: il “gruppo AGIA Europa”, ad esempio, usa *Dropbox* per la condivisione dei contenuti, mentre il “gruppo comunicazione”, ha iniziato ad utilizzare *Google Drive* poiché in grado di supportare anche file più corposi e sta pensando di dotarsi di un *Cloud Server* su cui mettere a disposizione degli associati tutto il materiale utile di cui dispone.

Tra gli strumenti di comunicazione, AGIA utilizza la posta elettronica, ma la ritiene uno strumento obsoleto: non immediato e, considerato il largo uso che se ne fa nel quotidiano lavorativo, fonte di scarsa attenzione. Per questo motivo, in particolar modo per le notizie più importanti, procede ad inviare prima le comunicazioni via mail per poi

sollecitarle subito dopo attraverso gli altri canali.

AGIA utilizza regolarmente anche piattaforme per web conference; chiamate condivise e *skype call*.

Comunicazione digital: sito web e social network

A settembre 2014, in concomitanza con la nuova presidenza, AGIA ha ristrutturato completamente l'attività di comunicazione.

I *social network*, in particolare, erano poco e mal gestiti. Il segretario generale ha ripreso in mano il controllo di *Facebook* e *Twitter*: all'epoca, *Facebook* era utilizzato come profilo personale (circa 3 mila amicizie), ma una volta ripresa l'attività sulla piattaforma, non essendo una persona fisica, *Facebook* ha trasformato il profilo in una *pagina fan* dopo circa tre mesi. Questo ha comportato un ulteriore riorganizzazione: AGIA ha collegato l'attività dei due *social network* (per cui quello che viene postato su uno, viene immediatamente condiviso anche sull'altro) e in un primo momento i canali erano collegati da *Twitter* verso *Facebook*. Nel cambiamento hanno dovuto necessariamente invertire il collegamento. Per tale motivo, l'attività è svolta principalmente su *Facebook* e i linguaggi dei due strumenti non sono sempre rispettati. Il "gruppo comunicazione" ha inoltre settato la pagina *Facebook* con quattro amministratori e un redattore, tutti con pari autonomia di pubblicazione. Il gruppo ha stabilito delle regole interne, ma ciascuno dei componenti procede in autonomia nell'utilizzo di entrambi i *social network*.

La ragione del maggior utilizzo di *Facebook* si ritrova principalmente nell'esigenza di concentrare le energie sul proprio pubblico di riferimento: i giovani. *Facebook* è notoriamente più idoneo in questo senso, mentre *Twitter* è popolato da istituzioni e *stakeholders*.

Il sito web istituzionale è invece utilizzato esclusivamente per veicolare notizie istituzionali (più strutturate e confezionate), inserite nel portale dalla segreteria di AGIA su indicazione del presidente o del segretario generale.

Non è necessario un grande sforzo di raccordo tra comunicazione online e offline, in quanto l'attività della seconda è molto esigua e limitata prettamente solo a comunicati stampa per le circostanze più importanti (redatti in autonomia o dall'Ufficio Stampa). Per quanto possibile, dunque, c'è sinergia.

L'area non può usufruire di un proprio budget. In mancanza di risorse, tutta l'attività relativa alla comunicazione è svolta a titolo volontario. Non è dunque prevista una somma apposita da destinare all'utilizzo dei *Social Network* (e *ADV*).

2.2 Determinanti dell'utilizzo dei social network

AGIA è presente sui *Social Network*: utilizza *Facebook* e *Twitter*; non utilizza *Linkedin*.

In particolare, è stata spinta ad utilizzare *Facebook* per la possibilità offerta da questa piattaforma di: intercettare nuovi utenti, attivare un canale semplice e diretto di dialogo e ascolto, diffondere contenuti. Utilizza questo *social network* nella versione *basic*, dunque non ha mai fatto uso dell'*advertising*.

Ha voluto essere presente su *Twitter*, invece, con il preciso intento di avere a disposizione un canale di dialogo con gli *stakeholder* istituzionali. Infatti, utilizza questo *social network* quasi esclusivamente per attività di *pressing online*.

La gestione dei diversi *social network* è affidata a persone differenti. In particolare è gestita dal “gruppo comunicazione” che, come visto, ha un *background* composito.

Non si può dire che per ogni *social network* sia pianificata una precisa strategia comunicativa: *Twitter* è poco utilizzato ed esclusivamente per attività di lobbying. Le due piattaforme sono collegate per mancanza di tempo e questo non permette un utilizzo ottimale e strategico.

Non è prevista neanche una pianificazione editoriale per ciascun social: si seguono i temi caldi del giorno e quelli che l'organizzazione sta presidiando in un dato momento.

Il presidente di AGIA è presente solo su *Twitter* e gestisce in prima persona la sua comunicazione.

2.3 Finalità dell'utilizzo dei social network

Facebook viene utilizzato con le seguenti finalità: marketing associativo, lobbying istituzionale, informazione, auto promozione, ampliamento del network. In particolare è sfruttato per rivolgersi ai giovani raccontando, attraverso diverse tecniche, l'attività dell'organizzazione.

Twitter è invece utilizzato per assolvere alla funzione di lobbying istituzionale.

Linkedin non è utilizzato perché non incontra il target di riferimento: i giovani al termine del percorso scolastico.

2.4 Outcomes

2.4.1 Twitter Datas

Il *data set* dell'account Twitter di Agia include 3682 *tweets* in totale. Di questi per limiti tecnici è stato possibile reperirne 3.223, di cui 38 *retweets*. L'85,06% dei *tweets* contiene collegamenti ipertestuali (link), mentre 11 *tweets* contengono menzioni dirette ad altri utenti (*tweet* che iniziano con "@" e indicano risposte o avvio di conversazioni).

In termini di *posting timelines*, il rilevamento dei dati ha preso in analisi l'attività dell'account nel periodo settembre 2012- giugno 2016.

Tabella 7: Overview dell'account Twitter di Agia

ACCOUNT NAME	DESCRIZIONE	MENZIONI DIRETTE	TWEET	RT	LINK	FOLLOWER	FOLLOWING	DATA AVVIO
@Agi14	-	11	3682	38 (1.03%)	3132	1795	1.995	09/12

FONTE: Elaborazione propria su dati dell'account Twitter di Agia (Set. 2012- Giu. 2016)

Hashtag

Secondo il rilevamento degli *hashtag*, in base alla frequenza del loro utilizzo, il più impiegato in assoluto è #cia. Nella Tabella 2 si riportano, a titolo esemplificativo, i 10 *hashtag* più utilizzati dall'account.

Tabella 8: I 10 hashtag più utilizzati dell'account di Agia

HASHTAG	TOTALE
#agia	99
#cia	79
#giovaniimprenditoriagricoli	45
#expo2015	32
#agricoltura	31
#psr	28
#giovani	25
#agricoltori	25
#paesaggioitaliano	24
#bioresistenze	21

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Agia (Set. 2012- Giu. 2016)

In termini di popolarità, nella *Tabella 3* si riportano, a titolo esemplificativo, i 10 *tweet* di Agia più apprezzati dai suoi *follower* e/o dagli utenti di *Twitter*.

Tabella 1: I 10 tweets più retwettati dell'account Twitter di Agia

TWEET	RT
Al via il primo “Master in Apertura e Gestione di Start-Up Agricole” lanciato da Cia, Agia e Agricoltura è Vita http://t.co/wF4oqFFSjE	4
PIL: l'agricoltura è “anticiclica”: cresce il valore aggiunto +4,7% e aumentano occupazione +0,7% ed export +6,6%: http://t.co/lcDvLTqUTd	4
POLITI risponde a Marini affermando che AGRINSIEM non è contro nessuno!! http://t.co/OY911JO8Mu	4
Start-up agricole, un master per i giovani imprenditori - Notizie live Sicilia - Giornale di Sicilia http://t.co/jsqe3pal0i via @Blogsicilia	4
#PAC 2015-2020... rispettare il #greening fa "bene" a tutti http://fb.me/6r5npt0hK	4
E stato pubblicato il Bando Ismea per la formazione dei giovani agricoltori!! http://t.co/kQtIAchDCc	3
Quanti SONO I GIOVANI CHE CONDUCONO UN'AZIENDA IN ITALIA! http://t.co/9ynXyxssHF	3
Una sfida per il prossimo governo: convincere 2 milioni di giovani pronti ad andarsene http://t.co/yW8HyUp0 via @linkiesta	3
Agricoltori soffocati dalle carte http://t.co/ckbm7aaaYh via @italiaoggi	3
Rapporto sullo Stato dell'Agricoltura 2014 - Rapporto in formato elettronico http://t.co/sYY36P0id8	3

FONTE: elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Agia (Set. 2012 – Giu. 2016)

Menzioni

La raccolta dei *tweet* ha permesso di rilevare le menzioni (“@”) ad altri utenti effettuate dall'account *Twitter* di: la *Tabella 4* mostra, a titolo esemplificativo, i 10 account che ha menzionato di più.

Tabella 20: I 10 account più menzionati dall'account di Agia

MENZIONI	TOTALE
@dinoscanavino	33
@sharthis	22
@expo2015milano	19
@fqualivita	17
@agia14	14
@paesaggiofuturo	13
@repubblicait	10
@mariapirrone	9
@youtube	8
@youngruralnet	7

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Agia (Set. 2012 - Giu. 2016)

Audience

Al momento del reperimento dei dati, conta 1.795 *follower*. Di questi solo 1.300 hanno una descrizione all'interno della propria biografia, per cui l'analisi si baserà su questo campione e mostrerà i temi di cui questi si interessano o di cui si occupano maggiormente. A titolo esemplificativo, si riportano le 10 parole chiave più frequenti all'interno delle *account descriptions*: la più presente risulta imprese (89); seguono confcommercio (77), servizi (75), turismo (57), commercio (77), presidente (48), marketing (45), formazione (40), consulenza (37), associazione (35).

2.4.2 Facebook Datas

La pagina Facebook di è attiva da ottobre 2014. Al momento del reperimento dei dati ha 6.282 *fan*. Il *dataset* include 58 *post*, 670 *like*, nessun *tag* effettuato ad altre pagine, 6 commenti ricevuti sui propri *post*.

In termini di *posting timelines*, il rilevamento dei dati ha preso in analisi l'attività della pagina nei mesi di maggio e giugno 2016.

Tabella 3: Overview della fan page di Agia

PAGINA	DESCRIZIONE	FAN	POST	POST CONDIVISI	LIKE	CONDIVISIONI	TAG	COMMENTI	TIPOLOGIA DI POST
Agia Giovani Imprenditori Agricoli	Startup · Roma	6282	58	43	670	276	-	6	Link (30) Foto (60) Video (5)

FONTE: Elaborazione propria sui dati della pagina Facebook di Agia (Mag./Giu. 2016)

2.5 Achievements

Non si può dire che AGIA abbia condotto vere e proprie “campagne social”, ma ha di certo iniziato a sfruttare la rete per svolgere il proprio ruolo di rappresentanza. Ad esempio, durante l’approvazione della “Legge di Stabilità 2016”, per avanzare la richiesta di esenzione dell’IMU per i terreni da dare in affitto ai giovani, ha realizzato una forte attività di *pressing* integrando tutti i canali di comunicazione (comunicato stampa e/o articoli veicolato sui *social* e caricati sul sito web; video caricati su *Youtube*, veicolati sui *social* e sul sito web, ecc.) per rilanciare la sua posizione; ha richiamato l’attenzione sui diversi gruppi *WhatsApp* e spinto dal basso all’azione, ha utilizzato *hashtag* di riferimento, ecc. Si è trattato di una mobilitazione online durata circa 20 giorni, avviata senza aver effettuato a monte una precisa pianificazione e/o studio: era stata effettuata solo la mappatura degli interlocutori presenti sui *social network* (per menzioni dirette) e caselle mail istituzionali (per invii mirati). A fine mobilitazione, hanno riscontrato di aver raggiunto un numero elevato di persone e di aver dato vita ad una intensa attività intorno alle iniziative svolte.

In generale il *feedback* principale riscontrati dall’utilizzo dei *social network* è l’incremento della visibilità e il conseguente aumento di contatti. I giovani imprenditori agricoli rappresentano una componente molto piccola del nostro Paese, ma nonostante ciò, grazie all’utilizzo dei *social* (ad esempio, telefonate ricevute grazie al numero messo a disposizione sui *social*, messaggi su *Facebook* di persone che chiedono maggiori informazioni, ecc.) AGIA è stata individuata come interlocutore su scala nazionale con benèfici effetti anche su scala territoriale.

Per questi motivi, l’utilizzo dei *social network* per migliorare il proprio ruolo di rappresentanza è ritenuto fondamentale (in una scala da 1 a 10, il massimo: 10), più importante di essere presenti su un giornale.

AGIA effettua con costanza il monitoraggio dell’andamento dell’utilizzo di *Facebook*, attraverso *Facebook Insight*. In linea generale, l’analisi dell’andamento di questa piattaforma è effettuata con cadenza mensile, ma i post relativi a notizie di particolare interesse vengono vagliati anche quotidianamente. Gli esiti del monitoraggio vengono resi pubblici alla Giunta Nazionale, per rendere noti i risultati e l’importanza del loro utilizzo.

Essendo meno utilizzato, *Twitter* è poco o nulla monitorato.

3. La comunicazione di CIA a livello territoriale: il caso CIA Sicilia

3.1 Struttura e organizzazione della comunicazione

CIA Sicilia è dotata di un'area dedicata alla comunicazione. Nello specifico, ha creato un gruppo composto da sei persone che, a titolo volontario, curano le relazioni esterne dell'organizzazione: il presidente, il segretario generale e altri quattro componenti della Giunta Regionale.

I membri del "gruppo comunicazione" hanno un background composito: nessuno proviene da studi mirati in comunicazione né facoltà umanistiche; sono prevalentemente laureati in agraria o ingegneria.

All'interno del gruppo non esiste un Responsabile Comunicazione: ognuno ha pari responsabilità e autonomia nella creazione dei contenuti. L'attività è svolta a titolo gratuito, per passione e dedizione e per questo si adatta alle tempistiche a disposizione dei componenti del gruppo. L'unico che ha una responsabilità maggiore è il segretario generale, poiché è il responsabile delle comunicazioni ufficiali di CIA Sicilia.

Trattandosi di un'organizzazione dalle dimensioni relativamente piccole, l'area riesce a lavorare in completo raccordo con le altre, avendo in mano l'organizzazione delle diverse attività un numero limitato di persone. Per lo stesso motivo, c'è sinergia e coordinamento tra comunicazione online e offline.

È predisposta una strategia di comunicazione, in base ai seguenti criteri: ampliamento dell'audience (far conoscere ad una platea più ampia il proprio operato, ovvero informare ed intercettare); aumento del consenso (far apprezzare il lavoro svolto dall'organizzazione, ossia fidelizzare); attivazione di comportamenti (spingere a compiere un'azione, ossia modificare atteggiamenti e opinioni o rafforzare quelli positivi). Tale strategia è tuttavia stabilita senza una precisa pianificazione a monte, ma vagliata nel quotidiano, casualmente, da ogni singolo componente del gruppo in base alle esigenze e ai temi caldi. Non è dunque stabilita una strategia di largo respiro, annuale.

Comunicazione digital: sito web e social network

CIA Sicilia è dotata di un sito istituzionale ed è gestito dagli imprenditori agricoli. Questi sono privi di un background in materia, ma hanno ricevuto una formazione mirata per il suo utilizzo. Quanto ai *social network*, CIA Sicilia predilige *Facebook* come canale di confronto e dialogo con la propria base associativa: è qui che riesce infatti ad incrementare maggiormente i contatti grazie ai commenti nei post, alle richieste di informazioni che arrivano nei messaggi privati o alle telefonate ricevute tramite il numero messo a disposizione.

Comunicazione interna: mailing list e WhatsApp

Questa associazione datoriale utilizza i gruppi di *WhatsApp* come strumento di organizzazione interna: al loro interno pianifica le attività, richiama l'attenzione su determinate notizie e sulla loro condivisione tramite i *social network*, richiama alla mobilitazione “dal basso”.

L'organizzazione utilizza le *Newsletter* come strumento di informazione per la base associativa. Non si tratta tuttavia di prodotti informativi creati *ad hoc*, ma di approfondimenti realizzati da AGIA e rinviati alla propria *mailing list*.

L'area può usufruire di un budget: si tratta dello stanziamento messo a disposizione una volta all'anno per tutta l'organizzazione politica (il cui ammontare oscilla dai 1.000 ai 10.000 euro) di cui può usufruire all'occorrenza per le attività di comunicazione, ivi compresa l'organizzazione di convegni, manifestazioni, ecc. Non è invece prevista una somma da utilizzare per i *social network*. Tuttavia, il loro uso è ritenuto centrale dal “gruppo comunicazione” che per ora investe energia a livello personale per la loro gestione.

3.2 Determinanti dell'utilizzo dei social network

CIA Sicilia utilizza *Facebook*, non utilizza *Twitter* e *Linkedin*.

Nello specifico, è stata spinta ad usare *Facebook* in quanto piattaforma estremamente popolata. Nello specifico, è stata creata una pagina istituzionale per la possibilità di intercettare nuovi utenti, attivare un canale semplice e diretto di dialogo e ascolto, diffondere contenuti. Il “gruppo comunicazione” utilizza questa piattaforma nella modalità *basic*: non ha, ad oggi, mai utilizzato l'ADV.

È in procinto di utilizzare *Twitter* per gli stessi motivi, con particolare attenzione alla possibilità di attivare un canale semplice e diretto di dialogo e ascolto.

CIA Sicilia ha scelto di non utilizzare *Linkedin* in quanto non lo ritiene un canale utile ai fini della sua attività di rappresentanza. Questo strumento non è mai stato utilizzato neanche a livello personale dai componenti del “gruppo comunicazione”.

La gestione dei *social network* è affidata a persone differenti. Nello specifico, al “gruppo comunicazione” di cui sopra.

Attualmente non è stabilita una precisa strategia per ogni *social network*, né è prevista una pianificazione editoriale. Le due piattaforme utilizzate sono inoltre state collegate tra loro (da *Facebook* verso *Twitter*), per ottimizzare i tempi ed ampliare il bacino di utenza.

Il presidente di CIA Sicilia è presente su *Twitter* e *Facebook* e gestisce in prima persona la sua comunicazione.

3.3 Finalità dell'utilizzo dei social network

Facebook è utilizzato al fine di assolvere alle funzioni di marketing associativo, informazione, autopromozione.

3.4 Outcomes

3.4.1 Facebook Datas

La pagina *Facebook* di Cia Sicilia è attiva da gennaio 2016. Al momento del reperimento dei dati ha 762 *fan*. Il *dataset* include 77 *post*, 175 *like*, nessun *tag* effettuato ad altre pagine, nessun commento ricevuto sui propri *post*.

In termini di *posting timelines*, il rilevamento dei dati ha preso in analisi l'attività della pagina nei mesi di maggio e giugno 2016.

Tabella 4: Overview della fan page di Cia Sicilia

PAGINA	DESCRIZIONE	FAN	POST	POST CONDIVISI	LIKE	CONDIVISIONI	TAG	COMMENTI	TIPOLOGIA DI POST
Cia Sicilia	Organizzazione	762	77	-	175	28	-	-	Link (69) Foto (8)

FONTE: Elaborazione propria sui dati della pagina Facebook di Cia Sicilia (Mag./Giu. 2016)

3.5 Achievements

CIA Sicilia non ha ancora condotto delle vere e proprie “campagne social”. Tuttavia, ha settato una propria strategia di utilizzo dei *social network*.

Ha diviso il “sistema CIA social” per matrici: AGIA Nazionale (xN) e i livelli regionali (xn) che vengono coordinati dal nazionale. Nello specifico, ha riscontrato che se condivide una notizia sul nazionale e poi questa a sua volta viene ri-condivisa nella pagina regionale e in quelle dei profili personali dei presidenti, riscuote un maggior numero di visualizzazioni. Viceversa, se posta qualcosa su xn(sicilia) e poi la ri-condivide sulla pagine del presidente e su xN, il passaggio a ritroso fa perdere al nazionale buona parte delle visualizzazioni.

Dunque, il maggior feedback dall'utilizzo dei *social network* lo riscontra in termini di

visualizzazioni ed incremento dei contatti. In questo senso, il picco è stato raggiunto da un post sui finanziamenti a fondi perduti per i giovani, con ben 38 mila visualizzazioni. L'organizzazione ritiene che l'utilizzo di queste nuove piattaforme di *social networking* sia molto importante per svolgere il proprio ruolo di rappresentanza nella società odierna (in una scala da 1 a 10, assegna ai *social network* il voto più alto: 10).

Il “gruppo comunicazione” monitora ogni singolo post pubblicato su *Facebook*. Ha così il controllo generale del suo andamento, ma non effettua un'analisi approfondita tramite *Facebook Insights*. Non effettua nessun tipo di monitoraggio su *Twitter*.

Parte II

Il sistema Confartigianato

Sommario: 4 La comunicazione di Confartigianato su *Twitter* e su *Facebook*. - 4.1 Struttura e organizzazione della comunicazione. - 4.2 Determinanti dell'utilizzo dei *social network* - 4.3 Finalità dell'utilizzo dei *social network*. - 4.4 Outcomes. - 4.5 Achievements. - 5 La comunicazione di Confartigianato a livello di categoria. - 5.1 Struttura e organizzazione della comunicazione. - 5.2 Determinanti dell'utilizzo dei *social network*. - 5.3 Finalità dell'utilizzo dei *social network*. - 5.4 Outcomes. - 5.5 Achievements. - 6 La comunicazione di Confartigianato a livello territoriale: il caso Confartigianato Lombardia. - 6.1 Struttura e organizzazione della comunicazione. - 6.2 Determinanti dell'utilizzo dei *social network*. - 6.3 Finalità dell'utilizzo dei *social network*. - 6.4 Outcomes. - 6.5 Achievements.

4. La comunicazione di Confartigianato su Twitter e su Facebook

4.1 Struttura e organizzazione della comunicazione

Confartigianato è dotata di un Ufficio Stampa che si occupa di tutte le attività di comunicazione. Così intesa, l'area è composta da tre persone ed un consulente, che li affianca nelle relazioni con i media tradizionali (stampa, radio, televisione).

I componenti dell'area hanno un background in linea con il ruolo svolto: provengono tutti da una formazione universitaria di stampo letterario/umanistico (nello specifico: psicologia, lettere, scienze della comunicazione).

Esiste un responsabile dell'Ufficio Stampa ed è il responsabile di tutta la comunicazione. All'interno dell'organigramma risponde al segretario generale. Nonostante tutti siano, all'occorrenza, operativi su qualsiasi fronte, le diverse funzioni sono ricoperte da profili professionali specifici: uno dei componenti dell'area è responsabile del nuovo portale online e di tutta la comunicazione digitale, una persona si occupa nello specifico di gestire i *social network* e un'altra segue l'attività dell'ufficio stampa.

Non è predisposta una strategia di comunicazione annuale. Il piano di lavoro è stabilito nel corso dell'anno, sulla base del programma confederale. Nello specifico, viene individuato un percorso di attività d'intesa con il segretario generale, che varia poi a seconda delle iniziative realizzate. La strategia di comunicazione è dunque molto legata alla quotidianità che ogni giorno porta con sé specifiche necessità di comunicazione.

Comunicazione digitale: sito web e social network

Tra comunicazione online e offline c'è perfetta sinergia e coordinamento: il raccordo di tutto è il portale online, attraverso il quale c'è un'osmosi continua. Lanciato nella sua veste completamente rinnovata a gennaio 2015 (l'architettura informatica desueta consentiva il solo caricamento di allegati), il portale è diventato il contenitore di tutta l'attività svolta ed è costantemente aggiornato. Qui si ritrova l'integrazione tra tutti gli strumenti di comunicazione a disposizione.

Anche la presenza sui *social network* è recente: Confartigianato ha creato la propria pagina ufficiale *Facebook* e un account istituzionale *Twitter* da un anno (gennaio 2015). Su questo versante, l'organizzazione è dunque ancora in una fase iniziale di sperimentazione per cui utilizza queste piattaforme ancora esclusivamente in chiave informativa e di diffusione del proprio posizionamento politico o in chiave di marketing associativo, per raggiungere nuovi potenziali associati. È cosciente che si tratta di un campo su cui investire, ma è ancora molto attenta nella selezione e nel taglio da dare al messaggio da veicolare sui *social network* sui quali, ad oggi, preferisce non esporsi.

Confartigianato non ha ideato una *social media policy* da diffondere alle Associazioni territoriali, sia perché arrivata in ritardo rispetto a queste, sia in considerazione della loro totale indipendenza (organizzazione verticale, dal basso verso l'alto).

Il presidente di Confartigianato è presente solo su *Twitter* e gestisce in prima persona la sua comunicazione.

Comunicazione interna: nuovo portale online per i soci e newsletter

Il sito web è il luogo di dialogo con le Associazioni territoriali (destinatari principali di tutta l'attività confederale e della comunicazione) che, a loro volta, rilanciano all'imprenditore socio le informazioni. Attraverso il sito, il messaggio raggiunge anche l'imprenditore in maniera diretta.

Oltre alle comunicazioni via Internet, Confartigianato utilizza *newsletter* mirate per diffondere approfondimenti di vario genere (di carattere fiscale, sindacale, istituzionale) e piattaforme per dirette video con i territori.

Accanto a questi strumenti, per offrire un servizio di assistenza moderno e completo agli associati, Confartigianato si è dotata sul proprio sito web di una nuova *intranet* riservata ai soci, dove è messo a disposizione tutto il materiale utile avente carattere riservato nonché strumenti di analisi e monitoraggio. Si tratta di un sistema all'avanguardia che partirà nei prossimi mesi (febbraio-marzo 2015), ideato dalla Direzione delle Politiche Istituzionali di Confartigianato e realizzato dai servizi informativi interni.

I contenuti presenti sono stati puntualmente riaggregati secondo una logica nuova, funzionale all'utente. Nello specifico sono stati creati macro-contenitori che danno accesso a diversi sotto-sistemi. La struttura dell'*intranet* è intuitiva e rappresenta graficamente una costellazione che rimanda all'idea di tutto il "sistema Confagricoltura" con i suoi diversi pianeti. Anche la grafica è semplice ma accattivante, supportata dall'utilizzo di colori vivaci e *font* gradevoli alla vista.

I "pianeti" in oggetto sono i seguenti: *Leggere le comunicazioni di sistema; Accedere ai siti di direzione* (sotto-sistemi: *Direzione politiche economiche, Direzione politiche fiscali, Direzione relazioni sindacali, Direzione relazioni istituzionali, Direzione politiche organizzative*); *Cercare informazioni e documenti; Monitorare le attività di*

lobbying (sotto-sistemi: *lobbying in rete*; notizie dalle istituzioni); Consultare ricerche e studi; Consultare la rassegna stampa; Misurare il clima delle imprese (sotto-sistemi: Dati organizzativi, Le nuove imprese italiane); Accedere alle funzioni operative.

In particolare, lo strumento operativo messo a disposizione con *Lobbing in rete* permette di monitorare l'iter di un provvedimento legislativo di interesse: l'associazione territoriale può così controllare cosa sta facendo il suo politico di riferimento sul tema.

La nuova *Intranet* è inoltre profilata per singole *capabilities*, per cui a seconda della tipologia di utenza si ha accesso a determinati pianeti e relativi satelliti (livelli), ossia informazioni *ad hoc*. Un operatore normale, ad esempio, non ha la stessa capacità di visualizzazione dei contenuti del presidente, del segretario generale o della segreteria dell'ordine (contenuti politici), ma ha accesso a tutti i materiali che derivano dalle direzioni o aree specifiche del sistema Confartigianato (contenuti operativi).

In linea generale, tutta l'area lavora in raccordo con le altre, grazie ad una stretta collaborazione tra il Responsabile Comunicazione e i vertici dell'organizzazione.

L'area non ha a disposizione un budget definito, ma ha capacità di spesa autonoma, sulla base delle necessità. In linea generale, le risorse sono impegnate dagli strumenti che servono per comunicare e all'occorrenza, d'intesa con segretario generale, vengono vagliate altre spese.

4.2 Determinanti dell'utilizzo dei social network

Confartigianato è presente sui *social network*. Utilizza *Facebook* e *Twitter*; non utilizza *Linkedin*.

In particolare, è stata spinta ad utilizzare *Facebook* per la possibilità offerta da questa piattaforma di: attivare un canale semplice e diretto di dialogo e ascolto; diffondere contenuti. Utilizza questo *social network* nella versione *basic*. Al momento non ha, dunque, mai utilizzato l'*advertising*.

Gli stessi motivi hanno spinto Confartigianato ad utilizzare *Twitter*. Anche questo *social network* è utilizzato nella versione *basic* (no ADV).

È stato scelto di non utilizzare *Linkedin* in quanto ritenuto strumento di comunicazione non adatto per l'organizzazione.

La gestione dei diversi *social network* è affidata ad un'unica persona. L'addetto al loro utilizzo aveva intrapreso un percorso di studi mirato in comunicazione, poi interrotto e non portato a termine. Ad oggi è un giornalista pubblicista.

Non è stabilita una precisa strategia comunicativa per ogni *social network*: si seguono i temi caldi del giorno e l'agenda confederale. In generale, la *policy social* coincide con quella della comunicazione: si riporta la notizia in maniera concisa, senza esporsi troppo. Una pianificazione editoriale per i contenuti da diffondere è prevista solo in

alcuni casi: per le notizie provenienti dal territorio e dalle categorie (lanciate prevalentemente su *Facebook* con gli hashtag #dalterritorio, #dallecategorie); per le storie della collana “I ritratti del lavoro”. A questo proposito, Confartigianato ha iniziato ad utilizzare diversi *hashtag* identificativi attraverso i quali dialogare con gli associati. Da ultimo, ha lanciato #confartigianatoconviene, per avanzare proposte associative.

4.3 Finalità dell'utilizzo dei social network

Facebook e *Twitter* vengono utilizzati con lo scopo di assolvere alla funzione di marketing associativo, informazione, ampliamento del network.

Nello specifico, Confartigianato ritiene che queste piattaforme siano in grado di aumentare e migliorare la visibilità dell'attività confederale, permettendo così di intensificare i rapporti sia con *influencer* e *stakeholder* tradizionali (giornalisti, istituzioni, ecc.), sia con gli imprenditori.

Oltre a ciò, Confartigianato ritiene i *social network* dei canali utili per il riposizionamento culturale dell'artigianato, in quanto in grado di dare spazio alle storie che raccontano un nuovo artigiano 2.0. Il progetto complessivo mira ad una nuova associazione per un nuovo artigiano, anche attraverso l'utilizzo di questi moderni strumenti di comunicazione.

4.4 Outcomes

4.4.1 Twitter Datas

Il *dataset* dell'account *Twitter* di Confartigianato include e 1.325 *tweets*, di cui ben 867 sono *retweets*. Il 61,58% dei *tweets* contiene collegamenti ipertestuali (link), mentre 43 *tweets* contengono menzioni dirette ad altri utenti (*tweet* che iniziano con “@” e indicano risposte o avvio di conversazioni).

In termini di *posting timelines*, il rilevamento dei dati ha preso in analisi l'attività dell'account nel periodo gennaio 2012 - giugno 2016. Tuttavia, l'account è attivo solo da novembre 2014, per cui i dati reperiscono l'attività prodotta a partire da quel momento.

Tabella 5: Overview dell'account *Twitter* di Confartigianato

ACCOUNT NAME	DESCRIZIONE	MENZIONI	TWEET	RT	LINK	FOLLOWER	FOLLOWING	DATA AVVIO
@confartigianato	La più rappresentativa organizzazione dell'artigianato	43	1325	867 (65.43%)	816	1.335	285	11/14

	e della micro e piccola impresa. Dal 1946							
--	---	--	--	--	--	--	--	--

FONTE: Elaborazione propria su dati dell'account Twitter di Confartigianato (gen 2012-giu 2016)

Hashtag

Secondo il rilevamento degli *hashtag*, in base alla frequenza del loro utilizzo, il più impiegato in assoluto è #confartigianato. Nella *Tabella 2* si riportano, a titolo esemplificativo, i 10 *hashtag* più utilizzati dall'account.

Tabella 6: I 10 hashtag più utilizzati dell'account di Confartigianato

HASHTAG	TOTALE
#confartigianato	243
#assemblea2015	26
#servizi2016	24
#dnartigiano	16
#madeinitaly	14
#artigenio	14
#reteimpreseitalia	13
#savethedate	12
#milano	11
#fisco	11

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Confartigianato (Gen. 2012 – Giu. 2016)

In termini di popolarità, nella *Tabella 3* si riportano, a titolo esemplificativo, i 10 *tweet* di più apprezzati dai suoi *follower* e/o dagli utenti di *Twitter*.

Tabella 15: : I 10 tweets più retwettati dell'account Twitter di Confartigianato

TWEET	RT
#Sì a voto @Europarl_IT per obbligo indicazione #origine e #provenienza di #carne #latte #derivati. #MadeInItaly https://t.co/ra0lMiH9fs	34
#SummerSchool2015, @EnricoLetta: "Questa #Europa non funziona ma no a nazionalismi. Istituzioni europee più forti"	28
#Assemblea2015 #Confartigianato @RobertoMaroni_ "artigianato è pilastro fondamentale economia italiana e lombarda"	25
#Harvard studia i #distretti produttivi del #NordEst, tra #innovazione, aziende leader e #globalizzazione https://t.co/Trc40esh7I	23

#MercatoUnico, #Bruxelles per obbligo etichetta origine. Grazie a chi ha difeso #MadeInItaly https://t.co/UHsfZm6hnT https://t.co/EoZdFrFLdm	21
#PagamentiPA ancora troppo lenti. @GiorgioMerletti:"Compensazione diretta". #Confartigianato su @Corriereit: http://goo.gl/hmBphz	21
Oggi, su @ilgiornale, la denuncia di @GiorgioMerletti contro la tassazione:	21
La nuova #Giunta dei #Giovani #Imprenditori, #DamianoPietri presidente, #DanieleCasetta e #RoccoDabraio vice https://t.co/scx0FXdiJu	20
Nella benzina italiana un pieno di accise. Un euro in un litro. La denuncia di #Confartigianato su @Corriereit: https://t.co/buvKIZvQig	20
Grazie @Europarl_IT per no a #etichettasemaforo per #profilinutrizionali dei prodotti alimentari. Vince la qualità! https://t.co/YxPcVnp8QQ	19

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Confartigianato (Gen. 2012 – Giu. 2016)

Menzioni

La raccolta dei *tweet* ha permesso di rilevare le menzioni (“@”) ad altri utenti effettuate dall'account Twitter di Confartigianato: la *Tabella 4* mostra, a titolo esemplificativo, i 10 account che ha menzionato di più.

Tabella 167: I 10 account più menzionati dall'account di Confartigianato

MENZIONI	TOTALE
@giorgiomerletti	37
@IMV_2015	19
@MBItaliaVAN	12
@expo2015milano	12
@nardmarc	11
@corriereit	10
@artigiancassa	9
@maumartina	82
@artigianivarese	5
@anccconf	5

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Confartigianato (Gen. 2012- Giu. 2016)

Audience

Al momento del reperimento dei dati, conta 1.355 *follower*. Di questi solo 981 hanno una descrizione all'interno della propria biografia, per cui l'analisi si baserà su questo campione e mostrerà i temi di cui questi si interessano o di cui si occupano

maggiormente. A titolo esemplificativo, si riportano le 10 parole chiave più frequenti all'interno delle *account descriptions*: la più presente risulta imprese (77); seguono confartigianato (71), presidente (34), associazione (31), comunicazione (29), formazione (26), artigiani (24), giovani (24), business (23), impresa (23).

4.4.2 Facebook Datas

La pagina Facebook di Confartigianato è attiva da gennaio 2015. Al momento del reperimento dei dati ha 1.521 *fan*. Il *data set* include 52 *post*, 1.028 *like*, 53 *tag* effettuati ad altre pagine, 12 commenti ricevuti sui propri *post*.

In termini di *posting timelines*, il rilevamento dei dati ha preso in analisi l'attività della pagina nei mesi di maggio e giugno 2016.

Tabella 178: Overview della fan page di Confartigianato

PAGINA	DESCRIZIONE	FAN	POST	POST CONDIVISI	LIKE	CONDIVISION I	TAG	COMMENTI	TIPOLOGIA DI POST
Confarti gianato Imprese	Organizza zione Roma	15 21	52	4	1.02 8	680	53	12	Link (34) Foto+link (3) Foto (6) Evento (5) Video (2)

FONTE: Elaborazione propria sui dati della pagina Facebook di Confartigianato (Mag./Giu. 2016)

4.5 Achievements

Essendo presente sui *social network* da poco tempo, Confartigianato è ancora in una fase iniziale di sperimentazione e non ha ancora avuto modo di condurre vere e proprie “campagne social”. Ciò detto, quest'anno l'organizzazione festeggia 70 anni di attività e la circostanza dovrebbe essere l'occasione per sperimentare questo tipo di campagne.

Nonostante la recente esperienza, l'organizzazione ha riscontrato buoni risultati dall'utilizzo di queste piattaforme in termini di maggiore circolarità delle iniziative svolte. Obiettivo del livello centrale di tutto il sistema confederale è infatti quello di fornire agli associati gli strumenti necessari alle associazioni per parlare di determinati problemi. A tal fine, grazie ai *social network*, riesce a veicolare loro meglio il materiale predisposto dall'Ufficio Studi e la posizione della confederazione.

Il responsabile dei *social network* effettua un monitoraggio mensile dell'andamento delle piattaforme utilizzate attraverso questi strumenti: *Twitter Analytics*; *Facebook Insights*.

In una scala da 1 a 10 valuta molto valido l'utilizzo dei *social network* per migliorare il

proprio ruolo di rappresentanza (voto: 8).

5. La comunicazione di Confartigianato a livello di categoria

5.1 Struttura e organizzazione della comunicazione

L'organizzazione della comunicazione di Confartigianato a livello di categoria riflette la sua strutturazione: le Associazioni di categoria, a differenza, ad esempio, di quelle di Confindustria, per statuto non sono organizzate in forma autonoma rispetto alla Confederazione. Quindi, anche per ciò che riguarda l'attività di comunicazione, è l'Ufficio stampa di Confartigianato a promuovere e dare visibilità alle loro iniziative tramite gli strumenti e le modalità illustrate nel livello nazionale.

Non essendoci delle Federazioni con una personalità giuridica a sé stante, l'organizzazione categoriale è solo funzionale e tutto quello che afferisce alla parte comunicativa viene svolto dal livello nazionale in maniera intercategoriale. La stessa cosa avviene a livello regionale e territoriale/provinciale: il regionale coordina l'attività anche provinciale. Ad esempio, organizza team di lavoro periodici per coordinare l'attività di comunicazione all'interno dei territori sviluppando quindi tutto quello che viene fatto a livello regionale.

In Confartigianato le categorie sono organizzate in gruppi a seconda dei singoli mestieri più che in vere e proprie categorie (es. gruppo degli orafi, installatori, arredamento, ecc.), ma questo non incide a livello comunicativo: viene comunque tutto governato dalla confederazione a seconda dei tre livelli.

Sul sito di Confartigianato è infatti presente nel menu principale di navigazione una sezione "Notizie – Dalle categorie" dove vengono presentate le 12 Federazioni di categoria, ognuna con un collegamento ipertestuale che rimanda ad una pagina contenente le informazioni essenziali: breve introduzione della categoria e delle rispettive Associazioni di mestiere in cui è organizzata. Per ciascuna sono presenti le seguenti informazioni: presidente, responsabile (o Consiglieri, nel caso delle singole Associazioni), contatti (nello specifico: sede, telefono, fax, website, email).

In linea generale, la comunicazione a livello di categoria è in una fase embrionale: all'interno dello staff di ognuna non c'è una persona che segue in modo specifico la comunicazione. Nei casi in cui è presente un sito web o un *social network* vuol dire che è nato da una esigenza dal basso di chi appartiene alla categoria e vuole essere aggiornato su determinate istanze, piuttosto che da una decisione comune. I siti web delle diverse federazioni di categoria sono infatti tutti diversi.

6. La comunicazione di Confartigianato a livello territoriale: il caso Confartigianato Lombardia

6.1 Struttura e organizzazione della comunicazione

Il livello regionale di Confartigianato non ha contatto diretto con la base associativa, quindi il dialogo principale è con gli altri livelli dell'associazione e svolge prettamente un lavoro di lobby e pubbliche relazioni con le istituzioni regionali. Questo è il motivo per cui all'interno del panorama delle associazioni datoriali, il suo sistema di comunicazione è peculiare.

Confartigianato Lombardia non è dotata di una vera e propria area comunicazione, in quanto questa è composta da un'unica persona: la Responsabile Comunicazione che segue tutte le attività. In suo supporto, l'organizzazione ospita periodicamente dei tirocinanti.

Le diverse funzioni non sono dunque ricoperte da profili professionali specifici. Tutto è eseguito dalla responsabile, che ha un background perfettamente in linea con il ruolo ricoperto: è laureata in Comunicazione d'Impresa, ha conseguito un master in Relazioni Pubbliche e Comunicazione d'Impresa, è giornalista pubblicista.

All'interno dell'organigramma complessivo dell'organizzazione questa risponde direttamente al segretario generale e lavora in raccordo con le altre aree. In particolare, ha un rapporto diretto con tutti i funzionari interni, con i quali effettua un colloquio di aggiornamento settimanale o bisettimanale per tracciare risultati delle attività, prossimi obiettivi e capire quindi cosa comunicare.

Inoltre, la responsabile fa capo ad un team comunicazione: una volta ogni mese e mezzo tutti i referenti della comunicazione dei territori si ritrovano nella sede regionale. Questa pratica è nata da qualche anno per tenere vivo il confronto tra tante realtà che hanno storie diverse, sia a livello di relazioni con le imprese/istituzioni territoriali, sia per dimensioni, posizione geografica e approccio culturale. È un momento di grande stimolo dove chi è più piccolo raccoglie le esperienze di chi è più strutturato e dove spesso si costruiscono nuove reti, si avviano progetti comuni. L'intento della comunicazione organizzativa di Confartigianato Lombardia è quello di fungere da *Hub*, anche per riuscire a coordinare la comunicazione del territorio. Così, ad esempio, le notizie confezionate vengono sempre riprese dal livello territoriale che mira a coinvolgere nuove imprese e fidelizzare chi è associato. Di volta in volta viene decisa la strategia dei tempi: se dare cioè l'anteprima al regionale e poi al territorio, viceversa o contemporaneamente. Questa operazione è testimoniata dal numero piuttosto basso di uscite sui media regionali e alto, di riflesso, su quelli territoriali.

Così intesa, l'area lavora in stretto contatto con l'Ufficio Studi, in particolar modo per la veicolazione di rapporti, studi e ricerche prodotte dal suo Osservatorio interno e riservate ai soci o a quanti ne fanno richiesta all'Ufficio Stampa. L'idea dell'Osservatorio regionale, in particolare, è nata ai tempi dell'intesa collaborazione con *Il Sole 24 Ore Lombardia*: nessuno raccontava la piccola impresa artigiana a livello regionale attraverso i dati. Al momento gran parte della comunicazione esterna è ancora incentrata sulla diffusione di questi dati che tracciano il quadro dell'impresa artigiana lombarda. Sotto questo versante l'organizzazione è fortunata perché si tratta di un settore molto rappresentativo sia a livello numerico che di posizionamento economico, ma sfortunata perché comunicare sui media regionali con base a Milano è complicato, in quanto questa funge da seconda capitale economica e cattura l'attenzione dei media a livello nazionale.

Confartigianato Lombardia predispone una strategia di comunicazione: verso la fine di giugno si organizzano momenti di riflessione su cosa è stato fatto nel corso dell'anno e di pianificazione a lungo raggio attraverso un colloquio tra la persona responsabile della comunicazione, il segretario generale e, a turno, i responsabili delle diverse categorie/aree. Accanto a questa pianificazione annuale c'è poi un coordinamento costante ed informale per approfondire aspetti legati all'attualità. La Responsabile Comunicazione è inoltre coinvolta in tutti i team di coordinamento di nuovi progetti per gestirne eventi e comunicazione.

La strategia generale è predisposta seguendo il criterio dell'ampliamento dell'audience (far conoscere ad una platea più ampia il proprio operato, ossia informare ed intercettare). Principalmente si tratta di una comunicazione informativa, volta a rendere partecipi associati e potenziali tali dell'operato dell'organizzazione e dei suoi obiettivi a medio-lungo termine. Attraverso questa operazione di informazione, indirettamente, si punta ad ampliare anche il network: a differenza della comunicazione del livello territoriale, volta in prima battuta a coinvolgere nuovi soci, per il livello regionale è un riflesso.

Tale strategia è definita dalla Responsabile Comunicazione in raccordo con il segretario generale: almeno due volte al mese c'è un momento di riflessione comune su quanto fatto e sui prossimi obiettivi.

Tra comunicazione online e offline c'è sinergia e coordinamento. Sostanzialmente il processo parte dal confezionamento della notizia e procede dandole corpo in modo diverso a seconda dei canali di diffusione, tutti collegati tra loro.

Comunicazione digitale: sito web e social network

Il portale online assolve ad una funzione prettamente informativa. Nei fatti, il pubblico di riferimento più ampio non è rappresentato dall'artigiano, ma dal funzionario di regione. La gestione del sito è affidata alla segreteria di direzione, che si occupa di aggiornarne i contenuti in raccordo con la Responsabile Comunicazione. Al suo interno è presente il collegamento con sito nazionale e la relativa area riservata.

Il livello regionale dell'organizzazione riserva ancora un ruolo marginale ai *social network*: l'area ha aperto, da un paio di anni, solo l'account istituzionale *Twitter*, ma lo utilizza poco. L'interesse è più forte a livello territoriale e per rispondere a questa esigenza, nel mese di aprile 2016 l'organizzazione ha dato avvio al primo corso di formazione al loro utilizzo.

Oltre al sito web e ai *social network*, Confartigianato Lombardia non utilizza altri strumenti di comunicazione digitale: sotto questo profilo l'organizzazione del lavoro è ancora in fase embrionale.

Comunicazione interna

La comunicazione interna si sviluppa da una parte nel coordinamento con i territoriali e dall'altra in un lavoro di comunicazione volto a portare all'esterno le istanze discusse e sviluppate. Sono usati tutti i mezzi a disposizione, dall'incontro personale quando possibile, alla telefonata, alle e-mail, ecc.

L'area non ha a disposizione un proprio budget annuale: viene determinato di volta in volta in base alle necessità. Inoltre, in caso di eventi o attività extra si cerca di coprire eventuali voci di spesa relative alla comunicazione attraverso gli sponsor: proprio perché si funge da servizio di comunicazione al territorio, si cerca di non pesare sul budget generale. All'occorrenza vengono stanziati delle risorse ad hoc, ma a fronte di un obiettivo ben preciso e concordato. Il suo ammontare quindi varia.

Non è prevista una somma apposita da destinare all'utilizzo dei *social network* (ADV). Finora si è in fase sperimentale, ma la Responsabile Comunicazione non crede che ci saranno grandi sviluppi nel breve-medio termine e questo è il motivo per cui l'organizzazione è presente solo su *Twitter*.

6.2 Determinanti dell'utilizzo dei social network

Confcommercio Lombardia utilizza esclusivamente *Twitter*. Non è presente né su *Facebook*, né, al momento, su *LinkedIn*.

In particolare, *Facebook* non è ritenuto uno strumento appropriato ed utile poiché molto usato dal livello territoriale, proprio per la possibilità di far dialogare le imprese tra loro, informarle su eventi ed attività svolte. In questo caso, le pagine sono nate dall'esigenza delle imprese stesse: spesso gli associati si conoscono tra loro e il carattere di informalità

proprio di questo *social network* si sposa bene con l'intento di base, mentre la comunicazione del livello regionale si mantiene più asettica ed informale. Non avendo dunque diretto contatto con imprese e associati, Confartigianato Lombardia preferisce non utilizzare *Facebook*, anche per non scavalcare il livello territoriale.

Avendo poco tempo da dedicare a queste attività e dovendo concentrarsi solo su un *social*, Confartigianato Lombardia ha preferito essere presente su *Twitter*, in quanto considerato più vicino al proprio modo di comunicare: veicolazione di dati, aggiornamenti veloci, contatti con le istituzioni. All'inizio è stata spinta ad utilizzarlo più per la possibilità di diffondere contenuti che per dialogare con stakeholder ed associati. In prospettiva c'è invece l'intento di usarlo per intessere più relazioni, intercettare nuovi utenti.

Confartigianato Lombardia utilizza *Twitter* nella versione *basic*; non utilizza l'*advertising* perché non ha budget a disposizione.

Nel processo di modernizzazione avviato, ha iniziato a ragionare sul possibile utilizzo di *Linkedin*, immaginando di sfruttarlo sulla stessa scia di *Twitter*. Non è tra le priorità, ma il futuro della sua strategia di comunicazione andrà verso questo *social network*. L'idea di base è, in generale, sfruttare i diversi *social* per incrementare relazioni, raccontare chi è e cosa fa l'organizzazione.

La gestione dei diversi *social network* è affidata ad un'unica persona: la Responsabile Comunicazione. Per quanto abbia un background mirato, non ha competenza nell'utilizzo di questi strumenti e non ne conosce le logiche.

Per ogni *social network* non è stabilita una precisa strategia comunicativa; è molto legata a quella generale. A volte ci sono informazioni che comunicano solo su *Twitter* perché magari non importanti a tal punto da confezionare un comunicato, ma comunque meritevoli di rilievo tramite l'account istituzionale.

Non è prevista una pianificazione editoriale per ciascun *social network*.

Il presidente dell'organizzazione è presente sui *social network*, ma non è molto attivo; la comunicazione è gestita da lui in prima persona.

6.3 Finalità dell'utilizzo dei social network

L'unico *social network* attivo, *Twitter*, viene utilizzato principalmente per assolvere alla funzione di lobbying istituzionale ed informazione.

6.4 Outcomes

6.4.1 Twitter Datas

Il *dataset* dell'account *Twitter* di Confartigianato Lombardia include 1.373 *tweets*, di cui 423 *retweets*. Il 28,33% dei *tweets* contiene collegamenti ipertestuali (link), mentre 99 *tweets* contengono menzioni dirette ad altri utenti (*tweet* che iniziano con “@” e indicano risposte o avvio di conversazioni).

In termini di *posting timelines*, il rilevamento dei dati ha preso in analisi l'attività dell'account nel periodo settembre 2013 - giugno 2016.

Tabella 9: Overview dell'account *Twitter* di Confartigianato Lombardia

ACCOUNT NAME	DESCRIZIONE	MENZIONI	TWEET	RT	LINK	FOLLOWER	FOLLOWING	DATA AVVIO
@confartigianatoomb	Confartigianato Lombardia rappresenta 100.000 imprese artigiane lombarde: è un partner per nascere, competere e crescere in un mercato che cambia ogni giorno	99	1373	423 (30.80%)	389	1.054	327	09/13

FONTE: Elaborazione propria su dati dell'account *Twitter* di Confartigianato Lombardia (Set.. 2013- Giu. 2016)

Hashtag

Secondo il rilevamento degli *hashtag*, in base alla frequenza del loro utilizzo, il più impiegato in assoluto è #confartigianato. Nella *Tabella 2* si riportano, a titolo esemplificativo, i 10 *hashtag* più utilizzati dall'account.

Tabella 10: I 10 *hashtag* più utilizzati dell'account di Confartigianato Lombardia

HASHTAG	TOTALE
#confartigianato	273
#imprese	66
#artigianato	47
#lombardia	44

#assemblea2015	37
#rapporto2014	36
#madeinitaly	36
#conferenzaorganizzativa	35
#garanziagiovani	32
#buonopasto	77

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Confartigianato Lombardia (Set. 2013 - Giu. 2016)

In termini di popolarità, nella *Tabella 3* si riportano, a titolo esemplificativo, i 10 *tweet* di Confartigianato Lombardia più apprezzati dai suoi *follower* e/o dagli utenti di *Twitter*.

Tabella 110: I 10 tweets più retwettati dell'account Twitter di Confartigianato Lombardia

TWEET	RT
@confartigianato @ConfartigLomb Yes we are!!!! https://t.co/GCnM3aHkOX	103
Merletti @confartigianato: siamo orgogliosi di aver da subito creduto in #Expo2015 e di esserci #ItalianMakersVillage http://t.co/ccOW5tax9Z	17
#ResponsabilitaSociale @mauro_parolini premia #MPI lombarde @ajparrucchieri @SidipWorld @BertoSalotti #GavoImpianti https://t.co/dzCEDaEnRQ	15
Prosegue Prog Expo-rt2015: 10buyers da USA, Russia, Marocco incontrano 25 aziende dell'arredo @IMV_2015 @confartigianato http://t.co/SH4XnGIE5N	12
#violenza su #donne riguarda tutti, uomini e donne #DonneImpresaLombardia @RobertoMaroni_ @LombardiaOnLine https://t.co/E0qXit0QvM	12
Prima Assemblea di Confidi Systema! Appena eletto il nuovo CdA per il 2016-2018 https://t.co/5826KRuQ6S	11
#FashionWeek a Milano ad @IMV_2015 il Presidente Moda @confartigianato #Mazzarella incontra delegazione cinese http://t.co/CGn1A0RMAS	11
Impreseinpiazza 60 mila imprese in piazza a Roma @GiorgioMerletti http://t.co/jh2SkVxkSm	10
@GiorgioMerletti @SusannaCamusso a @IMV_2015 Grazie #imprese#artigiane che hanno creduto nella sfida@confartigianato https://t.co/urGkcjmfUI	9
#FuoriSalone2015 stasera al via DI Donne & Friends - Nuovo Catalogo Artigiano. Vi aspettiamo! http://t.co/fs0oOBtlmR	9

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Confartigianato Lombardia (Set. 2013 – Giu. 2016)

Menzioni

La raccolta dei *tweet* ha permesso di rilevare le menzioni (“@”) ad altri utenti effettuate dall’account *Twitter* di Confartigianato Lombardia: la *Tabella 4* mostra, a titolo esemplificativo, i 10 account che ha menzionato di più.

Tabella 12: I 10 account più menzionati dall’account di Confartigianato Lombardia

MENZIONI	TOTALE
@confartigianato	826
@fipeconf	422
@confcommercio	323
@imv	280
@confartiglomb	272
@istat	182
@giconfcommercio	150
@montecitorio	123
@expo2015milano	112
@giorgiomerletti	1012

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell’account *Twitter* di Confartigianato Lombardia (Set. 2013 – Giu. 2016)

Audience

Al momento del reperimento dei dati, Confartigianato Lombardia conta 1.054 *follower*. Di questi solo 770 hanno una descrizione all’interno della propria biografia, per cui l’analisi e si baserà su questo campione e mostrerà i temi di cui questi si interessano o di cui si occupano maggiormente. A titolo esemplificativo, si riportano le 10 parole chiave più frequenti all’interno delle *account descriptions*: la più presente risulta imprese (80); seguono confartigianato (66), marketing (28), servizi (27), presidente (26), associazione (24), aziende (24), business (23), formazione (23), artigiani (20).

