

EDIZIONE 2026

Osservatorio **Comunicazione Strategica**

La scienza delle relazioni:
il ruolo delle competenze strategico-
relazionali nella creazione di valore per le
organizzazioni

Saluti Istituzionali



Luca Brambilla

Direttore Accademia di Comunicazione
Strategica e Direttore del Percorso Executive in
Comunicazione e Negoziazione Strategica
POLIMI GSoM



Federico Frattini

Dean di POLIMI Graduate School of
Management, Direttore Scientifico OCS e
Professore Ordinario di Innovazione Strategica
Politecnico di Milano

Innovation & Strategy & Family Business



Innovation, Strategy & Family Business è un team di ricercatori e professionisti del **Politecnico di Milano** (QS World University Ranking 2024, 1^a università in Italia), ed in particolare della **School of Management** (SoM) dell'Ateneo.

Centro Studi di Comunicazione Strategica



Il **Centro Studi di Comunicazione Strategica** è un organo che contribuisce al miglioramento del benessere e delle performance all'interno delle organizzazioni, promuovendo la consapevolezza e l'adozione di **competenze relazionali chiave**.

PROGETTO

Presentazione dell'Osservatorio e della Survey



Massimo Balestri

Direttore Strategico OCS e Direttore Centro
Studi di Comunicazione Strategica



Josip Kotlar

Direttore Scientifico OCS e Professore Ordinario di
Strategia, Innovazione e Family Business,
Politecnico di Milano

Osservatorio **