6.5 Achievements

Ad oggi Confartigianato Lombardia non ha investito molte risorse sui *social network*, per cui non ha ancora mai condotto vere e proprie “campagne social”. Nel lavoro di comunicazione quotidiano questa è un’attività ancora marginale. È in fase di sperimentazione e i tempi di miglioramento immaginati sono lunghi, ma c’è sicuramente l’interesse verso le potenzialità offerte da questi strumenti.

La Responsabile Comunicazione è cosciente del fatto che se si vuole dedicare loro vera attenzione è necessario avere a disposizione una persona apposita: nei periodi in cui c’è stato il supporto degli stagisti e la gestione era affidata a loro, si prevedevano riunioni settimanali di pianificazione editoriale e strategica e si sono ottenuti grandi risultati. A suo parere probabilmente non è ancora sentita a livello di vertice l’esigenza di spendere

grandi energie in questo versante: all'organizzazione basta il poter dire di essere presente.

Nonostante il limitato utilizzo, si riscontrano (direttamente, tramite l'account *Twitter* e indirettamente, tramite l'esperienza del livello territoriale) buoni risultati e questo è uno degli elementi che spinge a pensare che il tempo sia maturo per investire di più su questi strumenti. Nello specifico, il pubblico di utenti "seguaci" è in costante crescita; le notizie vengono lette e rilanciate, ancora poco commentate, ma probabilmente a causa del modo di porsi adottato.

È effettuato un monitoraggio dell'andamento dell'utilizzo di *Twitter*, con cadenza non determinata ed è svolto dalla Responsabile Comunicazione attraverso *Twitter Analytics*.

L'organizzazione valuta ancora troppo poco valido l'utilizzo dei *social network* per migliorare il proprio ruolo di rappresentanza (in una scala da 1 a 10, voto: 5).

Parte III

Il sistema Confcommercio

Sommario: 7 La comunicazione di Confcommercio su *Twitter* e su *Facebook*. - 7.1 Struttura e organizzazione della comunicazione. - 7.2 Determinanti dell'utilizzo dei *social network*. - 7.3 Finalità dell'utilizzo dei *social network*. - 7.4 Outcomes. - 7.5 Achievements. - 8 La comunicazione di Confcommercio a livello di categoria: il caso Fipe. - 8.1 Struttura e organizzazione della comunicazione. - 8.2 Determinanti dell'utilizzo dei *social network*. - 8.3 Finalità dell'utilizzo dei *social network*. - 8.4 Outcomes. - 8.5 Achievements. - 9 La comunicazione di Confcommercio a livello territoriale: il caso Confcommercio Bari-BAT. - 9.1 Struttura e organizzazione della comunicazione. - 9.2 Determinanti dell'utilizzo dei *social network*. - 9.3 Finalità dell'utilizzo dei *social network*. - 9.4 Outcomes. - 9.5 Achievements.

7. La comunicazione di Confcommercio su Twitter e su Facebook

7.1 Struttura e organizzazione della comunicazione

Confcommercio è dotata di un'area dedicata alla comunicazione, denominata "Comunicazione & Immagine" e composta da quindici persone.

Nello specifico, la sezione è diretta da un Responsabile Comunicazione che si occupa di coordinare l'attività dell'Ufficio Stampa (composto da quattro addetti stampa e due giornalisti operativi per il giornale online), dell'Ufficio "Internet & Comunicazione al sistema" che si occupa della gestione dei *social network* e del sito riservato ai soci, della Segreteria (composta da tre persone) che lo affianca nella conduzione di tutta la direzione.

All'interno dell'organigramma complessivo dell'organizzazione, l'area risponde del suo operato al presidente e alla direzione generale elavora in raccordo con le altre. In particolare, collabora con l'Area Marketing e con l'Area Rete Associativa.

I componenti dell'area hanno un *background* variegato: sono presenti laureati in facoltà umanistiche, in comunicazione, economia & marketing e giornalisti professionisti. Le diverse funzioni svolte nel quotidiano sono dunque ricoperte da profili professionali specifici.

Per ottimizzare al massimo il proprio operato e stabilire obiettivi precisi, è predisposta una strategia di comunicazione, dal Responsabile Comunicazione in accordo con la direzione generale. La cadenza non è definibile da una *timeline* precisa: nel piano di comunicazione vengono prefissate le linee generali di azione, implementate poi in base alle esigenze. All'inizio dell'anno, ad esempio, vengono pianificati i grandi eventi e per ognuno si delineano le azioni principali che tendenzialmente vengono svolte ogni anno, accanto a dei cambiamenti dettati dalle innovazioni, come l'arrivo dei *social network* per il racconto e la diffusione degli eventi. La strategia generale di comunicazione viene

impostata in base a diversi criteri (ampliamento dell'audience, ossia far conoscere ad una platea più ampia il proprio operato; aumento del consenso, ovvero far apprezzare il lavoro svolto dall'organizzazione; attivazione di comportamenti, modificando atteggiamenti e opinioni o rafforzando quelli positivi) e varia a seconda che si tratti della comunicazione di lobby (comunicazione esterna), comunicazione di sistema (comunicazione interna) e comunicazione di marketing (autonoma rispetto all'area, ma comunque in raccordo con la direzione comunicazione per obiettivi affini).

Comunicazione digital: sito web e social network

La Confcommercio ha fatto grandi passi avanti negli ultimi anni nella comunicazione digitale, dotandosi di un sito istituzionale moderno e aprendo account ufficiali sulle piattaforme di *social networking*. Tuttavia, ad oggi ancora non c'è sempre sinergia e coordinamento tra comunicazione online e offline.

In particolare, registra grande difficoltà nell'uniformare il messaggio e l'immagine dell'organizzazione a tutti i livelli: tra associazioni territoriali e di categoria, le realtà sul territorio sono tantissime, ognuna con la propria storia ed ambito di riferimento, per cui risulta difficile raccoglierle tutte in un messaggio coerente. Si tratta di un progetto su cui la Confcommercio sta lavorando molto. Sta cercando, ad esempio, di spingere i territori ad essere presenti sui *social network* ed in modo uniforme, mettendo loro a disposizione una *social media policy* che detta le linee guida del loro utilizzo.

In generale, la presenza sui *social network* è stata spinta dall'organico interno dell'Area Comunicazione, che si è auto-formato al suo impiego e che è limitato nella loro gestione nel rispetto di alcune politiche secondo cui determinate azioni devono essere prima controllate dal vertice. Per questo motivo, questi strumenti vengono utilizzati prettamente per assolvere ad una funzione informativa.

La gestione dei diversi *social network* è affidata a quattro persone differenti, che a rotazione si occupano di gestire la pagina *Facebook* e l'account *Twitter*, in maniera distinta per parte tecnica, contenuti e grafica. Non è dunque affidata ad un'unica persona: la presenza sui *social* non è stata pianificata, non né è stata inserita nell'organico una persona apposita e non si è investito in formazione mirata. Al momento i vertici non sono ancora sensibili su questo versante e i componenti dell'area lavorano in team mettendo in comune le competenze per la loro gestione. L'utilizzo dei *social network* è comunque in via di sviluppo e probabilmente la loro conduzione verrà affidata presto a qualcuno in grado di occuparsene in maniera professionale durante l'arco di tutta la giornata.

Per ogni *social network* non è stabilita una strategia comunicativa: si evolve nel tempo in base ai temi caldi del momento e soprattutto alla risposta/esigenza dell'utenza, sulla

quale calibrano l'azione. Ad esempio, l'area ha riscontrato un forte interesse per le infografiche e ha per questo privilegiato l'utilizzo di grafiche o video per il racconto dei dati. Una precisa pianificazione editoriale per ciascun *social* è prevista solo a ridosso degli eventi, ma anche in questo caso parte della strategia viene pianificata e parte è lasciata alla quotidianità.

I vantaggi apportati dall'utilizzo dei *social network* non sono definibili in maniera precisa, perché non si effettua *web listening*: la partecipazione c'è, ma non si sa quantificare.

Il presidente della Confcommercio non è presente sui *social network*, in quanto non è ancora ritenuta una priorità per l'organizzazione.

Comunicazione interna: web tv e meeting

Oltre al sito associativo (costantemente aggiornato e moderno), la Confcommercio non è dotata di altri strumenti di comunicazione interna: non sono attivi gruppi di confronto né su *Facebook* né su *Linkidin*. Utilizza ancora SMS e canali tradizionali.

Per gli associati è messa a disposizione un'area riservata sul sito web e vengono organizzati dei meeting due volte l'anno in confederazione per confrontarsi su qualsiasi aspetto. Al momento non è attiva una *Newsletter* e, seppur presente, non è attivo neanche il canale web TV, mentre è utilizzato il canale *Youtube* per la veicolazione di video registrazioni importanti.

Per la realizzazione delle proprie strategie di comunicazione, l'area può usufruire di un proprio *budget*, gestito da una persona apposita in base alle esigenze. Sta iniziando ad utilizzare anche l'ADV, in particolare in concomitanza con i grandi eventi.

7.2 Determinanti dell'utilizzo dei social network

Confcommercio è presente su *Facebook* e *Twitter*; non utilizza *Linkedin*.

In particolare, è stata spinta ad utilizzare *Facebook* prettamente per la possibilità offerta da questo strumento di diffondere contenuti. Lo usa nella versione *premium*: su questo *social network* ha iniziato ad avvalersi dell'*advertising* circa quattro volte l'anno, in concomitanza dei grandi eventi, per diffondere il più possibile la notizia e cercare di aumentare la visibilità della pagina ed il suo numero dei fan.

È stata spinta ad utilizzare *Twitter* per la possibilità di intercettare nuovi utenti, attivare un canale semplice e diretto di dialogo e ascolto, diffondere contenuti. *Twitter* è invece utilizzato nella versione *basic*, in quanto non è ritenuto necessario l'utilizzo dell'*advertising* su questo *social network*.

Ha scelto di non utilizzare *Linkedin* per via di una carenza di risorse.

7.3 Finalità dell'utilizzo dei social network

Facebook è utilizzato prettamente per fare lobbying istituzionale (verso il sistema interno e verso le imprese), ma anche per assolvere ad una funzione informativa, di auto promozione ed ampliamento del network.

Anche *Twitter* è utilizzato con le stesse finalità, in particolar modo per fare lobbying online e tenere informata la propria rete di associati.

7.4 Outcomes

7.4.1 Twitter Datas

Il *data set* dell'account *Twitter* di *Confcommercio* include 14.900 *tweets* in totale. Per limiti tecnici è stato possibile catturarne 3.214, sui quali verte l'analisi. Di questi ben 2.528 sono *retweets* e solo 685 *tweets* originali. Il 12,66% dei *tweets* contiene collegamenti ipertestuali (link), mentre nessun *tweet* contiene menzioni dirette ad altri utenti (*tweet* che iniziano con “@” e indicano risposte o avvio di conversazioni).

In termini di *posting timelines*, il rilevamento dei dati ha preso in analisi l'attività dell'account nel periodo gennaio 2012- giugno 2016.

Tabella 132: Overview dell'account *Twitter* di *Confcommercio*

ACCOUNT NAME	DESCRIZIONE	MENZIONI DIRETTE	TWEET	RT	LINK	FOLLOWER	FOLLOWING	DATA AVVIO
@confcommercio	CONFCOMMERCIO-Imprese per l'Italia, Confederazione Generale Italiana delle Imprese, delle Attività Professionali e del Lavoro Autonomo	0	14900	2528 (16.96%)	1887 (12,66%)	7521	875	07/11

FONTE: Elaborazione propria su dati dell'account *Twitter* di *Confcommercio* (Gen. 2012 – Giu.2016)

Hashtag

Secondo il rilevamento degli *hashtag*, in base alla frequenza del loro utilizzo, il più impiegato in assoluto è #forumconfcommercio. Nella *Tabella 2* si riportano, a titolo esemplificativo, i 10 *hashtag* più utilizzati dall'account.

Tabella 2314: I 10 hashtag più utilizzati dell'account di Confcommercio

HASHTAG	TOTALE
#forumconfcommercio	291
#sangalli	91
#legalitàmi piace	72
#sanitàwelfare	49
#consumi	24
#gros	19
#settantennale	19
#rappresentanza	15
#fondosanitario	14
#reteimpreseitalia	10

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Confcommercio (Gen.2012 - Giu. 2016)

In termini di popolarità, nella Tabella 3 si riportano, a titolo esemplificativo, i 10 tweet di più apprezzati dai suoi follower e/o dagli utenti di Twitter.

Tabella 2415: I 10 tweets più retwettati dell'account Twitter di Confcommercio

TWEET	RT
Riordino #cameredicommercio, la "preoccupazione" di #ReteImpreseItalia confcommercio.it/rete-imprese	72
#settantennale #Sangalli Il dialogo con le parti sociali aiuta il Governo a comprendere le ragioni delle imprese	19
#reteimpreseitalia #sangalli Abbiamo bisogno assoluto di buona burocrazia per lavorare con regole semplici e chiare	18
Indagine #Confturismo-@IstitutoPiepoli: a Capodanno città d'arte e montagna	15
Indagine con @FormatResearch: torna a crescere la spesa per i regali di #Natale https://t.co/0Y0NC7FAIl	14
#rappresentanza @CislNazionale "Ribadita la capacità delle parti sociali di stabilire regole in autonomia che funzionino"	13
Alle 11 sigla e presentazione accordo su rappresentanza sindacale con @cgilnazionale, @CislNazionale e @Uil n https://t.co/0Y0NC7FAIl	12
#legalitàmi piace #Sangalli "Dobbiamo offrire un Paese non perfetto, ma giusto".	12
#legalitàmi piace Domani Giornata di mobilitazione nazionale sulla legalità con @AndreaOrlandosp e @angealfa n https://t.co/0Y0NC7FAIl	11

Mariano Bella (dir.Ufficio Studi): in 20 anni le #tasselocali sono passate da 30 miliardi a 103 miliardi con una crescita del 248%	11
--	----

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di (Gen. 2012 –Giu. 2016)

Menzioni

La raccolta dei *tweet* ha permesso di rilevare le menzioni (“@”) ad altri utenti effettuate dall'account *Twitter* di Confcommercio: la *Tabella 4* mostra, a titolo esemplificativo, i 10 account che ha menzionato di più.

Tabella 2516: I 10 account più menzionati dall'account di Confcommercio

MENZIONI	TOTALE
@angealfa	36
@rivoltaf	24
@andreaorlandosp	19
@dariofrance	17
@profgviesti	16
@maumartina	14
@federsicurezza	12
@serrachiani	12
@paologentiloni	12
@meb	12

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Confcommercio (Gen. 2012 - Giu. 2016)

Audience

Al momento del reperimento dei dati, Confcommercio conta 7.521 *follower*. Di questi solo 5.344 hanno una descrizione all'interno della propria biografia, per cui l'analisi si baserà su questo campione e mostrerà i temi di cui questi si interessano o di cui si occupano maggiormente. A titolo esemplificativo, si riportano le 10 parole chiave più frequenti all'interno delle *account descriptions*: la più presente risulta lavoro (269); seguono imprese (228), servizi (218), marketing (172), business (150), presidente (150), giornalista (149), comunicazione (142), consulenza (140), formazione (134).

7.4.2 Facebook Datas

La pagina *Facebook* di Confcommercio è aperta da marzo 2010, ma risulta attiva a partire da marzo 2012. Al momento del reperimento dei dati ha 24.799 *fan*. Il *data set* include 100 *post*, 1.256 *like*, 92 *tag* effettuati ad altre pagine, 15 commenti ricevuti sui propri *post*.

In termini di *posting timelines*, il rilevamento dei dati ha preso in analisi l'attività della pagina nei mesi di maggio e giugno 2016.

Tabella 176: Overview della fan page di Confcommercio

PAGINA	DESCRIZIONE	FAN	POST	POST CONDIVISI	LIKE	CONDIVISIONI	TAG	COMMENTI	TIPOLOGIA DI POST
Confcommercio Imprese per l'Italia	Servizi professionali – Roma	24.799	100	7	1.256	821	92	15	Video (13) Foto (29) Link (14) Foto+link (7) Infografica (2) Evento (1)

FONTE: Elaborazione propria sui dati della pagina Facebook di Confcommercio (Mag./Giu. 2016)

7.5 Achievements

Confcommercio ha condotto più volte campagne sui *social network*. In mancanza di persone competenti all'interno dell'organico, finora si è affidata ad un ente esterno per la sua pianificazione e realizzazione. L'Area Comunicazione sta imparando ad essere autonoma anche su questo versante.

In linea generale, le campagne finora condotte si sono sviluppate nell'arco di due/tre settimane: ad oggi sono state realizzate in occasione dei grandi eventi, dunque a partire dalle due settimane precedenti per la circolazione dell'informazione ed una a seguire, per il *follow up*. Un'esperienza di successo è stata, ad esempio, quella condotta durante l'ultimo *Forum di Cernobbio 2015*: a monte della campagna sono stati estrapolati i temi centrali dell'evento ed è stato utilizzato per ogni ADV uno di questi (tasse, burocrazia, ecc), riscontrando grande partecipazione da parte delle imprese che si sentivano chiamate in causa su argomenti a loro cari.

A fine campagna, si è riscontrato un forte coinvolgimento da parte degli utenti e l'incremento dei *follower/fan* nei rispettivi canali *social*. In linea generale, l'organizzazione ha ricevuto molte interazioni con il pubblico su queste piattaforme fin dai primi anni del loro utilizzo. In un primo momento hanno dovuto far fronte a molte critiche (gestite senza problemi), mentre ad oggi il numero delle lamentele è diminuito e si registra un costante incremento di "seguaci". Seppure la base di utenza cresca, ad oggi ancora non è stata ancora messa a punto una precisa *web listening*: il monitoraggio dell'andamento dell'utilizzo di ogni singolo strumento è effettuato tramite gli *Insights* ogni settimana e a termine di ogni campagna, ma senza una precisa strategia. L'analisi è svolta dallo stesso team che, al termine di ogni campagna mostra i risultati al Responsabile Comunicazione. L'area utilizza anche *Google Analytics* per capire quanto traffico viene veicolato tramite i *social* al sito.

8. La comunicazione di Confcommercio a livello di categoria: il caso Fipe

8.1 Struttura e organizzazione della comunicazione

La Fipe – Federazione Italiana Pubblici Esercizi è dotata di un'area dedicata alla comunicazione. L'area è composta da cinque persone e si avvale anche di un supporto esterno: a partire da marzo 2015, spinta dalla ricerca di maggiore efficienza e risparmio, l'organizzazione ha deciso di affidare ad una agenzia di comunicazione parte delle attività.

Il lavoro è dunque ripartito tra l'agenzia esterna, che si occupa di tutta la comunicazione istituzionale “tradizionale” (rapporti con *mass media*, organizzazione eventi, ufficio stampa, ecc.) e il gruppo interno della Fipe che cura la comunicazione digitale (sito web, *social network*, newsletter, ecc.) e detta le linee di indirizzo al responsabile esterno. Non esiste infatti un vero e proprio Responsabile Comunicazione di Fipe: l'area lavora in costante raccordo con l'agenzia che segue l'organizzazione sia nelle attività pratiche, sia nell'individuazione di strategie comunicative. Le diverse funzioni (comunicazione interna, relazioni esterne, gestione dei *social network*, ecc.) non sono sempre ricoperte da profili professionali specifici: a seconda delle attività, una parte è svolta da Fipe, un'altra dall'agenzia. Inoltre, non tutti i componenti dell'area hanno un background in linea con il ruolo svolto: alcuni provengono da una formazione universitaria di stampo letterario/umanistico (nello specifico: informatica, lettere, scienze della comunicazione), altri da percorsi formativi di vario genere (giurisprudenza, altro).

All'interno dell'organigramma complessivo dell'organizzazione l'area risponde al direttore generale e lavora in stretto raccordo con lui e i responsabili dei vari settori.

Da circa due anni viene predisposta una puntuale strategia di comunicazione, impostata in base ai seguenti criteri: ampliamento dell'audience (far conoscere ad una platea più ampia il proprio operato, ossia informare ed intercettare); aumento del consenso (far apprezzare il lavoro svolto dall'organizzazione, ovvero fidelizzare); attivazione di comportamenti (spingere a compiere un'azione, vale a dire modificare atteggiamenti e opinioni o rafforzare quelli positivi).

Tale strategia è definita dal direttore generale in raccordo con i responsabili delle diverse aree e viene poi comunicata a tutti i componenti del gruppo comunicazione per la sua implementazione. In linea generale, è prevista una programmazione editoriale per le attività cicliche (quali, ad esempio, grandi eventi, statistiche su prezzi e consumi, rapporti annuali, ecc.), alle quali si aggiungono le richieste quotidiane di comunicazione dettate dai territori e dai temi al centro del dibattito.

Tra comunicazione online e offline c'è sinergia e coordinamento: l'organizzazione la

ritiene un'operazione determinante per intercettare il pubblico di riferimento e ampliare la propria base associativa.

Comunicazione digitale: sito web e social network

La Fipe Confcommercio sta investendo grandi energie in questa area. Tutta la gestione della comunicazione digitale è stata rinnovata a fine 2014, a partire dal portale online (prima molto caotico e poco aggiornato) la cui riorganizzazione è stata seguita dall'area comunicazione - in raccordo con il direttore generale - che ha scelto di semplificarne il layout per rendere l'utente in grado di orientarsi nei contenuti pur senza conoscere la materia. La riorganizzazione è avvenuta a partire dai diversi temi e non più dalle singole aree (legislativa, lavoro, marketing).

Nel dettaglio la *Home page* è così strutturata: il menu di navigazione principale guida l'utente nella scoperta dell'organizzazione e dei servizi che offre (attraverso le voci: Fipe, Il sistema, Comunicazione, Forum, Area riservata, Contatti); mentre la *sidebar* di sinistra lo accompagna negli approfondimenti tematici (In primo piano, Temi, Centro studi, Media e pubblicazioni, Eventi e iniziative, Contatta la Fipe). In particolare, la voce "Temi" è stata pensata per essere fruibile in maniera semplice e chiara attraverso una suddivisione di approfondimenti che rispecchia i singoli temi presidiati: Europa e mondo, Formazione, Igiene e sicurezza, Lavoro e welfare, Norme per l'impresa, Turismo.

A livello operativo, l'aggiornamento del portale è gestito da un componente del gruppo interno per il caricamento dei contenuti che vengono segnalati e prodotti dalla stessa area comunicazione in raccordo con direttore generale.

Gli account istituzionali Fipe sui *social network* sono stati aperti intorno al 2012 e il loro utilizzo è stato esponenziale. In un primo momento sono stati usati senza strategia, da una risorsa non competente. A partire da giugno 2015 esiste un responsabile dei *social network*: si tratta di un giovane dipendente che ha conseguito un dottorato in *Diritto del Lavoro e Formazione della Persona* presso l'Università degli Studi di Bergamo. Principalmente impegnato nell'area relazioni industriali, fa parte anche dell'area comunicazione e ha familiarità con le logiche di utilizzo di questi strumenti. Ad oggi gestisce l'account *Twitter* e il profilo *Linkedin* (in quanto strumenti ritenuti più delicati e difficili da gestire in termini di strategia e target) e coordina la pubblicazione dei contenuti sulla pagina istituzionale *Facebook*, utilizzata da un componente della segreteria dell'area.

Comunicazione interna: Newsletter, portale online dedicato ai soci e nuovo linguaggio

Per comunicare con la base associativa, la Fipe si avvale di qualsiasi canale di comunicazione, dalla lettera circolare, ai più moderni strumenti tecnologici (skype per call conferance, dirette streaming, audio visivi, ecc). A partire dal 2015 l'organizzazione ha infatti abbinato alle comunicazioni istituzionali (lettere circolari, note esplicative, statistiche Fipe, ecc.), una serie di comunicazioni più "smart" quali ad esempio video, infografiche, *podcast* e *Newsletter*. Introdotta a giugno 2015, quest'ultima è curata nella grafica e nei contenuti dall'area comunicazione che l'ha denominata "L'Italia in una tazzina di caffè - Notizie dal mondo del turismo, ristorazione e intrattenimento" in rimando al tempo necessario per la sua lettura (la durata di un caffè) grazie ad una accurata selezione dei contenuti e ad una veste grafica essenziale e moderna che crea un percorso narrativo in grado di coinvolgere e facilitare l'utente nella sua lettura. La *Newsletter* Fipe non ha cadenza prefissata: le pubblicazioni seguono la richiesta di approfondimento dettata dai temi emergenti (così, ad esempio, nel 2016 nel mese di marzo sono stati pubblicati tre numeri, a febbraio due e a gennaio solo uno) ed è per questo suddivisa in sezioni che variano di volta in volta in base agli argomenti trattati. In linea generale le sezioni della *Newsletter* seguono questa suddivisione tematica: Centro studi, Ambiente, Alcool, Concorrenza, Formazione, Mercato del lavoro. Anche la *Newsletter*, dunque, riflette il progetto di semplificazione dei contenuti voluto dalla Fipe per diffondere in maniera più incisiva e virale il lavoro svolto e raggiungere così un pubblico più esteso.

La Fipe ha avviato anche un processo di modernizzazione del proprio linguaggio. A tal proposito sta lavorando molto per comunicare attraverso video messaggi, poiché più efficaci e coinvolgenti. L'idea di informare tramite video è arrivata dalla Confcommercio che ha chiesto a tutte le sue Associazioni di precisare la propria *mission* in questo modo: Fipe l'ha recepita (con il video "La dolce Fipe" e successivamente con il video-racconto della propria storia in occasione dei suoi 70 anni di vita) e ha poi proseguito con la realizzazione di video che raccontano l'attività svolta sul territorio. Su questo versante sono in programma l'ideazione di video-pillole su singoli argomenti, ma anche la ristrutturazione dei format delle pubblicazioni, ad oggi differenti a seconda che provengano dall'ufficio studi, ufficio legislativo o dall'area lavoro: l'obiettivo è quello di uniformare tutti i format per trasmettere all'esterno una linea univoca e riconoscibile.

La Fipe è inoltre dotata di un'area riservata agli associati. Si tratta di una piattaforma dinamica di confronto, strutturata in modo da permettere ai soci di confrontarsi anche tra loro. Questa area è sfruttata per condividere notizie di vario genere (documenti riservati, materiale utile, ma anche i contenuti delle presentazioni fatte nei seminari interni sul territorio) e avviare confronti tramite i forum di discussione. La piattaforma ha dunque una doppia funzione di dialogo e divulgazione di contenuti: l'utilizzatore trova qui il materiale necessario per prestare assistenza agli esercenti e ha la possibilità di ricevere maggiori informazioni direttamente da Fipe. Dal punto di vista operativo, è

gestita da un dipendente dell'area comunicazione per il caricamento dei contenuti.

Per condividere materiali utili vengono inoltre utilizzati strumenti quali *Dropbox* o *We Transfert*.

L'area comunicazione non può usufruire di un proprio budget, ma avanza una proposta al direttivo ogni qual volta se ne presenta la necessità. Ad oggi non è prevista una somma apposita da destinare all'utilizzo dei *Social Network* attraverso l'ADV.

8.2 Determinanti dell'utilizzo dei social network

Fipe Confcommercio utilizza i seguenti *Social Network*: *Facebook*, *Twitter*, *Linkedin*.

Non è chiaro il motivo che ha spinto l'organizzazione ad aprire i propri account istituzionali su queste piattaforme. In linea generale, in origine li ha adottati solo per conformarsi alle altre sigle sindacali ed essere presente tra gli stakeholder, ma mancava di coscienza e competenza al loro utilizzo.

Nello specifico, la pagina *Facebook* è stata aperta prima ancora di pensare a cosa potesse servire. Ad oggi sono stati fatti molti passi avanti in termini di strategia e il principale obiettivo di utilizzo di questo canale è quello di diffondere contenuti ed informare. Cosciente del fatto che l'utente di riferimento non è rappresentato esclusivamente dalle associazioni, ma anche dal singolo imprenditore o dalla casalinga, la Fipe utilizza questo *social network* per creare un luogo dove mettere facilmente al corrente gli utenti delle novità dei pubblici esercenti ed avviare con loro un canale semplice e diretto di dialogo e ascolto.

Facebook è utilizzato dall'area comunicazione nella versione *basic*: al momento non hanno ancora sperimentato l'*advertising*, ma non ci sono delle motivazioni precise alla base.

Anche l'account *Twitter* istituzionale è stato aperto prima ancora di avere ben chiara in mente una strategia di utilizzo e per lungo tempo chi lo ha gestito non era in grado di utilizzarlo in maniera efficace. L'attività di questo strumento è cresciuta a partire dal 2015, con la gestione dell'account da parte di una persona competente (il responsabile dei *social network*). Attraverso questo canale la Fipe mira, in primo luogo, a creare discussione ed intercettare nuovi utenti; in secondo luogo a diffondere contenuti.

Twitter è utilizzato nella versione *basic*. In particolare, non utilizzano l'*advertising* su questo *social network* per timore di sprecare risorse: il pubblico di riferimento (*follower*) è ancora esiguo e il responsabile preferisce aspettare di aver raggiunto buoni risultati prima di richiedere un investimento economico su questo versante. L'obiettivo nel medio-lungo termine è quello di dimostrare l'importanza di questi strumenti e

sensibilizzare l'interno stesso dell'organizzazione per poi migliorare e incrementare la propria attività.

Non è possibile individuare il motivo scatenante dell'utilizzo di *Linkedin*. Al momento in cui l'attuale responsabile ha preso in gestione questo mezzo di comunicazione, la pagina era già presente, ma solo a partire dal 2015 è stata rinnovata e riavviata.

Questo *social network* è utilizzato esclusivamente per la possibilità di diffondere contenuti. Nello specifico, Fipe è cosciente che su questa piattaforma non è presente il suo target di riferimento, per cui veicola esclusivamente iniziative che hanno carattere istituzionale o particolari studi, ricerche e pubblicazioni di spessore e interesse generale.

Fipe utilizza *Linkedin* nella versione *basic*: non utilizza l'*advertising* neanche su questo *social network*.

Per ogni *social network* è stabilita una precisa strategia comunicativa. In particolare, vengono diversificati i contenuti veicolati: *Linkedin* materiale istituzionale; *Twitter* e *Facebook* divulgativo e promozionale.

Non è prevista una pianificazione editoriale per ciascun social: in un primo momento si era proceduto in tal senso, ma le continue richieste dal territorio vanificavano la programmazione e costringevano a ricalibrarla per cui si è preferito seguire le esigenze quotidiane.

Il presidente della Fipe Confcommercio non è presente sui *social network*. Sono invece presenti e molto attivi diversi vice presidenti e gestiscono autonomamente i loro account.

8.3 Finalità dell'utilizzo dei social network

Ciascuno dei *social network* è impiegato secondo una precisa finalità.

Nello specifico, Fipe Confcommercio utilizza *Facebook* con l'intento di informare ed incrementare il traffico verso il sito web ufficiale, auto-promuoversi e assolvere alla funzione di marketing associativo, ampliare il proprio network.

Twitter è prettamente utilizzato per assolvere alla funzione di marketing associativo, informazione e lobbying istituzionale. Per quanto riguarda l'attività di lobbying online, tuttavia, non viene effettuato un vero e proprio lavoro di "pressing" e comunicazione diretta con gli stakeholder: ci si limita a *tweet* con *tag* mirati contenenti prodotti editoriali che descrivono la posizione dell'organizzazione. Su questo fronte l'attività è limitata in ragione della mancanza di una risorsa competente che si dedichi a tempo pieno alla gestione dei *social*. Fipe è cosciente del fatto che per ottenere risultati

richiedono tempo e formazione mirata e che non è possibile esternalizzare questo ruolo, in quanto è necessario avere padronanza tecnica dei contenuti, saper riconoscere le diverse sensibilità, valutare le risposte in base ai rapporti che intercorrono tra la Fipe e l'interlocutore.

Linkedin è invece utilizzato esclusivamente per ampliare il proprio network.

In mancanza di una risorsa apposita e del poco tempo a disposizione, il linguaggio utilizzato sui tre diversi canali non cambia: varia solo la selezione dei contenuti da veicolare.

8.4 Outcomes

8.4.1 Twitter Datas

Il *dataset* dell'account *Twitter* di Fipe Confcommercio include 1.423 *tweets* in totale, di cui 587 *retweets*. Il 36,47% dei *tweets* contiene collegamenti ipertestuali (link), mentre 209 *tweets* contengono menzioni dirette ad altri utenti (*tweet* che iniziano con “@” e indicano risposte o avvio di conversazioni).

In termini di *posting timelines*, il rilevamento dei dati ha preso in analisi l'attività dell'account nel periodo gennaio 2012 - giugno 2016.

Tabella 187: Overview dell'account *Twitter* di Fipe Confcommercio

ACCOUNT NAME	DESCRIZIONE	MENZIONI	TWEET	RT	LINK	FOLLOWER	FOLLOWING	DATA AVVIO
@fipeconf	Fipe - Federazione Italiana Pubblici Esercizi rappresenta il mondo della ristorazione, intrattenimento, spettacolo e turismo in Italia. Profilo ufficiale	209	1423	587 (41.25%)	519	1792	226	03/11

FONTE: Elaborazione propria su dati dell'account *Twitter* di Fipe Confcommercio (Gen. 2012 - Giu. 2016)

8.4.1.1 Hashtag

Secondo il rilevamento degli *hashtag*, in base alla frequenza del loro utilizzo, il più impiegato in assoluto è #fipe. Nella *Tabella 2* si riportano, a titolo esemplificativo, i 10 *hashtag* più utilizzati dall'account.

Tabella 2819: I 10 hashtag più utilizzati dell'account di Fipe Confcommercio

HASHTAG	TOTALE
#fipe	361
#buonopasto	73
#host2013	61
#vinitaly	48
#birra	34
#turismo	23
#tripadvisor	23
#jobsact	20
#divertimentoècosaseria	18
#pubbliciesercizi	17

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Fipe Confcommercio (Gen. 2012 - Giu. 2016)

In termini di popolarità, nella Tabella 3 si riportano, a titolo esemplificativo, i 10 tweet di Fipe Confcommercio più apprezzati dai suoi follower e/o dagli utenti di Twitter.

Tabella 20: I 10 tweets più retwettati dell'account Twitter di Fipe Confcommercio

TWEET	RT
Un ristorante su 2 vive 5 anni. #Stoppani "Il turnover è troppo elevato. Serve una [...] http://www.fipe.it/comunicazione-rass/rassegna-stampa/item/4387-cibo-e-tutela-del-made-in-italy.html ...	15
Fipe al fianco della #Francia : locandina #PrayForParis da esporre nei #pubbliciesercizinh https://t.co/n9iffDXnN6 https://t.co/o08hd6wyjL	13
Lavoro estivo nel settore #ristorazione #balneari + 77.442. Le professioni: #chef #barman #bagnini #camerieri http://t.co/fseR0kIxSN	12
la #fipe è contraria all'ulteriore inasprimento della accisa sulla #birra: accanimento che danneggia tutta la filiera e i consumatori	12
Accoglienza, tradizione, innovazione: Fipe a @SEEDSandCHIPS per il futuro dei pubblici esercizi. fipe.it http://t.co/8ruCM1EKma	12
Visitate online il nuovo #portaleFIPE! 6 aree tematiche,approfondimenti dell'Ufficio Studi, notizie ed eventi. http://t.co/pbYDxRT1fB	11
Tous au bistrot! Domani, 17 novembre, alle 21 un minuto di silenzio in tutti i bar di #Parigi e d' #Europa https://t.co/EkxE5ohqfk	11
Ogni euro di deducibilità fiscale #buonopasto genera +0,1% di Pil; +valore aggiunto da 0,75 a 1,35 mld; + entrate fiscali fino a 330 mln.	11

Oggi Assemblea #fipe in @Expo2015Milano @Confcommercio @confcommerciomi @federalberghi @ConfcommRoma @FIAVET @ComuneMI @gio_mavellia	10
Assemblea #fipe in @Expo2015Milano per i 70anni https://t.co/5r5rsjcwW4 https://t.co/22bi53DLuC	9

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Fipe Confcommercio (Gen.. 2012 - Giu. 2016)

Menzioni

La raccolta dei tweet ha permesso di rilevare le menzioni (“@”) ad altri utenti effettuate dall'account Twitter di Fipe Confcommercio: la *Tabella 4* mostra, a titolo esemplificativo, i 10 account che ha menzionato di più.

Tabella 3021: I 10 account più menzionati dall'account di Fipe Confcommercio

MENZIONI	TOTALE
@tanopassamiolio	36
@silbfipe	35
@confcommercio	32
@host2013	29
@trifiropartners	20
@fipeconf	15
@mauridav	12
@matteorenzi	12
@repubblicait	9
@expo2015milano	9

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Fipe Confcommercio (Gen. 2012 - Giu. 2016)

Audience

Al momento del reperimento dei dati, conta 1.792 *follower*. Di questi 1.298 hanno una descrizione all'interno della propria biografia, per cui l'analisi e si baserà su questo campione e mostrerà i temi di cui questi si interessano o di cui si occupano maggiormente. A titolo esemplificativo, si riportano le 10 parole chiave più frequenti all'interno delle *account descriptions*: la più presente risulta imprese (89); seguono confcommercio (77), servizi (75), turismo (57), commercio (51), presidente (48), marketing (45), formazione (40), consulenza (37), associazione (35).

8.4.2 Facebook Datas

La pagina Facebook di Fipe Confcommercio è attiva da febbraio 2011. Al momento del reperimento dei dati ha 3.351 *fan*. Il *dataset* include 29 *post*, 219 *like*, nessun *tag* effettuato ad altre pagine, 10 commenti ricevuti sui propri *post*.

In termini di *posting timelines*, il rilevamento dei dati ha preso in analisi l'attività della pagina nei mesi di maggio e giugno 2016.

Tabella 31: Overview della fan page di Fipe Confermercio

PAGINA	DESCRIZIONE	FAN	POST	POST CONDIVISI	LIKE	CONDIVISIONI	TAG	COMMENTI	TIPOLOGIA DI POST
Fipe Confcommercio	Organizzazione Roma	3.351	29	-	219	258	-	10	Foto + link(20) Foto (3) Infografica +link (5) Link (5) Evento (2)

FONTE: Elaborazione propria sui dati della pagina Facebook di Fipe Confcommercio (Mag./Giu. 2016)

8.5 Achievements

La Fipe non ha ancora mai condotto una vera e propria “campagna social”, in particolar modo perché non ha a disposizione le risorse umane necessarie per seguirne l'ideazione e implementazione.

Ad oggi dall'utilizzo dei *social network* la Fipe riscontra una richiesta di informazione enorme, anche da parte di singole persone, che giornalmente utilizzano questi canali per avviare un confronto. Ognuno dei soggetti rappresentati (bar, ristoranti, mense, discoteche, night, stabilimenti balneari, ecc.) legge determinati temi in maniera diversa, per cui risulta importantissimo saper gestire la comunicazione online in maniera cosciente e professionale (capire gli equilibri tra le diverse parti, rispondere nel modo più opportuno e tempestivamente, ecc.), perché gli utenti fanno riferimento a quanto scritto su queste piattaforme. L'unica criticità riscontrata è dunque la necessità di dedicare al loro utilizzo molto tempo.

Per tutti questi motivi, la Fipe valuta importantissimo l'utilizzo dei *social network* per migliorare il proprio ruolo di rappresentanza (in una scala da 1 a 10, voto: 9) e sta lavorando per cambiare l'approccio dell'organizzazione al loro utilizzo.

Ogni strumento è monitorato attraverso analisi sui singoli *tweet/post* o tramite i report settimanali inviati ai gestori delle pagine da *Facebook*. L'analisi è svolta dal responsabile dei *social network* tramite i seguenti strumenti: *Twitter Analytics*, *Facebook Insights*, *Linkedin Analysis*.

Grazie a questa operazione di monitoraggio, l'area comunicazione è riuscita a pubblicare un Report annuale 2015 in cui si evince la crescita della Fipe sui *social* (in termini di *engagement* e pubblico di riferimento) e ha potuto mostrare al CDA i risultati raggiunti. È la prima volta che i dati sui *social* vengono portati in evidenza e questo mostra la volontà di esporsi sul versante e crescere. Per sensibilizzare anche gli esercenti sono state redatte delle pubblicazioni sull'importanza di un utilizzo strategico dei *social network* e di piattaforme determinanti per il settore come, ad esempio, *TripAdvisor*.

9. La comunicazione di Confcommercio a livello territoriale: il caso Confcommercio Bari-BAT

9.1 Struttura e organizzazione della comunicazione

Confcommercio Bari-BAT è dotata di un'area dedicata alla comunicazione, composta da due persone.

I componenti dell'area non hanno un background mirato in comunicazione (sono diplomati in altre materie), ma hanno una conoscenza approfondita dell'associazione dettata da anni di esperienza al suo interno.

Le diverse funzioni non sono ricoperte da profili professionali specifici, ma gestite da entrambi i componenti dell'area in base alla disponibilità del momento. L'area si avvale inoltre del supporto esterno di una agenzia esterna per le attività di Ufficio Stampa.

Esiste un Responsabile Comunicazione, è il direttore stesso di Confcommercio Bari-BAT e, dunque, prende decisioni in autonomia.

La comunicazione è in stretto raccordo con tutte le altre aree sindacali. Ogni tre mesi circa è predisposta una strategia di comunicazione, impostata prevalentemente seguendo il criterio di aumento del consenso (far apprezzare il lavoro svolto dall'organizzazione - fidelizzare). Tale strategia è stabilita dall'Ufficio Stampa esterno in raccordo con il Responsabile Comunicazione.

Comunicazione interna: social network e media locali

Per dialogare con la base associativa, Confcommercio Bari-BAT utilizza il portale online (al cui interno non è dotata di un'area riservata ai soci), email e *Facebook*.

Oltre a questi strumenti, per comunicare con i propri soci e con tutto il territorio si avvale molto di canali radio e TV locali.

Nell'ultimo biennio sta cercando quanto più possibile di integrare comunicazione online e offline, in particolar modo in caso di campagne mirate.

L'area non ha a disposizione un proprio budget, ma fa riferimento a quello complessivo. Nella maggior parte dei casi le spese riguardano l'organizzazione di eventi.

9.2 Determinanti dell'utilizzo dei social network

Concommercio Bari-BAT utilizza esclusivamente *Facebook*. Non utilizza *Twitter*, né *Linkedin*. Nello specifico, è stata spinta ad utilizzare *Facebook* per la possibilità offerta da questo strumento di: intercettare nuovi utenti; attivare un canale semplice e diretto di dialogo e ascolto.

Questa piattaforma è utilizzata prevalentemente nella versione *basic*, solo in alcuni casi, per campagne mirate, Concommercio Bari-BAT ha sperimentato l'uso dell'*advertising*.

L'area comunicazione ha deciso di non utilizzare *Twitter* per via de target di questo strumento, diverso dal bacino di utenza: in base alla loro esperienza i commercianti non sono presenti su questa piattaforma. Per lo stesso motivo ha deciso di non utilizzare *Linkedin*, ritenuto uno strumento non rilevante per la comunicazione esterna rispetto alle proprie attività.

La gestione dei diversi *social network* è affidata ad un'unica persona, il componente dell'area che affianca il responsabile, che è diplomato in altre materie ma ha seguito corsi di formazione mirati al loro utilizzo. Per il *social network* utilizzato non è stabilita una precisa strategia comunicativa: si segue l'agenda quotidiana dell'associazione dandole risalto laddove utile. Non è dunque prevista una pianificazione editoriale.

Il presidente di Concommercio Bari-BAT è presente su *Facebook*. La sua comunicazione è sia gestita da lui in prima persona, sia affidata a terzi.

9.3 Finalità dell'utilizzo dei social network

L'unico *social network* (*Facebook*) è utilizzato seguendo questi scopi: marketing associativo, lobbying istituzionale, informazione, auto promozione.

9.4 Outcomes

9.4.1 Facebook Datas

La pagina *Facebook* di Concommercio Bari-BAT è attiva da febbraio 2015. Al momento del reperimento dei dati ha 3.266 *fan*. Il *dataset* include 46 *post* originali, 566 *like*, 1 *tag* effettuato ad altre pagine, 39 commenti ricevuti sui propri *post*.

In termini di *posting timelines*, il rilevamento dei dati ha preso in analisi l'attività della pagina nei mesi di maggio e giugno 2016.

Tabella 222: Overview della fan page di Confcommercio Bari-BAT

PAGINA	DESCRIZIONE	FAN	POST	POST CONDIVISI	LIKE	CONDIVISIONI	TAG	COMMENTI	TIPOLOGIA DI POST
Confcommercio Bari	Organizzazione - Bari	3.266	46	6	566	465	1	39	Foto (22) Link (10) Video (11) Evento (2)

FONTE: Elaborazione propria sui dati della pagina Facebook di Confcommercio Bari-BAT (Mag./Giu 2016)

9.5 Achievements

Confcommercio Bari-BAT ha avuto modo di condurre “campagne social”, programmate nell’arco di un paio di mesi, con lo scopo di intercettare utenti interessati all’attività associativa. A fine campagna, ha potuto riscontrare un generale miglioramento della visibilità delle proprie attività grazie ad un aumento degli utenti *fan* della pagina e conseguente interazione con i suoi contenuti. Tuttavia, non sono state indicate esperienze di successo.

In generale l’organizzazione valuta molto valido l’utilizzo dei *social network* per migliorare il proprio ruolo di rappresentanza (in una scala da 1 a 10, voto: 8). Dal loro uso riscontra risultati positivi, in particolare in termini di aumento della base associativa.

Non è effettuato un vero e proprio monitoraggio dell’andamento dell’utilizzo del *social network* utilizzato: l’analisi è svolta manualmente, osservando cioè quotidianamente i riscontri sui post in termini di *like*/commenti.

Parte IV

Il sistema Confindustria

Sommario: 10 La comunicazione di Confindustria su *Twitter* e su *Facebook*. - 10.1 Struttura e organizzazione della comunicazione. - 10.2 Determinanti dell'utilizzo dei *social network*. - 10.3 Finalità dell'utilizzo dei *social network*. - 10.4 Outcomes. - 10.5 Achievements. - 11 La comunicazione di Confindustria a livello di categoria: il caso Federmeccanica. - 11.1 Struttura e organizzazione della comunicazione. - 11.2 Determinanti dell'utilizzo dei *social network*. - 11.3 Finalità dell'utilizzo dei *social network*. - 11.4 Outcomes. - 11.5 Achievements. - 12 La comunicazione di Confindustria a livello territoriale: il caso Confindustria Lombardia. - 12.1 Struttura e organizzazione della comunicazione. - 12.2 Determinanti dell'utilizzo dei *social network*. - 12.3 Finalità dell'utilizzo dei *social network*. - 12.4 Outcomes. - 12.5 Achievements.

10 La comunicazione di Confindustria su Twitter e su Facebook

10.1 Struttura e organizzazione della comunicazione

Confindustria è dotata di un'area dedicata alla comunicazione, composta da circa dieci persone.

L'area è molto strutturata: esiste un Responsabile Comunicazione, il Direttore delle Relazioni Esterne, il Responsabile delle Relazioni Istituzionali e un'area eventi. All'interno dell'organigramma complessivo dell'organizzazione il Responsabile Comunicazione risponde del suo operato al Direttore delle Relazioni Esterne che supervisiona e coordina tutte le attività. Le diverse funzioni sono dunque ricoperte da profili professionali specifici. Così composta, l'area lavora in completo raccordo con le altre e staffa al direttore generale e al presidente.

Tutti i componenti hanno un background in linea con la posizione ricoperta: sono laureati in Lettere e Filosofia o Comunicazione e Marketing e in alcuni casi hanno frequentato anche una Scuola di giornalismo.

Insieme alla direzione generale, i responsabili dell'area predispongono una strategia di comunicazione (con cadenza annuale e revisione semestrale) impostata secondo i seguenti criteri: ampliamento dell'audience (far conoscere ad una platea più ampia il proprio operato, ovvero informare ed intercettare); aumento del consenso sia interno che esterno (far apprezzare il lavoro svolto dall'organizzazione, ossia fidelizzare).

In linea generale, Confindustria ritiene che la comunicazione non possa essere segmentata in ambiti diversi e con *concept* diversi: deve essere unica. Inoltre, la regola di base che guida tutta l'attività è l'immediata comunicazione di ciò che accade. Per questo motivo sta cercando di sviluppare un network interno, per far sì che l'offline diventi online ed integrare completamente le due realtà che, già ad oggi, operano in sinergia e coordinamento.

Proprio per cercare di alfabetizzare tutto il sistema e consolidare la sua presenza sulla rete, il Direttore delle Relazioni Esterne ha effettuato una mappatura completa di tutti i comunicatori (circa 660), ha selezionato i responsabili della comunicazione digitale più alfabetizzati (circa 100) e ha dato vita a *Blu community*, un network di comunicatori interno costantemente collegato con Confindustria. I componenti di questo gruppo sono stati ulteriormente formati sia nelle competenze IT che nella messa in pratica del modello pensato, che li vede come snodi centrali di una comunicazione di tutto il sistema che si ramifica sempre di più sulla rete, attraverso il coinvolgimento a cascata degli operatori interni e il supporto alla diffusione della comunicazione centrale.

Comunicazione interna: piattaforma interna di confronto e take

Per dialogare con la base associativa Confindustria si è dotata di una piattaforma di confronto riservata - IBM Connection - a cui si accede dal sito tramite una area privata. Tale piattaforma è gestita dall'area relazioni esterne insieme al marketing e viene utilizzata come canale attraverso cui veicolare tutti i documenti utili all'attività per il territorio o per le categorie e sta diventando il mezzo principale di diffusione/rendicontazione di tutto il lavoro svolto o da co-programmare con la base.

Oltre a ciò, Confindustria pone molta attenzione al confezionamento di un aggiornamento mirato per tutti gli attori del proprio sistema e predispone per questi, tramite l'Ufficio Stampa interno, una agenzia con più *take* al giorno, portando loro una propria rassegna con le agenzie di cui ritiene che debbano necessariamente venire a conoscenza. Inoltre, in occasione di notizie di estrema rilevanza, invia loro anche i cd. "crocettati", in quanto ritiene che i propri operatori, in qualità di *opinion maker*, debbano aver accesso immediato alle informazioni centrali del settore.

Comunicazione digitale: apertura dei social network

Dopo una lunga fase di studio e preparazione, Confindustria ha aperto i propri canali ufficiali su tutti i principali *social network*: *Facebook*, *Twitter*, *You Tube*, *Instagram* e *Snapchat*. Fin dall'avvio ha dunque predisposto per la sua azione una gamma di strumenti, nella convinzione che sia il loro "bouquet" a permetterne un uso complementare rispetto ai contenuti diffusi.

La fase preparatoria di apertura ai *social* ha visto Confindustria testare il suo ingresso attraverso due Start Up. Il primo test si è avuto in occasione della partecipazione a *Expo 2015* con *Fab'Food - La fabbrica del gusto italiano*: per la prima volta ha realizzato un sito tematico e la relativa pagina *Facebook* che l'hanno vista presente, ma non in primo piano. La seconda operazione di avvicinamento è avvenuta con il *Giubileo degli industriali*, evento realizzato per la prima volta nella storia di Confindustria e raccontato

sui *social* come “#FareInsieme”. Oltre a ciò, per predisporre al meglio l’area ad una apertura in tal senso, ha introdotto nel suo organico ragazzi molto giovani che hanno portato la propria esperienza di nativi digitali e che partecipano attivamente, tutti i lunedì mattina, alla riunione di redazione in cui si definisce il piano delle uscite *social* della settimana.

Per ogni *social network* è infatti stabilita una precisa strategia comunicativa, mentre l’unico canale per cui è prevista una vera e propria pianificazione editoriale è *Facebook*. Inoltre, Confindustria ha deciso di parlare solo con la *vocacy* e non con il *testimonial*, di “postare” cioè, solo istituzionalmente. Per questo motivo il presidente non è presente sui *social network*.

A livello operativo, la gestione dei diversi *social network* è affidata a persone differenti. Nel dettaglio, vi è una persona responsabile dei *social* (laureato in Comunicazione e Marketing, sta svolgendo un master mirato sul *social media marketing*) supportato da un giovane stagista con cui fa *brain storming* tutti i giorni sul loro utilizzo. Inoltre si avvale di un *social strategist* di riferimento con cui si confronta per decidere i posizionamenti.

L’area può usufruire annualmente di un proprio budget ed è prevista una somma apposita da destinare all’utilizzo dei *social network*, per l’implementazione generale delle piattaforme, per le consulenze, ma anche per l’attivazione di *advertising*.

10.2 Determinanti dell’utilizzo dei social network

Confindustria utilizza *Facebook* e *Twitter*, non utilizza *Linkedin*.

Nel dettaglio, ha lavorato molto sulla pagina *Facebook* per creare un profilo associativo narrato in quanto è convinta che la forza di una associazione di rappresentanza sia parlare di sé attraverso il racconto della storia delle imprese iscritte. Non sfrutta dunque questo canale perché ha bisogno di accreditarsi verso un pubblico ampio come istituzione, ma per la possibilità di diffondere contenuti.

Su questo *social network* utilizza l’*advertising* sporadicamente, ma è in corso un ragionamento su un implemento strategico della piattaforma per cui non è escluso un incremento anche su questo versante.

È stata invece spinta ad utilizzare *Twitter* per vocazione, in quanto è il canale naturale in cui sviluppare un confronto con *influencer* ed istituzioni. Confindustria ritiene che la sua immagine sia consolidata e non sente l’esigenza di accrescere la propria conoscenza presso un pubblico di *stakeholder*. Utilizza dunque questo strumento prevalentemente per la possibilità di spiegare la propria posizione sui temi centrali del dibattito pubblico, diffondere materiale informativo in maniera selettiva e con un linguaggio pertinente.

Una azione di pressione su questa piattaforma è attivata solo in caso di azioni straordinarie, spiegando perché. In quel caso lo utilizza come strumento di confronto, ma non di lobby.

Twitter è utilizzato nella versione *basic*, ovvero non utilizza l'*advertising* su questo *social network*.

Confindustria ha scelto di non utilizzare *Linkedin* in quanto ritenuto uno strumento prettamente professionale, di ricerca di lavoro: l'obiettivo attraverso i *social* è stare nella base dell'opinione, non in quello di ricercare una relazione diretta.

10.3 Finalità dell'utilizzo dei social network

Confindustria utilizza sia *Facebook* che *Twitter* con lo scopo di assolvere alle funzioni di marketing associativo ed informazione.

Nello specifico, *Facebook* viene utilizzato come se fosse un giornale, con una riunione settimanale di redazione in cui si stabilisce quali aziende è importante raccontare in un dato momento e si pianificano i rispettivi articoli. La linea editoriale impone di non esporre il logo di alcuna società, in quanto l'obiettivo è di valorizzarla attraverso il racconto del suo prodotto e non meramente pubblicitario.

Su *Twitter*, invece, si concentra nel promuovere l'attività di rappresentanza svolta nei confronti delle istituzioni e parti sociali, attraverso la diffusione mirata di contenuti riepilogativi.

10.4 Outcomes

10.4.1 Twitter Data

Il rilevamento dei dati dell'account *Twitter* di Confindustria è stato effettuato a solo un mese di distanza dal suo avvio. Per questo motivo il *dataset* include solo 111 *tweets* originali, di cui 56 *retweets*. Il 54,05% dei *tweets* contiene collegamenti ipertestuali (link), mentre nessun *tweet* contiene menzioni dirette ad altri utenti (*tweet* che iniziano con "@" e indicano risposte o avvio di conversazioni).

In termini di *posting timelines*, il collezionamento dei dati ha preso in esame l'attività dell'account nel mese di giugno 2016.

Tabella 33: Overview dell'account Twitter di Confindustria

ACCOUNT	DESCRIZIONE	MENZIONI	TWEET	RT	LINK	FOLLOWER	FOLLOWING	DATA AVVIO
@Confindustria	Confindustria è la principale associazione di rappresentanza delle imprese manifatturiere e di servizi operanti in Italia #impresenelpaese	0	111	56 (50,45%)	60 (54,05%)	1.328	42	05/16

FONTE: Elaborazione propria su dati dell'account Twitter di Confindustria (Giu. 2016)

Hashtag

Secondo il rilevamento degli *hashtag*, in base alla frequenza del loro utilizzo, il più impiegato in assoluto è *#imprese*. Nella Tabella 2 si riportano, a titolo esemplificativo, i 10 *hashtag* più utilizzati dall'account.

Tabella 34: I 10 hashtag più utilizzati dall'account Twitter di Confindustria

HASHTAG	TOTALE
#univa2016	20
#rinnovamento	15
#premirisultato	6
#aidp2016	5
#personalcentro	5
#lavoro	3
#csc	2
#formazione	2
#impresa	2
#impresabenecomune	2

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Confindustria (Giu. 2016)

L'avvio dell'account ha coinciso con l'Assemblea Generale 2016 per cui in termini di popolarità, i contenuti più *retweettati* riguardano i momenti più salienti dell'evento quali, ad esempio: il bilancio annuale o la relazione del neo presidente Vincenzo Boccia, il discorso finale del presidente uscente Giorgio Squinzi. Nella Tabella 3 si riportano, a titolo esemplificativo, i 10 *tweet* di Confindustria più apprezzati dai suoi *follower* e/o dagli utenti di Twitter.

Tabella 235: I 10 tweets più retwettati dell'account Twitter di Confindustria

TWEET	RT
Siamo le #impresenelpaese. Storie di lavoro, ingegno e qualità delle aziende che muovono l'Italia.	152
Vincenzo Boccia è il 30esimo Presidente di #Confindustria. "Puntiamo su brand Italia. Cultura e industria motori della crescita".	122
E' un onore avere ospite il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella alla nostra Assemblea Generale giovedì 26 maggio #impresenelpaese	83
La nostra "fabbrica" a Roma, il punto di partenza per un racconto collettivo fatto da oltre 150mila aziende https://t.co/zWbeSCxUup	66
La relazione integrale del presidente Boccia all'Assemblea u00e8 sul nostro sito: https://t.co/YXtQm73HJm #Confindustria2016	61
Approvato all'unanimità il Bilancio 2015, è scaricabile qui https://t.co/mq8kOhlyT9n #Confindustria non ha mai ricevuto soldi pubblici	55
Congiuntura Flash: Pil ha segno più. Risalita prosegue ma con difficoltà. #Confindustria #CSC https://t.co/IFb7IuetvR	52
Col taglio del nastro di Vincenzo Boccia e @marcogy si apre ufficialmente la mostra "Capitani Coraggiosi" https://t.co/0V33LgBPcN	51
Boccia: "Le tecnologie digitali sono fondamentali per la crescita e la quarta rivoluzione industriale è già realtà" #confindustria2016	46
Boccia: pronti a confrontarci con @Palazzo_Chigi per politica industriale all'altezza del nostro Paese #Univa2016 https://t.co/WXaX8VN6oH	40

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Confindustria (Giu. 2016)

Menzioni

La raccolta dei *tweet* ha permesso di rilevare le menzioni ("@") ad altri utenti effettuate dall'account *Twitter* di Confindustria: la *Tabella 4* mostra, a titolo esemplificativo, i 6 account che ha menzionato di più. In questo caso non è infatti stato possibile reperirne 10: questo è il numero massimo effettuato dall'account nel primo mese di attività.

Tabella 36: I 6 account più menzionati dall'account Twitter di Confindustria

MENZIONI	TOTALE
@ ste_franchi	5
@carlocalenda	1
@fbstorchi	1
@italk	1
@miursocial	1
@palazzo_chigi	1

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Confindustria (Giu. 2016)

Audience

Al momento del reperimento dei dati, Confindustria conta 1328 *follower*. Di questi solo 962 hanno una descrizione all'interno della propria biografia, per cui l'analisi si baserà su questo campione e mostrerà i temi di cui questi si interessano o di cui si occupano maggiormente. A titolo esemplificativo, si riportano le 10 parole chiave più frequenti all'interno delle *account descriptions*: la più presente risulta Confindustria (103); seguono giornalista (56), presidente (51), imprese (40), comunicazione (39), giovani (39), imprenditori (33), associazione (38), media (34), politica (34).

10.4.2 Facebook Datas

La pagina Facebook di Confindustria è attiva da maggio 2016. Al momento del reperimento dei dati ha 8.904 *fan*. Il *dataset* include 43 *post*, 2.266 *like* (ai quali si aggiunge un post di racconto/valorizzazione di Ferrari, noto marchio automobilistico italiano che da solo ha ottenuto 1,9 mila *like*), 22 *tag* effettuati ad altre pagine, 90 commenti ricevuti sui propri *post*.

In termini di *posting timelines*, il rilevamento dei dati ha preso in analisi l'attività della pagina nei mesi di maggio e giugno 2016.

Tabella 37: Overview della fan page di Confindustria

PAGINA	DESCRIZIONE	FAN	POST	POST POST CONDIVISI	LIKE	CONDIVISIONI	TAG	COMMENTI	TIPOLOGIA DI POST
Confindustria	Organiz- zazione Roma	8904	43	-	2.266 +1,9mil a like	973	22	90	Video (6) Foto (18) Foto + link (3) Infografica (2)

FONTE: Elaborazione propria sui dati della pagina Facebook di Confindustria (Mag./Giu. 2016)

10.5 Achievements

Ad oggi Confindustria non ha condotto vere e proprie “campagne social”. Tuttavia sta investendo grandi energie e risorse in questo campo e non esclude di realizzarle nel prossimo futuro.

L’area comunicazione effettua il monitoraggio dell’andamento dell’utilizzo di ogni singolo strumento, tendenzialmente con cadenza mensile. Le analisi vengono effettuate soprattutto per *Twitter* mentre gli strumenti utilizzati variano: si passa da analisi più semplici effettuate dal team interno tramite *Twitter Analytics/Facebook Insights*, ad analisi più complesse e strutturate affidate ad agenzie specializzate. In questo caso, non vengono lanciate delle analisi su contenuti/azioni messe in atto da Confindustria sul web, ma di ambiente: indirettamente, attraverso la lettura dei dati, il Direttore delle Relazioni Esterne capisce come si sta muovendo la propria organizzazione.

Grazie all’utilizzo dei *social* riscontra un maggior coinvolgimento della base, l’apprezzamento della valorizzazione dei propri iscritti realizzata su queste piattaforme, ma soprattutto la possibilità di far parte del confronto pubblico

Per questi motivi, in una scala da 1 a 10 valuta molto valido l’utilizzo dei *social network* per migliorare il proprio ruolo di rappresentanza (voto: 8).

11 La comunicazione di Confindustria a livello di categoria: il caso Federmeccanica

11.1 Struttura e organizzazione della comunicazione

Federmeccanica è dotata di un Area Comunicazione, composta da un Responsabile Comunicazione & Media Relations (che risponde, all’interno dell’organigramma complessivo dell’organizzazione, al direttore generale ed è operativo nella sede presente a Roma) ed un Communication Officer attivo su Milano. In aggiunta, l’area si avvale di un supporto esterno per le attività di Ufficio Stampa.

I componenti dell’area hanno un *background* omogeneo: il Communication Officer proviene dalla facoltà di giurisprudenza, il Responsabile Comunicazione da studi in materia. Le diverse funzioni (comunicazione interna, relazioni esterne, gestione dei *social network*, ecc.) non sono distinte tra i due componenti, che hanno competenze trasversali e sono operativi nella gestione di ogni aspetto della comunicazione, coordinando tra loro il lavoro in base alle necessità.

Occupandosi di divulgare tutto quello che concerne il sistema Federmeccanica, l’area lavora in stretto raccordo con le altre, per reperire informazioni utili e veicolarle

all'esterno attraverso i diversi canali a disposizione. C'è sinergia e pieno coordinamento anche tra la comunicazione *online* e *offline*.

Nel corso del 2015 Federmeccanica ha investito grandi energie per riorganizzare e modernizzare questo settore e ha messo a punto una strategia di comunicazione integrata, con l'intento di mettere a sistema la comunicazione estera (concentrata sul riposizionamento sui media sia nazionali che locali), la comunicazione interna e soprattutto *digital*, grazie ad un nuovo sito web e alle piattaforme *social*.

La nuova strategia è stata ideata dal Responsabile Comunicazione di raccordo con il direttore generale e il presidente di Federmeccanica, sulla base di tre principali macro-azioni: analisi strategica del contesto, pianificazione e produzione operativa della linea editoriale, definita in base agli obiettivi di business di Federmeccanica, ai suoi stakeholder e alla conoscenza del mezzo. In linea generale, la strategia di comunicazione non è predisposta secondo una cadenza fissa, ma varia in base alle contingenti necessità. In medias res procede mensilmente ad una sua revisione seguendo questi obiettivi: ampliamento dell'audience, aumento del consenso, attivazione di comportamenti.

Comunicazione digital: sito web e social network

In primo luogo, per garantire una maggiore e migliore presenza *online*, Federmeccanica ha effettuato un *restyling* del proprio web site ufficiale, cosciente che si tratti di una vetrina importante delle proprie azioni e posizioni. Il vecchio sito evidenziava lacune grafiche e contenutistiche che rendevano difficile la navigazione, poco chiara la *mission* e i valori dei progetti intrapresi. La riprogettazione ha per questo organizzato le diverse tipologie di informazioni disponibili in modo tale da rendere le pagine web *user friendly* per l'utente, cercando di immaginare e anticiparne bisogni ed esigenze. Con il nuovo sito, Federmeccanica si propone di sensibilizzare stakeholder e grande pubblico sul ruolo svolto, coniugare un messaggio istituzionale (mantenendo la veste di un organo competente, specialistico e di prestigio), con un messaggio di servizio e utilità per gli stakeholder fatto di trasparenza, fiducia, modernità e innovazione. La riorganizzazione grafica e contenutistica del sito web ha voluto rispecchiare tale immagine rinnovata e maggiormente aperta al dialogo ed interattiva.

Nell'ambito della nuova strategia, Federmeccanica ha dato avvio all'utilizzo dei *social network*, creando un account *Twitter*, una pagina *Facebook* e un profilo *Linkedin*. La loro gestione è affidata ad un'unica persona, che ha un *background* professionale legato alla comunicazione. Per ogni *social network* è stabilita una precisa strategia comunicativa: ognuno adotta un proprio linguaggio ed ha obiettivi diversi in base al target. La strategia complessiva è stabilita dal Responsabile Comunicazione in raccordo con la dirigenza. Anche il presidente dell'organizzazione è presente sui *social network* (solo su *Twitter*); la sua comunicazione è gestita da un assistente o dal Responsabile Comunicazione, in stretto raccordo con lui.

Comunicazione interna: newsletter e call conference

Quanto alla modernizzazione della comunicazione interna, Federmeccanica si è dotata di una *newsletter* a cadenza bimestrale rivolta agli associati e agli stakeholder, al fine di promuoversi internamente, coinvolgere il territorio e creare una rete che alimenti *mission* e *vision* offrendo un personale contributo e *follow-up*. Sempre con l'intento di responsabilizzare e coinvolgere la rete associativa dando vita ad una community dei metalmeccanici, ha inoltre istituzionalizzato l'attivazione di una *call conference* trimestrale con l'intera rete di associati sul territorio, il giorno antecedente la *press conference* programmata per la presentazione dei dati dell'analisi congiunturale, con l'intento di condividere informazioni, criticità e risultati.

Per realizzare al meglio tali linee di azione, l'area può usufruire di un proprio budget, tendenzialmente vagliato di volta in volta in base alle necessità nell'ammontare e nelle tempistiche. Non è invece prevista una somma apposita da destinare all'utilizzo dei *social network*, dunque all'*Advertising*.

11.2 Determinanti dell'utilizzo dei social network

Federmeccanica considera i *social network* delle infrastrutture indispensabili al giorno d'oggi per costruire e gestire relazioni con diverse categorie di interlocutori ed è per questo presente su *Facebook*, *Twitter* e *Linkedin*.

Ha scelto di utilizzare questi nuovi strumenti di comunicazione con il preciso intento di divulgare a un grande pubblico contenuti in maniera chiara, convincente e coinvolgente; instaurare un rapporto duraturo con i propri stakeholder con cui "fare rete" e attirare nuovi utenti; ottenere visibilità, gestire e migliorare la propria *reputation online*. Oltre a ciò, è stata spinta al loro utilizzo dall'esigenza di avvicinare i giovani, cosciente che rappresentino un canale privilegiato di incontro e dialogo con loro.

Nello specifico, utilizza *Facebook* per la possibilità che offre di diffondere contenuti, incrementare fidelizzazione, fungere da "contenitore" di immagini e racconti. Al momento, l'organizzazione non è presente su questa piattaforma con una pagina ufficiale Federmeccanica, ma solo con una pagina dedicata al progetto *Eureka Funziona!*: *Facebook* è percepito come un canale a carattere privatistico, ludico e promozionale e per questo non in linea con il carattere istituzionale dell'organizzazione nonché potenziale fucina di attacchi e critiche. La ragione della scelta di una pagina dedicata ad un singolo progetto si ritrova anche nel target: *Eureka Funziona!* è un progetto legato all'*Education* e ai bambini, ossia un pubblico specifico, privo di rischi ed appropriato a *Facebook*. Secondo il Responsabile Comunicazione la tipologia del progetto ben si presta all'utilizzo dello strumento, in quanto "contenitore" in grado di ospitare video, foto e messaggi lanciati nel corso degli eventi. Questo *social network* è utilizzato nella

versione *basic*, ovvero non si avvalgono dell'*Advertising (ADV)*.

Federmeccanica è invece dotata di un account ufficiale *Twitter* (@Federmeccanica), in quanto considerato uno strumento a carattere pubblico, istituzionale e informativo, dunque in linea con il profilo di Federmeccanica. In particolare, è stata spinta ad utilizzare questa piattaforma per la possibilità di: intercettare nuovi utenti, attivare un canale semplice e diretto di dialogo e ascolto, diffondere contenuti. Anche questo *social network* è utilizzato nella versione *basic*, ovvero non si fa uso dell'*ADV*.

Federmeccanica utilizza anche *Linkedin* nella versione *basic*, al momento solo come “vetrina” di presentazione: attraverso questa piattaforma non vengono diffusi contenuti: vi è solo una descrizione dell'organizzazione. È stata spinta ad usarlo per la possibilità di intercettare nuovi utenti, essendo popolato da professionisti ed imprenditori, ma su questo canale di comunicazione non c'è ancora una presenza attiva. Tuttavia, è cosciente che si tratta di un *social network* che ben si può prestare alla rappresentanza datoriale per cui non esclude un investimento in termini di risorse umane ed economiche nel prossimo futuro.

11.3 Finalità dell'utilizzo dei social network

Ciascuno dei *social network* è utilizzato secondo una precisa strategia. L'obiettivo di base è essere al passo con i tempi nell'utilizzo delle nuove tecnologie e soprattutto avvicinarsi alle persone, informare su eventi ed attività promosse, richiamare l'attenzione delle istituzioni su temi cari.

Federmeccanica utilizza questi strumenti con l'intento di cambiare l'idea del valore della rappresentanza e, in generale, l'immagine della meccanica attraverso la veicolazione di messaggi mirati sui temi centrali della sua attività. Ad esempio, ha lanciato #personaalcentro e #industriaalcentro come *hashtag* identificativi per trasmettere l'idea che l'industria può andare progredire solo ponendo la “persona al centro” quale elemento cardine di crescita e sviluppo.

Nello specifico, *Facebook* è impiegato con l'intento di informare ed incrementare il traffico verso il sito web ufficiale, auto-promuovere Federmeccanica ed ampliare il proprio network (in questo caso, il numero di aderenti al progetto *Eureka Funziona!*). A tale scopo, si propone di sviluppare *engagement* e conversazioni attraverso likes, condivisioni e commenti ed aumentare così la propria visibilità interna ed esterna.

Twitter è prettamente utilizzato per assolvere alla funzione di marketing associativo e lobbying istituzionale. Anche questo strumento è inoltre utilizzato per divulgare le proprie attività e auto-promuoverle, ampliare il proprio network.

Linkedin è invece utilizzato esclusivamente per assolvere alla funzione di marketing

associativo ed ampliamento del network.

Più in generale, l'obiettivo dell'attività di comunicazione digitale di Federmeccanica è creare una community di riferimento e aprire un dialogo proattivo con i principali snodi della rete in grado di influenzare l'opinione pubblica. A tal fine i *social network* rappresentano un modo per ascoltare le difficoltà degli associati, portare alla luce le esperienze positive che arrivano dal territorio e raccontarle in maniera semplice e istantanea.

11.4 Outcomes

11.4.1 Twitter Datas

Il *dataset* dell'account *Twitter* di Federmeccanica include 9.213 *tweets* in tutto. Per limiti tecnici è stato possibile reperirne 3.206, di cui 2.020 *retweets*. In totale 1.149 *tweets* contengono collegamenti ipertestuali, mentre 154 *tweets* contengono menzioni dirette ad altri utenti (*tweet* che iniziano con “@” e indicano risposte o avvio di conversazioni).

In termini di *posting timelines*, il collezionamento dei dati ha preso in esame l'attività dell'account nel periodo settembre 2014 - giugno 2016.

Tabella 38: Overview dell'account Twitter di Federmeccanica

ACCOUNT NAME	DESCRIZIONE	MENZIONI DIRETTE	TWEET	RT	LINK	FOLLOWER	FOLLOWING	DATA AVVIO
@Federm eccanica	Account ufficiale della Federazione Sindacale dell'Industria Metalmeccanica Italiana. Associa circa 16.000 imprese che occupano 800.000 addetti	154	9213 (totali) 3.206 (catturati)	2.020 (21.92 %)	1.149 (35,85 %)	2168	780	09/14

FONTE: Elaborazione propria su dati dell'account Twitter di Federmeccanica (Set. 2014 - Giu. 2016)

Hashtag

Secondo il rilevamento degli hashtag, in base alla frequenza del loro utilizzo, il più impiegato in assoluto è #fabbrica4D. Nella Tabella 2 si riportano, a titolo esemplificativo, i 10 hashtag più utilizzati dall'account.

Tabella 39: I 10 hashtag più utilizzati dall'account Twitter di Federmeccanica

HASHTAG	TOTALE
#fabbrica4D	79
#rinnovamento	74
# alternanza	67
# traineeship	64
# metalmeccanica	60
#eurekafunziona	59
#industry40	56
#formazione	52
#lavoro	52
#innovazione	42
#imprese	42

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Federmeccanica (Set. 2014 - Giu. 2016)

In termini di popolarità, nella Tabella 3 si riportano, a titolo esemplificativo, i 10 tweet di Federmeccanica più apprezzati dai suoi follower e/o dagli utenti di Twitter.

Tabella 40: I 10 tweets più retwettati dell'account Twitter di Federmeccanica

TWEET	RT
.@ste_franchi Ns prog. #industry4EU unisce #industry40 #skills del futuro e dialogo sociale. Sviluppo&competitività https://t.co/DuCsG9njkh	46
2italiane tra le #donne geniali della robotica #DonneCheInnovano #madeinitaly https://t.co/S00REd6wuv @ValoreD @ambrareda @FbStorchi @lpomi	37
#innovazione organizzativa:il ruolo delle #relazioniindustriali.Tav.rotonda oggi a #Roma nel ricordo di #Tarantelli https://t.co/9hY5Xq868O	35
Lifelong learning for #industry40 Focus su #industria #metalmeccanica Analisi&dibattito oggi a #Roma #industry4EU https://t.co/XlOEVgW9h7	27
Dialogo Sociale&azioni concrete x trasformare sfida #industry40 in opportunità x #manifattura europea #industry4EU https://t.co/HNY2tvRukf	23
#aidp2016 @ste_franchi "Distribuire ricchezza dove viene prodotta.Diamo valore alle Persone,al Merito"#Rinnovamento	22

#Industry40 for the Future of #Manufacturing in Europe:domani a #Roma il workshop nazionale #industry4EU https://t.co/Sm4rlG4IA2	22
#ImpresaBeneComune & #personalcentro i cardini della ns Proposta #Rinnovamento I sei punti https://t.co/TkDZb4& https://t.co/TjYCdkAMt9	20
#Confindustria2016 Boccia "Legame salario-produttività cruciale x competitività imprese&Sistema Paese"@Confindustria	20
#ccnl di garanzia&tutela.Rilanciare investimenti&favorire crescita occupazione #Rinnovamento https://t.co/lCILqCMoWZ https://t.co/Hbq8vJfjz4	19

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Federmeccanica (Set. 2014 - Giu. 2016)

Menzioni

La raccolta dei *tweet* ha permesso di rilevare le menzioni (“@”) ad altri utenti effettuate dall'account Twitter di Federmeccanica: la *Tabella 4* mostra, a titolo esemplificativo, i 10 account che ha menzionato di più.

Tabella 41: I 10 account più menzionati dall'account Twitter di Federmeccanica

MENZIONI	TOTALE
@fbstorchi	274
@ste_franchi	164
@fedvisentin	78
@sole24ore	79
@valored	32
@ambrareda	23
@dmarini60	20
@univa_stamp	14
@ivanlobello1	13
@corriereit	12
@bcginitaly	11

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Federmeccanica (Set. 2014 - Giu. 2016)

Audience

Al momento del reperimento dei dati, Federmeccanica conta 2168 *follower*. Di questi solo 1.619 hanno una descrizione all'interno della propria biografia, per cui l'analisi si baserà su questo campione e mostrerà i temi di cui questi si interessano o di cui si occupano maggiormente. A titolo esemplificativo, si riportano le 10 parole chiave più frequenti all'interno delle *account descriptions*: la più presente risulta Confindustria (87); seguono giornalista (58), presidente (55), business (53), imprese (52), associazione (46), formazione (46), giovani (42), servizi (42), Cisl (41).

11.5 Achievements

Grazie ai *social network* Federmeccanica stimola la partecipazione degli associati; incrementa il network di riferimento, il coinvolgimento dei territori, il contatto con i *mass media* attraverso menzioni dirette. Questi strumenti consentono un ulteriore momento di confronto anche con i sindacati, con cui dialogano attivamente.

Federmeccanica ha condotto, in più occasioni, campagne di comunicazione sui *social network* (ad esempio, #industriaalcentro e #personaalcentro in occasione dell'evento del 27 novembre 2014 o #fedmec2015 in occasione dell'ultima assemblea nazionale). A monte della scelta delle campagne viene effettuato uno studio, poi concordato con il presidente e il direttore generale in base al messaggio da dare all'esterno. I risultati mostrano che l'utilizzo dei *social network* permette di avvicinare persone nuove, far conoscere meglio le attività condotte, creare occasioni di confronto, coinvolgimento e cambiamento culturale. In molti casi, anche a fine campagna, gli *hashtag* di riferimento diventano uno slogan con cui indicare il *core business*.

Per tali ragioni Federmeccanica reputa molto valido l'utilizzo dei *social network* per migliorare il proprio ruolo di rappresentanza (in una scala da 1 a 10, voto: 9). Tuttavia, i risultati non sono tracciabili in maniera puntuale, in quanto non si effettua ancora un monitoraggio dell'andamento dell'utilizzo di ogni singolo strumento. Tale lavoro di analisi è riconosciuto come fondamentale ed è per questo in programma nel prossimo futuro.

12 La comunicazione di Confindustria a livello territoriale: il caso Confindustria Lombardia

12.1 Struttura e organizzazione della comunicazione

Confindustria Lombardia è dotata di un'area comunicazione, direttamente dipendente dalla direzione e composta da una sola persona, responsabile della comunicazione interna ed esterna dell'organizzazione.

Le diverse funzioni non sono dunque ricoperte da profili professionali specifici: tutte le attività sono seguite dalla figura del Responsabile Comunicazione che risponde del suo operato al Segretario Generale. Il responsabile ha un background in linea con il ruolo svolto: ha una laurea in facoltà umanistiche, è iscritto all'Albo dei Giornalisti ed ha acquisito nel tempo competenze *digital* attraverso corsi di formazione professionale.

Così intesa, l'area lavora in maniera trasversale con tutte le altre aree di Confindustria Lombardia.

È predisposta una strategia di comunicazione, in base ai seguenti criteri: ampliamento

dell'audience (far conoscere ad una platea più ampia il proprio operato, ossia informare ed intercettare); aumento del consenso (far apprezzare il lavoro svolto dall'organizzazione, ovvero fidelizzare); attivazione di comportamenti (spingere a compiere un'azione, vale a dire modificare atteggiamenti e opinioni o rafforzare quelli positivi). Nello specifico, questa nasce a seguito di un lavoro sui contenuti, a supporto dell'attività di rappresentanza e di lobbying e in coerenza con le linee guida del Piano strategico di Confindustria Lombardia *#Lombardia2030*. Tale strategia è stabilita dal Responsabile Comunicazione su input della Presidenza e della Direzione, con cadenza annuale o per specifici progetti (es. piano strategico *#Lombardia2030*).

Comunicazione interna: meeting e Newsletter

All'interno dell'area la comunicazione interna svolge un ruolo fondamentale, al fine di informare il sistema regionale e nazionale sulle attività svolte da Confindustria Lombardia. Questa viene diversificata per target (Presidenti, direttori, funzionari, sistema Confindustria) e utilizza diversi strumenti, tra cui: *Newsletter*; riunioni periodiche del Comitato tecnico Comunicazione (tavolo che riunisce i comunicatori di tutte le territoriali di Confindustria Lombardia); mail per comunicazioni interne; area privata sul sito web. Anche a questo livello, l'attività è gestita dal Responsabile Comunicazione, con il supporto di tutti i funzionari di Confindustria Lombardia responsabili delle diverse aree.

Comunicazione digitale: social network e portale online

Oltre al sito web e ai *social network*, Confindustria Lombardia utilizza notiziari periodici diffusi tramite email ed è in fase di completamento l'area privata del sito web all'interno della quale i funzionari di Confindustria Lombardia e delle associazioni territoriali potranno lavorare, confrontarsi e scambiarsi documenti in remoto.

Tra comunicazione online e offline c'è un assoluto coordinamento nella maggior parte dei casi: la diffusione dei contenuti viene vagliata singolarmente a seconda del tipo di messaggio che si deve veicolare e dal target.

L'area può usufruire di un proprio budget, messo a disposizione con cadenza annuale. Il suo ammontare non è fisso e predeterminato, ma varia a seconda delle necessità in agenda. Non è invece prevista una somma apposita da destinare all'utilizzo dei *Social Network (ADV)*, ma non c'è una motivazione precisa di base.

12.2 Determinanti dell'utilizzo dei social network

Confindustria Lombardia utilizza *Twitter* e *Linkedin*; non è presente su *Facebook* con una pagina istituzionale.

La motivazione per cui non utilizza *Facebook* si ritrova nel target, non di interesse per l'organizzazione.

È stata invece spinta ad utilizzare *Twitter* per la possibilità offerta da questo strumento di intercettare nuovi utenti; attivare un canale semplice e diretto di dialogo e ascolto; diffondere contenuti. Nello specifico, *Twitter* si presta più di altri *social network* ad un utilizzo corale da parte del proprio network (Confindustria Lombardia e le territoriali), per la rapidità di veicolare informazioni e la semplicità di engagement. Inoltre, è lo strumento social più utilizzato e 'compreso' dagli interlocutori di riferimento (istituzioni/stakeholder).

L'area utilizza *Twitter* nella versione *basic*; al momento non utilizza l'*advertising* su questo *social network*, ma non esclude la possibilità di farlo in futuro.

Confindustria Lombardia è stata spinta ad utilizzare *Linkedin* per la possibilità di intercettare nuovi utenti, attivare un canale semplice e diretto di dialogo e ascolto, diffondere contenuti. Tra i diversi *social network*, questo è quello i cui utenti si avvicinano di più all'audience/target ideale.

L'area utilizza *Linkedin* nella versione *basic*; non utilizza l'*advertising* su questo *social network*.

La gestione dei diversi *social network* è affidata ad un'unica persona, il Responsabile Comunicazione che ha competenze *digital* acquisite in numerose esperienze professionali e formative.

Per ogni *social network* è stabilita una precisa strategia comunicativa dal Responsabile Comunicazione e condivisa con la Direzione. È inoltre prevista una pianificazione editoriale per ciascun *social*, con cadenza semestrale.

Il presidente di Confindustria Lombardia è presente sui *social network* e gestisce in prima persona la sua comunicazione.

12.3 Finalità dell'utilizzo dei social network

Confindustria Lombardia utilizza *Twitter* per assolvere alle seguenti funzioni: lobbying istituzionale; informazione; auto promozione; ampliamento del network; stakeholder engagement.

Questo è lo strumento prioritario utilizzato per raccontare in diretta gli eventi pubblici e le conferenze. È inoltre utilizzato per pubblicare i contenuti del presenti sul sito web, i *save the date*, i comunicati stampa, le attività di lobby, le informazioni sui bandi regionali ed europei esu questo canale vengono condivisi articoli di interesse per il

sistema Confindustria e per le imprese. E' anche lo strumento ideale per diffondere le attività delle territoriali di cui si compone Confindustria Lombardia, laddove presenti sul *social*.

Linkedin è prettamente utilizzato per le seguenti finalità: marketing associativo; informazione; ampliamento del network. Questo *social* ha un utilizzo più sporadico e di contenuto (meno “live” e più approfondimento). È dunque utilizzato per pubblicizzare *Save the date*, comunicati stampa, articoli di giornale e notizie sulle attività di Confindustria Lombardia.

12.4 Outcomes

12.4.1 Twitter Datas

Il *dataset* dell'account *Twitter* di Confindustria Lombardia include 1.158 *tweets* in totale, di cui 577 *retweets*. Il 43,69% dei *tweets* contiene collegamenti ipertestuali (link), mentre 34 *tweets* contengono menzioni dirette ad altri utenti (*tweet* che iniziano con “@” e indicano risposte o avvio di conversazioni).

In termini di *posting timelines*, il rilevamento dei dati ha preso in analisi l'attività dell'account nel periodo novembre 2014 - giugno 2016.

Tabella 42: Overview dell'account *Twitter* di Confindustria Lombardia

ACCOUNT NAME	DESCRIZIONE	MENTIONI DIRETTE	TWEET	RT	LINK	FOLLOWER	FOLLOWING	DATA AVVIO
@confindustriaL	Rappresentanza regionale di Confindustria e Associazione delle 10 Territoriali lombarde: 13mila imprese e 700mila dipendenti. Sede a Milano, cuore in Lombardia	34	1158	577 (49.82)	506	1.253	430	11/14

FONTE: Elaborazione propria su dati dell'account *Twitter* di Confindustria Lombardia (Nov. 2014 - Giu. 2016)

Hashtag

Secondo il rilevamento degli *hashtag*, in base alla frequenza del loro utilizzo, il più impiegato in assoluto è #imprese. Nella *Tabella 2* si riportano, a titolo esemplificativo, i 10 *hashtag* più utilizzati dall'account.

Tabella 4324: I 10 hashtag più utilizzati dell'account di Confindustria Lombardia

HASHTAG	TOTALE
#Imprese	67
#lombardia	66
#lombardia2030	54
#9ctl	45
#pmi	44
#eusalp	41
#coniunturalombarda	37
#cluster	32
#dilloallalombardia	18
#confindustria	18

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Confindustria Lombardia (Nov. 2014 - Giu. 2016)

In termini di popolarità, nella *Tabella 3* si riportano, a titolo esemplificativo, i 10 *tweet* di Confindustria Lombardia più apprezzati dai suoi *follower* e/o dagli utenti di *Twitter*.

Tabella 4425: I 10 tweets più retwettati dell'account Twitter di Confindustria Lombardia

TWEET	RT
#Capri2015 #PatrimonioItalia @GILombardia @FedericoGhidini https://t.co/LWHIZDvJvx	33
Il presidente Boccia apre, alla presenza del Presidente della Repubblica Mattarella, l'assemblea #Confindustria2016 https://t.co/PtZwdeK7hP	26
Rapporto L'economia in breve: principali dati economici e specializzazioni della #Lombardia https://t.co/ILlX0wR45w https://t.co/NR9ZV3oHqK	24
Ribolla: puntare su manifatturiero, primo generatore di ricchezza e posti di lavoro, in #Eusalp #MCE4x4 https://t.co/6a9kddPxeI	23
Ribolla: Industry 4.0 changes require a cultural revolution of the entire manufacturing system /1 #WMF16 https://t.co/4Xh7wsjbXQ	22
Comunicato Stampa Il World Manufacturing Forum riparte da Barcellona #wmf16 https://t.co/gIHwy6U5 e https://t.co/71EfmAXRB4	21
Confindustria Lombardia e @UniCredit_PR a supporto di cluster, imprese e #startup https://t.co/t2aYHDWZME #9CTL https://t.co/XYJLldvqhl	20
La quarta rivoluzione industriale è già realtà #Confindustria2016 #iot #industria4.0 https://t.co/7kL0qmKB5F	20
Confindustria Lombardia lancia servizio di supporto all'innovazione per imprese lombarde https://t.co/MW9zKfPqeu https://t.co/aFScNl2i6Z	19

Confindustria Lombardia lancia il piano strategico #Lombardia2030 per lo sviluppo e la competitività della Regione https://t.co/LBpFyt6HRm	18
--	----

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Confindustria Lombardia (Set. 2014 - Giu. 2016)

Menzioni

La raccolta dei *tweet* ha permesso di rilevare le menzioni (“@”) ad altri utenti effettuate dall'account *Twitter* di Confindustria Lombardia: la *Tabella 4* mostra, a titolo esemplificativo, i 10 account che ha menzionato di più.

Tabella 45: I 10 account più menzionati dall'account di Confindustria Lombardia

MENZIONI	TOTALE
@confindustrial	33
@lombardiaonline	29
@assolombarda	25
@sole24ore	21
@een_eu	20
@alberto_ribolla	15
@sil_pagani	12
@robertomaroni	10
@univa_stampa	8
@le2c_ctl	8

FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Confindustria Lombardia (Set., 2014 - Giu. 2016)

Audience

Al momento del reperimento dei dati, Confindustria Lombardia conta 1.253 *follower*. Di questi solo 988 hanno una descrizione all'interno della propria biografia, per cui l'analisi si baserà su questo campione e mostrerà i temi di cui questi si interessano o di cui si occupano maggiormente. A titolo esemplificativo, si riportano le 10 parole chiave più frequenti all'interno delle *account descriptions*: la più presente risulta Confindustria (64); seguono business (52), imprese (50), presidente (45), servizi (36), manager (31), management (29), marketing (28), associazione (26), aziende (26).

12.5 Achievements

Confindustria Lombardia al momento non ha ancora mai condotto vere e proprie “campagne social”, ma non esclude di farlo nel prossimo futuro.

In generale, dall'utilizzo dei *social network* riscontra risultati molto positivi per la diffusione di eventi e informazioni sulle attività svolte. Al riguardo un limite è individuato nella platea di utenti intercettato, troppo spesso limitato agli addetti ai lavori, per cui uno degli obiettivi prefissati è quello di allargare la platea.

Una volta al mese è effettuato un monitoraggio dell'andamento dell'utilizzo di ogni singolo strumento. L'analisi è svolta dal Responsabile Comunicazione attraverso *Twitter Analytics* e *Linkedin Analysis*.

In una scala da 1 a 10 valuta abbastanza valido l'utilizzo dei *social network* per migliorare il proprio ruolo di rappresentanza, soprattutto in termini di immagine (voto: 7). Questo è dovuto alla trasparenza nel comunicare le attività svolte attraverso la quale migliora la percezione esterna di Confindustria Lombardia.

SEZIONE II

Analisi e valutazione dei case studies

Parte I

Il sistema Cia

Sommario: 1 Analisi della comunicazione di Cia Agricoltura. - 1.1 Analisi dell'organizzazione della comunicazione. - 1.2 Analisi della presenza sui *social network*: determinanti, finalità, achievements. - 1.3 Analisi dell'utilizzo dell'account *Twitter @Cia_Agricoltura*. - 2. Analisi della comunicazione di Agia. - 2.1 Analisi dell'organizzazione della comunicazione. - 2.2 Analisi della presenza sui *social network*: determinanti, finalità, achievements. - 2.3 Analisi dell'utilizzo dell'account *Twitter @Agia14*. - 3. Analisi della comunicazione di Cia Sicilia. - 3.1 Analisi dell'organizzazione della comunicazione. - 3.2 Analisi della presenza sui *social network*: determinanti, finalità, achievements.

1. Analisi della comunicazione di Cia Agricoltura

Cia Agricoltura ha modernizzato tutto l'impianto della comunicazione, dando grande importanza all'utilizzo dei *social network*, considerati ad oggi il principale strumento di *feedback* e confronto con la base associativa. In particolar modo sta investendo su *Facebook* per informare e far comprendere quotidianamente ad un pubblico esteso il lavoro di rappresentanza svolto.

1.1 Analisi dell'organizzazione della comunicazione

Dall'analisi dei questionari somministrati relativi all'organizzazione dell'area comunicazione è possibile evincere alcuni punti di forza ed opportunità derivanti dall'utilizzo delle moderne tecnologie della comunicazione, ma anche dei punti di debolezza e conseguenti rischi, di cui si riporta una panoramica generale nella *Tabella 46*.

Tabella 46: SWOT analisi della struttura e organizzazione della comunicazione di Cia Agricoltura

Punti di forza	Punti di debolezza
• Presenza di un'area comunicazione strutturata • Rinnovamento dei canali di comunicazione • Apertura dei propri account istituzionali sui principali <i>social network</i>	• Mancata differenziazione dei compiti svolti dai componenti dell'area • Utilizzo limitato di <i>Facebook</i> e <i>Twitter</i> alla funzione informativa e di marketing associativo
Opportunità	Minacce
• Realizzazione di nuovi modelli organizzativi e nuove forme di attivismo, partecipazione, dialogo e ascolto con base • Ampliamento dell'audience di riferimento • Maggiore veicolazione di contenuti e	• Perdita di strategia ed efficacia nell'azione quotidiana • Perdita dell'opportunità offerta dai <i>social network</i> di mobilitazione della base e costruzione condivisa di una visione della

visibilità delle proprie attività • Possibilità di intercettare le generazioni più giovani	rappresentanza attraverso campagne mirate
--	---

FONTE: Elaborazione propria sui dati reperiti dal questionario somministrato (Mag. 2015)

Analisi dei punti di forza e delle opportunità

Cia Agricoltura è dotata di un'area comunicazione strutturata, comprendente due unità differenti (Ufficio Stampa e Ufficio Marketing), ma che pur sempre operano in stretta collaborazione. L'aver a disposizione un organico composito e competente concorre a creare le condizioni per il raggiungimento di una comunicazione efficace.

In concomitanza con l'arrivo di un nuovo Responsabile delle Relazioni Esterne, Cia ha inoltre avviato un processo di modernizzazione di tutto l'impianto della comunicazione, all'insegna della semplificazione e rivalutazione grafica degli strumenti, valorizzazione delle attività e digitalizzazione di archivi e servizi. Si tratta di una trasformazione (graduale ed incrementale) indispensabile per porre le basi per un nuovo modo di fare rappresentanza.

In particolare, la ristrutturazione è partita dal *restyling* del sito web istituzionale, reso più dinamico ed interattivo. La possibilità di sfruttare le ICT a proprio vantaggio per rinviare l'attività sindacale e darle maggiore risalto ha spinto Cia a dotarsi di strumenti moderni ed aprire i propri canali istituzionali anche sui principali *social network* facendo sì che tra comunicazione online e offline si crei sinergia e pieno coordinamento.

Tale rinnovamento del portale online può essere individuato tra i maggiori punti di forza della comunicazione in quanto ha permesso a Cia di riorganizzare la sua presenza sul web, migliorare e velocizzare i tempi di accesso ad informazione e servizi, nonché incrementarli. Come suggerito dalla stessa letteratura, Cia ha sfruttato il sito web per creare "magazzini informativi" in grado di rendere disponibili in modalità *open access* documenti utili (rassegna stampa, accordi, studi e ricerche, ecc.) e per aumentare il loro traffico, nell'ottica di una comunicazione circolare tra i diversi strumenti disponibili, ha creato il collegamento con i *social network* tramite link di rimando al portale. Il sito si presenta dunque come punto di raccordo di tutta l'attività, fonte di aggiornamento diretto per associati e addetti ai lavori. Si tratta di uno spazio in cui è possibile ritrovare tutte le funzionalità della comunicazione 2.0 in quanto funge da contenitore alle necessità di servizio (reperimento di informazioni, contatti, vetrina delle attività, ecc.), ma anche da occasione di prima interazione.

Cia ha inoltre compreso l'importanza di sfruttare le opportunità offerte dalla rete sia per valorizzare il lavoro svolto sul territorio, in modo tale che gli associati si sentano seguiti e presi in considerazione, sia per mettere la politica nelle condizioni di comprendere

quali siano le istanze che la confederazione ritiene fondamentali. A tal proposito, al fine di diffondere un aggiornamento puntuale su quanto prodotto dall'intero sistema, si è dotata di una *Newsletter* e di una *Web TV*. In tal modo, da una parte riesce ad aumentare la veicolazione di contenuti, incrementare la coesione interna e stimolare la creazione di una community di Cia, dall'altro assolve ad un importante compito di indirizzo e lettura della enorme mole dei contenuti disponibili online.

Tutti modi, dunque, di affidarsi alle nuove tecnologie per incrementare il confronto con gli associati e condividere con questi il lavoro in corso.

A ben vedere, l'efficacia della comunicazione di Cia si ritrova alla base, nella predisposizione di una attenta strategia impostata dai vertici nel rispetto delle due distinte "anime" dell'organizzazione (una politica, stabilita dai vertici, e una comunicativa, ideata dall'Ufficio Comunicazione) al fine di trovare una giusta valorizzazione per entrambe.

Un ulteriore punto di forza dell'organizzazione della comunicazione si ritrova nell'aver compreso la necessità di presidiare i *social network* come nuovo luogo di costruzione di una identità sociale e collettiva e nell'aver per questo aperto i propri account istituzionali. In particolare, ogni canale è utilizzato secondo una precisa strategia, con uno stile comunicativo semplice ed essenziale, sintomo dell'aver compreso la necessità di presidiare questi strumenti con cognizione e precisi obiettivi diversi per target di riferimento.

In termini di opportunità, un utilizzo integrato ed efficace di questi strumenti può portare alla creazione di un vero e proprio "ecosistema" Cia online. In particolar modo l'utilizzo dei *social network* può consentire la realizzazione di nuovi modelli organizzativi e forme di attivismo in grado di stimolare una maggiore partecipazione da parte della base associativa, incrementare e migliorare il dialogo con questa e dare vita ad una identità collettiva capace di influenzare e dirigere le decisioni politiche. Far circolare sui *social network* video, articoli di rassegna, documenti e messaggi di posizionamento può aiutare Cia a diffondere in maniera capillare una nuova cultura e a rispondere al compito di ascolto delle necessità della base e traduzione in risposte a cui è chiamata. Inoltre l'aumento della visibilità delle attività le può permettere di ampliare la conoscenza del proprio operato verso target altrimenti irraggiungibili e consentirle dunque un significativo ampliamento dell'audience di riferimento. Ulteriori vantaggi offerti dai *social network* si ritrovano nella possibilità di riavvicinare al mondo della rappresentanza le giovani generazioni, nonché nel dar vita a nuove forme di lobbying online, pressione alle istituzioni e contaminazione degli *influencer* della rete.

Per sfruttare al massimo tutte queste opportunità, è positiva anche la previsione di Cia di avvalersi della consulenza di una società esterna per supportare le diverse realtà interne

attraverso percorsi formativi mirati e mettere così a sistema tutta la comunicazione della confederazione. L'alfabetizzazione digitale a tutti i livelli degli operatori è ritenuta dalla stessa letteratura un'esigenza ineludibile, base indispensabile per l'acquisizione di competenze IT necessarie per governare la trasformazione digitale dell'interna organizzazione e presidiare la rete.

Analisi dei punti di debolezza e rischi ad essi connessi

Dall'analisi della struttura organizzativa è possibile evincere anche degli elementi di criticità della comunicazione di Cia.

Si tratta principalmente di lacune nella gestione delle diverse funzioni (comunicazione interna, relazioni esterne, gestione dei *social network*, ecc.) che non sono ricoperte da profili professionali specifici, ma affidate a tutti i componenti dell'area operativi su vari versanti senza distinzione, fatta eccezione per questioni tecniche. Ciò può comportare una perdita di controllo e strategia nei contenuti diffusi e nelle azioni da porre in atto.

In particolare, la gestione dei *social network* è affidata a persone differenti, prive di un *background* specifico: si tratta mediamente di giovani, per cui abili nell'utilizzo dei nuovi strumenti di comunicazione digitale, ma pur sempre sprovvisti di pianificazione e visione nel loro utilizzo ai fini della rappresentanza.

1.2 Analisi della presenza sui *social network*: determinanti, finalità, achievements

Cia utilizza principalmente *Facebook* e *Twitter*, solo in maniera marginale *Linkedin*.

Nello specifico, è stata spinta ad utilizzare *Facebook* per la possibilità di intercettare nuovi utenti, attivare un canale di dialogo e ascolto, diffondere contenuti spiegando in maniera più semplice ed emotiva l'attività della confederazione sul territorio. Questo consente a Cia di dialogare velocemente con migliaia di persone (dando loro informazioni/risposte) che, diversamente, non avrebbe modo di ascoltare o incontrare. Con ciò mostra di aver compreso che questa piattaforma è in grado di aumentare e migliorare la visibilità dell'attività confederale e il confronto con la base.

Twitter è invece utilizzato per assolvere alla funzione di marketing associativo, lobbying istituzionale, informazione. Ha dunque colto l'utilità offerta dalla piattaforma di informare gli associati su attività o dare brevi giudizi su quello che sta avvenendo, riportare la posizione della confederazione, avanzare richieste attraverso un'attività mirata di *lobbying online*.

I *social network* rappresentano il principale strumento di *feedback* che Cia ha a disposizione. In linea generale, riconosce che essere presente sui *social network* le

consente di far parte del confronto pubblico, in particolar modo su *Twitter* dove notoriamente sono presenti tutti gli stakeholder nazionali ed internazionali.

1.3 Analisi dell'utilizzo dell'account Twitter @Cia_Agricoltura

Structural analysis

Il reperimento dei dati dell'account *Twitter @Cia_Agricoltura* copre il periodo ottobre 2012 (data dell'iscrizione) - giugno 2016. Durante questo arco temporale, l'account conta 544 *tweets*, di cui 44 *retweet* e 497 originali, sui quali verte l'analisi.

In linea generale, considerato il rapporto tra il lasso temporale e il numero complessivo di *tweets*, l'account è poco attivo e non incontra grande coinvolgimento da parte del pubblico della piattaforma. Una delle ragioni può trovarsi nel basso livello di interazione dell'account: 36 *tweets* contengono menzioni dirette, ma nella maggior parte dei casi questa funzione viene utilizzata per riportare una citazione, non per avviare una conversazione o offrire risposte.

Anche in termini di *engagement*, in proporzione, si riscontra un livello molto basso di coinvolgimento sui contenuti: se si considerano i *tweets* originali, solo 2 *tweets* (0,40%) raggiungono i 10 RTs, e solo 23 *tweets* (4,62%) raggiungono massimo 5 RTs, mentre ben 318 *tweets* raggiungono un valore massimo compreso tra 1-0 RTs.

Quanto alla veicolazione di contenuti, il *data set* comprende 376 *tweets* originali contenenti collegamenti ipertestuali. Se invece si contano anche i *retweets*, il numero sale a 405, il che aumenta la capacità di diffusione, seppure indiretta, di approfondimenti. La percentuale risulta in media buona (74,44%) e l'opportunità di sfruttare i *social* per veicolare informazione risulta abbastanza sfruttata.

In termini di popolarità, i contenuti più apprezzati riguardano vari aspetti del settore di rappresentanza, da quelli sentiti più come temi problematici (gli sprechi, il referendum sulle trivelle o gli effetti del clima sull'agricoltura), a quelli che tracciano il futuro e l'innovazione nell'ambito (come, ad esempio, il documentario realizzato sulle bioresistenze o il seminario sulla biodiversità, la presentazione del Rapporto sullo stato dell'agricoltura che CIA ha realizzato in collaborazione con il Censis, l'importanza di puntare sui giovani come "vivaio dell'agricoltura").

Audience analysis

L'analisi delle parole chiave presenti all'interno delle *account descriptions* dei *followers* di *@Cia_Agricoltura* mostra la composizione del pubblico intercettato.

Le dieci parole più frequenti sono infatti indicative della sua audience: la più presente in assoluto risulta agricoltura (96), il che mostra che Cia riesce ad intercettare prevalentemente il target che si propone di rappresentare, ovvero persone impegnate nel settore.

L'analisi rivela infatti che gran parte dei *follower* di Cia opera nel campo: tra le parole più frequenti si ritrovano azienda (48) agricola (64), imprese agricole (37), agricoltori (25), agronomo (42), agricoltura (30), agroalimentare (25), agricolture (24), agriturismo (17), biologico (17) ambiente (45). Ancora, molti riferiscono specificatamente di occuparsi di turismo (32) o di determinati prodotti (59) come olio (33), vino (39), wine (32), food (78).

Buona parte dell'audience è inoltre composta da soggetti che si identificano come giornalista (86), indice di buon interesse riscontrato da parte della stampa (28) o di persone che si occupano di comunicazione (41). O, ancora, molti ricoprono la carica di presidente (65), altri sono attivi in politica (54) e non manca un buon seguito da parte di altre associazioni (47).

L'attività di Cia riscontra anche l'interesse di persone impegnate in ambito di ricerca (37)/research (17) e sviluppo (47) e di un buon numero di enti/associazioni che si occupano di giovani (26).

Figura 1: Word cloud basata sulla descrizione dei follower di @Cia_Agricoltura



Fonte: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Cia Agricoltura
(Ott. 2012 - Giu. 2016)

Keyword frequency analysis

La frequenza delle parole presenti nei *tweet* mostra, a livello generale, che le potenzialità di questa piattaforma non sono sfruttate appieno: l'utilizzo è pressoché inesistente.

Analisi degli hashtag

L'analisi del *data set* rileva un uso limitato degli *hashtag* per aumentare la visibilità delle proprie azioni ed auto-promuoversi, presidiare determinati temi.

Il più utilizzato in assoluto risulta #cia (58). In una fase di decollo dell'account questo utilizzo può esser voluto per aumentare traffico/attenzione sullo streaming dell'*hashtag* e dunque della propria comunicazione.

Seguono *hashtag* che centrano temi chiave della sua rappresentanza, ovvero legati al settore della #agricoltura (11) come, ad esempio: #agricoltori (19), #agrinsieme (16), #paesaggioitaliano (14), #bioresistenze (10), #latte (10), #expo (9), #vino (8), #olio (7), #vinitaly (7).

Dall'analisi emerge anche il tentativo di inserirsi nei flussi di conversazioni di *trend topic* o di attivare *hashtag* di riferimento, ma non presidiati a sufficienza: #marciaperilclima (8), #marciadellevacche (7), #agrichef (7), #turismoverde (6) #ciainexpo (4), #siamouomiocaporali (3), #territoriocomedestino (3).

Risultano infine poco trattati su questa piattaforma temi più tecnici come, ad esempio, #imu (5), #caporalato (4), #pac (4), #pil (4), #zootecnica (5), #ogm (4), #biodiversità (2).

Analisi delle menzioni

Anche l'analisi delle menzioni effettuate mostra un utilizzo pressoché inesistente di questa funzione. Ciò riduce così la possibilità di attirare l'attenzione, attivare conversazioni.

Inoltre il più menzionato in assoluto risulta il proprio stesso account, @cia_agricoltura (184), per riportare citazioni o segnalare la presenza della Confederazione ad eventi pubblici, parlare di sé in terza persona. Segue, con la stessa ratio, il presidente nazionale Dino Scanavino @dinoscanavino (12).

Oltre a questi, gli unici casi di menzioni dirette rinvenibili sono i seguenti: *Citadinanzattiva*, *Organizzazione civica di promozione e tutela dei diritti*

Tabella 47: SWOT analisi della struttura e organizzazione della comunicazione di Agia

Punti di forza	Punti di debolezza
• Sperimentazione di un nuovo modello di organizzazione dal basso • Creazione di nuovi spazi per la condivisione di informazioni e canali per la realizzazione di riunioni sindacali • Utilizzo dei <i>social network</i> in chiave organizzativa e monitoraggio dell'utilizzo di <i>Facebook</i> • Coinvolgimento attivo degli operatori interni a tutti i livelli	• Mancanza di personale competente dedicato alla comunicazione • Collegamento delle attività tra <i>Facebook</i> e <i>Twitter</i>
Opportunità	Minacce
• Aumento del livello di consultazione e coinvolgimento della base associativa (attraverso forme/strumenti più veloci e inclusivi) • Maggiore possibilità di intercettare e coinvolgere le generazioni più giovani, ricostruire un rapporto di fiducia • Estensione della democrazia interna attraverso una riorganizzazione strategica	• Possibili carenze nella gestione della comunicazione • Perdita dell'opportunità offerta da <i>Twitter</i> di confronto con le istituzioni e riorganizzazione di una community online

FONTE: Elaborazione propria sui dati reperiti dal questionario somministrato (Gen. 2016)

Analisi dei punti di forza e delle opportunità

A partire dal 2014 Agia ha avviato un processo di riorganizzazione della propria comunicazione all'insegna dell'ottimizzazione delle risorse a disposizione, a tal punto che l'assenza di una vera e propria area comunicazione o di personale apposito competente si trasforma in un punto di forza, grazie alla sperimentazione di un nuovo modello di organizzazione dal basso.

A fronte della mancanza di fondi è infatti riuscita a sfruttare le ICT per organizzare in modo nuovo il coordinamento alla base della propria attività di rappresentanza e rispondere così a quell'esigenza segnalata dalla letteratura di superare una comunicazione basata esclusivamente sul *face-to-face* - anche per l'organizzazione interna - e passare a dei modelli organizzativi più snelli ed efficienti in grado di sfruttare le opportunità offerte dalle nuove tecnologie in termini di connessione tra le persone ed abbattimenti di costi e distanze.

Grazie all'introduzione di nuovi strumenti di organizzazione interna come *WhatsApp* *Messenger* è riuscita, ad esempio, ad eliminare il problema della distanza geografica tra i componenti del "gruppo comunicazione" e ad ottimizzare il limitato tempo a disposizione per mantenere i contatti quotidianamente ed impostare le attività

(comunicative e non).

In linea con le logiche di questi strumenti, come indicato a livello teorico dagli studi di riferimento, ha inoltre scardinato le logiche *top-down* di organizzazione e strutturato i gruppi di lavoro segmentando attività e tipologia di informazioni veicolate in base ad esigenze concrete. Molti dei membri di questi gruppi, a loro volta, generano comunicazioni a cascata verso i propri contatti locali attraverso altri gruppi *WhatsApp* territoriali e account sui *social network*, contribuendo a spostare il centro dirigenziale dal sindacato stesso ai lavoratori, in una logica partecipativa, estesa e democratica. Ha innestato così il meccanismo virale di condivisione, grazie al coinvolgimento sia delle Associazioni territoriali, che dei singoli che contribuiscono tramite le proprie pagine personali. Qui si ritrova uno dei vantaggi offerti dai nuovi strumenti della comunicazione, ovvero l'abilità di incrementare le connessioni e il confronto tra i membri stessi.

In questo modo Agia è dunque riuscita a strutturare un nuovo modello di comunicazione, in rispondenza a quanto indicato dalla letteratura: «Rappresentare gli interessi di un gruppo o di una categoria significa sempre di più saper gestire con efficacia i nuovi strumenti della comunicazione».

Su questa scia, un ulteriore punto di forza si ritrova nell'essersi dotata di una vasta gamma di strumenti per l'organizzazione del lavoro: ha attivato, ad esempio, degli *allert* con *Google*, piattaforme per *web conference*; chiamate condivise e *skype call*; *Google Drive*, *Dropbox* e sta pensando di dotarsi di un *Cloud Server* su cui mettere a disposizione degli associati tutto il materiale utile di cui dispone. Questi canali le consentono di migliorare la propria capacità di presidiare determinati temi, ad esempio settando gli *allert* con aggiornamenti mirati o di creare nuovi spazi per la condivisione delle informazioni e canali per la realizzazione di riunioni sindacali.

Un ulteriore punto di forza si ritrova nella predisposizione di un consapevole piano di azione sui *social*: in ragione del preciso obiettivo di rivolgersi ad una popolazione giovane non tesserata e potenzialmente interessata, Agia ha scelto di puntare sull'utilizzo di *Facebook*, cosciente della possibilità di incontrare maggiormente il suo target di riferimento su questa piattaforma.

Un elemento positivo si ritrova infine nell'aver compreso l'importanza di effettuare il monitoraggio di *Facebook*, seppure con degli strumenti basilari, e nel rendere pubblici alla Giunta Nazionale i risultati, utili ai fini di una sensibilizzazione interna necessaria per cambiare l'approccio all'uso dei *social*. L'ascolto e analisi delle conversazioni attivate sulla rete crea l'opportunità di prendere decisioni calibrate perché basate su dati reali. Grazie al monitoraggio si ha infatti la possibilità di: comprendere quali sono i temi da presidiare (perché più apprezzati o sentiti come bisogni) attraverso la lettura

semantica dei commenti che menzionano un determinato argomento e ne definiscono il *sentiment*; profilare gli utenti per capire qual è il pubblico a cui si sta rivolgendo (se l'organizzazione intercetta quello giusto, quali sono gli *influencer* da cui è seguita, quali quelli che vorrebbe intercettare online); comprendere tramite *hashtag* e *cloud* semantiche quali tematiche vengono maggiormente seguite dai propri utenti.

Analisi dei punti di debolezza e rischi ad essi connessi

Dall'analisi della struttura organizzativa è possibile evincere anche degli elementi di criticità della comunicazione di Agia.

In primo luogo, nessuno dei componenti del “gruppo comunicazione” ha un *background* in linea con le funzioni svolte e questo non aiuta a sviluppare una comunicazione efficace perché basata sulla padronanza degli strumenti di comunicazione e delle loro logiche di utilizzo.

Per questo motivo Agia incorre in errori quali il collegamento tra *Facebook* e *Twitter*, che porta a perdere di efficacia non rispettando le diverse logiche, target e linguaggio propri di ciascuno dei due canali. A tal riguardo la stessa letteratura sottolinea che, al fine di raggiungere risultati in termini di rappresentanza, non sia importante tanto la presenza su un *social network*, quanto un suo presidio strategico. L'erroneo utilizzo di questo strumento comporta una perdita di immagine e la limitata intercettazione/mobilitazione del pubblico di riferimento di questa piattaforma. Oltre a ciò, l'intento di utilizzare *Twitter* per attività di lobbying si perde non tanto per il suo limitato utilizzo, quanto per l'averlo collegato a *Facebook* per mancanza di tempo e questo ne limita un uso ottimale e strategico.

Il “gruppo comunicazione” ha inoltre settato la pagina *Facebook* con quattro amministratori e un redattore, tutti con pari autonomia di pubblicazione: seppure siano state stabilite delle regole interne, non si può dire che per ogni *social network* sia pianificata una precisa strategia e ciascuno dei componenti procede in autonomia, correndo il rischio di utilizzare registri linguistici diversi, non uniformare e coordinare la comunicazione.

2.2 Analisi della presenza sui social network: determinanti, finalità, achievements

Agia è stata spinta ad utilizzare *Facebook* per intercettare nuovi utenti, in particolare incontrare le generazioni più giovani raccontando, attraverso diverse tecniche espositive, l'attività dell'organizzazione. Ha cioè compreso che per farsi conoscere dai più giovani e ricostruire un rapporto di fiducia con loro deve frequentare i luoghi che frequentano, dunque le piazze virtuali; parlare il loro linguaggio, dunque, quello digitale. La letteratura ha posto molta enfasi proprio sulla capacità di *Facebook* di

raggiungere e ristabilire un contatto con le generazioni nate con la tecnologia e lontane dal sindacato. Ai fini di una rappresentanza moderna, questo risponde all'esigenza di non parlare più attraverso i registri comunicativi desueti, ma attivare un canale semplice e diretto di dialogo e ascolto.

Agia è invece presente su *Twitter* con l'intento di avere a disposizione un canale di dialogo con gli *stakeholder* istituzionali. Infatti, lo utilizza quasi esclusivamente per attività di lobbying ed è questa la principale funzionalità offerta da questo strumento, in linea con nuove forme di confronto pubblico aperte dal web 2.0.

Ad oggi Agia non ha condotto vere e proprie “campagne social”, ma dall'utilizzo dei *social network* riesce già a riscontrare dei *feedback* importanti. Il principale lo ritrova nell'incremento della visibilità del proprio messaggio sindacale e nel conseguente aumento di contatti. Tale risultato rispecchia il frutto di un'azione prevalentemente concentrata nella disseminazione informativa e attenta risposta alle richieste della base su questi canali.

2.3 Analisi dell'utilizzo dell'account Twitter @Agia14

Structural analysis

Il reperimento dei dati dell'account *Twitter @Agia14* copre il periodo settembre 2012 - giugno 2016. Durante questo arco temporale, l'account conta 3.682 *tweets*. Di questi è stato possibile catturarne 3.223, di cui solo 38 *retweets* e 3.185 *tweets* originali, sui quali verte l'analisi.

In linea generale, l'utilizzo dell'account non può dirsi sufficientemente sfruttato in tutte le sue potenzialità. In primo luogo, il collegamento con la piattaforma *Facebook* causa un uso scorretto dello strumento: è possibile rilevare che ben 951 *tweets* contengono esclusivamente un link (di rimando a *Facebook*) senza alcun tipo di messaggio testuale, perdendo così di qualsiasi utilità ed efficacia; conseguentemente molti dei *tweet* generati non contengono *hashtag*, menzioni o immagini. Si tratta inoltre dell'unico caso in cui l'account è privo di informazioni nella descrizione (BIO), il che porta a perdere la possibilità per l'account di essere rintracciabile o identificabile dagli utenti della piattaforma. Oltre a ciò non è posta attenzione agli elementi grafici: il logo ha proporzioni errate e manca una immagine di copertina. La cura di questi elementi è invece individuata dalla letteratura come essenziale per l'elaborazione di una comunicazione efficace.

L'analisi rivela inoltre che il livello di interazione è pressoché inesistente: solo 11 *tweets* contengono menzioni dirette e nessuna di queste è utilizzata effettivamente per rispondere o attivare conversazioni con altri utenti, bensì come modalità per riportare

una citazione.

Anche in termini di *engagement*, in proporzione, si riscontra un livello quasi inesistente di coinvolgimento sui contenuti: 130 *tweets* (4,08%) generati raggiungono un valore compreso massimo tra i 2 e i 4 RTs, e ben 468 *tweets* (14,69%) raggiungono massimo 1 RTs. La parte restante del *data set* raggiunge un valore pari a 0.

Non è dunque possibile delineare l'apprezzamento/coinvolgimento dei temi trattati, mentre in merito alla veicolazione di contenuti, il *data set* comprende 3.114 *tweets* originali contenenti collegamenti ipertestuali. Tuttavia, nella maggior parte dei casi si tratta di link generati in automatico di rimando a *Facebook* per cui anche in questo caso non è possibile calcolare con esattezza la capacità di propagare informazione attraverso questa piattaforma.

Audience analysis

L'analisi delle parole chiave presenti all'interno delle *account descriptions* dei *followers* di @Agia14 mostra la composizione del pubblico intercettato.

La più presente in assoluto risulta: imprese (89). Ad una lettura più attenta, si tratta di enti o associazioni, utenti o testate giornalistiche che a vario titolo si occupano del mondo delle imprese. Dalla *word frequency analysis* non è infatti rinvenibile la parola "agricole" che fa pensare ad "imprese agricole". Sulla stessa scia è rinvenibile la parola aziende (33).

Nel suo pubblico si registra anche un buon numero di giovani (29), target di riferimento, tenendo in considerazione che si tratta non di soggetti singoli ma di enti o associazioni che curano gli interessi dei più giovani.

Buona parte dei *follower* dell'account si presenta inoltre come manger (21) o imprenditore (19) mentre solo 12 utenti si identificano nello specifico come agricoltori.

L'account sembra destare particolarmente l'interesse anche di componenti del sistema Confcommercio (77) e di persone che si occupano di commercio (51) o, ancora, è seguito da molti utenti che si identificano come presidente (48) di qualche ente o associazione (35). Non mancano anche soggetti che lavorano nel mondo della comunicazione (32), della stampa (21) o si identificano come giornalista (29).

Un'altra parte dell'audience lavora e/o si interessa di: servizi (75), turismo (57), marketing (45), formazione (40), consulenza (37), food (23), #food (15), hotel (23), settore terziario (17), ristorazione (17).

Figura 3: Word cloud basata sulla descrizione dei follower di @Agia14



Fonte: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Agia (Sett. 2012 - Giu. 2016)

Keyword frequency analysis

Analisi degli hashtag

L'analisi del *data set* mostra un utilizzo quasi inesistente degli *hashtag*. Per cercare di avere un panorama dei temi presidiati, si prendono dunque in esame anche le parole più utilizzate.

La più frequente in assoluto risulta *giovani* (223), *#giovani* (25), in linea con l'attenzione al nodo centrale della propria rappresentanza. Seguono *agricoltura* (162), *#agricoltura* (17) e *agricoltori* (129), anche queste in linea con il settore presidiato.

Particolarmente utilizzati risultano *hashtag* di riferimento al proprio sistema interno, quali *#agia* (140) e *#cia* (79), usati per presentare le attività svolte o avanzare proposte. Da una parte questo utilizzo può essere il sintomo di una tendenza alla autoreferenzialità, dall'altra un meccanismo per farlo diventare un *hashtag* di riferimento ed aumentare la propria visibilità.

Emerge anche l'attenzione verso *#giovaniimprenditoriagricoli* (45), *#startup* (17) e l'impegno per cercare di comunicare con/per il territorio. Per citarne alcuni: *#basilicata* (18), *#sicilia* (14), *#agiasicilia* (11), *#abruzzo* (8), *#puglia* (8), *#sardegna* (8). L'analisi mostra anche un discreto presidio dell'associazione durante *#expo2015* (31),

Analisi delle menzioni

Figura 4: Word cloud basata sui tweet originali di @Agi14



3. Analisi della comunicazione di Cia Sicilia

175

3.1 Analisi dell'organizzazione della comunicazione

Dall'analisi dei questionari somministrati relativi all'organizzazione dell'area comunicazione è possibile evincere alcuni punti di forza ed opportunità derivanti dall'utilizzo delle moderne tecnologie della comunicazione, ma anche dei punti di debolezza e conseguenti rischi, di cui si riporta una panoramica generale nella *Tabella 48*.

Tabella 48: SWOT analisi della struttura e organizzazione della comunicazione di Cia Sicilia

Punti di forza	Punti di debolezza
• Ottimizzazione delle risorse a disposizione e sperimentazione di un nuovo modello di organizzazione • Alfabetizzazione digitale degli operatori • Utilizzo delle ICT in chiave organizzativa • Utilizzo della piattaforma <i>Facebook</i> per espandere la conoscenza del sindacato	• Mancanza di pianificazione strategica e coordinamento delle attività • Assenza sulla piattaforma <i>Twitter</i>
Opportunità	Minacce
• Sperimentazione di nuove forme di partecipazione, dialogo e ascolto con base • Ampliamento dell'audience di riferimento • Maggiore veicolazione di informazioni ad uso collettivo e visibilità delle proprie attività	• Riduzione dell'efficacia comunicativa • Perdita dell'opportunità offerta da <i>Twitter</i> di partecipare al confronto pubblico con gli stakeholder, creare e mobilitare la propria rete

FONTE: Elaborazione propria sui dati reperiti dal questionario somministrato (Feb. 2016)

Analisi dei punti di forza e delle opportunità

In mancanza di risorse economiche e umane, l'attività di comunicazione di Cia Sicilia è seguita, a titolo volontario e gratuito, da un piccolo gruppo di associati che non hanno un *background* mirato e che vi dedicano il proprio tempo libero. Per questo motivo l'area comunicazione non può dirsi strutturata, ma è valevole l'impegno profuso che mostra l'importanza riconosciuta alla comunicazione e alla volontà di rinnovarsi, per cui tale organizzazione dal basso può essere considerata un aspetto positivo. Per quanto ridotta, la possibilità di comunicare all'esterno la propria attività di rappresentanza apre comunque opportunità all'organizzazione in termini di visibilità, creazione di network e tentativo di allinearsi a moderne forme di rappresentanza.

Per la stessa ragione, anche la gestione del sito istituzionale di Cia Sicilia, affidata a degli imprenditori agricoli, si può riconoscere come un punto di forza: privi di competenze tecniche, questi hanno ricevuto una formazione mirata al suo utilizzo. Si tratta di un dato importante non solo per lo sforzo profuso, ma soprattutto per l'investimento in formazione: l'alfabetizzazione digitale a tutti i livelli degli operatori è ritenuta dalla stessa letteratura un'esigenza ineludibile, base indispensabile per

l'acquisizione di competenze IT necessarie per governare la trasformazione digitale dell'interna organizzazione e presidiare la rete.

Inoltre, trattandosi di un'organizzazione dalle dimensioni relativamente piccole, il "gruppo comunicazione" riesce a lavorare in completo raccordo con le altre aree, essendo la pianificazione delle diverse attività seguita da un numero limitato di persone. Per lo stesso motivo, il gruppo riesce a coordinare facilmente comunicazione online e offline.

Un ulteriore punto di forza si ritrova nell'utilizzo delle ICT in chiave organizzativa: Cia Sicilia usa i gruppi di *WhatsApp Messenger* come strumento attraverso il quale mantenere i contatti con i componenti dell'area per pianificare attività e temi da presidiare, sfruttando così a proprio vantaggio l'opportunità offerta dalle nuove tecnologie in termini di abbattimento di costi, distanze e tempi per organizzarsi.

Infine, anche l'utilizzo della *Newsletter* può ritenersi un punto di forza: in mancanza della possibilità di creare approfondimenti *ad hoc*, Cia Sicilia si avvale di quanto realizzato da Agia o Cia Agricoltura per inviare approfondimenti alla propria *mailing list*, non perdendo così l'occasione di informare la propria base associativa e generando diffusione degli stessi a cascata verso altri contatti. Così facendo riesce comunque a rafforzare la visibilità delle proposte avanzate dalla propria organizzazione e raggiungere il tesserato assecondando i suoi nuovi tempi, spazi e modi di consumare l'informazione, come suggerito dalla dottrina.

Analisi dei punti di debolezza e rischi ad essi connessi

L'analisi dei punti di debolezza dell'organizzazione della comunicazione di Cia Sicilia tiene in considerazione la dimensione dell'organizzazione e dunque le risorse economiche ed umane che ha a disposizione. Per questo motivo si prendono in considerazione solo le lacune più rilevanti in quanto gestibili diversamente.

In primo luogo l'attività non è guidata da nessun tipo di pianificazione strategica: è vagliata nel quotidiano, casualmente, da ogni singolo componente del gruppo in base alle esigenze e ai temi caldi. La mancanza di una strategia di largo respiro e l'assenza di un Responsabile Comunicazione sono identificabili come i maggiori punti di debolezza. Se da un lato non è attuabile in mancanza di risorse e in considerazione della natura orizzontale dell'organizzazione, dall'altro anche solo l'individuazione di un coordinatore aiuterebbe ad impostare e seguire meglio lo svolgimento delle attività.

La stessa gestione priva di pianificazione si ritrova nell'utilizzo dei *social network*, affidata alle diverse persone appartenenti al "gruppo comunicazione".

Infine, nonostante sia corretta la scelta di concentrare le energie solo sullo strumento ritenuto più utile, la mancata presenza su *Twitter* risulta un punto di debolezza per diversi motivi. Un utilizzo basilare ma appropriato, ad esempio, consentirebbe di fungere da supporto al livello nazionale anche semplicemente attraverso la condivisione tramite *retweet*, che aiuterebbe l'intera organizzazione a presidiare la rete, aumentare la visibilità delle iniziative verso il proprio territorio, contribuire ad avviare la riorganizzazione digitale sulla rete.

3.2 Analisi della presenza sui social network: determinanti, finalità, achievements

Cia Sicilia ha strategicamente scelto di concentrare le proprie energie per dialogare con la base ed intercettare nuovi iscritti su *Facebook*, cosciente di non avere le forze per utilizzare anche altri strumenti. A tal proposito, la letteratura sottolinea l'utilità di questo *social network* in quanto piattaforma maggiormente frequentata dai lavoratori e luogo in cui questi si confrontano liberamente per cui canale ideale per cogliere i reali bisogni di chi si vuole rappresentare e richiamare alla mobilitazione "dal basso". Ha infatti scelto di utilizzare una pagina istituzionale per la possibilità di condividere commenti ed idee, prender parte a discussioni, aumentare informazioni ad uso collettivo.

Per gli stessi motivi Cia Sicilia è in procinto di utilizzare *Twitter*, con particolare attenzione alla possibilità di attivare un canale semplice e diretto di dialogo e ascolto. Secondo la letteratura di riferimento, è infatti necessario prendere maggiore coscienza del fatto che sono cambiati tempi e modi in cui si accede alle informazioni e su questo fronte lamenta in particolare uno scarso utilizzo di *Twitter*, particolarmente utile proprio ai fini informativi.

La scelta di non utilizzare *Linkedin* è invece appropriata nell'ottica di una ottimizzazione delle poche risorse a disposizione ed in considerazione delle piccole dimensioni dell'organizzazione che qui faticherebbe ad incontrare il proprio pubblico di riferimento.

In termini di risultati, dall'utilizzo di *Facebook*, Cia Sicilia riscontra un importante incremento dei contatti e la possibilità di rispondere ad alcune richieste avanzate dalla base direttamente e velocemente online, tramite messaggi privati o telefonate ricevute tramite il numero messo a disposizione. L'ottimizzazione dei compiti e l'ampliamento della sindacalizzazione riscontrato stanno spingendo Cia Sicilia verso un sempre maggiore e migliore utilizzo dei *social network*.

Parte II

Il sistema Confartigianato

Sommario: 4 Analisi della comunicazione di Confinartigianato - 4.1 Analisi dell'organizzazione della comunicazione. - 4.2 Analisi della presenza sui *social network*: determinanti, finalità, achievements. - 4.3 Analisi dell'utilizzo dell'account *Twitter @Confartigiano*. - 5. Analisi della comunicazione di Confartigianato Lombardia. - 5.1 Analisi dell'organizzazione della comunicazione. - 5.2 Analisi della presenza sui *social network*: determinanti, finalità, achievements. - 5.3 Analisi dell'utilizzo dell'account *Twitter @ConfartigLomb*.

4. Analisi della comunicazione di Confartigianato

Confartigianato ha posto le basi della propria presenza sulla rete, iniziato a lavorare per sviluppare competenze e costruire un sistema integrato di comunicazione. L'organizzazione è alle prime sperimentazioni, con l'obiettivo di realizzare una nuova associazione per un nuovo artigiano anche attraverso l'utilizzo dei *social network* e delle nuove tecnologie, consapevole che oggi questi strumenti possono rappresentare un'occasione di condivisione e relazione con i lavoratori. In questo processo di rinnovamento ha ritenuto indispensabile dotarsi di un portale online interattivo e una nuova piattaforma interna di confronto, per modernizzare la sua immagine e "attrezzarsi" per una rappresentanza moderna.

4.1 Analisi dell'organizzazione della comunicazione

Dall'analisi dei questionari somministrati relativi all'organizzazione dell'area comunicazione è possibile evincere alcuni punti di forza ed opportunità derivanti dall'utilizzo delle moderne tecnologie della comunicazione, ma anche dei punti di debolezza e conseguenti rischi, di cui si riporta una panoramica generale nella *Tabella 49*.

Tabella 49: SWOT analisi della struttura e organizzazione della comunicazione di Confartigianato

Punti di forza	Punti di debolezza
• Presenza di un'area comunicazione strutturata • Rinnovo della comunicazione digitale: portale online e piattaforma interna riservata ai soci all'avanguardia • Apertura dei propri account istituzionali sui principali <i>social network</i> • Presenza di un articolato sistema di informazione verso interno/esterno	• Mancanza di una pianificazione strategica delle attività • Utilizzo limitato di <i>Facebook</i> e <i>Twitter</i> a funzioni informativa/marketing associativo • Lacune nel coordinamento comunicazione con il sistema interno
Opportunità	Minacce
• Realizzazione di nuovi modelli organizzativi e creazione di nuovi spazi di confronto e offerta di servizi individualizzati agli iscritti • Ampliamento dell'audience di riferimento • Maggiore condivisione di dati e informazioni,	• Perdita dell'opportunità offerta dai <i>social network</i> di confronto con la base e costruzione condivisa di una visione della rappresentanza

visibilità delle proprie attività	
• Possibilità di intercettare le generazioni più giovani	

FONTE: Elaborazione propria sui dati reperiti dal questionario somministrato (Gen. 2016)

Analisi dei punti di forza e delle opportunità

Confartigianato è dotata di un'area comunicazione strutturata, al cui interno le diverse funzioni sono svolte da persone differenti per ambiti di competenza e coordinate da un responsabile che lavora in stretta collaborazione con i vertici e assicura il raccordo con le altre aree. Tale organizzazione rappresenta un punto di forza in quanto costituisce il presupposto per la realizzazione di una comunicazione efficace.

In questo impianto, il maggior punto di forza si ritrova nel sito web, completamente revisionato ed oggi in grado di veicolare il cambiamento culturale avviato grazie ad un sistema all'avanguardia. Vetrina e snodo di raccordo principale di tutta l'azione di rappresentanza, è un importante strumento di dialogo con associazioni e imprenditori e consente all'organizzazione di creare sinergia e coordinamento tra comunicazione online e offline. Non è solo un mero contenitore di tutta l'attività svolta, ma una vera e propria piattaforma di lavoro e collaborazione con gli associati. Al suo interno è stata infatti predisposta una intranet dove viene messo a disposizione materiale utile, ma anche servizi di analisi e monitoraggio. Attraverso questo strumento Confartigianato riesce ad offrire un servizio di assistenza moderno e completo: si è servita della rete per realizzare un nuovo modello organizzativo, in cui presentare e organizzare contenuti e servizi secondo una logica di utilità interna.

Con l'attenzione per la sua ideazione mostra dunque di aver compreso l'importanza di riuscire a rispondere ad un bisogno direttamente online: come evidenziato dalla letteratura, la nuova comunicazione 2.0 permette al sindacato una maggiore interattività e pro attività verso la base. In senso lato, cioè, rende possibile la creazione di una rete di rappresentanza online e consente di migliorare lo spirito di appartenenza interna. *Social network* e piattaforme di confronto sono diventate per questo terra di sperimentazione quotidiana per l'organizzazione.

Il rinnovamento del sito ha infatti coinciso anche con una modernizzazione degli strumenti in senso più ampio: Confartigianato ha attivato i propri canali istituzionali su *Facebook* e *Twitter*. L'apertura è stata anticipata da una lunga fase di studio del potenziale della propria presenza sulla rete, di tutto quello che può offrire in termini di rappresentanza attraverso i *social*. Tale scelta è stata dettata dall'aver capito che l'utilizzo dei nuovi canali di comunicazione rappresenta una opportunità per intensificare e migliorare i rapporti con stakeholder e imprenditori, la visibilità di tutta l'intensa attività sindacale e dunque volerla sfruttare.

Un elemento sicuramente positivo si ritrova nell'affidamento ad un'unica persona della loro gestione, il che consente di aver chiara la distinzione da seguire di contenuti, target e linguaggio. Quanto a strategia e organizzazione dei contenuti da diffondere, è possibile riscontrare una pianificazione editoriale solo in alcuni casi, ovvero per le notizie provenienti dal territorio e dalle categorie, lanciate con gli *hashtag* appositi #dalterritorio, #dallecategorie. Si tratta di una pratica importante, in linea con le logiche di utilizzo di questi strumenti: utilizzare *hashtag* identificativi attraverso i quali dialogare con gli associati è utile per avviare conversazioni, attivare *news feed* di riferimento, aumentare la visibilità dei propri contenuti.

Confartigianato sta inoltre sfruttando i nuovi strumenti della comunicazione come sostenitori di un'opera di riposizionamento culturale, per raccontare l'artigiano 2.0 grazie ad una complessa operazione di *storytelling*: ad esempio, attraverso la rubrica "Ritratti del lavoro" con la quale dà spazio a storie in grado di parlare del nuovo artigianato. In questo senso, risponde alle tecniche richieste per una scrittura efficace sulla rete: la pratica espositiva dello *storytelling* tende a diffondersi con grande facilità sui *social network* in quanto gli studi mostrano che le persone prediligono l'ascolto di storie.

Analisi dei punti di debolezza e rischi ad essi connessi

Dall'analisi della struttura organizzativa è possibile evincere anche degli elementi di criticità della comunicazione di Confartigianato. In generale, le ICT hanno portato ad una veloce trasformazione degli strumenti di lavoro che non coglie l'organizzazione impreparata, ma è possibile affermare che non ha ancora maturato delle strategie ben precise.

La ragione può trovarsi a monte, nella mancata predisposizione di una strategia di comunicazione annuale. Seppure il piano di lavoro sia stabilito sulla base del programma confederale ed individuato d'intesa con il segretario generale, alla strategia di comunicazione legata alle specifiche necessità quotidiane – necessaria – va affiancata una visione di più ampio respiro che comporti la riflessione e pianificazione del messaggio/immagine dell'organizzazione in chiave evolutiva e strategica.

Tale mancanza comporta delle lacune anche nell'utilizzo dei *social network*, per ciascuno dei quali non è stabilita una strategia comunicativa. In generale, si riporta la notizia in maniera concisa, senza esporsi troppo, mentre la *ratio* di questi strumenti non sta tanto nella diffusione dei contenuti quanto nella ricerca di una inter-azione da attivare su determinati temi con il proprio pubblico di riferimento. Confartigianato è cosciente che si tratta di un campo su cui investire, ma è ancora molto attenta alla selezione e al taglio da dare al messaggio da veicolare: ad oggi, preferisce non esporsi e questo rappresenta un limite.

Tra le difficoltà organizzative, emerge anche quella di riuscire a “fare rete” online con i diversi attori del sistema interno. Si tratta di una questione di non semplice gestione in quanto è un sistema associativo estremamente ricco e complesso: Confartigianato conta 1 milione e mezzo di imprese appartenenti a decine di settori, organizzati in 7 Aree d’impresa, 12 Federazioni di categoria, 46 Associazioni di Mestiere, 120 associazioni territoriali, 20 federazioni regionali. Tanta creatività ed esperienza dunque, ma anche tanta autonomia: ognuna di queste comunica in modo indipendente, il che a volte significa un eccesso di comunicazione che va a scapito dell’efficacia. Ogni associazione ha una propria tradizione e tende a mantenere la sua identità, per cui risulta difficile veicolare un unico messaggio, guidare tutti in una direzione. Questo spesso causa un problema di riconoscimento del “marchio Confartigianato” e una difficoltà nel “fare rete”.

4.2 Analisi della presenza sui social network: determinanti, finalità, achievements

Confartigianato ha scelto di aprire i propri account istituzionali sui principali *social network* in quanto utili per il riposizionamento culturale dell’artigianato. È stata inoltre spinta ad utilizzarli per modernizzarsi ed intercettare le nuove generazioni che non rispondono più alle vecchie logiche dell’associazionismo. Ha cioè compreso che per farsi conoscere e ricostruire un rapporto di fiducia con loro deve frequentare i luoghi che frequentano, dunque le piazze virtuali; parlare il loro linguaggio, dunque, quello digitale. Ai fini di una rappresentanza moderna, questo risponde all’esigenza di non parlare più attraverso i registri comunicativi (in termini di strumenti e visione) di trent’anni fa.

In particolare, *Facebook* e *Twitter* vengono usati in qualità di canale semplice e diretto di dialogo e ascolto nonché per diffondere contenuti. L’intento è generare, grazie a questi, una informazione diretta ed interessata, per permettere a chiunque di avere le notizie del “sistema Confartigianato” a portata di mano. Con ciò mostra di aver compreso che queste piattaforme sono in grado di aumentare e migliorare la visibilità dell’attività confederale, permettendo così di intensificare i rapporti sia con *influencer* e *stakeholder* tradizionali (giornalisti, istituzioni, ecc.), sia con gli imprenditori. Questi strumenti vengono per questo utilizzati con lo scopo di assolvere alla funzione di marketing associativo, informazione, ampliamento del network.

Confartigianato ritiene invece che *LinkedIn* non sia uno strumento di comunicazione adatto per il suo carattere istituzionale. Tuttavia, questa piattaforma è popolata da un target ideale per le organizzazioni di rappresentanza datoriale e la completa assenza può portare a perdere la possibilità di espandere la sindacalizzazione o di aumentare la visibilità delle proprie attività principali.

In linea generale, dai primi tentativi di utilizzo dei *social network* riscontra diversi benefici. In primo luogo ritiene che la stiano aiutando ad unificare grafica e immagine della comunicazione prodotta dai diversi livelli, a ricreare un *file rouge* comunicativo e superare così un problema di sistema strutturale. Oltre a ciò, il loro utilizzo le permette di rispondere ad un importante esigenza organizzativa: essere più vicini al territorio, rilanciando iniziative e dando loro maggiore visibilità. Di base poi le consentono una maggiore circolarità delle iniziative svolte e della propria posizione. Inoltre grazie alla possibilità di percepire l'attività svolta, sui *social* incontra potenziali nuovi associati. I feedback che riceve in questo senso sono testimoniati dalle risposte che arrivano al portale, dove è stata aperta una sezione apposita per il tesseramento.

Tali risultati positivi sono resi possibili anche grazie ad un'operazione determinante: effettua la lettura delle *analytics* (ovvero, la fase di monitoraggio) che la aiutano a capire le esigenze, stabilire priorità, indirizzare la propria azione.

4.3 Analisi dell'utilizzodel account Twitter @Confartigianato

Structural analysis

Il reperimento dei dati dell'account *Twitter @Confartigianato* copre il periodo novembre 2014 - giugno 2016. Durante questo arco temporale, l'account conta 1.325 *tweets*, di cui solo 456 originali, sui quali verte l'analisi.

In termini di *posting timelines*, si registra un tendenziale decremento del suo utilizzo, con circa 150 *tweets* generati nel 2016 a fronte dei 306 *tweets* del 2015. In linea generale, l'account non è molto attivo e la volontà di non esporsi emerge dall'ampio utilizzo della pratica del *retweet*, che compone più della metà (65.43%) del *data set*. Questa pratica porta l'organizzazione a far percepire la sua presenza sulla piattaforma ma a non potersi definire attiva in pieno.

Anche il livello di interazione dell'account non è elevato (sono 43 *tweets* contengono menzioni dirette), ma la funzione è utilizzata correttamente, per offrire cioè effettivamente risposte, dialogare con la propria audience.

In termini di *engagement*, in proporzione, si riscontra un livello medio-basso di coinvolgimento sui contenuti da parte degli utenti: se si considerano i *tweets* originali, solo 57 *tweets* (12.5%) superano i 10 RTs, mentre 300 *tweets* (65.78%) raggiungono massimo 5 RTs.

Quanto alla veicolazione di contenuti, il *data set* comprende 278 *tweets* originali contenenti collegamenti ipertestuali. Se invece si contano anche i *retweets*, il numero

sale a 816, il che aumenta la capacità di diffusione, seppure indiretta, di approfondimenti.

La percentuale risulta in media buona (60%) e l'opportunità di sfruttare i *social* per veicolare informazione risulta abbastanza sfruttata.

In termini di popolarità, i contenuti più apprezzati riguardano l'impegno dell'organizzazione nella difesa della qualità dei prodotti alimentari ed in generale del *Made In Italy*, l'innovazione dei distretti produttivi.

Altrettanto gradite risultano azioni di lobbying e pressione alle istituzioni come la denuncia contro la tassazione, la necessità di una legge sulla tracciabilità dei prodotti, l'impegno per il settore attraverso il confronto con le altre parti sociali e il governo.

Audience analysis

L'analisi delle parole chiave presenti all'interno delle *account descriptions* dei *followers* di @Confartigianato mostra la composizione del pubblico intercettato.

Le dieci parole più frequenti sono infatti indicative della sua audience: le due più presenti in assoluto risultano imprese (77) e Confartigianato (71), indice di un buon seguito da parte della community interna e dell'esser riuscito ad intercettare il pubblico che si propone di rappresentare: gli imprenditori.

Sulla stessa scia, tra le più frequenti si ritrovano anche artigiani (24) e persone che si occupano di business (23), impresa (23), aziende (22).

Non mancano anche utenti che si identificano come appartenenti ad una associazione (31) o ricoprono la carica di presidente (34) di qualche ente, il che indica una discreta connessione con altre istituzioni o stakeholder.

Ancora, si riscontra una buona presenza di giovani (24) tra il suo pubblico, intesi non come singoli individui, bensì "associazione di giovani" il che comunque è un indice positivo di connessione con le nuove generazioni.

L'attività dell'account non sembra invece destare particolare attenzione da parte dei *mass media*: sono pochi i *follower* accreditati come giornalista (17) o appartenenti al mondo della stampa (14). Lo stesso vale per soggetti attivi nel mondo della politica (14) o della ricerca (11).

Figura 5: Word cloud basata sulla descrizione dei follower di @Confartigianato



FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Confartigianato (Nov. 2014 - Giu. 2016)

Keyword frequency analysis

L'analisi della frequenza delle parole presenti nei *tweet* mostra, a livello generale, un buon potenziale dell'utilizzo dell'account, ma sotto sviluppato.

Analisi degli hashtag

L'analisi del *data set* mostra un utilizzo cosciente degli *hashtag* per aumentare la visibilità delle proprie azioni ed auto-promuoversi, ma limitato.

Il più frequente in assoluto risulta #confartigianato (243), usato per presentare le attività svolte o avanzare proposte. Da una parte può essere un sintomo di una tendenza alla autoreferenzialità, dall'altra un meccanismo per farlo diventare un *hashtag* di riferimento e dare impulso alle iniziative sindacali.

In linea generale, l'analisi mostra un buon utilizzo degli *hashtag* per assolvere alla funzione di marketing associativo, ovvero per cercare di promuovere i propri servizi e progetti. Tra i più utilizzati si ritrovano #assemblea2015 (26), #servizi2016 (24), #convenzioniservizi2015 (10) o #italianmakersvillage (6).

Per diffondere le proposte associative Confartigianato ha ben ideato anche un *hashtag* apposito: #confartigianatoconviene (7), ma non risulta molto sfruttato. È poco usato

anche l'*hashtag* #ritrattidellavoro (4) che potrebbe invece valorizzare la collana dei racconti attraverso la creazione di un *news feed* di tutte le storie, innescare la viralità di contenuti normalmente apprezzati.

Sulla stessa scia, ha creato #dnartigiano (16), #artigenio (14), mostrando di utilizzare coscientemente il linguaggio proprio della piattaforma che richiede creatività per attirare l'attenzione e far diventare *trend topic* determinati temi presidiati.

Infine, in coerenza con i temi più presidiati, si ritrova anche l'attenzione per il #madeinitaly (14), #reteimpreseitalia (13), #pmi (9).

Analisi delle menzioni

Anche l'analisi delle menzioni effettuate mostra un utilizzo appropriato di questa funzione, non usata in chiave autoreferenziale, ma sottosviluppata.

Il più menzionato in assoluto risulta l'account del Presidente Giorgio Merletti @giorgiomerletti (37), in qualità di portavoce della posizione di tutta la confederazione.

Segue l'account di *Italian Makers Village* @IMV_2015 (19), un progetto nato dopo *Expo 2015* con l'intento di dare un nuovo slancio di internazionalizzazione al *Made in Italy*, tema centrale della narrazione-azione di Confartigianato.

Particolarmente menzionato è anche l'account di *Mercedes-Benz Italia Van* @MBItaliaVAN (12), in occasione dell'evento di presentazione dell'iniziativa #Artigenio per l'innovazione degli artigiani italiani.

Non mancano anche collegamenti con il sistema interno, come il Presidente dei Giovani Imprenditori Marco Nardin @nardmarc (11), Artigiancassa @artigiancassa (9), la banca di riferimento per il mondo delle PMI, Atigiani Varese @artigiani varesse (5) o Fiorini Edgarda, presidente nazionale donne impresa Confartigianato @FioriniEdgarda (4).

Non sembra invece dedicare attenzione per intercettare il mondo dei *massi media* - gli unici giornalisti menzionati risultano Francesco Cancellato, direttore di *Linkiesta* @fcancellato (4) e Paolo Baroni, giornalista *La Stampa* @paoloxbaroni (3) – o quello delle istituzioni – risultano poco menzionati l'account del Senato della Repubblica @senatostampa (3), presidente della Regione Lombardia Roberto Maroni @robertomaroni (3), l'account ufficiale di Palazzo Chigi @palazzo_chigi (3), Ministro del lavoro Giuliano Poletti @polettigiuliano (2), o il Ministro della Pubblica Amministrazione Marianna Madia @mariannamadia (2). Sulla stessa scia, molto ridotto è il tentativo di confronto su questa piattaforma con il principale attore di riferimento, il

per la diffusione e valorizzazione di materiale informativo	<i>network</i> • Mancata presenza sulla piattaforma <i>Facebook</i> • Mancata realizzazione di nuove forme di rappresentanza
Opportunità	Minacce
• Maggiore veicolazione di contenuti e visibilità delle proprie attività • Strategia condivisa dall'interno nell'organizzazione di iniziative sindacali	• Perdita dell'opportunità offerta dai <i>social network</i> di confronto con la base e suo ampliamento, intercettazione dei giovani e costruzione condivisa di una visione della rappresentanza • Perdita dell'opportunità di confronto con le istituzioni su <i>Twitter</i> attraverso azioni di lobbying online

FONTE: Elaborazione propria sui dati reperiti dal questionario somministrato (Mag. 2016)

Analisi dei punti di forza e delle opportunità

L'organizzazione della comunicazione di Confartigianato Lombardia è peculiare: non avendo contatto diretto con la base associativa, il dialogo principale è con gli altri livelli dell'associazione. Per questo motivo svolge principalmente un lavoro di lobby e pubbliche relazioni con le istituzioni regionali che la portano a calibrare anche gli strumenti di comunicazione e lavoro sulla base di questo impianto.

Un elemento sicuramente positivo si ritrova nella gestione dell'attività di comunicazione, seguita in tutto da un responsabile con un *background* perfettamente in linea con il ruolo ricoperto, che lavora in stretto raccordo con il segretario generale e le altre aree ed assicura il coordinamento tra comunicazione online e offline. In particolare, cura costantemente il contatto con tutti i funzionari interni per un aggiornamento su risultati delle attività e prossimi obiettivi e questa è una operazione determinante per realizzare una comunicazione valida in quanto calibrata e pianificata. Uno dei ruoli dei livelli nevralgici delle organizzazioni, deve infatti essere quello di "mettere in rete" i tasselli interni, guidarli e facilitarli nella creazione di progetti comuni.

L'intento della comunicazione organizzativa di Confartigianato Lombardia è infatti quello di fungere da *Hub*, anche per riuscire a coordinare la comunicazione del territorio. Così facendo, risponde ad uno dei compiti della comunicazione sindacale, ovvero quello di creare coesione interna ed essere un veicolo efficace per attivare una rete di soggetti disposti a collaborare con l'organizzazione.

È altresì possibile denotare una grande attenzione alla strategia di comunicazione da perseguire, che porta Confartigianato Lombardia ad organizzare dei momenti di riflessione comune e ridefinizione degli obiettivi con tutti i vertici e i dirigenti sindacali.

Questo è l'approccio giusto per co-costruire politiche di rappresentanza all'insegna dell'apertura e della partecipazione.

Un ulteriore elemento di valorizzazione della propria attività si ritrova nel continuo raccordo con l'Ufficio Studi, che consente di veicolare tempestivamente rapporti, studi e ricerche prodotte dal suo Osservatorio interno che tracciano il quadro dell'impresa artigiana lombarda. Si tratta di un prezioso confezionamento che permette all'organizzazione di assolvere ad un importante compito di indirizzo e lettura dei dati necessaria alla base associativa per svolgere la propria attività.

Analisi dei punti di debolezza e rischi ad essi connessi

Dall'analisi della struttura organizzativa è possibile evincere anche degli elementi di criticità della comunicazione di Confartigianato Lombardia. In primo luogo questa non è dotata di una vera e propria area comunicazione: tutte le attività sono seguite da un'unica persona, che ne è responsabile. Sporadicamente questa si avvale del supporto di giovani tirocinanti il che, se da un lato è un elemento positivo perché apporta un approccio sicuramente nuovo, dall'altro non può dirsi un supporto sufficiente a coprire le diverse e complesse funzioni data la poca esperienza.

L'accentramento delle attività in una unica risorsa può infatti comportare un sovraccarico di lavoro e la conseguente perdita di efficienza, soprattutto in considerazione della mole di informazioni e strumenti diversi da gestire quotidianamente.

Il maggiore ostacolo alla realizzazione di una rappresentanza online efficace e, più in generale, ad una diffusione capillare della propria *mission* verso l'esterno, si ritrova tuttavia nel mancata attenzione al rinnovamento della comunicazione in chiave digitale, con un sottosviluppo sia del sito web che dei *social network*.

Il portale online, ad esempio, assolve ad una funzione prettamente informativa e la sua gestione è affidata alla segreteria di direzione, che si occupa di aggiornarne i contenuti. Questa è una lacuna sotto diversi aspetti: i siti web oggi non sono solo contenitori statici di contenuti, ma veri e propri strumenti di lavoro, luoghi di incontro in cui collaborare nelle moderne aree di confronto, spazi in cui offrire servizi direttamente online. Inoltre, la mancata gestione da parte di una persona competente rappresenta un limite al suo utilizzo in questo senso. Più in generale, la digitalizzazione del lavoro è ancora in fase embrionale.

Oltre a ciò, Confartigianato Lombardia riserva ancora un ruolo marginale ai *social network*: l'area ha aperto solo l'account istituzionale *Twitter*, ma lo utilizza poco e si limita ad individuare degli *hashtag* di riferimento, non realizzando delle nuove

campagne di rappresentanza online. Inoltre non è stabilita una precisa strategia comunicativa e la sua gestione è affidata ad un'unica persona: la Responsabile Comunicazione che, per quanto abbia un background mirato, non ha competenza nelle logiche di utilizzo di questi strumenti e non ne riesce a sfruttare le opportunità.

In particolare, non è presente su *Facebook* con una pagina istituzionale. Tale assenza denota una incomprensione delle logiche intrinseche di questo strumento. La perdita dell'opportunità di confronto voluta dagli utenti su questa piattaforma porta Confartigianato Lombardia a correre il rischio che questi vadano a ricercare altrove le risposte e il dialogo che non ricevono. È inoltre una occasione persa in termini di visibilità: le “visualizzazioni” dei singoli post possono raggiungere dei numeri sorprendenti senza grande dispendio economico o di energie. Per gli stessi motivi, anche l'assenza del presidente e del direttore generale su questa piattaforma può rappresentare un punto di debolezza nella strategia di comunicazione dell'organizzazione. Questo ritardo è probabilmente causato dal timore di doversi confrontare con una cultura anti industriale fortemente radicata nel tessuto sociale che, attraverso gli strumenti digitali, viene ulteriormente slentizzata.

5.2 Analisi della presenza sui social network: determinanti, finalità, achievements

Confartigianato Lombardia mira a sfruttare i diversi *social network* per incrementare relazioni, raccontare chi è e cosa fa la propria organizzazione. Tra i maggiori vantaggi del loro utilizzo si ritrova infatti la possibilità di rinnovare e potenziare gli orizzonti comunicativi, entrando così in contatto in modo veloce con un numero elevatissimo di persone.

Ad oggi tuttavia utilizza esclusivamente *Twitter*. La resistenza all'uso di queste piattaforme è dettata da una cultura ancora legata a vecchi schemi comunicativi che, in questo senso, non la portano ad investire risorse ed energie su di loro attraverso, ad esempio, l'inserimento di persone competenti. In particolare, ha deciso di essere presente su *Twitter* in quanto considerato più vicino al proprio modo di comunicare: su questa piattaforma veicola dati, aggiornamenti veloci, avvia contatti con le istituzioni, ma è stata spinta ad utilizzarlo più per la possibilità di diffondere contenuti che per dialogare con stakeholder ed associati. Qui si ritrova un limite del suo utilizzo, in quanto tra le maggiori opportunità offerte da questo strumento vi è la possibilità di partecipare al confronto con le istituzioni, realizzare pubblicamente forme di lobbying online.

L'assenza su *Facebook* è dettata dal fatto che non è ritenuto uno strumento appropriato ed utile per la comunicazione del livello regionale che si mantiene più asettica ed informale. Tuttavia, come argomentato nei punti deboli della sua comunicazione, avviare conversazioni su questa piattaforma, in maniera pubblica o privata, è un modo

per cercare di conoscere intenzioni ed esigenze dei propri associati e stakeholders, può aiutare ad intercettare bisogni ed opportunità sulla base dei quali ricalibrare azioni. Tutti vantaggi che Confartigianato Lombardia mostra di non aver colto.

Dato l'embrionale utilizzo di questi strumenti, l'organizzazione stessa non riesce a tracciare dei veri e propri progetti misurabili, seppure inizia ad intravedere la necessità di potenziare la propria presenza in queste "piazze virtuali" nel prossimo futuro.

5.3 Analisi dell'utilizzodell'account Twitter @ConfartigLomb

Structural analysis

Il reperimento dei dati dell'account *Twitter @ConfartigLomb* copre il periodo settembre 2013 - giugno 2016. Durante questo arco temporale l'account conta un totale di 1.372 *tweets* di cui 948 *tweets* originari, sui quali verte l'analisi.

Il livello di interazione dell'account è medio-basso: solo 99 *tweets* (10.44%) contengono menzioni dirette ad altri account. Inoltre questa funzione è utilizzata per rispondere/attivare conversazioni solo in pochissimi casi: prevalentemente l'account riporta in questo modo citazioni, presenta attività ed eventi a cui partecipa.

Anche in termini di *engagement* si riscontra un livello basso di coinvolgimento sui contenuti da parte degli utenti: se si considerano i *tweets* originali, solo 9 *tweets* (0.94%) superano i 10 RTs, mentre 657 *tweets* (69.30%) raggiungono massimo 5 RTs e ben 241 *tweets* (25.42%) hanno ricevuto 0 *retweets*.

Quanto alla veicolazione di contenuti, il *data set* comprende 207 *tweets* originali contenenti collegamenti ipertestuali. Se invece si contano anche i *retweets*, il numero sale a 389, il che aumenta la capacità di diffusione, seppure indiretta, di approfondimenti. La percentuale risulta in media discreta (41.03%) e l'opportunità di sfruttare i *social* per veicolare informazione risulta sufficientemente sfruttata.

In termini di popolarità, i più apprezzati in assoluto sono il *tweet* in cui l'account registra la sua presenza all'evento di apertura di Expo 2015, l'intervento del presidente Giorgio Merletti orgoglioso del sostegno dell'organizzazione con il progetto *Italian Makers Village* o attività come l'incontro con le aziende dell'arredo. Segue un messaggio di sensibilizzazione alla violenza sul lavoro, in linea con uno dei temi presidiati: donne e impresa in Lombardia. Altrettanto apprezzata risulta l'azione di sostegno e valorizzazione ad altri attori del sistema interno, come ad esempio la presentazione del nuovo CDA Confidi, l'incontro del presidente di Confartigianato Moda con la delegazione cinese durante la *Fashion Week* milanese o, più in generale, il risalto dell'artigianato durante l'evento cardine *Fuori Salone 2015*. Infine, riscontra

Keyword frequency analysis

La frequenza delle parole presenti nei *tweet* mostra, a livello generale, un buon utilizzo dell'account, ma sottosviluppato.

Analisi degli hashtag

L'analisi del *data set* mostra un buon utilizzo degli *hashtag* per aumentare la visibilità delle proprie attività e presidiare i temi di maggiore interesse per l'organizzazione. Il più frequente in assoluto risulta #confartigianato (273), utilizzato per presentare le attività svolte o avanzare proposte. Da una parte può essere il sintomo di una tendenza alla autoreferenzialità, dall'altra un meccanismo per farlo diventare un *hashtag* di riferimento ed aumentare la propria visibilità.

I successivi *hashtag* centrano esattamente l'oggetto della rappresentanza di Confartigianato Lombardia - le #imprese (66) - il settore - l'#artigianato (47) - e l'area geografica in cui esercita il proprio ruolo - la #lombardia (44). È inoltre possibile riscontrare un significativo numero di *hashtag* utilizzati in chiave di marketing associativo quali, ad esempio, #Assemblea2015 (37), #rapporto2014 (36), #conferenzaorganizzativa (35), #servizi2016 (25).

Dall'analisi emerge anche il presidio di temi centrali come #madeinitaly (36), #garanziagiovani (32), #manifattura40 (12), #innovazione (25), #pmi (30), #lavoro (25), #export (21) o l'attenzione per il territorio con l'utilizzo, ad esempio, di #milano (21), #madeinlombardia (5), #reteimpreseitalia (23), #mpi (29), #osservatoriompi (14). Inoltre, anche dagli *hashtag* è possibile dedurre l'attiva presenza ad Expo 2015 con #expo2015 (24), #fuoriexpo (11), #italianmakersvillage (27) o la ricerca di un confronto con le istituzioni territoriali, ad esempio attraverso #dilloallalombardia (31).

Due elementi sicuramente positivi si ritrovano nella creatività di utilizzo degli *hashtag* per attivare dei propri *trend topic* e messaggi di riconoscimento/incoraggiamento per la base - ad esempio: #costruiamoildomani (32), #partiamodaqui (25), #consapevolezzaperfare (8), #dnartigiano (17), #valoreartigiano (8), #artgenio (14) - e nell'attenzione prestata per i giovani e le donne - attraverso ad esempio #giovani (14), #giovaniimprenditori (14), #giovani2016 (8), #donneimpresa (14), #donne (9), #premiodonneimpresa (7).

Risultano invece meno affrontati temi più tecnici/specifici, quali: #jobsact (12), #fisco (12), #semplificazione (11), #welfare (10), #occupazione (10), #apprendistato (8), #leggedistabilità (5), #fatturazioneelettronica (5), probabilmente per la difficoltà di affrontare argomenti così mirati nel breve spazio messo a disposizione da questa piattaforma, essendo poi necessario il collegamento con un approfondimento tematico.

Analisi delle menzioni

L'analisi delle menzioni effettuate da *@ConfartigLomb* mostra la tendenza a rivolgersi verso il sistema interno. La più menzionata risulta Confartigianato (124) sintomo, da una parte di un buon raccordo con il livello nazionale, dall'altra di una eccessiva attenzione prestata al sistema interno in chiave autoreferenziale e della mancata occasione di ampliare i propri interlocutori grazie al sistema aperto proprio di questa piattaforma. Sulla stessa scia, tra i più menzionati si ritrovano l'account stesso *@confartiflomb* (94) e quello del presidente Giorgio Merletti *@giorgiomerletti* (61). Ancora, segue il riferimento ad altri account del sistema interno quali, ad esempio, il presidente dei giovani imprenditori di Confartigianato Marco Nardin *@nardmarc* (11), Artigiani Varese *@artigianivarese* (15).

Dall'analisi emergono anche positivi raccordi con stakeholder territoriali quali il presidente della Regione Roberto Maroni @robertomaroni (20), Assessore all'Istruzione, Formazione e Lavoro della Regione Lombardia Valentina Aprea @apreavalentina (12), il Consiglio regionale della Lombardia CR Lombardia @conslomb (10) o l'account ufficiale della Regione Lombardia @lombardiaonline (62). Infine, tra i più menzionati, si ritrova l'account ufficiale di Expo 2015 @expo2015milano (50), che rispecchia l'attenzione e l'impegno prestato dall'organizzazione.

Figura 8: Word cloudbasata sui tweet originali di @Confatiglomb



Fonte: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Confartigianato Lombardia

(Set. 2013 - Giu. 2016)

Parte III

Il sistema Confcommercio su Twitter e Facebook

Sommario: 6 Analisi della comunicazione di Confcommercio. - 6.1 Analisi dell'organizzazione della comunicazione. - 6.2 Analisi della presenza sui *social network*: determinanti, finalità, achievements. - 6.3 Analisi dell'utilizzo dell'account @Confcommercio. - 7. Analisi della comunicazione di Fipe Confcommercio. - 7.1 Analisi dell'organizzazione della comunicazione. - 7.2 Analisi della presenza sui *social network*: determinanti, finalità, achievements. - 7.3 Analisi dell'utilizzo dell'account @fipeconf. - 8. Analisi della comunicazione di Confcommercio Bari-BAT. - 8.1 Analisi dell'organizzazione della comunicazione. - 8.2 Analisi della presenza sui *social network*: determinanti, finalità, achievements.

6. Analisi della comunicazione di Confcommercio

La Confcommercio ha fatto grandi passi avanti negli ultimi anni nello sviluppo della comunicazione digitale, dotandosi di un sito istituzionale interattivo e moderno ed aprendo account ufficiali sulle principali piattaforme di *social networking*. Tuttavia, ad oggi ancora non riesce sempre ad attivare sinergia e coordinamento tra comunicazione online e offline.

6.1 Analisi dell'organizzazione della comunicazione

Dall'analisi dei questionari somministrati relativi all'organizzazione dell'area comunicazione è possibile evincere alcuni punti di forza ed opportunità derivanti dall'utilizzo delle moderne tecnologie della comunicazione, ma anche dei punti di debolezza e conseguenti rischi, di cui si riporta una panoramica generale nella *Tabella 51*.

Tabella 51: SWOT analisi della struttura e organizzazione della comunicazione di Confcommercio

Punti di forza	Punti di debolezza
• Presenza di un'area comunicazione strutturata • Restyling dei canali di comunicazione ed apertura sui principali <i>social network</i>	• Mancanza di un pieno coordinamento tra comunicazione online e offline • Mancanza di personale dedito e competente all'uso dei <i>social network</i>, prevalente loro utilizzo in chiave informativa • Dotazione limitata di strumenti (es. mancanza di una <i>Newsletter</i>)
Opportunità	Minacce
• Aumento delle capacità di comunicazione e mobilitazione • Coinvolgimento attivo degli associati nelle scelte e nell'organizzazione delle iniziative • Incremento del dialogo con la base e possibilità di dar vita ad una identità collettiva capace di influenzare le decisioni politiche	• Perdita dell'opportunità di confronto voluta dagli utenti sui <i>social</i> con il conseguente rischio che ricerchino altrove il coinvolgimento attivo che non ricevono • Perdita dell'opportunità di aumentare la veicolazione di contenuti, stimolare la creazione di una <i>community</i>

FONTE: Elaborazione propria sui dati reperiti dal questionario somministrato (Giu. 2015)

Analisi dei punti di forza e delle opportunità

Confcommercio è dotata di un'area comunicazione estremamente strutturata: conta, ad oggi, 15 persone in organico. Le diverse funzioni sono dunque ricoperte da profili professionali specifici, il che incide nella capacità di sviluppare una comunicazione efficace. Inoltre, l'area lavora in raccordo con le altre, in particolare collabora con l'Area Marketing e con l'Area Rete Associativa.

A fronte di tale complessa strutturazione, un punto di forza è rinvenibile nel costante lavoro di direzione e raccordo di tutta l'attività da parte del Responsabile Comunicazione, che inoltre affianca quotidianamente la dirigenza. La vicinanza al presidente e al direttore generale e non il mero raccordo occasionale con questi è un elemento non scontato e decisivo nella definizione comune del messaggio da veicolare all'esterno nonché nella valorizzazione della *mission* e di tutte le attività svolte tramite il loro racconto quotidiano.

La Confcommercio ha inoltre fatto grandi passi avanti nella messa a punto di un sistema di comunicazione digitale, dotandosi di un sito istituzionale moderno ed aprendosi al mondo delle piattaforme di *social networking*. Un punto di forza della sua comunicazione si ritrova infatti nell'aver compreso la necessità di presidiare i *social network* come nuovo luogo di costruzione di una identità sociale e collettiva e nell'aver per questo aperto i propri account istituzionali.

In termini di opportunità, questi strumenti possono rinnovare l'associazione aumentandone le sue capacità di comunicazione e mobilitazione, permettono di coinvolgere attivamente gli associati nelle scelte e nell'organizzazione delle iniziative, aiutano ad incrementare e migliorare il dialogo con questai e dare vita ad una identità collettiva capace di influenzare e dirigere le decisioni politiche. Far circolare sui *social network* video, articoli di rassegna, documenti e messaggi di posizionamento può aiutare Confcommercio a rispondere al compito di ascolto delle necessità della base e traduzione in risposte a cui è chiamata. Inoltre l'aumento della visibilità delle attività le può permettere di ampliare la conoscenza del proprio operato verso target altrimenti irraggiungibili e consentirle dunque un significativo ampliamento dell'audience di riferimento.

L'organizzazione sta inoltre lavorando per cercare di uniformare il messaggio portato all'esterno di tutta la confederazione e sta spronando i livelli territoriali ad essere presenti sui *social* per imparare a fare rete. L'avvio di momenti formativi/educativi è infatti condizione indispensabile per l'acquisizione di competenze e logiche necessarie a dar vita ad una rappresentanza digitale.

Analisi dei punti di debolezza e rischi ad essi connessi

Dall'analisi della struttura organizzativa è possibile evincere anche degli elementi di criticità della comunicazione di Confcommercio.

In particolar modo, si registra la mancanza di un pieno coordinamento tra online e offline e la difficoltà nell'uniformare il messaggio e l'immagine dell'organizzazione a tutti i livelli data, da una parte dalla ricchezza e diversità delle associazioni aderenti, dall'altra dalla mancanza di personale con competenze IT mirate. A tal proposito, si registra una lacuna nell'utilizzo dei *social network*, affidati a quattro persone differenti dell'area che a rotazione si occupano di gestirli mettendo in comune competenze e attitudini: non è stata inserita in organico una persona apposita e non si è investito in formazione mirata. Il loro utilizzo è inoltre limitato dal rispetto di alcune politiche secondo cui determinate azioni devono essere prima controllate dal vertice, ancora poco sensibile su questo versante. Ciò porta al timore di esporsi pubblicamente e alla tendenza ad usarli per assolvere prettamente ad una funzione informativa. Così facendo Confcommercio perde l'opportunità di confronto voluta dagli utenti su questa piattaforma con il conseguente rischio che questi vadano a ricercare altrove le occasioni di coinvolgimento attivo che non ricevono.

Si tratta di elementi che la letteratura sottolinea invece come centrali al fine di riuscire ad utilizzare questi strumenti per realizzare forme moderne di rappresentanza e non solo per conformarsi in termini di presenza.

Un ulteriore punto di debolezza si ritrova negli strumenti adoperati per l'organizzazione interna. Oltre al sito associativo, la Confcommercio non è dotata di altri mezzi di aggiornamento: non è attiva una *Newsletter* e utilizza ancora canali tradizionali. È dunque ancora lontana dalla comunicazione organizzativa, perdendo l'opportunità offerta dal web di aumentare la veicolazione di contenuti, incrementare la coesione interna e stimolare la creazione di una *community*.

6.2 Analisi della presenza sui social network: determinanti, finalità, achievements

Confcommercio ha scelto di utilizzare *Facebook* prettamente con l'intento di diffondere contenuti e fare lobbying istituzionale (verso il sistema interno e verso le imprese) ed indirettamente auto promuoversi, ampliare il proprio network. Su questo *social network* ha iniziato ad avvalersi dell'*advertising* per promuovere i grandi eventi, sfruttando la possibilità di diffondere il più possibile la notizia e cercare di aumentare la visibilità della pagina ed il suo numero dei *fan*. La presenza su questa piattaforma consente di migliorare i rapporti con gli associati ed aggiornarli costantemente grazie al superamento dei confini fisici: si tratta di un canale indispensabile al giorno d'oggi per costruire e gestire relazioni con diverse categorie di interlocutori qui presenti con cui

imparare a fare rete.

Anche *Twitter* è utilizzato con le stesse finalità, in particolar modo per fare lobbying online e tenere informata la propria rete di associati, nella consapevolezza che si presta ad un utilizzo corale da parte del proprio network per la rapidità di utilizzo e la semplicità di *engagement*. Si tratta di uno strumento in grado di portare facilmente alla luce esperienze positive del territorio, stimolare il dialogo e influenzare l'opinione pubblica, creare un luogo di libero confronto dove recepire bisogni degli associati e co-costruire risposte.

I vantaggi apportati dall'utilizzo dei *social network* non sono definibili in maniera precisa, in mancanza di una attività di *web listening*, importante invece per quantificare la partecipazione e leggere le richieste avanzate dalla base per calibrare l'azione.

6.3 Analisi dell'utilizzo dell'account Twitter @Confcommercio

Structural analysis

Il reperimento dei dati dell'account *Twitter @Confcommercio* copre il periodo gennaio 2012 - giugno 2016. Durante questo arco temporale, l'account conta 14.900 *tweets* in totale. Per limiti tecnici, è stato possibile catturarne 3.214, di cui 2.528 *retweets* e solo 685 *tweet* originali, sui quali verte l'analisi.

In linea generale, dunque, l'account è attivo ma tende ad esporsi poco in maniera diretta e ad utilizzare prevalentemente la pratica del *retweet*.

Ad un'analisi più dettagliata, l'account più *retweettato* è quello della stessa @confcommercio (223), che rilancia chi la menziona. Seguono fonti di informazione, indice dell'attenzione a diffondere approfondimenti tematici: *Istat @istat* (179), *Il Post @ilpost* (168), l'agenzia *Ansa @ansa* (68), il giornale di informazione sui temi del lavoro e relazioni industriali *Bollettino ADAPT @bollettinoADAPT* (42), l'informazione sugli investimenti del *Financial Lounge @FinanciaLounge* (27).

La maggior parte delle condivisioni riguarda *tweet* fatti da accounti del sistema interno - Gruppo Nazionale dei Giovani Imprenditori Confcommercio @giconfcommercio (143), Confcommercio Milano @confcommerciomi (106), Confcommercio Lombardia @confcommerciolo (106), Fondazione Nazionale di Confcommercio @asseprim (83), Confcommercio Perugia @confcommerciopg (78), ecc. - ma sono frequenti anche *retweets* di fonti istituzionali – l'account della Camera dei Deputati @montecitorio (118), del Ministero dell'economia e finanze @mef (27), del Senato della Repubblica @senatostampa (27), Regione Lombardia @lombardiaonline (20) - e stakeholders – il DG Confcommercio Francesco Rivolta @rivoltaf (58), il Ministro dell'economia Pier Carlo Padoan @pcpadoan (23), l'imprenditore Rosario Cerra @RosarioCerra (20).

Il livello di interazione dell'account è pressoché inesistente: nessun *tweets* contiene menzioni dirette, sintomo che non avvia conversazioni/risposte verso i propri utenti.

In termini di *engagement*, in proporzione, si riscontra un livello medio-basso di coinvolgimento sui contenuti da parte degli utenti: se si considerano i *tweets* originali, solo 22 *tweets* (3,21%) superano i 10 RTs, mentre 119 *tweets* (17,37%) raggiungono massimo 5 RTs.

Quanto alla veicolazione di contenuti, il *data set* comprende 117 *tweets* originali contenenti collegamenti ipertestuali. Se invece si contano anche i *retweets*, il numero sale di molto, a 1887 tweet, il che aumenta la capacità di diffusione, seppure indiretta, di approfondimenti. Facendo fede a questo numero complessivo, la percentuale risulta in media buona (58,71%) e l'opportunità di sfruttare i social per veicolare informazione risulta abbastanza sfruttata.

In termini di popolarità, i contenuti più apprezzati riguardano l'attenzione per #reteimpreseitalia, il dialogo con il governo e tra le parti sociali per comprendere le ragioni delle difficoltà vissute dalle imprese, in particolare a causa della burocrazia e di regole/tasse locali troppo rigide. A tal proposito suscita grande interesse la proposta avanzata sulla riforma dei contratti.

Segue l'apprezzamento generale per le indagini statistiche diffuse (su tasse, consumi, spese, crescita ecc.), e l'impegno della confederazione per la campagna #legalitàmi piace. Un buon seguito hanno infine avuto gli eventi #forumconfcommercio e #settantennale.

Audience analysis

L'analisi delle parole chiave presenti all'interno delle *account descriptions* dei *followers* di @Confcommercio mostra la composizione del pubblico intercettato.

Le due parole più frequenti sono infatti indicative della sua audience: lavoro (269) e imprese (228), centro della rappresentanza di Confcommercio. Una buona parte del suo pubblico è inoltre composta da soggetti impegnati in politica (133) o che ricoprono la carica di presidente (150) presso qualche associazione/ente, sintomo di un buon livello di attenzione suscitata da parte di istituzioni e stakeholders.

L'attività dell'account sembra destare particolare interesse anche da parte di utenti che lavorano nel mondo della comunicazione (142) o si identificano come giornalista (149). Un'altra parte dell'audience di Confcommercio si occupa di: servizi (218), business (150), consulenza (140), marketing (172), formazione (134).

Keyword frequency analysis

Analisi degli hashtag

Più in generale, i temi maggiormente presidiati su questa piattaforma risultano: #legalitàmi piace (72), #sanitàwelfare (49), #consumi (24), #rappresentanza (15), #fondosanitario (14), #reteimpreseitalia.

Analisi delle menzioni

200

Dall'analisi emerge anche il confronto con le altre parti sociali, in particolare: Uil Nazionale @uilofficial (12); Cisl Nazionale @cislnazionale (7) e il suo segretario generale Annamaria Furlan @furlanannamaria (9); Cgil Nazionale @cgilnazionale (7) e il suo segretario generale Susanna Camusso @susannacamusso (9).

#finanzapubblica
 @danieleincerrato
 @micheleemiliano
 @fedagroconf @cereconomia #mandelli
 privata #savethedate camuscolapini
 @susanhaacamusso sanitaria
 @furlanannamaria insieme
 2015
 #colombo paologennaro thinktank
 @ceps
 @uiofficiali @enrico nazionale
 dipisa
 pubblico #tannetti
 @tounismcafe
 interviene
 getti
 compiace
 @dariofrance
 confcommercio
 santawelfar
 consuni
 rappresentanza
 serracchiani
 convegno
 calo sanitario
 pilastrorpesa
 fondi
 legalituo
 mest
 intervento
 tasselocali
 cginazionale
 santander
 imprenditori
 sangalli
 @meb
 @angealfa
 @youtube
 settantennale
 @andreaorlandosp
 conferenza
 videotema
 imprese
 @profguesti
 @rivolgar
 @maumartina
 @federalcuranza
 zanetti
 reteimpreseitalia
 @zewe
 @italia
 @forum
 @idanicotra
 direttore
 pubblica
 gionata
 playlist
 questo
 coco
 giovani
 ricerca
 @donna
 @mauriziosacconi
 @leganordpadania
 @margelletti
 @eataly
 accordo
 sociali
 #bashkirtseva
 #miseryindex
 sociale
 @formatresearch

7. Analisi della comunicazione di Fipe Confcommercio

201

7.1 Analisi dell'organizzazione della comunicazione

Dall'analisi dei questionari somministrati relativi all'organizzazione dell'area comunicazione è possibile evincere alcuni punti di forza ed opportunità derivanti dall'utilizzo delle moderne tecnologie della comunicazione, ma anche dei punti di debolezza e conseguenti rischi, di cui si riporta una panoramica generale nella *Tabella 52*.

Tabella 52: SWOT analisi della struttura e organizzazione della comunicazione di Fipe Confcommercio

Punti di forza	Punti di debolezza
• Restyling ed ampliamento degli strumenti di comunicazione digitale (<i>social network</i>, <i>sito web</i>, <i>Newsletter</i>, piattaforma interna di confronto) • Modernizzazione del linguaggio • Pianificazione delle attività di comunicazione	• Mancanza di una area comunicazione strutturata • Esternalizzazione della comunicazione istituzionale “tradizionale” • Utilizzo sottosviluppato dei <i>social network</i>
Opportunità	Minacce
• Realizzazione di nuovi modelli organizzativi e nuove forme di attivismo, partecipazione, dialogo e ascolto con base • Ampliamento dell'audience di riferimento • Maggiore veicolazione di contenuti e visibilità delle proprie attività • Possibilità di intercettare le generazioni più giovani	• Perdita dell'opportunità offerta dai <i>social network</i> di coinvolgimento attivo della base e costruzione condivisa di una visione della rappresentanza

FONTE: Elaborazione propria sui dati reperiti dal questionario somministrato (Mar. 2016)

Analisi dei punti di forza e delle opportunità

La comunicazione di Fipe Confcommercio è caratterizzata da un miglioramento incrementale, reso possibile da una rinnovata attenzione all'apporto dell'area comunicazione. Sebbene la sua organizzazione sia ancora in fase embrionale, negli ultimi due anni si registrano passi avanti in particolar modo in ambito di comunicazione digitale. È su questo versante che Fipe sta infatti investendo maggiori energie, cosciente della necessità di presidiare il web come nuovo luogo di incontro e confronto con la base associativa.

Ripartire dalla costruzione di una rete digitale «come luogo naturale dello stare insieme e come strumento che metta in movimento persone e contenuti» è infatti individuato come passaggio indispensabile dalla stessa letteratura e Fipe Confcommercio, a partire dal restyling del portale online, ha completamente rinnovato la pianificazione delle sue attività andando in questa direzione. Gli sforzi per creare sinergia e coordinamento tra comunicazione online e offline si possono dunque registrare tra i punti di forza della sua comunicazione.

Su questo versante, si colloca anche l'apertura di una piattaforma di confronto all'interno del *sito web* riservata agli associati e degli account istituzionali sui principali *social network*. Anche in questo caso l'utilizzo di questi nuovi strumenti è contrassegnato da un miglioramento crescente, il che li porta ad essere un punto di forza della comunicazione poiché in grado di fungere da canali attraverso cui offrire assistenza e nuovi servizi agli associati. I *social network*, ad esempio, aperti intorno al 2012 senza coscienza, oggi vengono usati in maniera calibrata ma mirata e appropriata, grazie allo sforzo di diversificazione dei contenuti diffusi il che denota la comprensione dell'esistenza di un pubblico diverso su ogni piattaforma e dell'importanza di costruire una presenza online basata più sulla qualità che sulla quantità.

Più in generale, tra gli elementi positivi vi è l'ampliamento degli strumenti di comunicazione attraverso video messaggi, infografiche, *podcast* e la modernizzazione del linguaggio utilizzato per comunicare con la base. Qui si ritrova il tentativo di realizzare una diversa e altra narrazione del lavoro, uscire fuori dai tradizionali modelli comunicativi per andare incontro a nuovi modi d'esprimersi in grado di essere più efficaci e coinvolgenti. Particolarmente importante è il ripensamento dell'utilizzo della *Newsletter*, per diffondere in maniera più incisiva e virale il lavoro svolto e raggiungere così un pubblico più esteso.

Tali risultati sono in parte resi possibili dall'aver compreso la necessità di operare secondo strategia e pianificazione: da circa due anni viene predisposta un piano di azione che traccia/guida passi in avanti in termini di ampliamento dell'audience, aumento del consenso, attivazione di comportamenti. Sulla stessa scia, accanto alle richieste quotidiane di comunicazione dettate dai temi al centro del dibattito, è infatti efficace la programmazione editoriale per le attività cicliche.

Analisi dei punti di debolezza e rischi ad essi connessi

Dall'analisi della struttura organizzativa è possibile evincere anche degli elementi di criticità dell'organizzazione della comunicazione di Fipe Confcommercio.

Il principale punto di debolezza si ritrova nella mancanza di una vera e propria area comunicazione strutturata. In primo luogo non esiste infatti un Responsabile Comunicazione e le diverse funzioni (comunicazione interna, relazioni esterne, gestione dei *social network*, ecc.) non sono sempre ricoperte da profili professionali specifici e competenti.

La mancanza di risorse interne ha portato l'organizzazione ad externalizzare una parte importante delle attività. Se da un lato affidarsi ad una agenzia di comunicazione può significare maggiore efficienza e risparmio, dall'altro comporta il rischio di un "confezionamento" del messaggio da veicolare: la comunicazione associativa necessita

della conoscenza degli equilibri interni e della padronanza delle tematiche affrontate, essendo una comunicazione di contenuto e non prettamente commerciale.

Tali lacune in termini di risorse umane si riflettono anche nell'utilizzo dei *social network*, ancora sottosviluppato per mancanza di tempo e competenza. Lo stesso responsabile dei *social network*, benché familiare al loro utilizzo, non ha un *background* apposito ed è impegnato principalmente in un'altra area di lavoro.

7.2 Analisi della presenza sui social network: determinanti, finalità, achievements

Fipe Confcommercio utilizza *Facebook*, *Twitter* e *Linkedin*, ciascuno con uno scopo principale diverso.

Al principio l'attività di questi strumenti è stata scoordinata in quanto Fipe li aveva adottati solo per essere presente e conformarsi alle altre sigle sindacali, senza avere a monte un piano strategico e coscienza della loro utilità. Era cioè ricaduta in quell'errore sottolineato dalla letteratura di mancanza di alfabetizzazione, competenze e risorse adeguate per un loro uso corretto che porta a perdere la possibilità di mobilitare i lavoratori attraverso il concetto di "pluralismo accelerato" e dunque a non ottenere risultati.

Ad oggi invece la pagina *Facebook* è utilizzata con maggiore coscienza, soprattutto con l'obiettivo di diffondere contenuti ed informare la propria base in maniera semplice e diretta, consapevole di incontrare il proprio target di riferimento. È inoltre cosciente dell'opportunità indiretta di auto-promuoversi e assolvere alla funzione di marketing associativo: attraverso il racconto della propria attività di rappresentanza su questa piattaforma può farsi conoscere da nuovi potenziali associati ed ampliare il proprio network.

Fipe è stata invece spinta ad utilizzare *Twitter* principalmente per confrontarsi con gli *stakeholder* di riferimento, nella consapevolezza che questo è diventato uno dei principali luoghi di confronto pubblico tra le istituzioni. Sebbene anche questo canale venga usato con lo scopo di intercettare utenti ed assolvere alla funzione di marketing associativo, è dunque prettamente utilizzato come canale di informazione e lobbying online. Tuttavia, la carenza di risorse a disposizione per il suo utilizzo fa sì che in particolare quest'ultima funzione sia sottosviluppata. Per ottenere risultati è infatti indispensabile il presidio cosante e consapevole della piattaforma.

Fipe utilizza invece *Linkedin* esclusivamente per diffondere contenuti: non essendo presente il suo target di riferimento, veicola esclusivamente iniziative che hanno carattere istituzionale o particolari studi, ricerche e pubblicazioni di spessore e interesse

generale per ma non perdere l'occasione di visibilità ed aumento del network ma senza disperdere tempo ed energie.

Ogni strumento è monitorato attraverso gli *insghit* messi a disposizione dalle stesse piattaforme e con questo mostra di aver compreso l'importanza dell'analisi delle azioni effettuate in termini di feedback in grado di guidare la propria azione.

In linea generale, i primi tentativi di “campagna social” effettuati non hanno avuto grande riscontro e la ragione si ritrova in due motivazioni: molte delle persone che rappresenta non sono presenti su un determinato *social*; è necessario allargare la base prima di investire energie in una campagna.

L'unica criticità che riscontra Fipe stessa, è infatti la necessità di dedicare all'utilizzo di questi strumenti molto tempo, a fronte della grande richiesta di informazione ricevuta.

7.3 Analisi dell'utilizzo dell'account Twitter @Fipeconf

Structural analysis

Il reperimento dei dati dell'account *Twitter @fipeconf* copre il periodo gennaio 2012 - giugno 2016. Durante questo arco temporale, l'account conta 1.423 *tweets*, di cui 587 *retweet* e 835 *tweet* originali, sui quali verte l'analisi.

In linea generale, dunque, l'account non può dirsi particolarmente attivo. Anche in termini di *engagement*, in proporzione, si riscontra un livello basso di coinvolgimento sui contenuti da parte degli utenti: se si considerano i *tweets* originali, solo 9 *tweets* (1,07%) raggiungono i 10 RTs, mentre 70 *tweets* (8,38%) raggiungono massimo 5 RTs, mentre ben 608 *tweets* (72,81%) raggiungono tra 0-1 *retweets*.

Il livello di interazione può invece dirsi discreto: ben 209 *tweets* (25,02%) contengono menzioni dirette, la maggior parte delle quali è utilizzata in maniera corretta, ovvero per rispondere ed attivare conversazioni con altri utenti.

Quanto alla veicolazione di contenuti, il *data set* comprende 209 *tweets* originali contenenti collegamenti ipertestuali. Se invece si contano anche i *retweets*, il numero sale a 519 *tweets*, il che aumenta la capacità di diffusione, seppure indiretta, di approfondimenti. La percentuale risulta in media buona (62,15%) e l'opportunità di sfruttare i social per veicolare informazione risulta abbastanza sfruttata.

In termini di popolarità, i contenuti più apprezzati riguardano vari aspetti legati alla ristorazione, dalle problematiche di vita media dei ristoranti, alle professioni legate al lavoro estivo, al generale intervento di Fipe per il futuro dei pubblici esercizi.

Risultano apprezzati anche i *tweet* che richiamano le richieste avanzate dall'organizzazione, ad esempio, per la legge contro gli sprechi alimentari nei bar e ristoranti o il sostegno a campagne come "Salva la tua birra" o iniziative di cene offerte dai ristoranti per aiutare persone in difficoltà.

Altrettanto di interesse sono, tuttavia, i temi presidiati nei *tweet* che non incontrano coinvolgimento da parte dei *follower*: dall'abusivismo e contraffazione delle merci sui litorali, alla legalità e sicurezza nei pubblici esercizi, a studi e ricerche sul turismo, solo per citare qualche esempio. Si tratta dunque di un problema di maggiore costanza e strategia nell'utilizzo dell'account.

Audience analysis

L'analisi delle parole chiave presenti all'interno delle *account descriptions* dei *followers* di *@fipeconf* mostra la composizione del pubblico intercettato.

Le dieci parole più frequenti sono infatti indicative della sua audience: le più presenti in assoluto risultano imprese (89), confcommercio (77), servizi (75), turismo (57), commercio (51) indice che la propria audience è prevalentemente composta da soggetti appartenenti al sistema interno o soggetti che si propone di rappresentare.

Una parte centrale dell'audience è infatti composta da imprenditori (19), professionisti (19) e molti lavorano nel settore terziario (18). Ad una analisi più attenta, è inoltre possibile individuare un gran numero di soggetti che riferiscono di lavorare esattamente l'ambito di rappresentanza: food (23), #food (15), hotel (23), #turismo (13) tourism (13), ristorazione (17), alberghi (3), albergatori (8).

È inoltre elevato il numero di giovani (29) e non mancano utenti che si identificano come presidente (48) di qualche ente istituzionale, associazioni (35) o professionisti che lavorano nel campo del marketing (45), della formazione (40) e consulenza (37).

Il pubblico dell'account è composto anche in buona parte da soggetti appartenenti al mondo dei *mass media* - con utenti che si identificano come giornalista (29), journalist (8) o si occupano di comunicazione (32), stampa (21) - o a quello della politica (16) - nello specifico con il ruolo di consigliere (15) segretario (12) di qualche partito o ente istituzionale. Su questo versante, è possibile riscontrare anche un elevato numero di utenti che si identificano come direttore (24) o vicepresidente (6).

L'attività dell'account non sembra invece destare particolare attenzione da parte di altre associazioni di rappresentanza: ascom (10), federalberghi (6), fipe (6), @angem (2), @confcommercio (2), #confcommercio (4), @fisascat (2), assolombarda (3), @confcommercioan (5). Ancora su questo versante, solo cinque *follower* dell'account si

identificano come sindacalisti e 11 riferiscono di occuparsi di rappresentanza degli interessi collettivi.

Figura 11: Word cloud basata sulla descrizione dei follower di @fipeconf



FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Fipe Confcommercio
 (Gen. 2012- Giu. 2016)

Keyword frequency analysis

L'analisi della frequenza delle parole presenti nei *tweet* mostra, a livello generale, che le potenzialità di questa piattaforma non sono sfruttate appieno: l'utilizzo è discreto a livello qualitativo, ma scarso a livello quantitativo.

Analisi degli hashtag

L'*hashtag* più utilizzato in assoluto risulta #fipec (361). In una fase di decollo dell'account questo utilizzo può esser voluto per aumentare traffico/attenzione sullo streaming dell'*hashtag* e dunque della propria comunicazione.

Seguono *hashtag* che centrano temi chiave della sua rappresentanza, ovvero legati al settore della ristorazione, dell'intrattenimento e del turismo: #buonopasto (73), #vitaly (48), #birra (24), #tripadvisor (23), #turismo (23), #pubbliciesercizi (17), #anseb (16), #ristorazione (16), #ristoranti (21), ecc. Ciò mostra una particolare attenzione nel presidio dei temi di principale interesse della base associativa.

Tra i più frequenti vi è anche l'*hashtag* di una gara culinaria tra giovani cuochi #host2013 (61), utilizzato prevalentemente durante il *live twetting* dell'evento.

Particolarmente utilizzati sono gli *hashtag* #jobsact (21) e #fornero (14), indicativi di un positivo tentativo di inserirsi nel dibattito a livello tecnico anche su questa piattaforma.

Fipe non sembra invece aver prestato particolare attenzione alla comunicazione su *Twitter* del #ccnlturismo (3), occasione invece importante per tenere aggiornati passo per passo i propri iscritti sull'andamento di trattative e aspetti centrali presidiati. Risulta poco sfruttato anche l'*hashtag* #osservatoriofipe (3), con il quale potrebbe invece valorizzare e diffondere le statistiche e gli approfondimenti di interesse per il settore realizzati dal proprio Osservatorio interno.

Analisi delle menzioni

Anche l'analisi delle menzioni effettuate all'interno dei *tweets* mostra un utilizzo sottosviluppato dello strumento.

Il più menzionato in assoluto risulta l'account di un ristorante milanese, *Tano passami l'olio* @tanopassamiolio (36) in ragione di una gara tra giovani cuochi con questo promossa e l'account apposito dell'evento @host2013 (29) ad oggi, tuttavia, non più attivo.

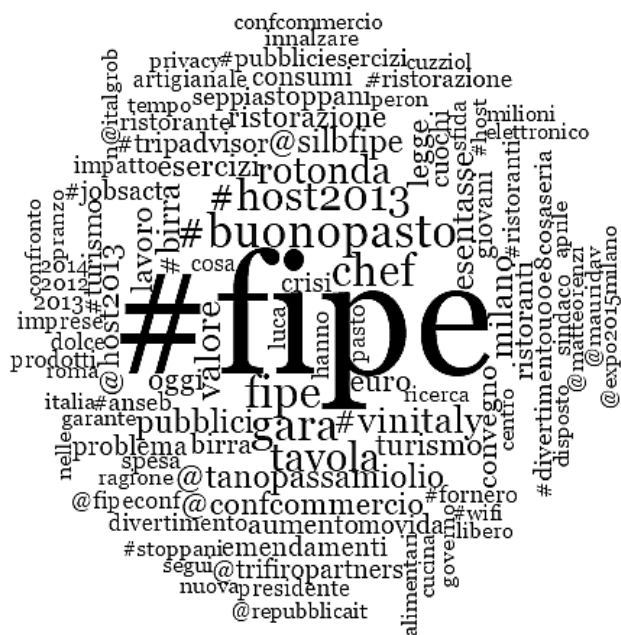
Ancora, tra i più menzionati compaiono l'account @silbfipe (35) - anche questo disattivato - e lo studio legale *Trifirò & Partners* @trifiropartners (20), come fonte di informazione su temi tecnici.

Particolarmente menzionato è anche l'account ufficiale di @confcommercio (32), sintomo di un buon rimando al sistema centrale, ma fatta eccezione per questo non si rinvenivano altri collegamenti con il sistema interno.

Dall'analisi emerge anche un debole tentativo di ricerca di un confronto con le istituzioni: gli unici account menzionati sono quelli del Presidente del Consiglio Matteo Renzi @matteorenzi (12), del Ministro dell'economia e delle finanze Pier Carlo Padoa-Schioppa @pcpadoan (5) e dell'account della comunicazione politica governativa @nomfup (4).

Fipe non sembra neanche spendere particolari energie nell'intercettare i giornalisti: tra i pochi menzionati vi sono solo Fabio Savelli @fabiosavelli (6) e Dario Di Vico @dariodivico (4) del *Corriere della Sera*. Tra le opportunità offerte da *Twitter* vi è invece proprio la possibilità di attirare l'attenzione del mondo della stampa per conquistare poi spazio nei *media mainstream*.

Figura 12: Word cloud basata sui tweet originali di @fipeconf



*FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Fipe Confindustria
(Gen. 2012 - Giu. 2016)*

8. Analisi della comunicazione di Confcommercio Bari-BAT Analisi della comunicazione di Confcommercio Bari-BAT

Confindustria Bari-BAT non dispone di risorse per investire sulla comunicazione, ma nell'arco degli ultimi due anni ha speso grandi energie per mettere a sistema gli strumenti a disposizione. In particolare, a partire dal 2015 ha aperto una pagina *Facebook* per tenere vivo il contatto quotidiano con la base ed incrementare le opportunità di visibilità del proprio operato, riscuotendo un buon seguito.

8.1 Analisi dell'organizzazione della comunicazione

Dall'analisi dei questionari somministrati relativi all'organizzazione dell'area comunicazione è possibile evincere alcuni punti di forza ed opportunità derivanti dall'utilizzo delle moderne tecnologie della comunicazione, ma anche dei punti di debolezza e conseguenti rischi, di cui si riporta una panoramica generale nella *Tabella 53*.

Tabella 53: SWOT analisi della struttura e organizzazione della comunicazione di Confcommercio Bari-BAT

Punti di forza	Punti di debolezza
• Ottimizzazione delle risorse a disposizione e sperimentazione di un nuovo modello di organizzazione • Alfabetizzazione digitale degli operatori	• Mancanza di pianificazione strategica e coordinamento delle attività • Assenza sulla piattaforma <i>Twitter</i>

• Utilizzo della piattaforma <i>Facebook</i> per espandere la conoscenza del sindacato	
Opportunità	Minacce
• Realizzazione di nuovi modelli organizzativi e forme di partecipazione, dialogo e ascolto con base • Ampliamento dell'audience di riferimento e creazione di gruppi di interesse sindacale • Maggiore veicolazione di informazioni ad uso collettivo e visibilità delle proprie attività	• Riduzione dell'efficacia comunicativa • Perdita dell'opportunità offerta da <i>Twitter</i> di partecipare al confronto pubblico con gli stakeholder, creare e mobilitare la propria rete

FONTE: Elaborazione propria sui dati reperiti dal questionario somministrato (Giu. 2016)

Analisi dei punti di forza e delle opportunità

In mancanza di risorse economiche e umane a disposizione, l'attività di comunicazione di Confcommercio Bari-BAT è seguita, a titolo volontario e gratuito, dal direttore generale (responsabile delle attività anche di questa area) e da un'altra persona in suo supporto. Entrambi vi dedicano il proprio tempo libero, pur non avendo un *background* mirato. Per questo motivo l'area non può dirsi strutturata, ma è valevole l'impegno profuso nell'attivazione di un sistema comunicazione, indice della volontà di rinnovarsi e di credere nella rilevanza della cura della propria immagine e attività di comunicazione verso l'esterno.

Tale organizzazione dal basso può dunque essere considerata un aspetto positivo: per quanto ridotta, apre opportunità all'organizzazione in termini di visibilità, creazione di network e tentativo di allinearsi a moderne forme di rappresentanza.

Inoltre, l'area si avvale del supporto di una agenzia esterna per le attività di Ufficio Stampa ed ogni tre mesi circa, di raccordo con questa, predispone una strategia di comunicazione. Anche queste sono azioni che denotano una attenzione nella ricerca delle opportunità offerte dai nuovi strumenti della comunicazione, con l'obiettivo di aumentare consenso e fidelizzazione.

È possibile denotare anche l'avvio, seppur embrionale, del processo di modernizzazione degli strumenti utilizzati con l'obiettivo di integrare il più possibile comunicazione online e offline: per aggiornare la base associativa in modo efficace e veloce, Confcommercio Bari-BAT ha incrementato l'utilizzo del portale online, di canali radio e TV locali ed introdotto *Facebook* sul quale ha anche sperimentato l'uso dell'*advertising* per campagne mirate. In termini di opportunità, come denotato dalla letteratura, l'utilizzo del web è infatti fondamentale per migliorare l'efficienza complessiva dei processi organizzativi (dimensione interna); integrare e migliorare il dialogo con la base (dimensione esterna).

Un ulteriore punto di forza si ritrova nella modalità di conduzione del *social network* in

uso, affidato ad un'unica persona che ha seguito corsi di formazione mirati al suo utilizzo. Si tratta di un dato importante non solo per lo sforzo profuso, ma soprattutto per l'investimento in formazione: l'alfabetizzazione digitale a tutti i livelli degli operatori è ritenuta dalla stessa letteratura un'esigenza ineludibile, base indispensabile per l'acquisizione di competenze IT necessarie per governare la trasformazione digitale dell'interna organizzazione e presidiare la rete.

Analisi dei punti di debolezza e rischi ad essi connessi

L'analisi dei punti di debolezza dell'organizzazione della comunicazione di Confcommercio Bari-BAT tiene in considerazione la dimensione dell'organizzazione e dunque le risorse economiche ed umane che ha a disposizione. Per questo motivo si prendono in considerazione solo le lacune più rilevanti in quanto gestibili diversamente.

In primo luogo l'utilizzo di *Facebook* non è guidato da nessun tipo di pianificazione strategica: l'attività è vagliata casualmente, in base alle esigenze e ai temi caldi. Non è dunque prevista una pianificazione editoriale. Se da un lato una strategia di lungo respiro non è attuabile in mancanza di risorse in grado di seguire il suo sviluppo quotidiano, dall'altro l'individuazione di un piano di azione mirato aiuterebbe ad ottimizzare le attività ed incrementare i risultati.

Tra i punti di debolezza si registra inoltre la mancata presenza su *Twitter*, luogo ormai indispensabile per presidiare il confronto con gli stakeholders di riferimento ed stimolare attivismo.

Non è inoltre effettuato un vero e proprio monitoraggio dell'utilizzo di *Facebook*: l'analisi è svolta manualmente, osservando cioè i riscontri sui singoli post in termini di *like*/commenti. L'organizzazione perde così una preziosa occasione: l'attenta analisi delle conversazioni attivate sulla rete crea l'opportunità di prendere decisioni calibrate perché basate su dati reali. Grazie al monitoraggio si ha infatti la possibilità di: comprendere quali sono i temi da presidiare (perché più apprezzati o sentiti come bisogni) attraverso la lettura semantica dei commenti che menzionano un determinato argomento e ne definiscono il *sentiment*; profilare gli utenti per capire qual è il pubblico a cui si sta rivolgendo (se l'organizzazione intercetta quello giusto, quali sono gli *influencer* da cui è seguita, quali quelli che vorrebbe intercettare online); comprendere tramite *hashtag* e *cloud* semantiche quali tematiche vengono maggiormente seguite dai propri utenti.

8.2 Analisi della presenza sui social network: determinanti, finalità, achievements

Confcommercio Bari-BAT ha deciso di concentrare le proprie energie nell'utilizzo di

Facebook principalmente per aumentare la sindacalizzazione e fidelizzazione dei propri associati. Attraverso questo strumento si auto-promuove in maniera coinvolgente e semplice, dunque assolve alla funzione di marketing associativo ed informazione. A tal proposito, la letteratura sottolinea l'utilità di *Facebook* per il sindacato in quanto piattaforma maggiormente frequentata dai lavoratori e luogo in cui questi si confrontano liberamente per cui luogo ideale per cogliere i reali bisogni di chi si vuole rappresentare e richiamare alla mobilitazione "dal basso". Confcommercio Bari-BAT ha infatti scelto di utilizzare una pagina istituzionale per la possibilità di condividere commenti ed idee, prender parte a discussioni, aumentare informazioni ad uso collettivo.

Ha invece deciso di non utilizzare *Twitter* e *Linkedin*, per via del target di questi strumenti, diverso dal bacino di utenza e per questo ritenuti non rilevanti per la comunicazione esterna rispetto alle proprie attività.

Nonostante sia corretta la scelta di concentrare le energie solo sullo strumento ritenuto più utile, la mancata presenza su *Twitter* risulta un punto di debolezza per diversi motivi. Un utilizzo basilare ma appropriato, ad esempio, consentirebbe di fungere da supporto al livello nazionale anche semplicemente attraverso la condivisione tramite *retweet*, che aiuterebbe l'intera organizzazione a presidiare la rete, aumentare la visibilità delle iniziative verso il proprio territorio, contribuire ad avviare la riorganizzazione digitale sulla rete. In particolare, la presenza su questa piattaforma consente di interagire con gli stakeholder del territorio per avanzare le proprie richieste. In senso lato, cioè, rende possibile la creazione di una rete di rappresentanza online e consente di migliorare lo spirito di appartenenza all'intero sistema Confcommercio.

Ciò considerato, l'utilizzo fatto di *Facebook* ad oggi - in particolar modo al termine delle campagne di *ADV* realizzate - consente all'organizzazione di riscontrare un miglioramento della visibilità delle proprie attività ed un potenziale ampliamento della base associativa attraverso l'incremento dei *fan* della pagina. È questa infatti una della possibilità ottenibili: riuscire ad espandere la conoscenza del sindacato verso un pubblico prima sconosciuto, connettere persone appartenenti al settore di rappresentanza ed avvicinarli alla propria attività sindacale.

Parte IV

Il sistema Confindustria

Sommario: 9 Analisi della comunicazione di Confindustria - 9.1 Analisi dell'organizzazione della comunicazione. - 9.2 Analisi della presenza sui *social network*: determinanti, finalità, achievements. - 9.3 Analisi dell'utilizzo dell'account @Confindustria. - 10. Analisi della comunicazione di Federmeccanica. - 10.1 Analisi dell'organizzazione della comunicazione. - 10.2 Analisi della presenza sui *social network*: determinanti, finalità, achievements. - 10.3 Analisi dell'utilizzo dell'account @Federmeccanica. - 11. Analisi della comunicazione di Confindustria Lombardia. - 11.1 Analisi dell'organizzazione della comunicazione. - 11.2 Analisi della presenza sui *social network*: determinanti, finalità, achievements. - 11.3 Analisi dell'utilizzo dell'account @ConfindustriaL.

9. Analisi della comunicazione di Confindustria

Confindustria ha di recente modificato l'impianto della sua comunicazione, spinta dalla convinzione che l'attività sindacale possa rafforzarsi anche attraverso l'utilizzo di nuovi strumenti di azione che consentono un cambiamento organizzativo e una narrazione rinnovata e multimediale. A seguito di una lunga fase preparatoria, ha prima aggiornato il sito web secondo i criteri della condivisione 2.0 e poi aperto i propri account istituzionali sui principali *social network*.

9.1 Analisi dell'organizzazione della comunicazione

Dall'analisi dei questionari somministrati relativi all'organizzazione dell'area comunicazione è possibile evincere alcuni punti di forza ed opportunità derivanti dall'utilizzo delle moderne tecnologie della comunicazione, ma anche dei punti di debolezza e conseguenti rischi, di cui si riporta una panoramica generale nella *Tabella 54*.

Tabella 54: SWOT analisi della struttura e organizzazione della comunicazione di Confindustria

Punti di forza	Punti di debolezza
• Presenza di un'area comunicazione molto strutturata • Attenzione alla pianificazione strategica delle attività e creazione del gruppo <i>Blu Community</i> per "coordinamento comunicazione" interno • Apertura sui principali <i>social network</i> e loro utilizzo strategico; disposizione di un budget per la loro implementazione	• Ingresso tardivo sui <i>social network</i> • Utilizzo limitato di <i>Facebook</i> • Mancata realizzazione di "campagne social"
Opportunità	Minacce
• Realizzazione di nuovi modelli organizzativi e forme di attivismo, lobbying, partecipazione • Ampliamento dell'audience di riferimento e creazione di una rete di rappresentanza online • Maggiore veicolazione di contenuti e visibilità delle proprie attività	• Perdita di uno spazio di partecipazione e rappresentanza a causa del limitato utilizzo di <i>Facebook</i> • Rischio di attacchi e critiche sui <i>social network</i>

FONTE: elaborazione propria sui dati reperiti dal questionario somministrato (Ago. 2016)

Analisi dei punti di forza e delle opportunità

Confindustria è dotata di un'area comunicazione molto strutturata, composta da più di dieci unità ciascuna delle quali ha un background in linea con la posizione ricoperta e svolge funzioni specifiche. Tale suddivisione dei compiti per aree di competenza, accompagnata dalla costante supervisione del Direttore delle Relazioni Istituzionali (a cui fa capo lo stesso Responsabile Comunicazione), incide nella capacità di sviluppare una comunicazione efficace.

In tal senso, un ulteriore elemento di vantaggio competitivo si ritrova nello stretto raccordo con la presidenza: l'area staffa alla direzione generale e lavora in stretto raccordo con le altre. Questo mostra la consapevolezza che per comunicare all'esterno la propria politica di rappresentanza è necessario padroneggiare le azioni che quotidianamente le danno corpo, per poi trasformarle in contenuti e messaggi da diffondere.

Più in generale, un punto di forza della comunicazione di Confindustria si ritrova nella forte attenzione all'agire secondo una strategia di lungo-medio termine. Questo si evince non solo dal piano di comunicazione (predisposto annualmente e revisionato ogni sei mesi), ma anche dalla quotidiana supervisione di tutta l'attività di comunicazione dell'organizzazione da parte del Direttore delle Relazioni Istituzionali e dalla lunga fase di preparazione che ha caratterizzato il passaggio alla comunicazione digitale.

La “ristrutturazione” dei canali di comunicazione e il riposizionamento sulla rete sono stati infatti preceduti da un periodo preparatorio, di analisi di contesto e studio dei nuovi strumenti che ha portato Confindustria a rallentare i tempi di trasformazione, ma le ha consentito un ingresso strategico sulla rete.

La riorganizzazione della propria presenza sul web è partita con un ripensamento del sito, volutamente costruito alla stregua di un “social sindacale” e divenuto un punto di raccordo per le proprie reti, uno strumento di servizio che permette ad associati, simpatizzanti e addetti ai lavori di avere un spazio web per ricevere informazioni e servizi. Grazie alla modernizzazione del sito, Confindustria riesce dunque ad informare tempestivamente sullo svolgimento del lavoro sindacale e sui provvedimenti di maggior interesse, raggiungere il numero più elevato possibile di persone per rendere la sua attività visibile e comprensibile anche all'esterno. Al suo interno ha inoltre predisposto una piattaforma di confronto riservata per i soci, nella consapevolezza che si tratta di uno strumento indispensabile per permettere alla base di contribuire alla creazione dei contenuti e fare *community*. È un canale che le consente dunque, grazie alla rete, di innovare la comunicazione interna, veicolare valori e messaggi con immediatezza, rapidità e semplicità di fruizione.

Ancora, un elemento di forza della comunicazione di Confindustria risiede nell'apertura di canali istituzionali su tutti i principali *social network*: per rispondere a diverse esigenze comunicative ed intercettare target differenti, Confindustria si è dotata di un bouquet di strumenti. La fase preparatoria l'ha portata ad esporsi solo una volta pronta, dunque non solo per uniformarsi ai competitor in termini di presenza senza competenza e strategia: ad oggi i *social network* sono utilizzati come collettori di tutte le attività. Per ciascuno dei canali aperti (*Facebook*, *Twitter*, *YouTube*, *Snapchat*, *Instagram*, ecc.) è infatti prevista una precisa strategia di comunicazione che li porta ad essere utilizzati in maniera alternativa e non complementare: ognuno utilizza un linguaggio in linea con lo strumento e diffonde contenuti appropriati. Nello specifico, si riscontra un ottimo utilizzo di *Facebook*, grazie ad una attenta pianificazione editoriale stabilita in una apposita riunione settimanale di redazione.

Oltre a ciò, Confindustria effettua il monitoraggio dell'andamento dei principali *social* utilizzati: *Facebook* e *Twitter*. Ciò significa che ha compreso l'importanza della fase di ascolto e analisi delle conversazioni sulla rete come base da cui partire per calibrare risposte e azioni, prendere decisioni calibrate perché basate su dati reali. Soprattutto, grazie al monitoraggio ha la possibilità di: comprendere quali sono i temi da presidiare (perché più apprezzati o sentiti come bisogni) attraverso la lettura semantica dei commenti che menzionano un determinato argomento e ne definiscono il *sentiment*; profilare gli utenti per capire qual è il pubblico a cui si sta rivolgendo (se intercetta quello giusto, quali sono gli *influencer* da cui è seguita, quali quelli che vorrebbe intercettare online); comprendere tramite gli *hashtag* e le *cloud* semantiche quali tematiche vengono maggiormente seguite dai propri utenti.

Tale impianto riesce ad essere efficace anche grazie alla possibilità di usufruire di un budget per l'implementazione delle diverse piattaforme che consente a Confindustria di avvalersi di giovani risorse apposite per il loro utilizzo e della consulenza di un *social strategist* per pianificazione strategica e analisi del loro andamento. Con ciò l'organizzazione mostra di aver compreso che si tratta di veri e propri strumenti di lavoro di non semplice utilizzo, se si voglia raggiungere risultati misurabili.

Un ulteriore punto di forza dell'organizzazione della comunicazione di Confindustria si ritrova nella recente creazione del gruppo *Blu Community*: un "coordinamento comunicazione" informale che mette assieme tutti i responsabili interni della comunicazione digitale e *social*, nato con l'intento di costruire una policy condivisa, che consenta a tutti i punti nevralgici della comunicazione del sistema di padroneggiare con strategia le piattaforme digitali. Con la creazione di questo gruppo interno Confindustria mostra di aver capito che un ruolo centrale deve essere svolto dai responsabili della comunicazione delle sigle territoriali e di categoria, chiamati ad un utilizzo innovativo di questi strumenti e a trasmetterne logiche e competenze di base ad ognuno dei singoli rappresentanti sindacali, veri protagonisti della rappresentanza 2.0. L'esperienza avviata

della costruzione del network digitale è un inizio importante per diventare in grado di governare la sua comunicazione per non subire la disintermediazione, nello stesso tempo, mettere in atto nuovi modelli di azione.

In termini di opportunità, l'incremento dell'utilizzo dei *social network* può permettere a Confindustria di valorizzare in chiave comunicativa il lavoro svolto; rafforzare negli operatori economici, politici e sociali la consapevolezza che la sua azione sul territorio produce a diversi livelli; aumentare la capacità dell'intero sistema confindustriale di migliorare la propria azione di rappresentanza attraverso un meccanismo continuo di azione e feedback dal basso dei propri associati.

Analisi dei punti di debolezza e rischi ad essi connessi

Dall'analisi della struttura organizzativa è possibile evincere anche degli elementi di criticità della comunicazione di Confindustria.

Tra i punti di debolezza è necessario registrare l'ingresso tardivo sui *social network* che l'ha portata ad un mancato coordinamento tramite una *social media policy* dei diversi livelli, presenti già da tempo, con la conseguente confusione nell'utilizzo di loghi, colori, *tone of voice*, ecc. Inoltre la gestione dei *social network* affidata a persone differenti può portare alla perdita di controllo dei contenuti veicolati, in termini di sovrapposizioni, cambio di registro linguistico, buchi informativi.

Ancora in merito all'utilizzo dei *social network*, tra i punti di debolezza si registra un utilizzo limitato di *Facebook*, concentrato esclusivamente nella narrazione delle imprese iscritte, che finisce con il limitarne le potenzialità. La veicolazione di contenuti di altra natura susciterebbe infatti commenti/confronti aperti, preziosi per linee di indirizzo della propria rappresentanza e dialogo con la base.

In linea generale, l'utilizzo dei *social network* è caratterizzato prevalentemente da azioni di marketing associativo ed informazione, mentre sono assenti azioni di lobbying online. Ciò denota il timore ad esporsi pubblicamente e porta alla perdita dell'opportunità di confronto voluta dagli utenti su questa piattaforma con il conseguente rischio che questi vadano a ricercare altrove le risposte che non ricevono. È inoltre una occasione persa in termini di visibilità delle attività/posizioni raccontate. È infatti possibile registrare l'assenza di sperimentazioni di "campagne social": Confindustria si limita ad individuare degli *hashtag* di riferimento, ma non realizza delle nuove campagne di rappresentanza online. Il motivo si ritrova nel volersi esporre solo quando in grado di realizzare un "prodotto" ottimo che finisce con il rallentare i tempi di implementazione di queste piattaforme.

9.2 Analisi della presenza sui social network: determinanti, finalità, achievements

Confindustria ha compreso la capacità dei *social network* di amplificare e diffondere la propria comunicazione, nonché raccontare in maniera semplice e coinvolgente anche tematiche complesse e questo l'ha spinto ad utilizzarli per rispondere alle esigenze di evoluzione della propria rappresentanza.

Ciascun *social network* è utilizzato secondo una precisa strategia, sintomo della consapevolezza che per ottenere risultati, sviluppare attivismo online e andare oltre la semplice veicolazione di contenuti non basta essere presenti, ma è necessaria competenza, tattica, costanza.

Nello specifico, la pagina *Facebook* è utilizzata per informare e così autopromuoversi. Qui racconta e valorizza le imprese iscritte secondo la tecnica dello *storytelling*, che le permette di presentare contenuti in maniera sorprendente grazie alla vocalità propria del canale. La scelta di utilizzarla principalmente per la raccontare la storia delle imprese iscritte risponde a diverse logiche di utilizzo dello strumento: sui *social network* i contenuti espressi in forma narrativa hanno maggiore probabilità di catturare l'attenzione e dare luogo a fenomeni di contagio su larga scala in quanto le persone prediligono il racconto di storie (c.d. tecnica dello *storytelling*). Con questa scelta mostra inoltre di rispondere alla necessità di ragionare in modo diverso sugli spazi di coinvolgimento ed aver chiaro il pubblico a cui ci si rivolge: i contenuti vengono pensati in funzione dei destinatari della piattaforma. L'*engagement* infatti non si ottiene semplicemente adottando strumenti adeguati, ma è necessaria una strategia in linea con i bisogni dell'*audience* che si vuole intercettare.

Confindustria ha invece scelto di utilizzare *Twitter* perché rispondente alla propria vocazione istituzionale. Lo utilizza come strumento di confronto, ma non di lobby: una azione di pressione su questa piattaforma è attivata solo in caso di azioni straordinarie, spiegando perché. In linea generale ritiene che la sua immagine sia consolidata e non sente l'esigenza di accrescere la propria conoscenza presso un pubblico di *stakeholder* ed è per questo che utilizza questo strumento prevalentemente per la possibilità di diffondere materiale informativo in maniera selettiva e con un linguaggio pertinente. Attraverso questa piattaforma risponde dunque al bisogno dell'associato di essere informato in tempo reale, aggiornato in diretta, ad esempio, su come stia andando una vertenza. Inoltre, sfrutta l'occasione di ampliare il proprio network in maniera mirata: si tratta di un audience composta prevalentemente da politici, giornalisti, stakeholder, dunque un luogo dove presidiare il dibattito pubblico e realizzare forme di lobbying istituzionale.

Al momento non utilizza *Linkedin* perché ritenuto uno strumento prettamente professionale, di ricerca di lavoro: l'obiettivo attraverso i social è stare nella base dell'opinione, non quello di ricercare una relazione diretta.

Nell'arco di poco tempo, Confindustria ha potuto riscontrare che l'utilizzo dei *social network* permette un maggior coinvolgimento della base, che si sente quotidianamente partecipe delle attività in corso e in grado di offrire un proprio contributo. In particolar modo, riconosce che essere presente sui *social network* le consente di far parte del confronto pubblico, in particolar modo su *Twitter* dove notoriamente sono presenti tutti gli stakeholder nazionali ed internazionali.

L'essere riuscita a raggiungere risultati estremamente positivi in un breve arco di tempo è dettato da diversi fattori. In primo luogo mostra la necessità sentita dalla propria base associativa e dal pubblico generale di avere presente la Confindustria, poterla "seguire" online. Il successo è anche dettato dal loro utilizzo strategico e dalla lettura costante del loro andamento.

9.3 Analisi dell'utilizzo dell'account @Confindustria

Structural analysis

Il reperimento dei dati dell'account *Twitter @Confindustria* copre esclusivamente il mese giugno 2016, in quanto effettuato a solo un mese di distanza dal suo avvio. L'arco temporale di analisi è dunque breve, ragion per cui l'account conta un totale di solo 111 *tweets*, di cui circa la metà è composta da *retweets* (50,45%). L'analisi verte su questo campione ed è necessario premettere che non può dirsi rappresentativa, in ragione del limitato *data set*, ma utile comunque a delineare le logiche di utilizzo di questo strumento da parte di Confindustria.

Non è dunque possibile tracciare un'evoluzione dell'account in termini di *posting timelines*, ma il suo utilizzo può dirsi buono: 111 *tweets* nel primo mese di apertura sulla piattaforma denotano il giusto attivismo. Inoltre, l'elevata percentuale di *retweets* (50,45%) è attribuibile alla concomitanza con l'Assemblea #Confindustria2016 e al lancio dell'account in cui l'utilizzo di questa pratica è funzionale a stimolare coinvolgimento e network.

Nello specifico nessun *tweet* contiene menzioni dirette ad altri account, ma anche questo dato non può dirsi indicativo in considerazione del ristretto lasso temporale di analisi e non è possibile individuare il livello di interazione dell'account.

In termini di *engagement*, invece, si riscontra un buon livello di coinvolgimento sui contenuti da parte degli utenti: quasi il totale dei *tweet* generati (70,90%) supera i 10

RTs, mentre solo 16 *tweets* raggiungono numeri inferiori, ma comunque compresi tra i 9 e i 2 RTs.

Quanto alla veicolazione di contenuti, il *data set* comprende 27 *tweets* originali contenenti collegamenti ipertestuali. Se invece si contano anche i *retweet*, il numero sale a 60, il che aumenta la capacità di diffusione, seppure indiretta, di approfondimenti. In percentuale, dunque, questa risulta in media buona (54,05%) e l'opportunità di sfruttare i *social* per veicolare informazione sfruttata a sufficienza.

In termini di popolarità, il *tweet* più apprezzato è quello di apertura e presentazione della *mission* di Confindustria: «Coraggio, passione e bellezza delle #impresenelpaese nel video di apertura dell'Assemblea 2016 #Confindustria».

In generale, tra gli argomenti più sentiti dal pubblico dell'account si ritrova l'attenzione di Confindustria per la modernizzazione della politica industriale e la ricerca di un confronto con il governo in tal senso. Sulla stessa scia, è apprezzato il sostegno alla domanda di innovazione delle imprese, sfida cruciale per il loro futuro, da ricercare tramite investimenti in persone e tecnologie. Ancora, a questo proposito, sono apprezzati i *tweet* che richiamano messaggi cardine del sistema confindustriale come #ImpresaBeneComune, #PersonAlcentro e la proposta interna di #rinnovamento.

Un altro tema particolarmente sentito è il racconto dell'eccellenza delle imprese del paese tramite casi concreti per trasmettere l'orgoglio di essere imprenditori e la necessità di tramandare l'eredità industriale e culturale del nostro paese.

Risultano infine di interesse anche i dati della congiuntura flash, ovvero l'analisi mensile del mercato del lavoro (elaborati dal Centro Studi interno), mentre destano minore attenzione temi più tecnici, quali ad esempio premi di risultato e salari di garanzia.

Audience analysis

L'analisi delle parole chiave presenti all'interno delle *account descriptions* dei *followers* di @Confindustria mostra la composizione del pubblico intercettato.

La più presente risulta Confindustria (103), il che indica che l'organizzazione è riuscita a sviluppare un proprio network interno su questa piattaforma, creare *community* e stimolare senso di appartenenza. A tal riguardo, emerge anche la connessione con il neonato gruppo interno #blucommunity (17).

Ad sguardo d'insieme, si può denotare che l'attività dell'account desta particolarmente l'interesse del mondo dei mass media: molti dei suoi *follower* si identificano come

giornalista (56) o persone che si occupano di #comunicazione (46), #communication (23) o #media (34), #marketing (18), #journalist (15), #stampa (14).

Non mancano anche utenti che si identificano come presidente (51), #direttore (23) o #responsabile (20) di qualche ente, o soggetti appartenenti ad una #associazione (38) o al mondo della #politica (34), il che indica una discreta connessione con altre istituzioni o stakeholder.

Inoltre, il pubblico intercettato è composto in buona parte da persone che si occupano di #lavoro (44), #imprese (40), #management (24) o sono #imprenditori (70), #manager (25), indice che l'organizzazione riesce ad intercettare i soggetti che si propone di rappresentare.

Figura 13: Word cloud basata sulla descrizione dei follower di @Confindustria



FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Confindustria (Giu. 2016)

Keyword frequency analysis

L'analisi della frequenza delle parole presenti nei tweet mostra, a livello generale, che questi non contengono “chiamate all'azione”, inviti a partecipare ad attività sindacali: risultano prettamente informativi, di posizionamento o valorizzazione delle “Imprese nel Paese”. È altresì possibile osservare che Confindustria non si rivolge nei tweet in maniera diretta alla sua base, ma ne cerca il coinvolgimento in maniera indiretta, tramite il racconto dell'attività quotidiana, della propria visione per il sistema imprese.

Analisi degli hashtag

L'analisi del *data set* mostra un buon utilizzo degli *hashtag* per aumentare la visibilità delle proprie attività e presidiare i temi di maggiore interesse per l'organizzazione.

Il più utilizzato in assoluto centra il cuore dell'attività della rappresentanza di Confindustria: le *#imprese* (109) *#impresa* (40). Il secondo macrotema presidiato riguarda, più in generale, la necessità di *#rinnovamento* (74) ed *#innovazione* (47) che si declina sottoforma, ad esempio, dell'attenzione alla modernizzazione dell'industria al femminile con il progetto *#fabbrica4D* (79) o alla trasformazione in *#industry40* (56).

Dall'analisi emerge anche una particolare attenzione al tessuto produttivo della Regione Lombardia attraverso il frequente ricorso ad *hashtag* quali: *#lombardia* (72), *#lombardia2030* (54), *#congiunturalombarda* (37), *#dilloallalombardia* (18).

È inoltre possibile evincere l'impegno che caratterizza tutto il sistema confindustriale per il tema *Education*: nei *tweet* parla frequentemente di *#alternanza* (67), *#treineeship* (64), *#formazione* (55), *#scuola* (32), *#alternanzascuolalavoro* (20), *#alternanzaformativa* (5) e sostiene il progetto avviato da Federmeccanica *#eurekafunziona* (59), incentrato proprio sull'importanza dell'educazione alla cultura industriale fin dalle prime fasce d'età.

Temi sicuramente centrali nella narrativa di Confindustria sono, in generale, il *#lavoro* (62), la *#metalmeccanica* (60), l'interesse per le *#pmi* (46), il *#madeinitaly* (43), la *#manifattura* (29). Tra gli argomenti presidiati su *Twitter* si ritrova anche il *#welfare* (33) in quanto aspetto strettamente legato al futuro delle aziende e l'attenzione per la *#personaalcentro* (33) e la *#ricerca* (23).

L'analisi mostra inoltre che anche su questa piattaforma Confindustria cerca di stimolare l'importanza del network interno, della condivisione di esperienze attraverso messaggi mirati con *hashtag* quali: *#faresistema* (19), *#farerete* (18), *#fareinsieme* (7), *#community* (7).

Risultano invece poco menzionati temi più specifici, quali ad esempio: *#premidirisultato* (6), *#pil* (5), *#jobsact* (5), *#salariominimo* (3) probabilmente per non voler trattare argomenti che necessitano di un approfondimento tecnico in poco spazio (140 caratteri).

Infine, in coerenza con quanto affermato a livello organizzativo, non sono presenti *hashtag* di rimandano a specifiche campagne. È tuttavia possibile riscontrare un corretto utilizzo di *hashtag* di riferimento di eventi o *trend topic* di altre campagne, quali ad

esempio: #mce4x4 (15), #mit4ls2015, #wmf16 (10), #een (10), #9ctl (45), #eusalp (41), #csc (31).

Analisi delle menzioni

L'analisi delle menzioni effettuate da Confindustria mostra una tendenza a rivolgersi al suo interno, ovvero all' "ecosistema Confindustria" presente su *Twitter*.

Gli account più menzionati in assoluto risultano infatti quelli dei vertici di Federmeccanica: il Presidente Fabio Storchi @fstorchi (274), il suo Direttore Generale Stefano Franchi @ste_franchi (163) e il suo vicepresidente con delega all'Education Federico Visentin @fedvisentin (78).

Seguono menzioni ad account come Confindustria Lombardia @confindustrial (36), Assolombarda @assolombarda (36), che denotano una particolare attenzione alla Regione Lombardia, deducibile anche dal raccordo/confronto con stakeholder del sistema quali il suo Presidente Roberto Maroni @robertomaroni (11), Ambra Redaelli, imprenditrice del terriotio @ambrareda (23), l'account istituzionale della Regione @lombardiaonline (31).

Più in generale, considerato il breve tempo, è possibile riscontrare un buon livello di interazione con le istituzioni. In stretta connessione con l'attenzione data al tema *Education*, si ritrovano prevalentemente menzioni a soggetti legati all'ambito - quali il Ministero dell'Istruzione @miursocial (14), il vicepresidente di Confindustria con delega all'Education Ivan Lo Bello @ivanlobello1 (13), il Ministro dell'Istruzione Stefania Giannini @stegiannini (9) - ma non manca la ricerca di attenzione verso altri soggetti centrali quali il Presidente della Commissione Lavoro Maurizio Sacconi @mauriziosacconi (10), il Ministro dello Sviluppo Economico Carlo Calenda, @calocalenda (9), il Ministro del Lavoro Giuliano Poletti @polettigiuliano (8), il Presidente del Consiglio Matteo Renzi @matteorenzi (5), o il sottosegretario al Ministero del Lavoro Luigi Bobba @luigibobba (5). Ad una lettura più profonda, tuttavia, non si tratta della ricerca di un vero e proprio confronto, ma riporto di citazioni. Ciononostante è cmq un punto importante di raccordo con stakeholder.

Si evince anche un frequente utilizzo di menzioni a testate giornalistiche come *Il Sole 24 Ore* @sole24ore (105), *Corriere della Sera* @corriereit (17), *L'Avvenire* @avvenire (10), *Italia Oggi* @italiaoggi (9) come modalità per accreditare la propria fonte.

[illegible]

10. Analisi della comunicazione di Federmeccanica

10.1 *Analisi dell'organizzazione della comunicazione*

Tabella 55: SWOT analisi della struttura e organizzazione della comunicazione di Federmeccanica

223

Opportunità	Minacce
• Realizzazione di nuovi modelli organizzativi e nuove forme di attivismo, lobbying, partecipazione, dialogo e ascolto con base • Ampliamento dell'audience di riferimento e creazione di una rete di rappresentanza online • Maggiore veicolazione di contenuti e visibilità delle proprie attività	• Perdita di uno spazio di partecipazione e rappresentanza a causa del mancato utilizzo di Facebook

FONTE: Elaborazione propria sui dati reperiti dal questionario somministrato (Giu. 2015)

Analisi dei punti di forza e delle opportunità

Federmeccanica è dotata di un'area comunicazione ben strutturata, guidata da un Responsabile Comunicazione che ha un *background* perfettamente in linea con il ruolo ricoperto e questo incide nella capacità di sviluppare una comunicazione efficace. Tutta l'attività è gestita da questa figura, che è supportata da un Communication Officer e affianca costantemente la dirigenza. La vicinanza quotidiana al presidente e al direttore generale e non il mero raccordo occasionale con questi è un elemento non scontato e decisivo nella definizione comune del messaggio da veicolare all'esterno nonché nella valorizzazione della *mission* e di tutte le attività svolte tramite il loro racconto quotidiano.

La possibilità di sfruttare le ICT a proprio vantaggio per rinvigorire l'attività sindacale e darle maggiore risalto ha spinto Federmeccanica a dotarsi di strumenti moderni effettuando, in primo luogo, il *restyling* del sito web ed aprendo i propri canali istituzionali sui principali *social network*.

L'accentramento delle attività da una parte e il *restyling* dei mezzi di comunicazione dall'altra, fanno sì che tra comunicazione online e offline ci sia sinergia e pieno coordinamento.

Nel dettaglio, la ristrutturazione del portale online ha permesso a Federmeccanica di riorganizzare la sua presenza sul web, migliorare e velocizzare i tempi di accesso ad informazione e servizi, nonché incrementarli. All'interno del sito, ad esempio, ha predisposto un'area riservata agli associati che funge da contenitore di documenti ma soprattutto da piattaforma di confronto. Sulla stessa scia, ha attivato tramite il portale lo *streaming* durante gli eventi più importanti per coinvolgere i territori, sentire le loro reazioni, capire come migliorare. Tutti modi, dunque, di affidarsi alle nuove tecnologie per incrementare il confronto con la sua base e condividere con questa il lavoro in corso. Federmeccanica ha poi sfruttato il portale per creare "magazzini informativi" in grado di archiviare e rendere disponibili in modalità *open access* documenti utili (rassegna stampa, accordi, studi e ricerche, ecc.) e per aumentare il loro traffico, nell'ottica di una

comunicazione circolare tra i diversi strumenti disponibili, ha creato il collegamento con i *social network* tramite link di rimando al portale.

Il sito web si presenta dunque come punto di raccordo di tutta l'attività, fonte di aggiornamento diretto per associati e addetti ai lavori. Uno spazio in cui è possibile ritrovare tutte le funzionalità della comunicazione 2.0 in quanto funge da contenitore alle necessità di servizio (reperimento di informazioni, contatti, vetrina delle attività, ecc.) ma anche da occasione di prima interazione.

Ancora, per sfruttare l'opportunità offerta dal web di aumentare la veicolazione di contenuti, Federmeccanica ha istituzionalizzato una *Newsletter*, diventata appuntamento bimestrale di approfondimento interno con i soci nonché occasione di valorizzazione per questi stessi attraverso la pubblicazione di interviste ad imprenditori e racconti di casi aziendali di successo. Se da un lato si tratta dunque di uno strumento valido per incrementare la coesione interna e stimolare la creazione di una *community* di Federmeccanica, dall'altro permette a questa di assolvere ad un importante compito di indirizzo e lettura della enorme mole dei contenuti disponibili online. Inoltre, il formato elettronico proprio di questo strumento permette a Federmeccanica di targettizzare l'audience di riferimento gestendone la diffusione attraverso mailing list strategiche.

Un ulteriore punto di forza dell'organizzazione della comunicazione di Federmeccanica si ritrova nell'aver compreso la necessità di presidiare i *social network* come nuovo luogo di costruzione di una identità sociale e collettiva e nell'aver per questo aperto i propri account istituzionali.

Un elemento positivo è dettato dal fatto che questi vengono gestiti da un'unica persona competente in materia, secondo una precisa strategia definita per ciascuno. In questo modo, il valore aggiunto sta nell'avere ben chiara la distinzione da seguire di contenuti, target e linguaggio. Inoltre, sia il presidente che il direttore generale di Federmeccanica sono presenti su *Twitter* e questo rappresenta un punto di forza per la possibilità di presidiare il dibattito pubblico che notoriamente si sviluppa su questa piattaforma tra gli stakeholder del Paese. Si tratta infatti di figure chiave dell'organizzazione e l'impegno di comunicare tramite i *social network* mostra che la rappresentanza degli interessi dell'industria ha ripreso a parlare di impresa e di persone con le persone, raccontando loro quotidianamente in maniera semplice e diretta qual è l'idea di politica economica che vogliono portare all'attenzione del Governo e del Paese ed indicano una direzione di marcia per il sistema industriale.

Per questi motivi, il *restyling* dei canali di comunicazione e la nuova strategia integrata rappresentano una base indispensabile per la creazione di una rappresentanza sulla rete e dunque possono essere individuati come i maggiori punti di forza della comunicazione di Federmeccanica.

Inoltre, in termini di opportunità, un utilizzo integrato ed efficace di questi strumenti può portare alla creazione di un vero e proprio “ecosistema” Federmeccanica online.

In particolar modo l'utilizzo dei *social network* può consentire la realizzazione di nuovi modelli organizzativi e forme di attivismo in grado di stimolare una maggiore partecipazione da parte della base associativa, incrementare e migliorare il dialogo con questa e dare vita ad una identità collettiva capace di influenzare e dirigere le decisioni politiche. Far circolare sui *social network* video, articoli di rassegna, documenti e messaggi di posizionamento può aiutare Federmeccanica a diffondere in maniera capillare una nuova cultura e a rispondere al compito di ascolto delle necessità della base e traduzione in risposte a cui è chiamata. Inoltre l'aumento della visibilità delle attività le può permettere di ampliare la conoscenza del proprio operato oltre la propria base, verso target altrimenti irraggiungibili e consentirle dunque un significativo ampliamento dell'audience di riferimento.

Ulteriori opportunità offerte dai *social networks* ritrovano nella possibilità di riavvicinare al mondo della rappresentanza le giovani generazioni, nonché nel dar vita a nuove forme di lobbying online, pressione alle istituzioni e contaminazione degli *influencer* della rete.

Analisi dei punti di debolezza e rischi ad essi connessi

Dall'analisi della struttura organizzativa è possibile evincere anche degli elementi di criticità della comunicazione di Federmeccanica quali, ad esempio, la composizione dell'area stessa. Il numero esiguo delle risorse (due) può comportare un sovraccarico di lavoro e la conseguente perdita di efficienza. È questo il motivo, ad esempio, per cui le diverse funzioni non sono distinte tra i due componenti e per cui si è scelto di esternalizzare l'attività di Ufficio Stampa.

Il maggiore ostacolo alla realizzazione di una rappresentanza online efficace e, più in generale, ad una diffusione capillare della propria *mission* verso l'esterno, si ritrova nella mancata presenza su *Facebook* con una pagina istituzionale. Tale assenza denota una incomprensione delle logiche intrinseche di questo strumento e l'erronea idea che non sia possibile mantenervi un assetto istituzionale. Questo è infatti il *social* che più si presta al “*call to action*”, alla sensibilizzazione e mobilitazione della base grazie alla possibilità di dialogo attraverso gruppi di discussione, commenti sui post e messaggi diretti senza limiti di carattere. Privandosi di questo canale viene dunque meno una occasione di organizzazione, confronto diretto con la base e possibilità di intercettare le generazioni più giovani, molto più presenti su questo canale che su *Twitter*. Inoltre è su questa piattaforma che maggiormente si realizza la condivisione di esperienze personali che crea l'identificazione sociale con un gruppo ed è questa condivisione di interessi ed

idee a livello collettivo che spinge all'azione: è per questo importante essere presenti per svolgere il ruolo di sintesi e guida delle istanze.

La perdita dell'opportunità di confronto voluta dagli utenti su questa piattaforma porta Federmeccanica a correre il rischio che questi vadano a ricercare altrove le risposte e il dialogo che non ricevono. È inoltre una occasione persa in termini di visibilità delle attività/posizioni raccontate: le “visualizzazioni” dei singoli post possono raggiungere dei numeri sorprendenti senza grande dispendio economico o di energie. Per gli stessi motivi, anche l'assenza del presidente e del direttore generale su questa piattaforma può rappresentare un punto di debolezza nella strategia di comunicazione dell'organizzazione.

Oltre a ciò, Federmeccanica non effettua il monitoraggio dell'andamento dei singoli *social*. Ciò significa che non ha ancora compreso l'importanza della fase di ascolto e analisi delle conversazioni sulla rete come base da cui partire per calibrare risposte e azioni, prendere decisioni più precise perché basate su dati reali. Soprattutto, perde la possibilità di: comprendere quali sono i temi da presidiare (perché più apprezzati o sentiti come bisogni) attraverso la lettura semantica dei commenti che menzionano un determinato argomento e ne definiscono il *sentiment*; profilare gli utenti per capire qual è il pubblico a cui si sta rivolgendo (se intercetta quello giusto, quali sono gli *influencer* da cui è seguita, quali quelli che vorrebbe intercettare online); comprendere tramite gli *hashtag* e le *cloud* semantiche quali tematiche vengono maggiormente seguite dai propri utenti.

Infine è possibile registrare deboli sperimentazioni di “campagne social” strutturate: nella maggior parte dei casi, Federmeccanica si limita ad individuare degli *hashtag* di riferimento, ma non realizza delle nuove campagne di rappresentanza online.

10.2 *Analisi della presenza sui social network: determinanti, finalità, achievements*

I motivi che hanno spinto Federmeccanica ad utilizzare i *social network* sono diversi.

Fermo restando che il suo obiettivo di base è avvicinarsi alle persone e stare al passo con i tempi nell'utilizzo delle nuove tecnologie, tra le principali determinanti dell'apertura ai *social* vi è l'intento di creare una *community* di riferimento, avendo compreso i benefici derivanti dalla creazione di un network online e l'importanza di mettere in connessione tra loro i lavoratori, non farli sentire soli con i loro problemi ma parte di una “comunità” che è in grado di capirli e sostenerli. Federmeccanica è stata spinta dunque ad utilizzare questi strumenti anche per consentire alla propria base di creare legami e rimanere in costante aggiornamento grazie al superamento dei confini fisici. Inoltre, riconosce che questi strumenti sono indispensabili al giorno d'oggi per

costruire e gestire relazioni con diverse categorie di interlocutori con cui imparare a fare rete.

Federmeccanica ritrova un'ulteriore spinta all'utilizzo dei *social network* nella possibilità di attirare in particolare i giovani e trasmettere loro l'idea di una fabbrica rinnovata dall'utilizzo delle nuove tecnologie.

Ha inoltre compreso la capacità dei *social network* di raccontare in maniera semplice e coinvolgente anche tematiche complesse e questo l'ha spinto ad utilizzarli con l'intento di cambiare l'idea del valore della rappresentanza e l'immagine della meccanica attraverso messaggi mirati sui temi centrali. Inoltre la possibilità di portare alla luce esperienze positive del territorio, stimolare il dialogo e influenzare l'opinione pubblica porta ad utilizzarli come luoghi di libero confronto dove recepire bisogni degli associati e co-costruire risposte.

Considerato il clima di sfiducia riposto negli ultimi anni nei confronti del ruolo delle parti sociali, Federmeccanica ha scelto di utilizzare i *social* per avere la possibilità di raccontare quotidianamente il grande lavoro svolto e quindi gestire e migliorare la propria immagine.

Ciascun *social network* è utilizzato secondo una precisa strategia, sintomo della consapevolezza di Federmeccanica che per ottenere risultati, sviluppare attivismo online e andare oltre la semplice veicolazione di contenuti non basta essere presenti, ma è necessaria competenza, tattica, costanza.

Nello specifico, Federmeccanica ha scelto di essere presente su *Facebook* solo con una pagina dedicata al progetto *Eureka Funziona*. La ragione si ritrova nel target di riferimento, a suo parere appropriato a questo canale in quanto si tratta di un progetto legato all'*Education* e ai bambini, dunque privo di rischi. In questo caso funge da contenitore di immagini, video e racconti ed è utilizzato per diffondere contenuti e incrementare la fidelizzazione. Se da un lato questo è sintomo di un utilizzo strategico e mirato dello strumento che consente così di incanalare flussi precisi di comunicazione e non disperdere energie, dall'altra indica una mancata comprensione delle grandi potenzialità insite in questa piattaforma ai fini della rappresentanza. Una pagina ufficiale di Federmeccanica non è ritenuta opportuna e adeguata alle proprie esigenze in quanto questo è ritenuto un canale *friendly*, ludico e promozionale, un luogo di svago che entra troppo nella sfera privata degli utenti, non adatto al carattere istituzionale. I motivi dei limiti del suo utilizzo si ritrovano anche nel timore della “manifestazione del dissenso”, ovvero nell'essere una possibile fucina di critiche e nel ritenerlo uno strumento non confacente all'approfondimento.

Federmeccanica ha invece scelto di utilizzare *Twitter* perché lo considera uno strumento a carattere pubblico, istituzionale e informativo quindi in linea con l'identità dell'organizzazione e che le consente di rispondere al principio di trasparenza a cui è chiamata. Anche questo canale è utilizzato per intercettare nuovi utenti, ma soprattutto per comunicare velocemente con la base, grazie ai 140 caratteri che permettono di avviare flussi costanti di comunicazione. Lo utilizza infatti in qualità di canale diretto di confronto e ascolto, utile per diffondere contenuti e costruire una propria *community* e dar vita ad azione connettiva. Attraverso questa piattaforma risponde dunque al bisogno dell'associato di essere informato in tempo reale, aggiornato in diretta su come stia andando una vertenza, ad esempio. Inoltre, con questo *social* sfrutta l'occasione di ampliare il proprio network in maniera mirata. Si tratta di un audience composta prevalentemente da politici, giornalisti, stakeholder, dunque un luogo dunque dove realizzare forme di lobbying istituzionale.

Al momento usa invece *Linkedin* solo come pagina “vetrina” per ampliare il proprio network (marketing associativo): non diffonde contenuti, si limita solo alla descrizione dell'organizzazione, delle principali attività e *mission*. Si tratta di una scelta strategica per mancanza di tempo e risorse: benché non attiva, è comunque presente per consentire il “collegamento” con la propria pagina ai propri soci e per non perdere l'occasione di intercettare utenti, essendo un *social* popolato da professionisti ed imprenditori.

Federmeccanica ha potuto riscontrare che l'utilizzo dei *social network* permette di coinvolgere molto di più e quotidianamente i territori alle attività dell'intero sistema confindustriale, nonché far conoscere meglio visione e azioni in corso. Inoltre, grazie a questi strumenti, rileva un incremento del proprio network, dall'aumento del contatto con i *mass media* all'avvicinamento generale di persone nuove. Un ulteriore effetto che riscontra sul piano della rappresentanza è quello di riuscire ad innescare un cambiamento culturale grazie alle occasioni di confronto e al coinvolgimento generato e per questo Federmeccanica valuta molto valido il loro utilizzo per migliorare il proprio ruolo.

10.3 *Analisi dell'utilizzo dell'account Twitter @Federmeccanica*

Structural analysis

Il reperimento dei dati dell'account *Twitter @Federmeccanica* copre il periodo settembre 2014 – giugno 2016. Durante questo arco temporale l'account conta un totale di 9.213 *tweets*, ma per limiti tecnici è stato possibile catturare un campione di 3.206 *tweets* (di cui 1.189 *tweets* originari), sui quali verte l'analisi.

In termini di *posting timelines*, con una media di 3.071 *tweets* all'anno, ovvero 1.03 *tweets* al giorno in media, è possibile denotare un crescente incremento dell'utilizzo dell'account che, ad esempio, conta 1.278 *tweets* nel 2015 e 1.928 *tweets* nel 2016.

L'account può dunque dirsi costantemente attivo, seppure tende ad utilizzare molto la pratica del *retweet*. Circa il 63% del *data set* è infatti composto da “condivisioni”, il che da una parte è un segnale positivo di inclusione e ricerca indiretta di espansione del network, dall'altra può significare tendenza ad essere passivi, a non volersi esporre particolarmente o, ancora, mancanza di tempo e/o risorse per un maggiore utilizzo dell'account.

In termini di *engagement*, si riscontra un livello medio-basso di coinvolgimento sui contenuti da parte degli utenti: se si considerano i *tweets* originali, solo 106 *tweets* (8.91%) superano i 10 RTs, mentre 751 *tweets* raggiungono massimo 5 RTs.

Anche il livello di interazione è basso: il *data set* conta 154 menzioni dirette (*tweet* che iniziano con *.@*), che su questa piattaforma tendenzialmente indicano l'attivazione di conversazioni tramite risposte. Inoltre, nella maggior parte dei casi, questa funzione non è utilizzata in questo senso, ma per portare in primo piano la persona che parla, riportandone una citazione (nella maggior parte dei casi del DG Stefano Franchi). Dunque una “comunicazione 1.0” di sfruttare la possibilità offerta attraverso questa funzione per “interpellare” e richiamare attenzione/richiedere risposte da istituzioni e stakeholder sui temi presidiati.

Quanto alla veicolazione di contenuti, il *data set* comprende 190 *tweets* originali contenenti collegamenti ipertestuali. Se invece si contano anche i *retweets*, il numero sale a 1149, il che aumenta la capacità di diffusione, seppure indiretta, di approfondimenti. Tuttavia, la percentuale risulta in media bassa (15.97%) e l'opportunità di sfruttare i social per veicolare informazione risulta poco sfruttata.

In termini di popolarità, il tema più seguito e apprezzato è legato alle idee di Federmeccanica per il rinnovamento, in tutte le sue declinazioni: dalla proposta progettuale che ha avanzato in sei punti, alla necessità di favorire gli investimenti per generare crescita occupazionale, all'attenzione per la digitalizzazione dei processi produttivi con Industry 4.0. Collegato al tema è senz'altro anche l'impegno nel diffondere l'importanza del mettere la “persona al centro” del lavoro e nel sottolineare la necessità di considerare l’“impresa come bene comune”.

Ancora, una idea di rinnovamento che si realizza anche attraverso il coinvolgimento e la partecipazione di tutti i propri associati per cui molto apprezzati sono, ad esempio, i *tweet* sul nuovo gruppo creato da Confindustria, “blucommunity”.

Tra gli argomenti più sentiti si ritrova anche l'attenzione di Federmeccanica per le "donne che innovano", per la meccanica che si rinnova anche sotto questo profilo. Convinta che la questione femminile riguardi l'intera società e cosciente che si tratti di una rivoluzione culturale da innescare, Federmeccanica ha infatti promosso il progetto #Fabbrica4D, il network al femminile della metalmeccanica, riscuotendo grande successo.

Un altro tema che appare particolarmente apprezzato, anche questo legato al macro filone del rinnovamento, è il valore formativo del lavoro e la necessità di sviluppare percorsi in alternanza scuola-lavoro. Anche in questo caso Federmeccanica ha realizzato progetti come #EurekaFunziona o #Traineeship, per portare gli studenti all'interno di imprese metalmeccaniche e in questo modo orientare alla cultura tecnica, scommettere sul futuro partendo da giovani, valorizzandone talento e occupabilità. In questo macro tema si ritrova la volontà di affrontare il cambiamento attraverso la formazione.

Tutti messaggi parte di una cultura e idea del lavoro che cerca di disseminare sui *social network*, consapevole di quanto vengano utilizzati dalle persone per reperire informazioni.

Audience analysis

L'analisi delle parole chiave presenti all'interno delle *account descriptions* dei *followers* di @Federmeccanica mostra la composizione del pubblico intercettato. Le dieci parole più frequenti sono infatti indicative della sua audience: la più presente risulta "Confindustria" (87), indice di un buon seguito da parte della community interna e dell'esser riuscito ad innescarla; seguono "giornalista" (58), indicatore di una buona attenzione da parte dei mass media all'attività di Federmeccanica e "presidente" (55), che rileva una discreta connessione con altri enti/istituzioni o stakeholder.

Buona parte del suo pubblico è inoltre composta da chi rappresenta: gli imprenditori. Compaiono con grande frequenza le parole "business" (53), "imprese" (52), "associazione" (46). Numerose sono inoltre le persone che si occupano di formazione (46) o servizi (42), probabilmente in considerazione dell'impegno di Federmeccanica nel campo che richiama, quindi, l'attenzione di professionisti del settore.

Federmeccanica risulta infine seguita in buona parte da "giovani" (42) e membri della "Cisl" (41). Nel primo caso, non si tratta di singoli individui, bensì di "associazione di giovani", il che comunque è un indice positivo di connessione con le nuove generazioni.

La composizione dell'audience dunque, da una parte mostra che Federmeccanica è riuscita ad intercettare i soggetti che rappresenta (gli "imprenditori") e a dare il via ad

un “sistema Federmeccanica” sul questo *social network* (data la prevalenza di soggetti parte di “Confindustria”). Dall’altra può dirsi lo specchio di un’organizzazione rivolta troppo al suo interno, chiusa in se stessa, che dovrebbe sfruttare di più l’occasione offerta dai *social* di intercettare soggetti terzi.

Figura 15: Word cloud basata sulla descrizione dei follower di @Federmeccanica



FONTE: Elaborazione propria sui dati dell’account Twitter di Federmeccanica (Sett. 2014 - Giu. 2016)

Keyword frequency analysis

L’analisi della frequenza delle parole presenti nei *tweet* mostra, a livello generale, che questi non contengono “chiamate all’azione”, inviti a partecipare ad attività sindacali: risultano prettamente informativi e di posizionamento. In molti casi vengono riportate citazioni dirette o si racconta un evento tramite *live twitting*.

Analisi degli hashtag

L’analisi del *data set* mostra un buon utilizzo degli *hashtag* per aumentare la visibilità delle proprie attività e presidiare i temi di maggiore interesse per l’organizzazione.

L’*hashtag* più utilizzato in assoluto, #Fabbrica4D (68), centra uno dei temi su cui Federmeccanica sta investendo grandi energie: l’impegno per il progetto che prende lo stesso nome (#Fabbrica4D – *La Metalmeccanica si rinnova*), lanciato per la valorizzazione del ruolo e dell’apporto delle donne nel settore metalmeccanico. Il nome del’*hashtag* di riferimento vuole richiamare la radicale rivoluzione, nota col paradigma di Fabbrica 4.0, che sta investendo l’industria manifatturiera nel suo complesso e che sta trasformando totalmente il volto delle imprese e del lavoro. Anche inclusione e sostegno

alla crescita professionale delle donne e all'imprenditoria femminile diventano parole chiave, messaggi che Federmeccanica cerca di veicolare anche tramite i *social*. Tra gli *hashtag* più frequenti, non a caso, si ritrova anche #donne (22).

Il secondo *hashtag* più utilizzato dall'account è #rinnovamento (62). L'impegno su questo fronte si denota anche dall'utilizzo di altri *hashtag* che toccano il tema dell'innovazione sotto diversi aspetti: #industry40 (51), #ricerca (18), #innovazione (35), #tecnologia (17), #meccatronica (9), #digitale (9), #leanexperiencefactory (6), #investimenti (6), #nuovocorso (5), #iot (5), #fabbricaintelligente (5), #robot (4). L'attenzione per l'evoluzione tecnologica che investe il settore si evince anche dalla partecipazione attiva ad eventi come #romecup2016, la prima olimpiade di robotica educativa.

Temi sicuramente centrali nella narrativa di Federmeccanica sono #metalmeccanica (53), #imprese (35), #madeinitaly (30), #industry4eu (29), #meccanica (11), #fabbrica (10), #industria (6), #imprenditori (6).

Dall'analisi degli *hashtag* è possibile evince anche l'impegno dell'organizzazione per il tema *Education*, a partire dai progetti educativi #eurekafunziona (58) ed #imo (22), sui quali ha condotto vere e proprie campagne di comunicazione. Più in generale, twitta di alternanza (61), #alternanzascuolalavoro (20), #alternanzaformativa (4), #traineeship (61), #formazione (47), #scuola (28), #its (12), #istruzione (6), #mentoring (5), #competenze (5), #skills (4).

Tra i temi presidiati da Federmeccanica su *Twitter* si ritrova anche il #welfare (20), #welfareaziendale (4). Non sembra invece parlare frequentemente di temi specifici quali #premirisultato (5), #smartworking (5), #salariominimo (3), #flessibilità (2), #spendingreview (2), semplificazione (2) mentre la volontà di utilizzare questa piattaforma per creare una *community* si evince chiaramente anche dagli *hashtag* usati in tal senso per stimolare #networking (7), #community (6) e trasmettere l'importanza del #faresistema (14), #farerete (14), #fareinsieme (4).

È inoltre possibile riscontrare la partecipazione di Federmeccanica ad eventi importanti dell'intero sistema confindustriale, quali ad esempio #confindustria2016 (8) o #giubileoindustria (10).

Non sono presenti *hashtag* di rimandano a specifiche campagne o a "chiamate all'azione", fatta eccezione per #personalcentro (23), idea cardine della nuova rivoluzione industriale che da tempo Federmeccanica cerca di infondere al grande pubblico. È altresì possibile osservare che Federmeccanica non si rivolge nei *tweet* in maniera diretta alla sua base, ma ne cerca il coinvolgimento in maniera indiretta, tramite il racconto dell'attività quotidiana, della propria visione per il sistema imprese.

Analisi delle menzioni

L'analisi delle menzioni effettuate da Federmeccanica mostra una tendenza a rivolgersi al suo interno, ovvero all' "ecosistema Confindustria" presente su *Twitter*. Gli account più menzionati in assoluto risultano quelli del presidente Fabio Storchi @fstorchi (234) e del direttore generale Stefano Franchi @ste_franchi (153). Qui è possibile rinvenire l'affiancamento strategico alla dirigenza tramite la diffusione quotidiana di *tweet* che rilanciano la loro posizione e attività.

Ancora, tra gli account più menzionati si ritrovano anche Federico Visentin, vicepresidente con delega all'*Education* @fedvisentin (67); l'imprenditrice Ambra Redaelli @ambrareda (20); Unindustria @unindustria (9); Assolombarda @assolombarda (20); Marco Gay, presidente giovani imprenditori di Confindustria @marcogy (6) e realtà territoriali quali, ad esempio, Confindustria Umbria @confinumbria (6), Confindustria Udine @confindustriaud (2), Confindustria Firenze @confindustriaifi (2), Confindustria Alessandria @confindustriaal (2).

Anche su questo versante dunque, il ricorrente richiamo al proprio network interno da una parte è sintomo di coesione e ricerca di una *community*, dall'altra può significare la perdita dell'occasione di richiamare l'attenzione o ampliare i contatti offerta da questo strumento, che consente di menzionare liberamente qualsiasi utente.

L'impegno per il tema *Education* si denota anche dai soggetti con cui l'account interloquisce: Ivan Lo Bello, ex vicepresidente di Confindustria con delega all'*Education* @ivanlobello1 (13), Gabriele Toccafondi, sottosegretario Ministero dell'Istruzione @gtoccafondi (10), l'account del Ministero dell'Istruzione @miursocial (9), Stefania Giannini, Ministro dell'Istruzione @stegiannini (8), Francesco Luccisano, ex capo della segreteria tecnica del MIUR @fluccisano (5), Alessandro Rosina, editorialista *La Repubblica* e impegnato sul tema @alerosina68 (5) e la testata giornalistica del *Sole 24 Ore* che si occupa della materia *Scuola 24 – Sole 24 Ore* @scuola24 (5).

Lo stesso si può evincere il tema Industry 4.0 con richiami, ad esempio, ad influencer come Francesco Nori, ricercatore in robotica @francesconori (4) o Francesco Seghezzi, ricercatore in materia @francescoseghez (5).

Non manca anche la ricerca di un confronto/raccordo con esponenti centrali delle istituzioni, quali: Maurizio Sacconi, presidente della Commissione Lavoro @mauriziosacconi (10), Giuliano Poletti, Ministro del Lavoro @polettigiuliano (7), Matteo Renzi, Presidente del Consiglio dei Ministri @matteorenzi (5), Luigi Bobba, sottosegretario al Ministero del Lavoro @luigibobba (5), Patrizia Toia, capodelegazione

PD al Parlamento europeo, vicepresidente Commissione per l'Industria, la Ricerca e l'Energia @toiapatrizia (4).

Federmeccanica non sembra invece ricercare particolarmente l'attenzione dei giornalisti su *Twitter*. Premesso che non è possibile individuare gli account eventualmente taggati nelle immagini, questa tipologia di influencer risulta poco menzionata. Tra questi, ad esempio: Daniele Marini, *La Stampa* e *Linkiesta* @dmarini60 (17); Maria Latella, *Il Messaggero*, *SkyTg24* e *Radio24* @marialatella (5); Andrea Cabrini, direttore di *ClassCnbc-Sky 507*, codirettore di *Milano Finanza* @acabrini (5); Rita Querzè, *Corriere della Sera* @rquerze (3), Federico Fubini, vicedirettore *Corriere della Sera* @federicofubini (2). La mancata ricerca della loro attenzione può significare una riduzione dello spazio conquistabile sui mass media.

Federmeccanica non sembra neanche ricercare il confronto su questa piattaforma con le altre parti sociali: l'unico account rinvenibile è quello di @confcommercio (2).

Figura 16: Word cloud basata sui tweet originali di @Federmeccanica



FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Federmeccanica (Giu. 2016)

11. Analisi della comunicazione di Confindustria Lombardia

A fine 2014 Confindustria Lombardia ha avviato un processo di transizione dalla comunicazione offline a quella online, spinta dalla convinzione che i *social network* e le ICT sono diventati un importante strumento di coordinamento e coesione interna,

nonché un veicolo efficace per trasmettere all'esterno una nuova narrazione del proprio operato e attivare una rete di soggetti disposta a collaborare alla costruzione collettiva di una moderna rappresentanza.

11.1 *Analisi dell'organizzazione della comunicazione*

L'analisi dei questionari somministrati relativi all'organizzazione dell'area comunicazione ha reso possibile evincere alcuni punti di forza ed opportunità derivanti dall'utilizzo delle moderne tecnologie della comunicazione, ma anche dei punti di debolezza e conseguenti rischi, di cui si riporta una panoramica generale nella *Tabella 56*.

Tabella 56: SWOT analisi della struttura e organizzazione della comunicazione di Confindustria Lombardia

Punti di forza	Punti di debolezza
• Articolato sistema di comunicazione interna • Realizzazione di una nuova strategia di comunicazione e restyling dei mezzi usati • Apertura dei canali istituzionali su <i>Twitter</i> e <i>Linkedin</i>, loro utilizzo strategico e monitorato	• Assenza di una vera e propria area comunicazione • Mancata presenza su <i>Facebook</i> • Mancata realizzazione di campagne social strutturate
Opportunità	Minacce
• Realizzazione di nuovi modelli organizzativi e nuove forme di attivismo, lobbying, partecipazione, dialogo e ascolto con base • Ampliamento dell'audience e creazione di una rete di rappresentanza online • Maggiore veicolazione di contenuti e visibilità delle proprie attività	• Perdita di uno spazio di partecipazione e rappresentanza a causa della mancata presenza su <i>Facebook</i> • Ridotta capacità di mobilitazione della base e attirare attenzione delle istituzioni a causa del mancato <i>campaigning</i>

FONTE: Elaborazione propria sui dati reperiti dal questionario somministrato (Mag. 2016)

Analisi dei punti di forza e delle opportunità

Confindustria Lombardia è dotata di un'area comunicazione. Tutte le attività sono seguite da un Responsabile Comunicazione che ha un *background* perfettamente in linea con il ruolo ricoperto e questo incide nella capacità di sviluppare una comunicazione efficace.

La possibilità di sfruttare il web per rinvigorire la propria attività e darle maggiore risalto ha spinto Confindustria Lombardia a dotarsi di strumenti moderni effettuando, in primo luogo, il *restyling* del sito web (rendendolo più *user-friendly*, aperto e “social”), aprendo i propri canali istituzionali sui principali *social network* e mettendo a punto altri strumenti, come tre diverse newsletter/notiziari interni.

L'accentramento delle attività da una parte e il *restyling* dei mezzi di comunicazione dall'altra, fanno sì che tra comunicazione online e offline ci sia sinergia e pieno coordinamento.

Nel dettaglio, la ristrutturazione del portale online ha permesso a Confindustria Lombardia di riorganizzare la sua presenza sul web, migliorare e velocizzare i tempi di accesso ad informazione e servizi, nonché incrementarli. All'interno del sito, ad esempio, è in fase di completamento un'area riservata agli associati grazie alla quale i funzionari di Confindustria Lombardia e delle associazioni territoriali potranno lavorare, confrontarsi e scambiarsi documenti in remoto. Alla base del nuovo sito c'è la volontà di essere trasparenti, privi di dissimulazioni. Il *concept* di base segue per questo tre concetti chiave: è *lean*, moderno e *social*. Rispetto all'impostazione del vecchio portale, il cambiamento più importante ha riguardato la pubblicazione online dei posizionamenti di Confindustria Lombardia, quindi dell'attività di lobbying: è presente una sezione *ad hoc* denominata 'Lobby' e ciò dimostra che l'organizzazione ha compreso quanto questi non sono solo strumenti di lavoro, ma vere "vetrine" di tutta la propria attività.

In questo senso, Confindustria Lombardia sfrutta il portale anche per organizzare e rendere sempre disponibili in modalità *open access* documenti utili (rassegna stampa, accordi, studi e ricerche, ecc.) e per aumentare il loro traffico, nell'ottica di una comunicazione circolare tra i diversi strumenti disponibili, ha creato il collegamento con i *social network* tramite link di rimando al portale.

Ancora, in linea con una nuova idea di "comunicazione organizzativa 2.0", sul sito web le associazioni sono presentate come "*TwitTerritoriali*" con i rispettivi account *Twitter* istituzionali, specchio di un complesso processo di organizzazione di tutto il sistema sulla rete. La pagina *TwitTerritoriali*, nata a seguito della costituzione di un Comitato Comunicazione (il tavolo che riunisce tutti i comunicatori delle associazioni territoriali lombarde di Confindustria, coordinate dalla regionale), è il frutto di un processo progressivo di presa di coscienza, da parte di tutte le aree comunicazione delle confindustrie lombarde, della necessità di dover comunicare attraverso i *social* e di doverlo fare in maniera quanto più coordinata possibile. L'obiettivo di Confindustria Lombardia con *TwitTerritoriali* è quello di creare una *community* e fornire all'utente, in maniera immediata, un quadro completo ed esauriente delle attività che in quel dato istante le rappresentanze svolgono nei territori. Si tratta dunque di un esempio di utilizzo della rete per la realizzazione di nuovi modelli organizzativi.

Oltre a ciò, per sfruttare l'opportunità offerta dal web di aumentare la veicolazione di contenuti, Confindustria Lombardia ha istituzionalizzato tre diverse *Newsletter* interne di approfondimento, strumento valido per incrementare la coesione interna e stimolare la creazione di una *community*, che le permette di assolvere al compito di indirizzo e lettura della enorme mole dei contenuti disponibili online. Inoltre, il formato elettronico

proprio di questo strumento permette a Confindustria Lombardia di targettizzare l'audience di riferimento gestendone la diffusione attraverso mailing list strategiche.

Un ulteriore punto di forza dell'organizzazione della comunicazione di Confindustria Lombardia si ritrova nell'aver compreso la necessità di presidiare i *social network* in quanto nuovo luogo di costruzione di una identità sociale e collettiva e nell'aver per questo aperto i propri account istituzionali.

Su questo versante, un elemento positivo è dettato dal fatto che questi vengono gestiti da una unica persona competente in materia, secondo una precisa strategia definita per ciascuno. In questo modo, il valore aggiunto sta nell'avere ben chiara la distinzione da seguire di contenuti, target e linguaggio. Inoltre, il presidente di Confindustria Lombardia è presidente su *Twitter* e questo rappresenta un punto di forza per la possibilità di presidiare il dibattito pubblico che notoriamente si sviluppa su questa piattaforma tra gli stakeholder del Paese.

Il *restyling* del sito web e la nuova strategia di comunicazione sui *social network* rappresentano una base indispensabile per la creazione di una rappresentanza sulla rete e dunque possono essere individuati come i maggiori punti di forza della comunicazione di Confindustria Lombardia.

In termini di opportunità, un utilizzo integrato ed efficace di questi strumenti può portare alla creazione di un vero e proprio "ecosistema" Confindustria Lombardia online.

Per quanto concerne la comunicazione interna, i vantaggi riguardano un maggiore coordinamento delle attività tra i territori e un accorciamento dei tempi operativi, oltre ad una migliore diffusione delle informazioni riguardanti le attività svolte (dalla regionale alle territoriali e viceversa).

In particolar modo l'utilizzo dei *social network* può consentire forme di attivismo in grado di stimolare una maggiore partecipazione da parte della base associativa, incrementare e migliorare il dialogo con questa e dare vita ad una identità collettiva capace di influenzare e dirigere le decisioni politiche. Far circolare sui *social network* video, articoli di rassegna, documenti e messaggi di posizionamento può aiutare Confindustria Lombardia a diffondere in maniera capillare una nuova cultura e a rispondere al compito di ascolto delle necessità della base e traduzione in risposte a cui è chiamata. Inoltre l'aumento della visibilità delle attività le può permettere di ampliare la conoscenza del proprio operato oltre la propria base, verso target altrimenti irraggiungibili e consentirle dunque un significativo ampliamento dell'audience di riferimento.

Analisi dei punti di debolezza e rischi ad essi connessi

Dall'analisi della struttura organizzativa è possibile evincere anche degli elementi di criticità della comunicazione di Confindustria Lombardia quali, ad esempio, la composizione dell'area stessa che non può dirsi strutturata in quanto gestita in tutto da un'unica persona, responsabile della comunicazione. L'accentramento delle attività in una unica risorsa può comportare un sovraccarico di lavoro e la conseguente perdita di efficienza, soprattutto in considerazione della mole di informazioni e strumenti diversi da gestire quotidianamente.

Il maggiore ostacolo alla realizzazione di una rappresentanza online efficace e, più in generale, ad una diffusione capillare della propria *mission* verso l'esterno, si ritrova tuttavia nella mancata presenza su *Facebook* con una pagina istituzionale. Tale assenza denota una incomprensione delle logiche intrinseche di questo strumento. La perdita dell'opportunità di confronto voluta dagli utenti su questa piattaforma porta Confindustria Lombardia a correre il rischio che questi vadano a ricercare altrove le risposte e il dialogo che non ricevono. È inoltre una occasione persa in termini di visibilità: le “visualizzazioni” dei singoli post possono raggiungere dei numeri sorprendenti senza grande dispendio economico o di energie. Per gli stessi motivi, anche l'assenza del presidente e del direttore generale su questa piattaforma può rappresentare un punto di debolezza nella strategia di comunicazione dell'organizzazione. Tuttavia, va sottolineato che da alcuni mesi ha aperto la pagina *Facebook* dei *Giovani imprenditori di Confindustria Lombardia* e questo può essere considerato come un test in vista di una futura pagina della regionale senior. Questo ritardo è probabilmente causato dal timore di doversi confrontare con una cultura anti industriale fortemente radicata nel tessuto sociale che, attraverso gli strumenti digitali, viene ulteriormente slatentizzata.

Tra i punti deboli della comunicazione sui social di Confindustria Lombardia vi è la mancata realizzazione di strutturate “campagne social”: nella maggior parte dei casi, si limita ad individuare degli *hashtag* di riferimento e non realizza delle nuove campagne di rappresentanza online.

11.2 *Analisi della presenza sui social network: determinanti, finalità, achievements*

Confindustria Lombardia è convinta che il web sia un moltiplicatore di opportunità ed è per questo stata spinta ad utilizzare i *social network* per “stare al passo con i tempi”, ricercare nuove forme di relazione con la base.

Ciascun *social network* è utilizzato da Confindustria Lombardia secondo una precisa strategia e pianificazione editoriale, sintomo della consapevolezza che per sviluppare

attivismo online, “fare rete” e andare oltre la semplice veicolazione di contenuti non basta essere presenti, ma è necessaria competenza, tattica, costanza.

La pianificazione di una parte dei contenuti da diffondere aiuta il presidio costante di questi strumenti a cui si aggiunge il “racconto in diretta” degli eventi e temi più importanti per la propria organizzazione, nel rispetto della natura “live” propria dei *social network*.

Confindustria Lombardia ha scelto di concentrare le proprie energie nell'utilizzo di *Twitter*, reputato lo strumento più utilizzato dagli interlocutori di riferimento e valido per l'opportunità di intercettare nuovi utenti, costruire e gestire relazioni con diverse categorie di interlocutori con cui imparare a fare rete. Utilizza inoltre questo strumento per divulgare al grande pubblico contenuti in maniera chiara, convincente e coinvolgente, nella consapevolezza che si presta ad un utilizzo corale da parte del proprio network per la rapidità di utilizzo e la semplicità di engagement. Inoltre, la possibilità di portare alla luce esperienze positive del territorio, stimolare il dialogo e influenzare l'opinione pubblica la porta ad utilizzarlo come un luogo di libero confronto dove recepire bisogni degli associati e co-costruire risposte. La finalità è dunque quella di auto promuoversi indirettamente, dando risalto al proprio lavoro e sfruttando l'occasione di ampliare il proprio network. Si tratta di un audience composta prevalentemente da politici, giornalisti, stakeholder, dunque un luogo dove realizzare forme di lobbying istituzionale. In questo modo, riesce a presidiare il dibattito pubblico, creare rete con gli stakeholder della regione, diffondere e valorizzare le attività delle territoriali di cui si compone.

Nella sua strategia di comunicazione ha invece scelto di non utilizzare *Facebook* in ragione del suo target, ritenuto di non interesse per l'organizzazione. Si tratta di una scelta poco vincente: con l'arrivo del web 2.0 e delle sue logiche di apertura, condivisione e costruzione collettiva di contenuti e significato, anche le associazioni datoriali si ritrovano “degradata” a una voce fra le altre, che deve guadagnare attenzione grazie alla rilevanza di ciò che dice senza più la possibilità di occupare in modo massiccio gli spazi di visibilità sui mass media. L'utilizzo di *Facebook* è dunque utile a superare e gestire questa difficoltà e soprattutto consente di poter parlare “con” le persone, ascoltare e rispondere ai commenti. Avviare conversazioni su questa piattaforma, in maniera pubblica o privata, è infatti un modo per cercare di conoscere le intenzioni e disposizioni dei propri associati e stakeholder, può aiutare ad intercettare bisogni ed opportunità sulla base dei quali ricalibrare azioni.

Inoltre, come mostrano le ricerche statistiche in merito, *Facebook* ha avvicinato ad Internet un'ampia fascia di persone ed è diventato per molti una delle fonti principali di informazione: invece di collegarsi alla *homepage* dei quotidiani, gli utenti scorrono la propria bacheca, leggono e commentano le notizie linkate da altri utenti amici. Oltre a

ciò, la quantità e la natura delle relazioni è stata radicalmente cambiata dalla possibilità di mantenere contatti con persone anche geograficamente distanti e questo, in chiave associativa, è un vantaggio per le organizzazioni di rappresentanza in quanto può consentire di entrare in contatto con tutti i propri iscritti, quotidianamente. L'assenza su questa piattaforma porta Confindustria Lombardia a perdere tutte queste possibilità di relazione con la propria base.

È invece presente su *LinkedIn* per ricercare nuovi associati, cosciente che questo sia un luogo giusto per incontrarli, poiché notoriamente “popolato” da imprenditori e uomini di azienda. Questo strumento è utilizzato volutamente in maniera più sporadica e con una maggiore selezione dei contenuti da diffondere: nel rispetto delle logiche della piattaforma, Confindustria Lombardia è cosciente che qui va diffuso esclusivamente un certo taglio di contenuti che le permettono di assolvere in parte alla diffusione di informazione e soprattutto realizzare azioni di marketing associativo intercettando un target mirato.

I *social network* hanno portato Confindustria Lombardia ad avviare un processo di trasparenza e apertura che le ha consentito di migliorare la percezione dei cittadini/utenti nei confronti di attività delle quali, senza la comunicazione online, probabilmente non sarebbero mai venuti a conoscenza.

Il feedback positivo è dettato da un cosciente utilizzo del web come strumento complementare alle relazioni dirette tra persone: l'organizzazione ha compreso che si tratta di un facilitatore che annulla le distanze, accorcia i tempi e permette di instaurare nuove relazioni online (sui social, tramite email o in videoconferenza) per poi trasferirle nella vita reale. Il che non vuol dire sostituire il rapporto tra le persone *face-to-face* - ineliminabile nella rappresentanza, dove le relazioni sono condizione essenziale - ma essere cosciente di trovarsi in una fase di “reintermediazione 2.0” in cui non adeguarsi e “governare” la nuove modalità di relazione può significare essere scavalcati da altri attori sociali e non svolgere il proprio ruolo di mediatori di interessi.

11.3 *Analisi dell'utilizzo dell'account Twitter @ConfindustriaL*

Structural analysis

Il reperimento dei dati dell'account *Twitter @ConfindustriaL* copre il periodo novembre 2014 – giugno 2016. Durante questo arco temporale l'account conta un totale di 1.158 *tweets* (di cui 579 *tweets* originari), sui quali verte l'analisi.

In termini di *posting timelines*, è possibile denotare un forte incremento dell'utilizzo dello strumento a partire dal 2015: l'account è passato da 78 *tweets* nel 2014 a 654 *tweets* nel 2015.

Può dunque dirsi costantemente attivo, seppure tende ad utilizzare molto la pratica del *retweet*. Circa il 49.82% del *data set* è infatti composto da “condivisioni”, il che da una parte è un segnale positivo di inclusione e ricerca indiretta di espansione del network, dall'altra può significare una tendenza ad essere passivi, a non volersi esporre particolarmente o, ancora, mancanza di tempo e/o risorse per un maggiore utilizzo dell'account.

In termini di *engagement*, si riscontra un livello medio-basso di coinvolgimento sui contenuti da parte degli utenti: solo 53 *tweets* (9.15%) superano i 10 RTs, mentre 392 *tweets* raggiungono massimo 5 RTs.

Anche il livello di interazione è basso: il *data set* conta solo 34 menzioni dirette (*tweet* che iniziano con .@), che su questa piattaforma tendenzialmente indicano l'attivazione di conversazioni tramite risposte. Tuttavia, nella maggior parte dei casi questa funzione è utilizzata correttamente, ovvero per “interpellare” e richiamare attenzione, richiedere ed offrire risposte a istituzioni, stakeholder, utenti sui temi presidiati.

Quanto alla veicolazione di contenuti, su un totale di 579 *tweets* originali, 250 contengono collegamenti ipertestuali. Se invece si contano anche i *retweets*, il numero sale a 506, il che aumenta la capacità di diffusione, seppure indiretta, di approfondimenti da parte dell'account. Nel complesso, la percentuale risulta in media buona (43%) e mostra che Confindustria Lombardia sfrutta l'opportunità offerta da questo *social* di veicolare informazione, guidare il proprio pubblico nella lettura dei tanti dati in circolazione sulla rete.

In termini di popolarità, il due messaggi più *retwettati* in assoluto coincidono con due eventi di particolare importanza per l'intero sistema confindustriale e per questo di grande seguito: l'apertura del Presidente Boccia a #Confindustria2016 e il lancio dello *streaming* del 30° *Convegno di Capri 2015 dei Giovani Imprenditori*, circolato sulla rete come #PatrimonioItalia.

Più in generale, i due temi presidiati dall'account più apprezzati dal pubblico di questa piattaforma riguardano la congiuntura lombarda, ovvero dati economici relativi al tessuto produttivo regionale, e la quarta rivoluzione industriale, con particolare attenzione al futuro dell'industria manifatturiera come generatore di ricchezza e posti di lavoro.

È infatti ricorrente l'apprezzamento per i *tweets* in cui Confindustria Lombardia sottolinea la necessità di un cambiamento culturale capace di innescare innovazione e di costruire un piano che porti alla nascita di una Industria 4.0 sul territorio. A tal riguardo, tra i messaggi più graditi c'è il lancio del servizio di supporto all'innovazione per le

imprese lombarde e, più in generale, l'impegno per la messa in atto del *Piano strategico #Lombardia2030* per lo sviluppo e la competitività della regione.

Audience analysis

L'analisi delle parole chiave presenti all'interno delle *account descriptions* dei *followers* di @ConfindustriaL mostra la composizione del pubblico intercettato.

La parola più frequente in assoluto risulta Confindustria (64), il che indica che l'organizzazione è riuscita a sviluppare un proprio network interno su questa piattaforma, creare *community* e stimolare senso di appartenenza.

Ad una lettura più profonda, è infatti possibile individuare utenti appartenenti a diversi livelli del sistema confindustriale: #confindustria (8), @giconfindustria (8), @confindustria (4), @confindustrial (3), #assolombarda (8), @assolombarda (5), @federmeccanica (3), @gilombardia (3) o membri della neonata #blucommunity (12) di Confindustria.

Tra le parole più ricorrenti seguono business (52), imprese (50), lavoro(45) - molti dei quali si occupano nello specifico del settore dei servizi (36) - manager (31) o management (29), indice che l'organizzazione riesce ad intercettare un pubblico composto dai soggetti che si propone di rappresentare. Una buona incidenza si riscontra anche nell'appartenenza geografica dei soggetti interessati, che appartengono in gran parte alla Lombardia (21) o Milano (32).

Ad uno sguardo d'insieme, si può denotare che l'audience di Confindustria Lombardia è prevalentemente composta da persone appartenenti al mondo dell'industria - nello specifico, che si occupano di aziende (26), #imprese (12) industry (10) industrial (10) o si riconoscono come imprenditori (24), CEO (23), industriali (23), imprenditore (14) - e deimass media - buona parte del suo pubblico si identifica come giornalista (22), journalist (6), #journalist (2), #spindocto (2) o persone che lavorano nel campo deimedia (21) e della comunicazione (19).

Non mancano anche utenti che si identificano come appartenenti ad una associazione (26) o presidenti (45) di qualche ente, il che indica una discreta connessione con altre istituzioni o stakeholder. Ancora, l'attività di Confindustria Lombardia attira l'attenzione del mondo della ricerca (15), phd (11), research (5) e di persone impegnate in politica (12), in alcuni casi con il ruolo di consigliere (11).

Quanto invece alle connessioni con le altre parti sociali, solo otto *follower* dell'account si riconoscono come membri della Cisl, mentre risultano del tutto assenti componenti di altre sigle sindacali. Vi è altrettanta poca connessione con soggetti appartenenti ad altre

associazioni di rappresentanza, come Confartigianato (2), Confesercenti (2), Confcooperative (2), @artigianivarese (2) e solo cinque utenti si riconoscono come interessati e/o operatori delle #relazioniindustriali e #rappresentanza.

Figura 17: Word cloud basata sulla descrizione dei follower di @ConfindustriaL



FONTE: Elaborazione propria sui dati dell'account Twitter di Confindustria Lombardia
(Nov. 2014 - Giu. 2016)

Keyword frequency analysis

L'analisi della frequenza delle parole presenti nei *tweets* mostra, a livello generale, che questi risultano prevalentemente informativi e di posizionamento. Nella maggior parte dei casi vengono riportate citazioni dirette o messaggi della presidenza, si racconta un evento tramite *live twitting* o vengono diffusi dati relativi all'andamento dell'economia regionale.

Non mancano, ma sono poche, le occasioni di invito diretto a partecipare ad attività sindacali ("leggi, scopri, partecipa", ecc.) per cui è possibile affermare che Confindustria Lombardia non utilizza questo strumento per "mobilitare" la propria base o spronarla a prender parte ad iniziative e dibattiti.

Analisi degli hashtag

L'analisi del *data set* mostra una padronanza degli *hashtag* per aumentare la visibilità dei temi maggiormente presidiati dall'organizzazione.

Nel dettaglio, l'*hashtag* più utilizzato in assoluto centra il cuore della rappresentanza di Confindustria Lombardia, le *#imprese* (67), mentre il secondo *hashtag* più utilizzato dall'account coglie l'area in cui esercita il suo ruolo, ovvero la *#lombardia* (66).

Il presidio dei temi inerenti la regione Lombardia e dunque il proprio terreno d'azione, si riscontra nel frequente utilizzo di *hashtag* mirati quali, ad esempio, *#lombardia2030* (54), *#congiunturalombarda* (37), *#milano* (17), *#worldinlombardy* (7).

È inoltre possibile riscontrare un elevato utilizzo di *hashtag* ricollegabili a specifiche campagne o *trend topic* quali, ad esempio: *#9ctl* (45), *#eusalp* (41), *#mit4lsc2015* (12), *#wmf16* (10), *#lifescience* (10), *#expo2015* (10), *#een* (10). O, ancora, *#smes* (9) *#ttip* (7) *#plenariacfl* (7) *#forumbozen15* (7), *#horion2020* (5), *#assembleauniva* (5), *#animp* (5), *#smeinstrument* (4), *#etsreform* (4), *#confidisystema* (4). L'utilizzo appropriato di questa particolare funzione denota la consapevolezza delle logiche di utilizzo dello strumento che, le consentono di mostrare una partecipazione attiva e aumentare la propria visibilità incanalando i *tweets* nel flusso dei trend dell'*hashtag* di ogni singola campagna.

Su questa stessa linea, significativo è l'aver utilizzato l'*hashtag* coniato dalla Regione Lombardia, *#dilloallalombardia* (37), per comunicare con l'istituzione di riferimento, avanzare le proprie richieste o ascoltare le conversazioni attivate dietro quell'*hashtag* e tenerne conto per indirizzare la propria attività.

Si tratta di un ottimo esempio di come sfruttare *Twitter* come strumento capace di fare lobbying online, creare *engagement* e produrre contenuti "orizzontali", ossia non provenienti esclusivamente dall'organizzazione, ma dalle stesse persone che si vogliono rappresentare, il cui contributo può risultare centrale nel "calibrare" le future linee di azione sulle necessità da questi sentite. Questo mostra inoltre che se ben utilizzati, gli *hashtag* possono rivestire un ruolo chiave all'interno di una strategia di comunicazione. In molti casi possono infatti divenire dei *fil rouge*, elementi di raccordo per campagne di comunicazioni multicanali e crossmediali.

Oltre a ciò emerge una forte attenzione per la manifattura, mentre sembra non parlare molto di temi tecnico-politici. Probabilmente in considerazione del poco spazio d'espressione a disposizione su questa piattaforma (140 caratteri), Confindustria Lombardia non si addentra in commenti o prese di posizione su temi specifici e tecnici. Risultano infatti poco menzionati temi centrali come *#jobsact*(4) o il *#welfareaziendale*(3) e richiamati solo una volta argomenti quali: *#tfr*, *#tari*, *#superammortamento*, *#stabilita2016*, *#semplificazione*, *#sanzioni*, *#riformasanità*, *#politicheattive*, *#pil*, *#pensioni*, *#partiteiva*, *#imu*, *#garanziagiovani*, *#fontistrutturali*, *#apprendistato*, *#antitrast*, ecc. Se da un lato questo può essere visto come una scelta di comunicazione, per non affrontare in maniera "approssimativa" aspetti delicati,

dall'altro significa perdere la possibilità di incidere sul dibattito in corso su temi che toccano da vicino la salute delle imprese rappresentante.

È altresì possibile osservare che Confindustria Lombardia non si rivolge nei *tweets* in maniera diretta alla sua base, ma ne cerca il coinvolgimento in maniera indiretta, tramite il racconto dell'attività quotidiana, della propria visione per il sistema imprese.

Analisi delle menzioni

L'analisi delle menzioni effettuate da Confindustria Lombardia mostra una tendenza a rivolgersi al suo interno, ovvero all' "ecosistema Confindustria" presente su *Twitter*. Gli account più menzionati risultano quelli del presidente Alberto Ribolla @alberto_ribolla (15) e del Segretario Generale Silvia Pagani @sil_pagani (12) o, ancora, di Federico Ghidini, Presidente Giovani Imprenditori Confindustria Lombardia @federicoghidini (5). Qui è possibile rinvenire un affiancamento strategico alla dirigenza tramite la diffusione quotidiana di *tweet* che rilanciano la loro posizione e attività.

Sono inoltre frequenti auto-menzioni al proprio account: per presentare le attività svolte o avanzare proposte, parla di sé in terza persona, sintomo di una tendenza alla autoreferenzialità.

È possibile inoltre denotare la ricerca di confronto e/o raccordo con stakeholder ed istituzioni di riferimento: sono assidue, ad esempio, le menzioni a Roberto Maroni, Presidente della Regione Lombardia @robertomaroni (10), Valentina Aprea, Assessore all'Istruzione, Formazione e Lavoro della Regione Lombardia @apreavalentina (3), Alessia Mosca, Parlamentare europea, Commissione Commercio Internazionale @alessiamosca (5) o con enti centrali quali la Camera di Commercio di Milano @YouCameraMi (5) o Lombardy Energy Cleantech Cluster, il sistema produttivo lombardo per l'energia e l'ambiente @le2c_ctl (8).

È infine riscontrabile una attenzione alla certificazione della fonte delle notizie veicolate attraverso il rimando, ad esempio, all'account della testata economica *Il Sole 24 Ore* @sole24ore (21), o l'Ufficio Stampa dell'Unione degli Industriali della Provincia di Varese @univa_stampa (8).

CAPITOLO III

Comparazione dei case studies

Introduzione e punti chiave

In questo capitolo vengono messe in risalto analogie e differenze dell'organizzazione della comunicazione dei *case studies* e del loro utilizzo dei *social network*, al fine di definire un quadro d'insieme utile tracciare stato dell'arte, progressi e lacune rilevate nello studio dei casi. Si espongono altresì le considerazioni conclusive e si aprono possibili spazi di ricerca sul tema.

Dalla comparazione dei casi studio possono essere tratte, in sintesi, le seguenti evidenze:

Organizzazione della comunicazione:

- Nell'arco degli ultimi due anni tutte le associazioni datoriali prese in esame hanno dato avvio ad un processo di riorganizzazione e modernizzazione dell'impianto della comunicazione digitale.
- In particolare, Federmeccanica, Cia Agricoltura, Confartigianato e Confindustria Lombardia sono partite dalla ristrutturazione del sito web istituzionale, in quanto centro nevralgico e vetrina di tutta l'attività di rappresentanza. Confartigianato si distingue per aver predisposto un'area di cooperazione ad accesso riservato ai soci all'avanguardia.
- In tutti i casi si registra una stretta collaborazione con le altre aeree e con la dirigenza, al fine di comunicare all'esterno ogni impegno intrapreso, anche attraverso i *social network*.
- Tutte le associazioni esaminate stanno spendendo grandi energie per attivare una comunicazione circolare, ovvero creare sinergia tra le attività online e offline. L'unico caso in cui tale coordinamento stenta a decollare è la Confcommercio.
- I livelli nazionali e settoriali sono dotati di un'area comunicazione strutturata, mentre quelli territoriali, in mancanza di risorse, hanno dato vita a nuovi modelli organizzativi con "gruppi comunicazione" nati dal basso, come nel caso di Agia e Cia Sicilia.

Utilizzo dei social network:

L'avvento dei *social network* ha modificato profondamente la comunicazione delle associazioni datoriali, ad oggi impegnate ad elaborare nuove tecniche di comunicazione interna ed esterna attraverso questi strumenti.

Twitter

- Il *social network* più utilizzato dalle associazioni datoriali è *Twitter*, con 9 casi studio su 11 attivi (assenti Cia Sicilia e Confcommercio Bari-BAT): le associazioni oggetto di studio trovano indispensabile essere presenti su questo canale per presidiare il dibattito pubblico, essendo popolato prevalentemente da *stekeholders*.
- L'insieme delle associazioni oggetto di studio vi ha fatto ingresso nell'arco degli ultimi sei anni: la Confcommercio è la più precoce (2011), mentre Confindustria e Agia registrano la presenza più recente (2016).
- *Twitter* è utilizzato principalmente per la possibilità di attivare un canale semplice e diretto di dialogo e ascolto con le istituzioni ovvero per azioni di lobbying istituzionale, ma anche per dare vita ad una rete interna in grado di organizzare e mobilitare i soggetti del sistema associativo su questa piattaforma.
- È particolarmente sfruttata la possibilità offerta dallo strumento di veicolare approfondimenti tramite collegamenti ipertestuali (*link*), diffondendo principalmente posizioni su temi d'interesse o studi e indagini statistiche sul settore/territorio rappresentato.

Facebook

- Anche *Facebook* può dirsi ormai presidiato dalle associazioni datoriali, con 8 pagine istituzionali attive su 11: assenti solo Confindustria Lombardia, Federmeccanica e Confartigianato Lombardia perché considerato strumento non in linea con il proprio carattere e ruolo istituzionale.
- Questa piattaforma è principalmente usata dall'insieme dei casi studio per diffondere contenuti in maniera semplice e diretta, attivare conversazioni con la base ed ampliare il proprio network attraverso il racconto narrato delle attività di rappresentanza.

Linkedin

- Solo Confindustria Lombardia, Federmeccanica e Fipe Confcommercio utilizzano *Linkedin*.
- Questo *social* è prevalentemente percepito come privo di utilità per la rappresentanza, in quanto luogo di incontro diretto di domanda-offerta di lavoro. L'unica eccezione è Confartigianato Lombardia, che invece ne intravede le potenzialità e prevede di concentrare qui spazi di azione futuri.
- Laddove attivo, *Linkedin* è usato per marketing associativo ed auto-promozione delle principali attività.

Impatto dei social network sull'organizzazione della comunicazione:

- I rappresentanti imprenditoriali hanno acquisito la consapevolezza della necessità di sfruttare i *social network* per veicolare una nuova immagine del proprio settore, intercettare le giovani generazioni, ricercare nuove forme di partecipazione.

- Il motivo scatenante dell'apertura ai *social* si ritrova in un “effetto domino” iniziale e si registra una lenta ma progressiva comprensione delle opportunità offerte. Confartigianato Lombardia in particolare attribuisce un ruolo ancora marginale ai *social network* e riconosce di dover ancora lavorare molto in termini di sensibilizzazione interna.
- Il cambiamento riscontrato è dunque di tipo incrementale: l'utilizzo dei *social network* aumenta nel tempo, gradualmente, sia in termini quantitativi che qualitativi.
- Dal punto di vista organizzativo, in molti casi si riscontra un riadattamento delle risorse interne al loro utilizzo senza aver provveduto ad una formazione professionale mirata.
- La carenza di personale competente e dedicato ai *social network* si riflette nella mancanza di un utilizzo pienamente strategico di questi strumenti. Solo il sistema Confindustria ha delineato a monte una precisa strategia di azione per ciascun canale.
- La mancanza di strategia porta anche a non distinguere nettamente tra un'azione “membership oriented” o “vision oriented”, fatta eccezione per il sistema confindustriale dal quale si evince la volontà di usare i *social network* per cambiare l'idea delle imprese nel paese e del valore della rappresentanza.
- Emerge invece chiaramente un utilizzo prevalentemente politico di *Twitter*: qui i temi meno presidiati risultano quelli tecnici.
- L'assenza di una precisa strategia di azione si denota anche da un utilizzo spesso complementare dei *social* in termini di contenuti ed azioni. Il caso Agia è l'unico a collegare completamente l'attività dei due strumenti, mentre il sistema confindustriale è l'unico ad usarli in maniera alternativa.

Rappresentanza sui social network: engagement, temi e soggetti presidiati:

- Non è possibile parlare di vere e proprie azioni strutturate di rappresentanza sulla rete: le associazioni datoriali sono solo alle prime sperimentazioni embrionali.
- In nessun caso si registrano esperienze di *campaining*: al momento si limitano al presidio di determinati temi o eventi attraverso *hashtag* appositamente individuati.
- Dall'analisi è infatti possibile evincere un utilizzo prevalentemente informativo di *Twitter*, con pochi casi presenti di “call to action”; prevale la volontà di non esporsi particolarmente.
- Le associazioni datoriali su *Facebook* e *Twitter* si rivolgano prevalentemente alla propria base associativa e riescono a stimolare livelli di partecipazione ed interazione ancora mediamente bassi.
- In linea generale, tutti i casi studio trattano su *Twitter* i temi più significativi per il proprio settore di rappresentanza.
- Dall'analisi degli *hashtag* e delle menzioni emerge anche una particolare attenzione a rivolgersi verso il proprio sistema interno attraverso il collegamento con personalità centrali. Il sistema Confartigianato sembra il più chiuso in tal senso.

Pubblico raggiunto:

- Non è possibile capire la composizione del pubblico raggiunto su *Facebook*, mentre l'analisi del *data set* dei *follower* di *Twitter* rivela che i casi studio qui intercettano un pubblico prevalentemente composto da soggetti appartenenti al proprio sistema interno, presidenti di altre associazioni, *stakeholder*, giornalisti e professionisti del mondo della comunicazione. Si registra invece un seguito molto basso da parte di altre sigle sindacali.
- Tutte le associazioni esaminate riescono ad intercettare su *Twitter* i soggetti che si propongono di rappresentare: imprenditori, agricoltori, commercianti, enti e/o associazioni giovanili.
- In termini numerici, su *Twitter*, Confcommercio, Cia Agricoltura e Federmeccanica riscontrano il seguito più ampio da parte del pubblico, mentre le altre non raggiungono i 2.000 *follower*. La Confcommercio e Cia Agricoltura primeggiano anche su *Facebook*, seguite da Confindustria che riesce, a solo un mese di distanza dall'avvio della sua pagina istituzionale, a raggiungere un numero elevato di *fan*.

Effetti dell'arrivo dei social network sulla narrazione:

- L'arrivo dei *social network* ha comportato un ripensamento del linguaggio e dei contenuti da portare all'esterno.
- Nello specifico, il cambiamento ha riguardato sia la tecnica espositiva, che si è adeguata al registro colloquiale proprio di questi strumenti, sia la narrazione: è aumentata la mole e tipologia di contenuti diffusi (secondo un rapporto di circolarità) che ha portato, ad esempio, a far circolare i testi degli accordi (un tempo di difficile reperimento) sui *social* e a renderli disponibili sui portali istituzionali in modalità *open access*.
- La narrazione ha abbandonato tecnicismi e termini astrusi, andando alla ricerca di semplicità e sinteticità ed adoperando tecniche espositive efficaci sulla rete come il c.d. *storytelling*, come fatto da Confartigianato con la collana "Ritratti del lavoro" o da Confindustria con un profilo *Facebook* associativo narrato.
- Il linguaggio è inoltre diventato uno strumento di identità attraverso l'ideazione di *hashtag* che trasmettono messaggi mirati, come nel caso di #PersonAlcentro di Federmeccanica o #ArtigianoDigitale di Confartigianato.
- Il cambiamento si rinviene anche nell'introduzione di foto e video usate per supportare il racconto dell'azione sindacale o offrire una nuova immagine dell'organizzazione, come nei video messaggi del sistema Confcommercio "La dolce Fipe" o "70 anni di storia".

Achievements:

I *social network* permettono alle associazioni datoriali prese in esame di: stimolare una nuova partecipazione; incrementare il proprio *network* ed il coinvolgimento dei territori;

aumentare la conoscenza della propria organizzazione ed il contatto con i *mass media*; attivare ulteriori momenti di confronto con i sindacati ed avvicinare le giovani generazioni.

CAPITOLO III

Comparazione dei case studies

Sommario: 1. Analogie e differenze della struttura e organizzazione della comunicazione. - 2. Il cambiamento della narrazione delle relazioni industriali. - 3. Analogie e differenze della presenza su *Twitter*, *Facebook* e *Linkedin*. - 4. Analogie e differenze dell'utilizzo dei social network. - 5. Analogie e differenze dell'azione di rappresentanza sui social network: *engagement*, temi e soggetti presidiati. - 6. Analisi comparata del pubblico raggiunto. - 6.1 Overlap follower analisi - 7. Conclusioni. - 7.1 Considerazioni conclusive. - 7.2 Spazi di ricerca aperti.

1. Analogie e differenze della struttura e organizzazione della comunicazione

L'avvento di Internet e delle ICT ha spinto le associazioni datoriali italiane a ripensare l'organizzazione della propria comunicazione in termini di struttura, contenuti, strategia e mezzi utilizzati.

Organizzazione dell'area comunicazione

La maggior parte delle associazioni datoriali di livello nazionale e settoriale esaminate è ormai dotata, seppure a vario livello, di un'area comunicazione strutturata ed efficace, avente a disposizione personale con un *background* in linea con le funzioni ricoperte: è il caso di Confartigianato, Confcommercio, Cia Agricoltura, Confindustria e Federmeccanica.

Solo nel caso di Federmeccanica e Fipe Confcommercio una parte dell'attività, quella di Ufficio Stampa (in generale, la comunicazione "tradizionale" con i *mass media*), è esternalizzata e solo Cia Agricoltura non ha un unico dipartimento di comunicazione, bensì un Ufficio Stampa e un Ufficio Marketing ma che pur sempre operano in stretta collaborazione. La spinta ad affidare una parte delle attività ad enti terzi si ritrova nella ricerca di maggior efficienza, ma anche nella mancanza di personale sufficiente a ricoprire tutte le funzioni dell'area.

La dotazione di un dipartimento articolato risulta infatti indispensabile per creare le condizioni affinché la comunicazione sindacale sia in grado di concorrere al raggiungimento dei principali obiettivi di una organizzazione ovvero, come messo in evidenza dalla letteratura, rispondere alle esigenze di informazione e propaganda, promuovere e consolidare l'identità associativa, incrementarne la visibilità, sviluppare senso di appartenenza e partecipazione da parte della base.

I livelli territoriali (in cui incide la mancanza di risorse economiche) risultano invece le realtà meno strutturate, con "gruppi comunicazione" nati dal basso che hanno dato vita a nuovi modelli di organizzazione all'insegna dell'ottimizzazione delle risorse a disposizione, come nel caso di Cia Sicilia e Confcommercio Bari-BAT (ma vale anche per Agia) o con aree comunicazione gestite - seppur in maniera ottimale - da un'unica

risorsa, come per Confindustria Lombardia e Confartigianato Lombardia. In quest'ultimo caso, tuttavia, la comunicazione digitale è avviata ma ancora in fase embrionale ed è affidato un ruolo ancora molto marginale ai *social network*. In base a quanto emerso dalla somministrazione dei questionari semi-strutturati, si tratta tuttavia di una lacuna addebitabile non solo alle necessità di risparmio economico, ma anche ad un ritardo culturale nella comprensione di opportunità e logiche di utilizzo dei *social network*. In linea generale, i livelli territoriali risultano anche i casi con all'attivo un minor numero di *social network*: generalmente preferiscono concentrare le energie nel presidio di un unico strumento, in mancanza di tempo e personale apposito e competente.

In tutti i casi si registra inoltre una stretta collaborazione e un coordinamento delle attività con le altre aeree e con la dirigenza, indice dell'aver compreso l'importanza del comunicare all'esterno ogni impegno intrapreso, trasmettere la propria missione/azione quotidiana. È questo lo sforzo che le associazioni in esame stanno cercando di fare, in particolar modo attraverso l'incremento dell'utilizzo dei *social network*.

L'unico caso in cui il coordinamento tra comunicazione online e offline stenta a decollare si ritrova nella programmazione della comunicazione di Confcommercio che, in particolare, registra ancora difficoltà nell'uniformare il messaggio e l'immagine dell'organizzazione a tutti i livelli in ragione da una parte di un sistema estremamente ricco, dall'altra di una trasformazione digitale avviata senza una precisa pianificazione e riqualificazione professionale interna.

Pianificazione strategica delle attività

Anche in termini di programmazione delle attività di comunicazione e visione del ruolo che questa può giocare a supporto dell'intera organizzazione si registrano due livelli diversi.

Da una parte c'è chi predispone un piano strategico con cadenza annuale, a cui accompagna la definizione di obiettivi più specifici (Confindustria, Confindustria Lombardia, Cia Agricoltura, Agia, Confartigianato Lombardia), dall'altra c'è chi preferisce prefissare delle linee generali di azione ed implementarle poi in base alle esigenze quotidiane (Federmeccanica, Confcommercio, Confcommercio Bari-BAT, Fipe-Confcommercio). Nello specifico, nel caso di Confartigianato e Confcommercio il piano di lavoro è stabilito nel corso dell'anno, sulla base del programma confederale. In questo caso si tratta semplicemente di scelte dettate da preferenze organizzative interne, anche se la mancanza di una pianificazione di lungo respiro può comportare una minore capacità di riflessione/visione sull'azione della propria rappresentanza.

Riorganizzazione dei canali di comunicazione

Consapevoli della necessità di combinare le attività tradizionali con i mezzi moderni di informazione per portare all'esterno il proprio lavoro di rappresentanza e riuscire a comunicare in modo nuovo con la base associativa, nell'arco degli ultimi anni tutte le associazioni datoriali prese in esame hanno dato avvio ad un processo di riorganizzazione e modernizzazione dell'impianto della comunicazione digitale, investendo grandi energie per creare sinergia e coordinamento tra online e offline.

In particolare, Cia Agricoltura, Confartigianato, Federmeccanica e Confindustria Lombardia hanno ritenuto indispensabile partire da una ristrutturazione del sito web istituzionale, in quanto centro nevralgico e vetrina di tutta l'attività di rappresentanza. Su questo versante Confartigianato si distingue particolarmente per aver predisposto un'area di collaborazione ad accesso riservato ai soci all'avanguardia, all'interno della quale funzionari, operatori interni, territori e soci possono confrontarsi e scambiarsi documenti in remoto. Confindustria Lombardia spicca invece per essersi dotata di un sito web particolarmente moderno, *user-friendly*, aperto e "social".

L'avvio di piattaforme di collaborazione online e di portali moderni è sentita come esigenza da tutto l'insieme dei casi studio che sta lavorando per dotarsi (con tempistiche e livelli di strutturazione differenti) di questi strumenti al fine di rispondere alla richiesta della propria base - sottolineata dalla stessa letteratura - di offrire servizi e rappresentanza direttamente sulla rete.

Più in generale, al fine di promuovere al meglio le proprie iniziative e conseguirne il massimo impatto, dalle interviste semi-strutturate emerge che tutte le associazioni dei datori di lavoro prese in esame hanno ampliato la gamma di strumenti di comunicazione utilizzati. Oltre ai mezzi tradizionali (ad esempio, eventi pubblici, apparizioni televisive, conferenze, riviste periodiche, ecc), si sono dotate di diversi dispositivi online (ad esempio, *social network*, siti web, *Newsletter*, *Skype*, *Dropbox* e dispositivi *cloud*, ecc.).

La scelta di aprirsi a canali e logiche nuove nasce anche dalla volontà di andare incontro al lavoratore, imparare a modellare nuovi servizi sui suoi bisogni. Si tratta di una naturale evoluzione del modo di fare sindacato, della ricerca di un modello cioè che sia in grado di rispecchiare e rispondere al cambiamento vissuto da tutto il mondo del lavoro con l'arrivo delle nuove tecnologie. Quelli adottati sono infatti veri e propri strumenti di lavoro che hanno avviato processi di metamorfosi non solo organizzativa e gestionale, come illustra la letteratura, ma anche culturale: stanno contribuendo a ridisegnare il rapporto con il lavoratore, favorendone una nuova centralità grazie ad un confronto-ascolto quotidiano ed incrementando l'efficienza ed efficacia della tradizionale azione sindacale grazie a possibili nuove modalità per attirare e coinvolgere la base di rappresentanza. L'ampliamento dei canali di comunicazione ha inoltre

consentito alle associazioni in esame di dare avvio ad un modello sindacale più trasparente ed aperto verso i propri associati (attraverso nuove forme di relazione) e più democratico al suo interno, attraverso una ridistribuzione dei compiti ed una maggiore circolazione delle informazioni.

L'unica associazione che registra ritardi a livello di comunicazione interna in tal senso è la Confcommercio che, oltre al sito associativo (costantemente aggiornato e moderno), non si è dotata di altri strumenti: non sono attivi gruppi di confronto né su *Facebook* né su altre piattaforme online, utilizza ancora SMS e canali tradizionali di comunicazione. Anche in questo caso si tratta di lacune dettate da ritardi di tipo culturale.

2. Il cambiamento della narrazione delle relazioni industriali

L'insieme dei casi studio preso in esame mostra che l'avvento dei *social network* ha profondamente modificato la narrazione delle associazioni datoriali, ad oggi impegnate ad affinare ed elaborare nuove tecniche di comunicazione interna ed esterna attraverso questi strumenti.

Nello specifico, il cambiamento ha riguardato sia i contenuti, sia la tecnica espositiva secondo un rapporto di circolarità: lo stile di comunicazione si è evoluto verso nuovi registri linguistici che, in linea con le logiche dell'era del 3.0, ricercano ed instaurano un rapporto più diretto con la base, aggiornata ed ascoltata quotidianamente sulla rete per sostenere la logica dell'azione partecipativa.

Aumento del flusso informativo

La velocità e semplicità di diffusione di informazione su questi canali tramite collegamenti ipertestuali o elementi visivi (immagini, infografiche, video, ecc) ha portato l'insieme dei casi studio ad adeguarsi ai flussi informativi e ad aumentare la quantità e tipologia dei documenti diffusi quotidianamente. Così, ad esempio, la rassegna stampa e gli studi prodotti dagli osservatori interni vengono valorizzati e condivisi ad ogni occorrenza; i testi degli accordi, un tempo di difficile reperimento, vengono fatti circolare sui diversi *social* e resi disponibili sui portali istituzionali in modalità *open access*. Come mostra Federmeccanica con il caso del rinnovo del contratto collettivo dell'industria metalmeccanica 2016, persino l'andamento delle trattative inizia ad essere comunicato dalle associazioni datoriali in tempo reale tramite un racconto collettivo prodotto sia dai soggetti istituzionali, che utilizzano i *social network* per rafforzare la visibilità delle proposte avanzate e raggiungere i propri associati (assestando i loro nuovi tempi, spazi e modi di consumare l'informazione), sia da partecipanti e operatori interni di tutti i livelli che contribuiscono attivamente pubblicando sui propri account commenti, immagini, dati. Qui si ritrova una ulteriore conquista raggiunta: come evidenzia la letteratura, sul web sono i lettori a determinare

la rilevanza di una notizia cosicché il sindacato riesce a riconquistare la visibilità del proprio operato verso un'ampia audience, ponendo fine (laddove in grado di sfruttare questa opportunità) alla diatriba della qualità e quantità di spazi occupati nei giornali e telegiornali. In linea generale, dunque, i casi studio analizzati mentre continuano a cercare di ottenere i giusti spazi e tempi di accesso ai media di massa, iniziano a prendere autonoma iniziativa per colmare le distanze con un pubblico sparso sul territorio e abituato a un consumo di informazione sempre più asincrono e atipico.

Revisione del linguaggio sindacale

L'arrivo dei *social network* ha dato avvio anche ad un processo revisionistico del linguaggio sindacale, che si è adeguato al registro colloquiale proprio di questi strumenti, ha abbandonato tecnicismi e termini astrusi e sta andando sempre più alla ricerca di semplicità e chiarezza, anche attraverso l'adozione di tecniche espositive efficaci sulla rete quali il c.d. *storytelling* (come fatto, ad esempio, da Confartigianato con la collana "Ritratti del lavoro" o da Confindustria con un profilo *Facebook* associativo narrato). I *social* stanno cioè aiutato le associazioni datoriali ad allontanarsi dal c.d. "sindacalese" che ha caratterizzato il messaggio sindacale per anni e costituito uno dei motivi dell'allontanamento della base di rappresentanza, a causa di un "gergo" spesso ridondante, concettualmente e sintatticamente contorto, incapace di fornire all'interlocutore elementi di comprensione a tal punto che la dottrina parla di un lessico attento più alla forma che non al contenuto delle parole pronunciate.

A tal proposito, anche la figura del direttore generale e del presidente inizia a dare voce alla rappresentanza dei lavoratori nella contrattazione utilizzando i profili personali per condividere con la propria base valori e visione (come fatto su *Twitter*, ad esempio, da Stefano Franchi e Fabio Storchi rispettivamente DG e presidente di Federmeccanica, ma anche dal presidente di Confartigianato Giorgio Merletti o, ancora, da vari attori del sistema Confindustria quali il DG Francesco Rivolta, il direttore centrale delle politiche del lavoro Jole Vernola o l'assistente DG Mario Sassi), a tal punto che il linguaggio diventa strumento di identità digitale (anche attraverso l'ideazione di *hashtag* che trasmettono messaggi mirati, come nel caso di #PersonAlcentro di Federmeccanica o #ArtigianoDigitale di Confartigianato) e torna a raccontare le relazioni sindacali, ovvero le relazioni tra persone che lavorano per organizzare una rappresentanza. Proprio a questo si prestano i *social media*, l'opposto concettuale dei media di massa caratterizzati da una comunicazione unidirezionale e standardizzata.

Introduzione di foto e video

Ancora sul versante del rinnovamento del linguaggio, il cambiamento è rinvenibile anche nell'introduzione di foto e video la cui forza emotiva, già tradizionalmente riconosciuta da quel sindacato che aveva solo la folla della piazza per mostrare la sua rilevanza, ha oggi assunto la nuova forma della comunicazione digitale ed è utilizzata

per supportare il racconto della propria azione o offrire una nuova immagine dell'organizzazione, come fatto ad esempio nei video messaggi realizzati dal sistema Confcommercio "La dolce Fipe" o "70 anni di storia"; dall'utilizzo delle immagini di rassegna o di collage di foto usati quotidianamente da Federmeccanica o, ancora, come riscontrabile nell'attenzione alla grafica posta da Cia Agricoltura sia per le immagini da accompagnare ai contenuti, sia per le locandine predisposte appositamente.

Durante gli eventi principali iniziano inoltre ad essere introdotte anche le "riprese in diretta" su *Facebook* e *Twitter*: realizzate e trasmesse dagli account istituzionali o dagli operatori interni, aprono definitivamente le porte della contrattazione e permettono a tutti di vivere (in tempo reale o ex-post) in maniera diretta (e non più solo "mediata" dai racconti della stampa) momenti decisivi della propria vita lavorativa.

Con l'arrivo delle nuove tecnologie e dei *social network*, la narrazione delle relazioni industriali ha dunque superato i vecchi modelli di riferimento e sta adottando un modo di comunicare più moderno, lineare e coerente con la rapida evoluzione dei problemi del mondo del lavoro.

3. Analogie e differenze della presenza su Twitter, Facebook e LinkedIn

Twitter

Entrando nel merito dell'analisi, in termini di presenza per tipologia di piattaforma, il *social network* più utilizzato risulta *Twitter*, con 9 casi studio su 11 attivi. Fatta eccezione per due livelli territoriali (Cia Sicilia e Confcommercio Bari-BAT, assenti per mancanza di risorse economiche ed umane), tutte le associazioni datoriali analizzate trovano indispensabile essere presenti su questo *social network* per presidiare il dibattito pubblico, avanzare azioni di lobby verso i propri interlocutori politici.

La preferenza per questa piattaforma si ritrova inoltre nel suo pubblico, prevalentemente composto da stakeholders, che porta le associazioni datoriali a percepirla come la più in linea con la propria *mission*. È inoltre ritenuto uno strumento utile ai fini della rappresentanza perché - come riferisce la stessa dottrina - in grado di offrire all'opinione pubblica una vasta gamma di contenuti, espandere informazioni oltre l'area locale, fungere da fonte di comunicati stampa o smentite.

La scelta di presidiare questo *social network* è infatti in linea con il ruolo istituzionale proprio delle associazioni datoriali, impegnate principalmente a confrontarsi con le istituzioni: è questa la principale utilità del suo utilizzo, ovvero è un sostegno valido per attirare l'attenzione dei propri interlocutori e avanzare richieste, mettere in risalto le azioni in corso e nello stesso tempo costruire una rete di sostegno che coinvolga la propria base (sia interna, sia associativa) e aiuti ad espanderla.

In termini di *timeline* dall'analisi emerge che l'insieme dei casi studio ha complessivamente fatto ingresso su *Twitter* nell'arco degli ultimi 6 anni: la Confcommercio risulta la più precoce, con l'apertura sia a livello nazionale che settoriale dei propri account istituzionali già a partire dal 2011, mentre Confindustria e Agia registrano la presenza più recente, con l'arrivo su questo *social network* solo nel 2016. A tal riguardo, la Confindustria ha volutamente tardato l'apertura alle piattaforme *social* in ragione di una ricercata e attenta fase di studio e preparazione strategica prima dell'esposizione. Si tratta di una scelta ragionevole e valida in confronto ad altri casi in cui l'avvio dei canali *social* è stato privo di coscienza e capacità di un loro utilizzo e dettato solo dalla possibilità di essere presenti.

Facebook

Il *data set* a disposizione non consente invece di ricostruire la *time line* di apertura su *Facebook*, ma anche questo *social network* può dirsi ormai presidiato dalle associazioni datoriali, con 8 pagine istituzionali attive su 11: assenti all'appello solo Confindustria Lombardia, Federmeccanica e Confartigianato Lombardia perché considerato strumento non in linea con il proprio carattere istituzionale.

Questo *social network* ha invece in sé grandi opportunità per la rappresentanza: è utilizzato quotidianamente da persone di qualsiasi fascia di età e professione, qui propense ad aggregarsi per interessi, informarsi, commentare attivamente fino a mobilitarsi per cause in cui si sentono coinvolti. Le esperienze internazionali portate alla luce dalla dottrina mostrano proprio l'utilità di *Facebook* per organizzare i lavoratori che, anche in assenza della guida di un sindacato, lo sfruttano per auto-organizzarsi. Ciò vale tanto per i rappresentanti dei lavoratori quanto per quelli degli imprenditori, che possono trovare qui l'occasione per valorizzare le attività dei propri associati, nonché per consultarli (tramite commenti nei post pubblici ovvero gruppi privati). Inoltre offre l'occasione di attirare l'attenzione dei giovani, frequentatori attivi della piattaforma. *Facebook* aiuta dunque la rappresentanza a migliorare ed incrementare il rapporto con la base, a costruire un sindacato che discute, condivide e costruisce la propria linea di azione a stretto contatto con i lavoratori (attraverso gruppi privati, post che lanciano domande o sondaggi, campagne strutturate, ecc.) che diventano parte attiva e propulsiva delle iniziative sindacali.

Linkedin

Solo Confindustria Lombardia, Federmeccanica e Fipe Confcommercio utilizzano invece *Linkedin*. Quest'ultimo è prevalentemente percepito dall'insieme dei casi studio come un canale non in linea alla propria *mission*, in quanto utilizzato come luogo di incontro diretto per domanda-offerta di lavoro, dunque privo di utilità per la

rappresentanza. L'unica eccezione in questo caso è rappresentata da Confartigianato Lombardia, che invece ne intravede grandi potenzialità e prevede di concentrare energie e spazi di azione futuri proprio su questa piattaforma.

Tabella 57: Presenza per tipologia di social network

	FACEBOOK	TWITTER	LINKEDIN
Confindustria	✓	✓	
Confindustria Lombardia		✓	✓
Federmeccanica		✓	✓
Confcommercio	✓	✓	
Confcommercio Bari-BAT	✓		
Fipe Confcommercio	✓	✓	✓
Confartigianato	✓	✓	
Confartigianato Lombardia		✓	
Cia Agricoltura	✓	✓	
Agia	✓	✓	
Cia Sicilia	✓		

FONTE: Elaborazione propria su dati reperiti dai questionari semi-strutturati

Finalità e determinanti dell'utilizzo dei social network

In linea generale, tutte le associazioni datoriali prese in esame sono state spinte ad utilizzare i *social network* per la capacità propria di questi strumenti di aprire opportunità in termini di visibilità delle proprie iniziative, aggiornamento costante della base sulle proprie posizioni e attività; avvicinare nuove persone al mondo della rappresentanza; utilizzare ulteriori canali di confronto con le istituzioni. In tutti i casi vi è a monte una scelta ragionata dello strumento da prediligere.

Nel dettaglio, dalla somministrazione dei questionari semi-strutturati emerge che *Facebook* è utilizzato principalmente per veicolare informazione ed ampliare il proprio network attraverso il racconto (e, indirettamente, l'auto-promozione) delle proprie attività di rappresentanza, dunque usato come canale semplice e diretto di dialogo e ascolto con la base. *Twitter* è invece utilizzato principalmente per la possibilità di attivare un canale semplice e diretto di dialogo e ascolto con le istituzioni ovvero per azioni di lobbying istituzionale, ma anche per intercettare nuovi utenti, diffondere informazione verso l'esterno e dare vita ad una rete interna in grado di organizzare e mobilitare i lavoratori su questa piattaforma. Infine *LinkedIn*, negli unici due casi in cui è attivo, viene sfruttato per assolvere alla funzione di marketing associativo ed autopromozione delle principali attività, una piattaforma popolata da imprenditori e professionisti.

L'identificazione di queste determinanti da parte delle associazioni intervistate denota la comprensione della prevalente distinzione del pubblico di riferimento sui diversi *social*, dunque il conseguente tentativo di non disperdere energie laddove non necessario, come

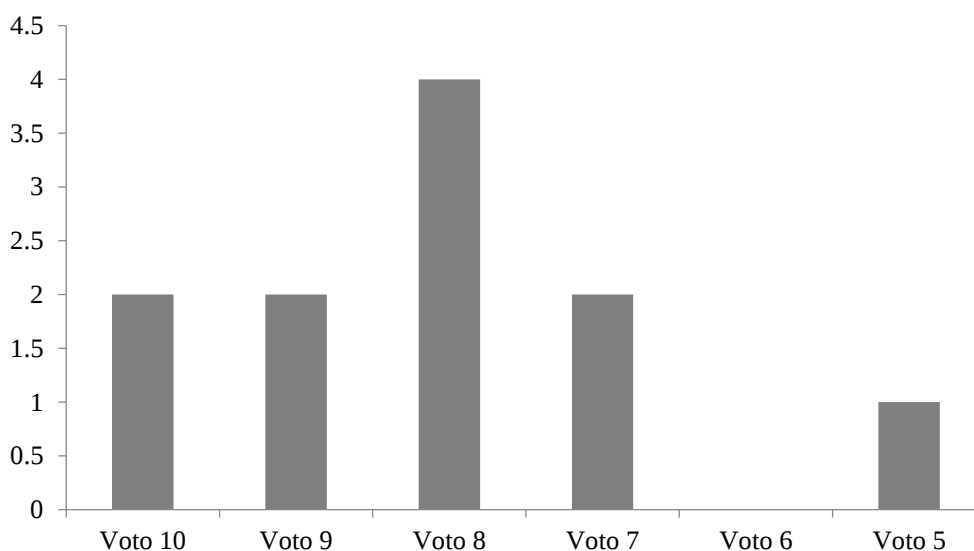
nel caso di *Linkedin*, o di differenziare linguaggi e contenuti.

Utilità percepita dei social network

A prescindere dalla preferenza tra i diversi canali e dalle modalità attraverso cui vengono più o meno presidiati, tutte le associazioni datoriali hanno reputato l'utilizzo dei *social network* molto importante per svolgere il proprio ruolo di rappresentanza: in una scala da 1 a 10, il voto oscilla tra 5 e 10 (voto prevalente: 8), fatta eccezione per Confartigianato Lombardia, che non attribuisce a questi strumenti un ruolo determinante per lo svolgimento delle attività sindacali (voto: 4/5).

Tale valutazione segnala una importante presa di coscienza, primo tassello indispensabile per intraprendere la strada della rappresentanza digitale.

Grafico1: Utilità percepita dei social network



Fonte: Elaborazione propria sui dati reperiti dai questionari semi-strutturati

Dalla somministrazione dei questionari semi-strutturati emerge che grazie a questi nuovi strumenti di comunicazione tutte le associazioni datoriali riescono – seppure a vario livello - a stimolare una nuova partecipazione da parte della base; vedono incrementare il proprio *network*, il coinvolgimento dei territori; aumentare la conoscenza della propria organizzazione, il contatto con i *mass media*. Riescono inoltre ad attivare ulteriori momenti di confronto anche con i sindacati e, in particolare, ad avvicinare le giovani generazioni.

4. Analogie e differenze dell'utilizzo dei social network

Si può dunque considerare acquisita la consapevolezza, tra i rappresentanti imprenditoriali, della necessità di sfruttare internet e i *social network* per estendere la

propria attività attraverso nuovi strumenti e forme di interazione, integrando ed estendendo quelle tradizionali.

Ciò detto, il cambiamento riscontrato è di tipo incrementale: le associazioni datoriali in esame sono solo alle prime sperimentazioni di rappresentanza sulla rete ed ancora lunga è la strada da percorrere per il definitivo svecchiamento dei modelli di azione.

Esemplificativo a tal proposito è il caso di Fipe Confcommercio: presente sui *social network* fin dal 2011 ma senza una precisa coscienza/competenza per la loro gestione, negli ultimi due anni ha incrementato in maniera esponenziale il loro utilizzo in termini sia qualitativi che quantitativi avendo compreso la necessità di presidiare questi luoghi per stare al passo con i tempi.

Effetti dell'utilizzo dei social network sull'organizzazione

Dal punto di vista organizzativo infatti, l'utilizzo dei *social network* ha avuto delle ricadute significative in termini di ridefinizione dei compiti, dovendo provvedere ad una suddivisione interna delle funzioni richieste per la loro gestione.

La differenza più significativa si ritrova nella scelta di provvedere o meno all'inserimento di nuove risorse o ad una formazione mirata per i relativi gestori. In tal senso, tutto il sistema confindustriale si è mosso per inserire figure professionali apposite o riqualificare quelle presenti. Lo stesso vale per Confartigianato, mentre nel caso di Confartigianato Lombardia, tutto il sistema Cia e quello Confcommercio si riscontra un riadattamento delle risorse interne all'utilizzo di questi strumenti senza aver provveduto ad una formazione professionale mirata, ma facendo leva esclusivamente sulle competenze del personale dell'area comunicazione. Il motivo si ritrova in due principali determinanti: da una parte la necessità di limitare le spese ed ottimizzare le risorse a disposizione, dall'altra la lenta comprensione di un cambiamento che è stato repentino.

Confartigianato Lombardia in particolare riconosce di attribuire un ruolo ancora marginale ai *social network* all'interno della propria attività di comunicazione e di dover ancora lavorare molto in termini di sensibilizzazione interna. È proprio quest'ultimo il maggior ostacolo ad un investimento che porti ad una completa trasformazione digitale della comunicazione.

La carenza di personale competente e dedicato ai *social network* si riflette nella mancanza di un utilizzo pienamente strategico di questi strumenti. Solo Confindustria e Confindustria Lombardia hanno delineato a monte una precisa strategia di azione per ciascun *social* e prevedono una pianificazione editoriale; mentre Cia ha delineato degli obiettivi di azione, ma non una pianificazione editoriale. A ben vedere, nel primo caso

coincide con la presenza di personale competente e dedito al loro utilizzo, mentre nel secondo la gestione è affidata a persone differenti, prive di un *background* specifico, benché si tratti mediamente di giovani per cui abili nell'utilizzo dei nuovi strumenti di comunicazione digitale. Nel caso di Confcommercio e Confartigianato invece non è stabilita una strategia comunicativa e solo in alcuni casi vi è una pianificazione editoriale di base per ogni *social network*: le linee di azione evolvono nel tempo in base ai temi caldi del giorno, all'agenda confederale e soprattutto alla risposta/esigenza dell'utenza. Ancora, dal punto di vista strategico, Agia e Cia Sicilia sono in fase di sperimentazione embrionale, principalmente a causa della mancanza di risorse economiche che permettano l'inserimento di personale competente. La strategia di azione in questo caso è vagliata nel quotidiano, casualmente, da ogni singolo componente del gruppo comunicazione in base alle esigenze e ai temi caldi.

La mancanza di strategia porta a non distinguere nettamente un'azione "membership oriented" o "vision oriented", anche in questo caso fatta eccezione per il sistema confindustriale dal quale si evince la dichiarata volontà di usare i *social network* per cambiare l'idea del valore della rappresentanza e, in generale, l'immagine della meccanica, l'importanza delle "imprese nel paese" come motore della crescita, dunque "vision oriented".

Ancora, la mancanza di una strategia di azione per ciascuna piattaforma si denota anche da un utilizzo spesso complementare dei due strumenti in termini di contenuti ed azioni. Il caso Agia è l'unico ad usare in maniera completamente complementare i due strumenti collegando le attività, mentre il sistema confindustriale è l'unico che ha interamente diversificato *mission* e contenuti da diffondere sui diversi *social*, utilizzati così in maniera alternativa: Federmeccanica, ad esempio, ha scelto di aprire una pagina *Facebook* esclusivamente per dare risalto al progetto *EurekaFunziona!* e di utilizzare *Twitter* come luogo di confronto/dissimulazione della propria vision con istituzioni e base associativa; Confindustria fa un uso esclusivamente narrato della propria pagina *Facebook*, di valorizzazione e racconto del tessuto imprenditoriale mentre usa *Twitter* con un taglio più istituzionale per contenuti/linguaggio e Confindustria Lombardia è volutamente presente solo su *Twitter*.

È dunque possibile dedurre che il motivo scatenante l'apertura ai *social network* si ritrova in un "effetto domino" iniziarle che si è poi trasformato nel tempo grazie alla graduale presa di coscienza delle opportunità offerte da questi strumenti ai fini della rappresentanza e dunque maggior cura nel loro utilizzo.

5. Analogie e differenze dell'azione di rappresentanza sui social network: engagement, temi e soggetti presidiati

Sebbene *Twitter* e *Facebook* (ma anche *Lindedin* laddove attivo) siano ormai usati

dalle associazioni datoriali per dialogare con la base, raccogliere istanze e farsi loro porta voce non è ancora possibile parlare di vere e proprie azioni strutturate di rappresentanza sulla rete.

Campaigning

In primo luogo, la somministrazione dei questionari e l'analisi dell'utilizzo di questi strumenti rivela che in nessun caso si registrano esperienze di *campaigning*: al momento si limitano al presidio di determinati temi o eventi attraverso *hashtag* appositamente individuati, come fatto ad esempio da Federmeccanica con #PersonAlcentro o #Fabbrica4D. Tale lacuna si spiega, ancora una volta, in ragione della mancanza in molti casi di risorse dedite a questo lavoro, ma soprattutto in ragione della comprensione solo parziale delle opportunità celate dietro vere moderne forme di mobilitazione e rappresentanza che è possibile strutturare sulla rete. Si tratta infatti di ragionare in modo completamente nuovo sulla partecipazione da ricercare attraverso linguaggi e modalità che scardinano quelle consolidate e ritrovano nella creatività e padronanza del mondo digitale un terreno fertile ancora poco battuto in Italia.

Dall'analisi è infatti possibile evincere un utilizzo prevalentemente informativo di *Twitter*, con pochi casi presenti di “call to action”. A tal proposito Confartigianato stessa riconosce di utilizzare queste piattaforme ancora esclusivamente in chiave informativa e di diffusione del proprio posizionamento politico o in chiave di marketing associativo, per raggiungere nuovi potenziali associati. La volontà di non esporsi particolarmente è dettata da una familiarità ancora bassa con questi nuovi luoghi di rappresentanza, che porta l'insieme dei casi studio ad essere in una fase di osservazione e cauta sperimentazione.

La stessa letteratura di riferimento ha riscontrato che la strada della rappresentanza digitale è solo appena tracciata in Italia e che è necessario procedere non solo con la costruzione di infrastrutture moderne su cui veicolare contenuti e realizzare azioni, ma soprattutto rafforzare la rete degli operatori della comunicazione e la loro sinergia attraverso programmi di formazione/educazione all'utilizzo dei *new media*.

Engagement ed interazione

Le associazioni datoriali esaminate riescono a stimolare livelli di partecipazione ancora mediamente bassi su *Twitter*, come mostra ad esempio il numero dei *retweet* sui contenuti diffusi, esposti nelle singole analisi. In linea generale, la ragione può trovarsi nella mancata costruzione strategica del messaggio (tag mirati, efficacia comunicativa dei contenuti, utilizzo di immagini, ecc.) o nella capacità di stimolare la creazione di una community attraverso precise strategie.

Anche l'interazione con i propri iscritti e con le istituzioni non registra alti livelli: è ancora molto basso il numero delle menzioni dirette su *Twitter*, ovvero la capacità di sfruttare questa piattaforma per attivare conversazioni con stakeholder al fine di avanzare richieste o con iscritti per offrire risposte. Nella maggior parte dei casi questa possibilità offerta dai *social network* non sembra essere compresa: la funzione è utilizzata più in chiave auto-referenziale, come modalità per riportare citazioni dei propri dirigenti.

Tabella 58: Overview del data set di Twitter

NAME ACCOUNT	TOTALE TWEET	TWEET ORIGINALI	RT	MENZIONI DIRETTE	LINK	DATA AVVIO
@Confindustria	111 In totale	111	56 (50,45%)	0	60	05/2016
@ConfindustriaL	1.158 In totale	579	577 (49.82)	34	506	11/2014
@Federmeccanica	9.213 In totale 3.206 Catturati	1.189	2.020 (63.00%)	154	1.149	09/2014
@Confartigianato	1.325 In totale	456	867 (65.43%)	43	816	11/2014
@Confartiglomb	1.372 In totale	948	423 (30.80%)	99	389	09/2013
@Cia_Agricoltura	544 In totale	497	44 (8.08%)	37	405	10/2012
@Agia14	3.682 In totale; 3.223 Catturati	3.185	38 (1.03%)	11	3.114	09/2012
Cia Sicilia	ASSENTE	-	-	-	-	-
@Confcommercio	14.900 In totale; 3.214 Catturati	685	2.528 (16.96%)	0	1.887	07/2011
@Fipeconf	1.423 In totale	835	587 (41.25%)	209	519	03/2011
Confcommercio Bari	ASSENTE	-	-	-	-	-

FONTE: Elaborazione propria sul data set Twitter (Gen. 2012 - Giu. 2016)

Per quanto concerne *Facebook*, solo nel caso di Confindustria (90), Cia Agricoltura (48), Confcommercio Bari-Bat (39) si riscontra un buon livello di partecipazione attiva da parte degli utenti, mentre negli altri casi non si superano i 15 commenti ricevuti in totale, sintomo di un basso livello di interazione su questa piattaforma. Anche qui, la ragione può ritrovarsi nella cura quotidiana ad una presidio strategico dello strumento.

Anche per il numero di menzioni dirette ad altre pagine (*tag*) si registra un livello medio di interazione, fatta eccezione in questo caso per Confcommercio (92) e Confartigianato (53). La possibilità di richiamare l'attenzione in particolare di stakeholders attraverso questa funzione offre certo un'opportunità in termini di visibilità della propria azione e di confronto, valida anche per creare nel tempo un network di sostegno. Da una parte può trattarsi di una scelta voluta nell'ottica di non esporsi particolarmente, dall'altra può essere dettato dalla volontà di calibrare le menzioni per lasciare spazio a contenuti rivolti al proprio pubblico di riferimento, lasciandolo libero di inter-agire liberamente.

Tabella 59: Overview del data set di Facebook

PAGINA	DESCRIZIONE	FAN	POST ORIGINALI	LIKE	CONDIVISIONI	TAG	COMMENTI	TIPOLOGIA DI POST
Cia Agricoltura	Organizzazione - Roma	8841	69	1.984	1.232	29	48	Video (3) Foto + Link (31) Foto (34) Link (7)
Agia	Start Up - Roma	6282	58	670	276	-	6	Link (30) Foto (60) Video (5)
Cia Sicilia	Organizzazione	762	58	175	276	-	-	Link (69) Foto (8)
Confartigianato	Organizzazione - Roma	1.521	52	1.028	680	53	12	Link (34) Foto + Link (3) Foto (6) Evento (5) Video (2)
Confcommercio	Organizzazione - Roma	24.799	100	1.256	7	92	15	Video (13) Foto (29) Link (14) Foto + Link (7) Infografica (1) Evento (1)
Fipe Confcommercio	Organizzazione - Roma	3.351	29	219	258		10	Foto + Link (17) NL + Link (3) Foto (3) Infografica + Link (5) Link (5) Evento (2)
Confcommercio Bari-BAT	Organizzazione - Bari	3.266	46	566	465	1	39	Foto (22) Link (10) Video (11) Evento (2)

Confindustria	Organizzazione - Roma	8904	43	2266 + 1,9 mila FERR ARI post	973	22	90	Video (6) Foto (18) Foto + Link (3) Infografica (3)
---------------	--------------------------	------	----	--	-----	----	----	--

FONTE: Elaborazione propria sul data set Facebookk (Apr. - Giu. 2016)

Temi e soggetti presidiati

Il *dataset* di *Facebook* si limita a dato quantitativo e non consente di avanzare analisi di contenuto, mentre è possibile dedurre i temi maggiormente presidiati dalle associazioni datoriali su *Twitter* e i loro principali interlocutori.

In linea generale, emerge chiaramente un utilizzo prevalentemente politico di questo canale: qui i temi meno presidiati risultano quelli tecnici, probabilmente in considerazione della volontà di sfruttarlo come luogo di lobby verso gli attori politici e della difficoltà di trattare in 140 caratteri argomenti complessi, riservando in altra sede approfondimenti e confronti di taglio tecnico.

Nello specifico, tutti i casi studio trattano i temi più significativi per il proprio settore di rappresentanza. Così, ad esempio, il sistema confindustriale presidia argomenti legati al mondo delle imprese, parla di lavoro, futuro, crescita, problematiche e soluzioni ad essi legate; nel caso dei rappresentanti del commercio, l'attenzione è concentrata sui pubblici esercizi e specifici prodotti e servizi ad essi legati, ecc. Su questo versante si riscontra una chiara corrispondenza anche nei livelli territoriali, concentrati nel rivolgersi ad *influencer* ed esponenti del mondo politico dell'area rappresentata.

Dall'analisi degli *hashtag* e delle menzioni emerge anche una particolare attenzione a rivolgersi verso il proprio sistema interno attraverso il collegamento con personalità centrali quali il presidente, il segretario generale o altri soggetti/enti della propria rete interna. Il sistema Confartigianato sembra il più chiuso in tal senso: parole, menzioni e *hashtag* più frequenti si riferiscono al sistema stesso "Confartigianato". Tale pratica può esser letta con una doppia lente: da una parte, come specifica la stessa letteratura di riferimento, incentivare una sinergia tra tutte le strutture della Confederazione aiuta a costruire un "sistema rete" ed aumenta la possibilità che il messaggio sindacale raggiunga il suo obiettivo; dall'altra è il sintomo di un tradizionale retaggio di chiusura delle associazioni datoriali.

In linea generale, i bassi livelli riscontrati di attivazione di conversazioni con stakeholder/istituzioni e l'analisi del contenuto dei contenuti postati porta a dedurre che le associazioni datoriali su *Facebook* e *Twitter* si rivolgono prevalentemente ai propri

soci.

Tabella 60: Overview delle parole più utilizzare dagli account Twitter

NOME ACCOUNT	PAROLE PIÙ FREQUENTI	HASHTAG PIÙ FREQUENTI	ACCOUNTS PIÙ MENZIONATI
@Confindustria	Boccia Industriale Impresa Lavoro Crescita	#univa2016 #rinnovamento #confindustria #premirisultati #personalcentro	@ste_franchi @carlocalenda @fbstorchi @italk @miursocial
@Federmeccanica	Futuro Lavoro Crescita Giovani Imprese	#fabbrica4D #rinnovamento #alternanza #treineeship #metalmecanica	@fbstorchi @ste_franchi @fedvisentin @sole24ore @valored
@ConfindustriaL	Ribolla Confindustria Lombardia Imprese Presidente	#imprese #lombardia #lombardia2030 #9ctl #pmi	@confindustrial @lombardiaonline @assolombarda @sole24ore @een_eu
@Confartigianato	Confartigianato Imprese Presidente Notizie Lavoro	#confartigianato #assemblea2015 #servizi2016 #dnartigiano #artigenio	@giorgiomerletti @IMV_2015 @expo2015milano @MBItaliavan @nardmarc
@ConfartigLomb	Confartigianato Confartiglomb Confartigianatolomb Imprese Lavoro	#confartigianato #imprese #artigianato #lombardia #assemblea2015	@confartigianato @confartiglomb @lombardiaonline @giorgiomerletti @expo2015milano
@Cia_Agricoltura	Agricoltura Presidente Roma Agricoltori Presentazione	#cia #agricoltori #agrinsieme #paesaggioitaliano #agricoltura	@cia_agricoltura @dinoscanavino @paesaggiofuturo @cittadinanzatti @maumartina
@Agia14	Giovani Agricoltura Agia Agricoltori Presidente	#agia #cia #giovaniimprenditoriagricoli #expo2015 #psr	@sharethis @corriereit @expo2015milano @fqualivita @mariapirrone
Cia Sicilia	ASSENTE	-	-
@Confcommercio	Presidente Confcommercio Convegno Zanetti Ministro	#forumconfcommercio #sangalli #legalitàmi piace #sanitàwelfare #consumi	@angealfa @rivoltaf @andreaorlandosp @dariofrance @profgviesti

@Fipeconf	Fipe Gara Chef Tavola rotonda Pubblici esercizi	#fipe #buonopasto #host2013 #vinitaly #birra	@tanopassamiolio @silbfipe @confcommercio @host2013 @trifiropartners
Confcommercio Bari-BAT	ASSENTE	-	-

FONTE: Elaborazione personale sul data set dei tweet originali catturati (Gen. 2012 - Giu. 2016)

6. Analisi comparata del pubblico raggiunto

I *social network* offrono al sindacato l'opportunità di ampliare spazi di comunicazione organizzativa grazie alla possibilità di intercettare un pubblico diverso per target ed esigenze a seconda del canale utilizzato, ragion per cui la dottrina ritiene indispensabile riuscire a presidiare questi nuovi luoghi di rappresentanza.

In termini numerici, su *Twitter*, Confcommercio, Cia Agricoltura e Federmeccanica riscontrano il seguito più ampio da parte del pubblico, mentre le altre non raggiungono i 2.000 *follower*. La Confcommercio e Cia Agricoltura primeggiano anche su *Facebook*, seguite da Confindustria che riesce, a solo un mese di distanza dall'avvio della sua pagina istituzionale, a raggiungere un numero elevato di fan. Seppur si tratti di dati che necessiterebbero di un raffronto con il numero di iscritti, una panoramica dello stato dell'arte è utile a delineare un indice dell'interesse che riescono a suscitare, anche a seguito delle capacità di attivismo su questi strumenti.

Tabella 61: Overview quantitativa dell'audience su Twitter e Facebook

NOME	TWITTER		FACEBOOK
	FOLLOWER	FOLLOWING	FAN
Confindustria	1.328	42	8.904
Confindustria Lombardia	1.253	430	-
Federmeccanica	2.168	780	-
Confartigianato	1.335	285	1.521
Confartigianato Lombardia	1.054	327	-
Cia Agricoltura	3.606	265	8.841
Agia	1.795	1.995	6.282
Cia Sicilia	-	-	762
Confcommercio	7.521	875	24.799
Fipe Confcommercio	1.792	226	3.351
Confcommercio Bari-BAT	-	-	3.266

FONTE: Elaborazione propria su data set di Twitter e Facebook

Nello specifico, non è possibile capire la composizione del pubblico raggiunto su *Facebook* per mancanza di accesso ai dati, mentre l'analisi del *data set* dei *follower* di

Twitter rivela che su questa piattaforma i casi presi in esame intercettano un pubblico prevalentemente composto da soggetti appartenenti al proprio sistema interno, presidenti di altre associazioni, *stakeholder*, giornalisti e professionisti del mondo della comunicazione. Si registra invece un seguito molto basso da parte di altre sigle sindacali. Se il primo dato non stupisce, essendo questa piattaforma popolata principalmente da istituzioni ed *influencer*, qui presenti proprio per sviluppare un confronto pubblico, il secondo mostra un limite nel riuscire a creare un ponte (di confronto e collaborazione-azione) con le proprie controparti o altre parti sociali impegnate nello stesso ruolo di rappresentanza.

Entrando più nel dettaglio della composizione dell'audience, sebbene con percentuali diverse, tutte le associazioni datoriali esaminate riescono ad intercettare su *Twitter* isoggetti che si propongono di rappresentare: imprenditori, agricoltori, commercianti, enti e/o associazioni giovanili, ecc.

Tabella 62: Overview delle parole più frequenti nelle follower's descriptions

NOME ACCOUNT	PAROLE PIÙ FREQUENTI NELLE BIO
@Confindustria	Confindustria Giornalista Presidente Imprese Giovani
@Federmeccanica	Confindustria Giornalista Presidente Business Imprese
@ConfindustriaL	Confindustria Business Imprese Presidente Servizi
@Confartigianato	Imprese Confartigianato Presidente Associazione Giornalista
@ConfartigLomb	Imprese Confartigianato Marketing Servizi Presidente
@Cia_Agricoltura	Agricoltura Giornalista Food Presidente Impresa agricola
@Agia14	Imprese Confcommercio

	Servizi Turismo Commercio Presidente
Cia Sicilia	ASSENTE
@Confcommercio	Lavoro Imprese Servizi Marketing Business Presidente
@Fipeconf	Imprese Confcommercio Servizi Turismo Commercio
ConfcommercioBAT	ASSENTE

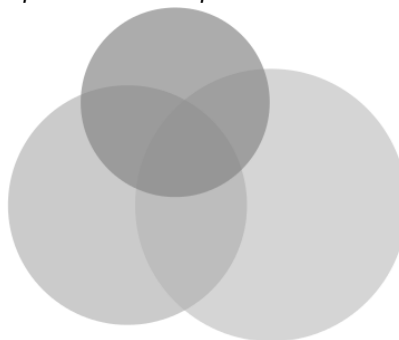
FONTE: Elaborazione propria sul data set collezionato (Gen. 2012-Giu.2016)

6.1 Overlap follower analisi

La comparazione del pubblico intercettato dagli account di ogni singolo sistema, mostra in che percentuale si verifica una sovrapposizione di *follower*, ovvero se e quanto raggiungono la stessa audience.

Nel caso del sistema Confindustria, l'*overlap analysis* dei *follower* dei tre account mostra una percentuale ridotta di sovrapposizione del pubblico (6.7%) il che può essere letto come una buona capacità di ciascuna associazione di intercettare e fidelizzare il proprio target (settoriale/territoriale) di riferimento, strutturare la propria community con cui collaborare su questa piattaforma. In totale i tre account raggiungono un pubblico pari a 6.075 *followers*.

Figura 18: Comparazione dei followers di Confindustria & Federmeccanica & ConfindustriaL



FONTE: Elaborazione effettuata con FollowerWonk (Ott. 2016)

- 3.441 *followers* di @Confindustria
- 2.680 *followers* di @Federmeccanica
- 1.655 *followers* di @ConfindustriaL

Tabella 63: *Overlap follower analisi Confindustria*

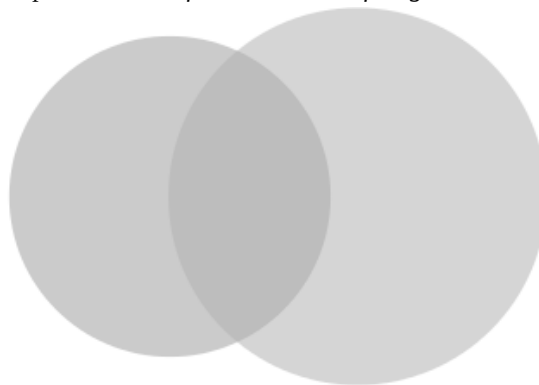
Followers che seguono solo Confindustria	2.342 38,6%
Followers che seguono solo Federmeccanica	1.581 26,0%
Followers che seguono solo Confindustria Lombardia	773 12,7%
Followers che seguono Confindustria & Federmeccanica	497 8,2%
Followers che seguono Confindustria & Confindustria Lombardia	195 3,2%
Followers che seguono Federmeccanica & Confindustria Lombardia	280 4,6%
Followers comuni	407 6,7%
Totale combinato dei followers	6.075

FONTE: Elaborazione effettuata con Followerwonk (Ott. 2016)

Nel caso del sistema Confartigianato, il campo si restringe a due account, che in totale riescono a raggiungere un pubblico di 2.309 *followers*.

In questo caso l'*overlap analysis* mostra una discreta percentuale di *follower* che seguono entrambi gli account (21,0%), ma non si tratta di un indice necessariamente negativo, in quanto è ragionevole supporre che i *follower* di Confartigianato Lombardia (livello territoriale) siano interessati anche all'attività di rappresentanza del livello nazionale.

Figura 19: *Comparazione dei followers di Confartigianato & ConfartigLomb*



FONTE: elaborazione effettuata con FollowerWonk (Ott. 2016)

- 1.621 *followers* di @Confartigianato
- 1.172 *followers* di @ConfartigLomb

Tabella 64: Overlap follower analisi Confartigianato

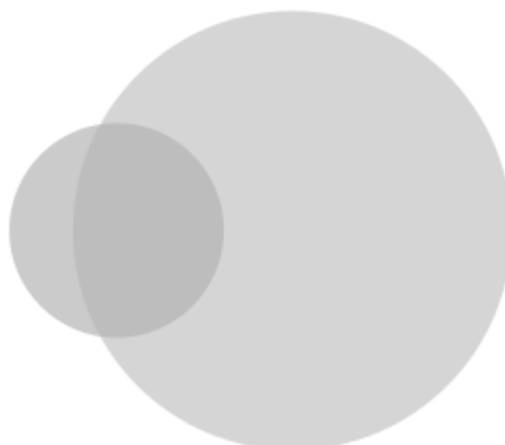
Followers che seguono solo Confartigianato	1.137 49,2%
Followers che seguono solo Confartigianato Lombardia	688 29,8%
Followers comuni	484 21,0%
Totale combinato dei followers	2.309

FONTE: Elaborazione effettuata con FollowerWonk (Ott. 2016)

Anche i due account attivi della Confcommercio raggiungono percentuali discrete di *follower* in comune (15,7%), ma si tratta di numeri pur sempre ragionevoli nell'ottica di un interesse verso il livello di rappresentanza nazionale.

In totale questo sistema colleziona un'audience di 8.681 *followers*.

Figura 20: Comparazione dei followers di Confcommercio & Fipeconf



FONTE: Elaborazione effettuata con FollowerWonk (Ott. 2016)

- 8.107 *followers* di @Confcommercio
- 1.938 *followers* di @Fipeconf

Tabella 65: Overlap follower analisi Confcommercio

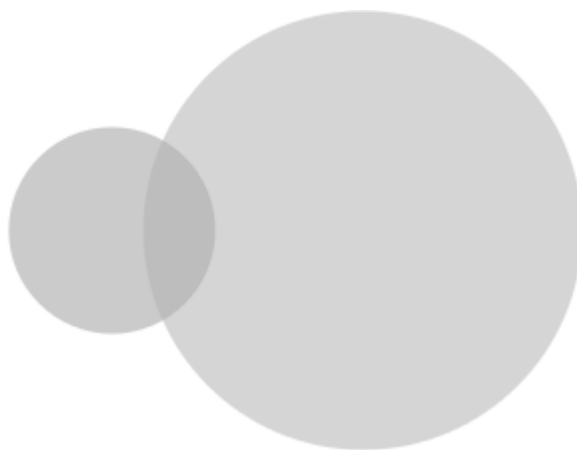
Followers che seguono solo Confcommercio	6.743 77,7%
Followers che seguono solo Fipe Confcommercio	574 6,6%
Followers comuni	1.364 15,7%
Totale combinato dei follower	8.681

FONTE: Elaborazione effettuata con FollowerWonk (Ott. 2016)

È invece molto netta la distinzione del pubblico intercettato da Cia Agricoltura e Agia:

l'*overlap analysis* dei due account mostra una percentuale molto bassa di *follower* in comune (5,1%), in linea con il target differenziato delle due associazioni, che vedono Agia concentrata nella rappresentanza giovanile. In totale i due account raggiungono un'audience pari a 5.152 *followers*.

Figura 21: Comparazione dei followers di Cia_Agricoltura & Agia14



FONTE: elaborazione effettuata con Followerwonk (Ott. 2016)

- 4.434 followers di @CiaAgricoltura
- 983 followers di @Agia14

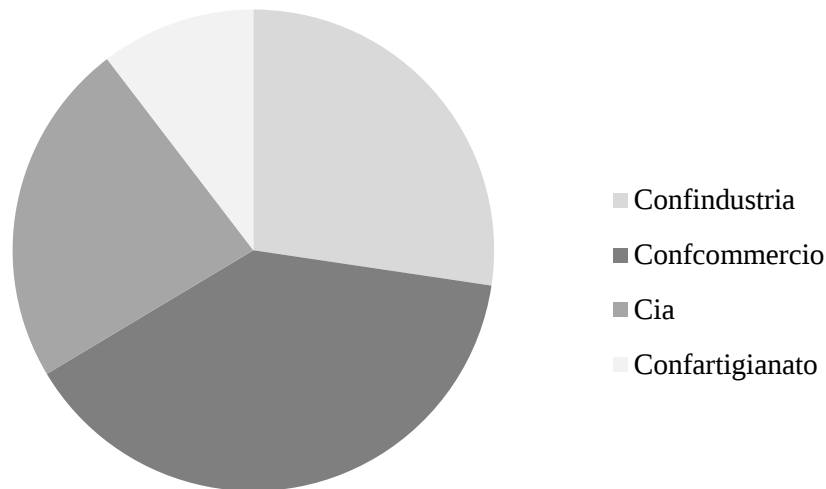
Tabella 66: Overlap follower analisi Cia

Followers che seguono solo Cia Agricoltura	4.169 80,8%
Followers che seguono solo Agia	718 13,9%
Followers comuni	265 5,1%
Totale combinato dei followers	5.152

FONTE: Elaborazione effettuata con FollowerWonk (Ott. 2016)

Con 8.681 *follower* in totale, il sistema Confcommercio risulta l'account più seguito su Twitter. Segue Confindustria con 6.075 *follower*, ma va considerato che in questo caso si sommano i *follower* di tre account rispetto agli altri casi che ne contano solo due, sebbene il caso Confindustria al momento dell'analisi conta una presenza molto recente. Seguono Cia Agricoltura con 5.152 *followers* e da ultima Confartigianato con 2.309 *follower*.

Grafico 2: Comparazione del totale di follower



FONTE: Elaborazione propria su dati reperiti tramite FollowerWonk (Ott. 2016)

7. Conclusioni

7.1 Considerazioni conclusive

Lo studio condotto porta a sostenere che la comunicazione con la base, intesa come pianificazione, relazione e progettualità, è il fulcro della strategia sindacale. Organizzazione dei lavoratori e contrattazione non possono infatti prescindere dalla comunicazione coerente delle attività indirizzata agli iscritti.

Sospinte dagli stessi associati (presenti sulla rete con nuovi modi di parlare e richiedere ascolto) attraverso le ICT e i *social network* le associazioni datoriali hanno iniziato ad utilizzare la comunicazione in questa direzione, ossia come uno strumento di partecipazione, di accesso ad una informazione che consenta una costruzione condivisa di una visione della rappresentanza.

Partendo dal presupposto che i *social network* non sostituiscono il rapporto diretto con i lavoratori, che rimane il canale più importante di confronto, stanno ripensando ai modi attraverso i quali costruire rapporti con la base ed organizzare l'azione collettiva, coscienti delle potenzialità insite in questi nuovi strumenti che consentono di raggiungere soggetti geograficamente o culturalmente distanti e grazie ai quali è possibile mettere in atto nuove forme di rappresentanza.

Allo stato dell'arte, benché, come si evince dalla fotografia dell'insieme dei casi studio analizzati in questa tesi, le associazioni datoriali abbiano intrapreso un'applicazione consapevole in chiave organizzativa dei *social network*, si riscontrano ancora due importanti lacune: non hanno avviato vere e proprie esperienze di *campaining* (il che

coincide con l'assenza in molti casi di una pianificazione strategica a monte) e non effettuano la fase di monitoraggio.

Tali ritardi sono dovuti in parte ad una maturazione non ancora completa del significato della rappresentanza digitale, in parte alla mancanza di risorse umane dedite in maniera professionale alla loro gestione.

La nuova sfida per la rappresentanza si ritrova dunque nella realizzazione di una comunicazione bidirezionale, intesa come una rinnovata attenzione verso due aspetti centrali: da una parte lo sforzo di una maggiore ricerca di condivisione e pro-azione con la messa a punto di campagne strutturate di rappresentanza online (impegno nel diffondere); dall'altra l'attenzione alla lettura dell'andamento dell'utilizzo dei *social network* e dei dati da questi estrapolabili (impegno nel ricevere).

Un elemento centrale del futuro della rappresentanza può ritrovarsi proprio nella capacità di reperire, ascoltare e misurare i bisogni espressi dalla base associativa online, ovvero nella *social media analysis*.

Ogni giorno milioni di persone sono connesse in qualsiasi momento della giornata sui *social network*, diventati un ambiente digitale senza confini, dove si incontrano e si scambiano impressioni e pareri, parlano di problemi, esprimono esigenze, apprezzamenti, critiche. Dalle svariate tipologie di comunicazione qui avviate scaturisce una grande quantità di dati che può essere utilizzata per supportare processi decisionali.

Da qui l'esigenza per il sindacato di prestare attenzione alle informazioni/feedback prodotti sulla rete dalle persone che si propongono di rappresentare, ovvero alla fase di ascolto (*follow up*). Attraverso un attento monitoraggio delle conversazioni attivate sui *social network* e sul web, ha la possibilità di accedere a nuove conoscenze, indicazioni importanti per verificare l'efficacia delle sue politiche, prendere decisioni calibrate perché basate su dati reali.

Twitter, ad esempio, mette a disposizione in maniera gratuita una miniera di informazioni utili per conoscere la propria base di rappresentanza. Questa ricerca indaga le linee generali di presidio/azione, ma è possibile effettuare indagini mirate, ad esempio, sull'*audience* (per capire se ci si rivolge al target giusto, con quali e quante istituzioni/*influencer* si sono create connessioni, ecc.) anche in maniera dettagliata (quante e chi sono le persone che dicono di occuparsi di una determinata professione; quanti e chi sono i "giovani" intercettati, ecc.); è inoltre possibile conoscere la rete di diffusione delle menzioni, ad esempio, per valutare l'efficacia di una campagna; analizzare l'opinione dei propri iscritti su un determinato tema; reperire dati che consentono di intercettare potenziali nuovi membri. È inoltre possibile analizzare i nodi centrali di determinate reti sociali fino per comprendere relazioni interne ed esterne (quanto un gruppo è coeso e collaborativo, come si posiziona un attore nella propria rete

in termini relazionali, chi sono gli *opinion leaders*, ecc).

Come rileva la stessa dottrina di riferimento, questa fase di lettura dei c.d. *big data* ad oggi è pressoché inesplorata dal sindacato, che possiede una capacità inespressa di analisi della propria base di rappresentanza e del mondo del lavoro sia tramite i propri *data base* che i nuovi dati creati quotidianamente online.

Una parte di queste attività di *social media analysis* sono invece alla portata di tutti: studiare e sperimentare permette anche chi non possiede strumenti sofisticati di estrarre una quantità minima di informazioni sfruttando i *tools* offerti dalle piattaforme social o quelli gratuiti reperibili online.

Riuscire a gestire le tecnologie dell'informazione serve al sindacato per non rischiare di rendere superfluo il proprio ruolo di intermediazione e rappresentazione dei nuovi orizzonti dell'interesse collettivo. Imparare a farsi guidare nella definizione delle politiche contrattuali e nella sua azione di rappresentanza dall'analisi dei dati estrapolati dai *social network* può servire ad aprire una nuova dimensione della rappresentanza del lavoro organizzato.

7.2 Spazi di ricerca aperti

Le considerazioni emerse da questa ricerca mostrano l'utilità dei *social network* per la rappresentanza, non solo in termini di *campaigning* e attivazione di nuove forme di partecipazione, ma anche per la raccolta/lettura di dati importanti riguardanti la propria base associativa, potenziale o tale.

In questo senso, rimangono aperti spazi di ricerca che portino a capire, ad esempio, come il sindacato può utilizzare i *social network* per intercettare nuovi iscritti.

Questa tesi ha voluto prendere in esame singoli casi studio per tracciare lo stato dell'arte dell'organizzazione della comunicazione e dell'utilizzo di nuovi strumenti da parte delle associazioni datoriali italiane. Un importante livello successivo di analisi, può ritrovarsi nell'indagare l'intera presenza dei singoli sistemi sui *social network*, ovvero mappare tutti i livelli presenti su *Twitter* e *Facebook* (categorie, territori, federazioni, ecc.) esplorare e visualizzare in maniera interattiva la (tramite *social network analysis*) ogni tipo di rete attivata, capire dunque a che punto è la riorganizzazione interna sulla rete.

Un ulteriore aspetto utile da analizzare può riguardare la presenza e l'utilizzo dei *social network* da parte dei soggetti centrali del sistema (presidente, segretario generale, dirigenti, ecc): quanto presidiano le nuove piazze virtuali, in che piattaforme sono presenti, se le usano in maniera alternativa o complementare rispetto all'account istituzionale, che linguaggio utilizzano, quanto interagiscono con istituzioni e

stakeholder, ecc. Un avanzamento cioè della presente ricerca, al fine di capire, che ruolo possono e stanno ricoprendo sulla rete le figure chiave interne al sistema ai fini di una moderna rappresentanza.

Bibliografia

AD HOC COMMITTEE ON LABOR AND THE WEB, *Why the Internet Matters to Organized Labor*, 1999

ANOLLI L., *Fondamenti di psicologia della comunicazione*, Il Mulino, 2006

BAKSHY E., HOFMAN J., MASON W., WATTS D., *Identifying “Influencers” on Twitter*, Proceedings of the Fourth ACM International Conference on Web Search and Data Mining, ACM International Conference, 2011

BAKSHY E., MESSING S., ADAMIC L.A., *Exposure to ideologically diverse news and opinion on Facebook*, Science, Vol. 348, 6239, 2015, pag. 1130-1132

BALBI G., *Una storia della storia dei media. Mappa di una disciplina in formazione*, Problemi dell'informazione, 2-3, Il Mulino, pag. 163-192

BARRERA P., *Comunicare alle persone o comunicare con le persone?*, FISAC Piemonte, 2013

BEAVERS M., BRIGHAM N., CALTON B., CASTOR R., CREECH M., POCOCK P., RAAB K., SPAULDING A., WEBSTER M., *Why the internet matters to organized labor*, LaborWeb, 2013

BECKER CAREER CENTER, *Guide to Networking*, www.union.edu, 2015

BELLARDI L., *Rappresentazioni, rappresentanza e comunicazione*, Quaderni di Rassegna Sindacale, 26, 2005

BENKLER Y., *The wealth of networks: how social production transforms markets and freedom*, Yale University Press, 2006

BENTIVEGNA S., *A colpi di tweet. La politica in prima persona*, Il Mulino, 2015

BENTIVEGNA S., *Teorie della comunicazione di massa*, Laterza, 2014

BENTIVOGLI M., *Abbiamo rovinato l'Italia? Perché non si può fare a meno del sindacato*, Radar, 2016

BENVENUTI A., GUGLIELMINO S., *Combook. Twitter, Facebook, Youtube, Linkedin: come comunicare con i social network*, Centro di Documentazione Giornalistica, 2013

BENVENUTI A., *Network! Dai social alla rete digitale*, Edizioni Lavoro, 2015

BENZI C., *La comunicazione organizzativa*, Centro Studi Cisl, Quaderni di didattica della comunicazione, 2, 2008

BERTO F., *Rappresentanza, media e internet*, in COLARIETI S., PERAZZI M., *Comunicazione e rappresentanza. Le associazioni di categoria all'epoca del federalismo*, LUISS University Press, 2010

BIBBY A., *International trade union activity and work of works councils on the Internet* – A Report for Int.unity, 2004

BOCCA G., *I signori dello sciopero*, Longanesi, 1980

BORGATO R., CAPELLI F., FERRARESI M., *Facebook come. Le nuove relazioni virtuali*, Franco Angeli, 2009

BOYD D., ELLISON N. B., *Social Network sites: definition, history and scholarship*, Journal of Computer-Mediated Communication, 13, 2008, pag. 210-230

BROUGHTON A., *What role will social media play in promoting employee voice? in Workplace trend of 2015*, ACAS, CIPD, 2014

BRUNS A., MOON B., AVIJT P., MUNCH F., *Towards a typology of hashtag publics: a large-scale comparative study of user engagement across trending topics*, Communication Research And Practice, Vol. 2 , 1, 2016, pag. 20-46

CARAWAY B., *OUR Walmart: a case study of connective action*, Information, Communication & Society, Vol. 19, 7, pag. 907-920

CASTELLS M., *Reti di indignazione e speranza. Movimenti sociali nell'era di Internet*, Egea, 2012

CASTELLS M., *Comunicazione e potere*, UBE, 2014, Cap. 2

CATINO M., *La comunicazione sindacale dalla battaglia mediale sull'articolo 18 al confronto sulle pensioni*, Problemi dell'informazione, a. XXIX, 2, 2004, Il Mulino, pag. 217-240

Ce.S.I., *Il ruolo dei social network nelle rivolte arabe*, Approfondimenti n. 40/2011

CELATA G., PIRANI P., *Il sindacato a fil di rete. Dal volantone all'era 2.0*, Il Diario del lavoro, 2012

CGIL FISASCAT, *Sindacato e utilizzo del web/social: livelli di abilità, competenze digitali e fabbisogni di apprendimento*, FBA, ARES 2.0, 2015

CHADWICK A., *Web 2.0: new challenges for the study of e-democracy in an era of informational exuberance*, A Journal of Law and Policy for the Information Society, Vol. 5, 1, 2009, pag. 9-42

CHAISSON G., *Information technology: the threat to unions*, Journal of Labor Research, Vol. 23, 2, 2002, pag. 249-259

- COHEN N., RICHARDS J., *'I didn't feel like I was alone anymore': evaluating self-organised employee coping practices conducted via Facebook*, New Technology, Work and Employment, Vol. 30, 3, 2015, pag. 222-236
- COTTLE S., *Media and the Arabuprising of 2011: research notes*, Sage Journals, Vol. 12, 5, 2011
- COVA B., GIORDANO A., PALLERA M., *Marketing non-convenzionale. Viral, guerrilla, tribal e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*, Gruppo Sole 24 Ore, 2008
- D'AGOSTINI R., *Interagire o informare?*, Rassegna online, 2004
- DARLINGTON R., *Casting the net wider: tentips for taking e-unions to the next level*, Unions 21th Conference – London, www.rogerdarlington.me.uk, 2006
- DARLINGTON R., *The creation of the e-union: the use of ICT by British Unions*, Internet Economy Conference, Centre for Economic Performance, London School of Economics, 2000
- DEL VICARIO M., BESSI A., ZOLLO F., PETRONI F., SCALA A., CALDARELLI G., STANLEY E., QUATTROCIOCCHI W., *The spreading of misinformation online*, Proceeding of the National Academy of Science, 2015, pag. 1-6
- DI GREORIO E., *Il labirinto della comunicazione sindacale*, Conferenza d'Organizzazione FISAC, 2008
- DI MAGGIO P., HARGITTAI E., NEUMAN W. R., ROBINSON J.P., *Social Implications of the Internet*, Annual Review of Sociology, Vol. 27, 2001, pag. 307-330
- DI NICOLA P., *FLC 2.0: potenzialità e limiti di un sindacato in rete*, Relazione al Seminario Nazionale FLC CGIL, 2013
- DI NICOLA P., ROSATI S., *Sull'uso del web da parte dei sindacati italiani*, Università La Sapienza, 2003
- DI NICOLA P., *Web e oltre: la comunicazione del sindacato ai tempi di Internet*, www.dinicola.it, 2013
- DI VICO D., *Introduzione*, in BENTIVOGLI M., DI VICO D., PER L., VISCARDI G., NAVARETTI G., B. MOSCONI F., *#SindacatoFuturo in Industry 4.0*, ADAPT University Press, 2015, pag.1-2
- DIAMANTI I., CECCARINI L., DI PIERDOMENICO M., GARDANI L., *Gli italiani e l'informazione*, Osservatorio sul Capitale Sociale DEMOS-COOP www.demos.it, 2015

DIAMNOND W., FREEMAN R. B., *From the webbs to the web: unions and the internet*, British Journal of Industrial Relations, 2001

DIAMOND W. J., FREEMAN R. B., *Will unionism prosper in cyberspace? The promise of the internet for employee organization*, British Journal of Industrial Relations, Vol. 40, 3, pag. 569-596, 2002

Does social media strengthen or dilute employee voice?, ACAS Employment Relations Comment, 2014

EPIFANI S., JACONA A., LIPPI R., PAOLILLO M., *Manuale di comunicazione politica in rete. Costruire il consenso nell'era del web 2.0*, Editrice Apes, 2011, pag. 15-30

Facebook Top Newspapers 2015, VI Edizione, Innova et Bella, 2015

FASANO L., PANARARI M., SORICE M., *Mass media e sfera pubblica. Verso la fine della rappresentanza?*, Fondazione Giacomo Feltrinelli, 2016, pag. 1-9

FIETZGERALD I., HARDY J., LUCIO M., *The internet, employment and polish migrant workers: communication, activism and competition in the new organizational spaces*, New Technology, Work and Employment, Vol. 27, 2, 2012, pag. 93-105

FIORITO J., BASS W., *The use of Information Technology by National Unions: an exploratory analysis*, Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, Vol. 41, 1, pag. 34-37, 2002

FREEMAN R. B., *The advent of open source unionism?*, Critical Perspectives on International Business, Vol. 1, 2/3, 2005, pag. 79-92

FREEMAN R., REHAVI M., *Helping workers online and offline. Innovation in Union and Worker Organization using the Internet*, Studies of Labor Market Intermediation, 2011

FROSECCHI G., *Internet: nuove opportunità per il sindacato*, IresToscana, Filcams Toscana, 2013

GALLI F., FONTANELLI G., *Parti sociali e comunicazione. Il caso del sindacato nell'Italia contemporanea*, Anicia, 2002

GERBAUDO P., *Tweets and the streets: social media and contemporary activism*, Pluto Press, 2012

GIFFORD J., *What role will social media play in promoting employee voice? in Workplace trend of 2015*, ACAS, CIPD, 2014

- GIL DE ZUNIGA H., VALENZUELA S., *The mediating path to a stronger citizenship: online and offline networks, weak ties, and civic engagement*, Communication Research, Vol. 38, 3, 2011, pag. 397-421
- GRASSMAN R., UPCHURCH M., *Striking with social media: the contested (online) terrain of workplace conflict*, Sage Journal, 2015, pag. 2-18
- GREENE A., HOGAN J., GRIECO M., *Commentary: e-collectivism and distributed discourse: new opportunities for trade union democracy*, Industrial Relations Journal, Vol. 34, 2003, pag. 282-289
- GREENE A., KIRTON G., *Possibilities for remote participation in trade unions: mobilising women activists*, Industrial Relations Journal, Vol. 34, 2003, pag. 319-333
- GREER C., *E-Voice: how information technology is shaping life within unions*, Journal of Labor Research, Vol. 23, 2, 2002, pag. 215-235
- GROSSI G., *Sfera pubblica e flussi di comunicazione nell'epoca della rete*, in MOSCA L., VACCARI C., *Nuovi media, nuova politica? Partecipazione e mobilitazione online*, Franco Angeli, 2011
- GROSSI G., *Il sindacato tra propaganda e informazione* Quaderni di rassegna sindacale, 111, 1980, pag. 112-24
- HANDLEY A., CHAPMAN C., *Content rules*, Wyley& Sons, Hoboken, 2011
- HECKSCHER C., CARRE F., *Strenght in networks: employment rights organisation and the problem of co-ordination*, British Journal of Industrial Relations, Vol. 44, 4 2006, pag. 605-628
- HECKSCHER C., CARRE F., *Strenght in networks: employment rights organisation and the problem of co-ordination*, British Journal of Industrial Relations, Vol. 44, 4 2006, pag. 605-628
- HENDRICKSON R., *Union organizing on the net*, Paper presented at the 50th Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association, 1998
- HIRSCHMAN A. O., *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and States*, Polis, 1, 2014, pag. 125-132
- HODDER A., HOUGHTON D., *Union use of social media: a study of the University and College Union on Twitter*, New Technology, Work and Employment, Vol. 30, 2015, pag. 173-189
- HOLTON A. E., *Case of the #UTShooter: the public working with, for, and around the news media*, Journal of Applied Journalism & Media Studies, Vol. 1, 2012, pag. 125-142

HOWCROFT D., TAYLOR P., *“Plus ça change, plus la même chose? Researching and theorising the “new” new technologies*, New Technology, Work and Employment, Vol. 29, 2014, pag. 1-8

JENKINS H., *Convergence culture: where old and new media collide*, New York University Press, 2006

KEEN A., *Vertigine digitale. Fragilità e disorientamento da social media*, Egea, 2013

KELTY C., PANOFSKY A., CURRIES M., CROOKS R., ERICKSON S., GARCIA P., WARTENBE M., WOOD S., *Seven dimensions of contemporary participation disentangled*, Journal of the Association for Information Science and Technology, Vol. 66, 3, 2015, pag. 474-488

KERR A., WADDINGTON J., *E-Communications: an aspect of union renewal or merely doing things electronically?*, British Journal of Industrial Relations, 2013

KERR A., WADDINGTON J., *E-communications: an aspect of union renewal or merely doing things electronically?*, British Journal of Industrial Relations, Vol. 52, 2014, pag. 658-681

KIRBY J., MARSDEN P., *Connected marketing. The viral, buzz and word of mouth revolution*, Butterworth-Heinemann, 2006

La Fp Cgil cambia: “Siamo Un’Altra Storia - Futuro Prossimo”, www.fpcgil.it, 2016

LEE E., MUSTILL E., *Campaigning online and winning. How LabourStart’s Act NOW campaigns are making unions stronger*, 2012

LEE E., *The Labour Movement and the Internet*, The New Internationalism, Pluto Press, 1997

LINCOLN S., ROBARDS B., *Special theme issue: 10 years of Facebook*, SajeJournals – New Media & Society, Vol. 16, 7, 2014

LOTAN G., GRAEFF E., ANANNY M., GAFFNEY D., PEARCE D., BOYD D., *The revolutions were tweeteered: information flows during the 2011 Tunisian and Egyptian revolution*, International Journal of Communication, Vol. 5, 2011

LUCIO M., WALKER S., *The networked union? The internet as a challenge to trade union identity and roles*, Critical Perspectives on International Business, Vol. 1, 2005, pag. 137-154

LUCIO M., WALKER S., TREVORROW P., *Making networks and (re)making trade union bureaucracy: a european-wide case study of trade union engagement with the internet and networking*, New Technology, Work and Employment, Vol. 24, 2, 2009, pag. 115-130

- MANOVICH L., *Il linguaggio dei nuovi media*, Olivares, 2002
- MARMO R., *Social Media Mining. Estrarre e analizzare informazioni dai social media*, Hoelpi, 2016
- MARWICK A. E., BOYD D., *I tweet honestly, I tweet passionately: Twitter users, context collapse and the imagined audience*, New Media & Society, SAGE Journals, Vol. 13, 1, 2011
- MASLOW, A. H., *Motivazione e personalità*, Armando Editore, 1992
- MASTERS M. F., GIBNEY R., ZAGENCZYK T. J., SHEVCHUK I., *Union members' usage of IT*, Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, Vol. 49, 1, 2010, pag. 83-90
- MCLUHAN M., *Gli strumenti del comunicare*, Garzanti, 1986
- MCQUAIL D., *La sociologia dei media*, Il Mulino, 2007
- METTLING B. M., *Transformation numérique et vie au travail*, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, 2015
- MICONI A., *I tempi della cultura, gli strappi della tecnologia. Note sull'evoluzione dei media*, Problemi dell'informazione, 2-3, Il Mulino, 2011, pag. 237-262
- MICONI A., *La primavera araba, i social network, la scienza dei media. Alcune riflessioni teoriche*, Il Mulino, Comunicazione Politica, Vol. 2, 2013, pag. 185-198
- NALTY K. H., *Beyond viral. How to attract customers, promote your brand and make money with online video*, John Wiley & Sons, Hoboken, 2010
- NEW UNIONISM NETWORK, *Union Networking*, www.newunionism.net, 2011
- O'GRADY F., *How to communicate?*, ACAS Workplace trends 2016, pag. 10-11
- O'LEARY D. E., *Twitter Mining for discovery, prediction and causality: applications and methodologies*. Intell. Sys. Acc. Fin. Mgmt., Vol. 22, pag. 227-247
- O'NEIL M., KELLEY D., *Decoding publics: a review of digital media analytics tools*, University of Canberra, News & Media Research Centre, 2016
- OH S., SYN Y., *Motivation for sharing information and social support in social media: a comparative analysis of Facebook, Twitter, Delicious, YouTube and Flickr*, Journal of the Association for Information Science and Technology, Vol. 66, 10, 2015, pag. 2045-2060
- ONUICH O., *"Facebook helped me do it": understanding the EuroMaidan Protester "tool-kit"*, Studies in Ethnicity and Nationalism, Vol. 15, 1, 2015, pag. 170-184

OU C. X. J., DAVISON R. M., *The Impact of Instant Messaging in the Workplace*, AMCIS Proceedings, Paper 136, 2010

PANAGIOTOPOULOS P., BARNETT J., *Social media in union communications: an international study with UNI Global Union Affiliates*, British Journal of Industrial Relations, 2014

PANAGIOTOPOULOS P., *Report on the UNI Global survey on online communications*, 2012

PANAGIOTOPOULOS P., *Towards unions 2.0: rethinking the audience of social media engagement*, New Technology and Employment, Vol. 27, 3, 2012

PANAGIOTOPOULOS P., *Trade union renewal and social media: a study of Twitter use by Britain's unions*, Developmental paper for British Academy of Management, 2015

PEDERSINI R., *La rappresentanza imprenditoriale in una società che cambia*, Impresa&Stato, 6, 2010

PETER K., *Labor on the Internet*, Working USA, Vol. 1, 1, 1997

PINNOCK S. R., *Organizing virtual environments: national union deployment of the blog and new cyber strategies*, WorkingUSA – The Journal of Labor and Society, Vol. 8, 4, 2005, pag. 457-468

PIOVESAN E., *Comunicazione e rappresentanza del sindacato*, Università degli studi di Bologna, 2002

PLISKIN N., ROMM C. T., MARKEY R., *E-mail as a weapon in an industrial dispute*, New Technology, Work, and Employment, Vol. 12, 1997, pag. 3-12

PORCELLI M., MAZZOLINI S., *La comunicazione nelle associazioni imprenditoriali*, Sinergie, 59, 2002.

PRINCE D., *How to communicate?*, ACAS Workplace trends 2016, pag. 8-9

RADELLI A., BRUNO R., *I volantini*, Quaderni di Rassegna Sindacale, 55-56, 1975, pag. 113-125

Rapporto CENSIS, *Rapporto sulla situazione sociale del Paese – Comunicazione e media*, 2015

RAY J. E., *Rapports collectifs de travail et nouvelles technologies de l'information et de la communication*, Droit Social, 2012

REGALIA I., *Gli strumenti d'informazione del sindacato: le assemblee*, Quaderni di rassegna Sindacale, Vol. 13, 56-57, 1975, pag. 103-112

Reuters Institute for the Study of Journalism, *Digital News Report 2016*, www.digitalnewsreport.org

RICHARDS J., *Because i need somewhere to vent: the expression of conflict through work blogs*, New Technology, Work and Employment, Vol. 23, 1-2, 2008, pag. 95-110

RICHARDS J., KOSMALA K., *"In the end, you can only slag people off for so long" Employee cynicism through work blogging*", New Technology, Work and Employment, Vol. 28, 1, 2013, pag. 66-77

RICHARDS J., *What has the Internet ever done for employees? A review, map and research agenda*, Employee Relations, Vol. 34, 1, 2012, pag. 22-43

ROLANDO S., *La comunicazione del futuro. Anche i conflitti sono una chiave d'interpretazione dei rapporti tra media, imprese, istituzioni e cittadini*, Problemi dell'Informazione n. 3, 2005, pag. 339-348

SANGALLI F., *Lo sviluppo delle organizzazione di rappresentanza. Approcci, metodi e indicazioni operative*, Franco Angeli, 2004

SASSOON J., *Storie virali. Come creare racconti di marca capaci di diffondersi in modo esplosivo sul web*, Lupetti Editori di Comunicazione, 2012

SAUNDRY R., STUART M., ANTCLIFF V., *Broadcasting discontent: freelancers, trade unions and the Internet*, New Technology, Work and Employment, Vol. 22, 2, 2007, pag. 178-191

SAUNDRY R., STUART M., ANTCLIFF V., *Social capital and union revitalization: a study of worker networks in the UK audio-visual industries*, British Journal of Industrial Relations, Vol. 50, 2, 2012, pag. 263-286

SAUNDRY R., STUART M., ANTCLIFF V., *Social capital and union revitalization: a study of worker networks in the UK audio-visual industries*, British Journal of Industrial Relations, Vol. 50, 2, 2012, pag. 263-286

SAUNDRY R., STUART M., ANTCLIFF, *Broadcasting discontent-freelance, trade unions and internet*, New Technology, Work and Employment, Vol. 22, 2, 2007, pag. 179

SCHONEBOOM A., *Sleeping giants: fired work bloggers and labourorganisation*, New Technology, Work and Employment, Vol. 26, 1, 2011, pag. 17-28

SCHONEBOOM A., *Work blogging in a Facebook age*, Work, Employment and Society, Vol. 25, 1, 2011, pag. 132-140

SCOTT M., *World Wide Rave. Creating Triggers that get millions of people to spread your ideas and share your stories*, Wylwy& Sons, Hoboken, 2009, pag. 102

SERRES M., *Non è un mondo per vecchi. Perché i ragazzi rivoluzionano il sapere*, Bollati Boringhieri, 2013 in BENTIVOGLI M., *Abbiamo rovinato l'Italia?, Perché non si può fare a meno del sindacato*, Radar, 2016

SMITH S., HARWOOD P., *Social media and its impact on employers and trade unions*, ACAS Employment Relations Comment, 2011

STEVENS C. D., GREER C. R., *E-voice, the internet and life within unions: riding the learning curve*, WorkingUSA - The Journal of Labor and Society, Vol. 8, 2005, pag. 439-455

SUH B., HONG L., PIROLI P., CHI E. H., *Want to be retweeted? Large scale analytics on factors impacting retweet in a Twitter network*, IEEE International Conference on Social Computing, 2010, pag. 177-184

TRONTI L., *Verso un sistema di contrattazione 2.0. Appunti per l'innovazione della contrattazione*, Nota ISRIL n. 32, 2015

UNITE THE UNION, *Unite guide to campaigning on the web*, www.unitetheunion.org

VALEARDI C. in COLARIETI S., PERAZZI M., *Comunicazione e rappresentanza. Le associazioni di categoria all'epoca del federalismo*, LUISS University Press, 2010

VEENSTRA S. A., IYER N., PARK S. CHANG, ALAJMI F., *Twitter as "a journalistic substitute"? Examining #wiuniontweeters' behavior and self-perception*, Sage Journals, Vol. 16, 4, 2015, pag. 488-504

VILLANI A., *La comunicazione sindacale tra vecchi e nuovi schemi argomentativi. Il caso della Cgil*, Università degli studi di Perugia, 2004

VISCONTI G., *Comunicare bene*, Franco Angeli, 1999

WARD S., LUSOLI W., *Dinosaurs in Cyberspace? British Trade Unions and the Internet*, European Journal of Communication, Vol. 18, 2, 2003, pag. 147-179

WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D., *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, 1971, Cap. 2, pag. 40-43

WHITE A., *Best practice use of Facebook for unions*, alexwhite.org, 2014

WHITE A., *Campaigning for unions*, www.alexwhite.org, 2012

WHITE A., *Facebook for Unions. A preview of Unionfy: social campaigning for unions*, Create Space Independent Publishing Platform, 2014

WHITE A., *Social Media for Unions*, Aleithia Media and Communication, 2010

WILSON R. E., GOSLING S. D., GRAHAM L. T., *A review of Facebook research in the social sciences*, Sage Journals – Perspectives on Psychological Science, Vol. 7, 3, 2012, pag. 203-220

WOOD J. A., *Network of injustice and worker mobilisation at Walmart*, Industrial Relations Journal, Vol. 46, 4, 2015, pag. 259-274

WOOD J., *Connecting activists: unions and social networking, a report from the UK*, WorkingUSA, Vol. 12, 4, 2009, pag. 629-639

WOODS J., *What role will social media play in promoting employee voice?*, Workplace trend of 2015, ACAS, CIPD, 2014, pag. 36-39

Workplace trend of 2015, ACAS, CIPD, 2014

ZYGMUNT B., *Modernità liquida*, Laterza, 2006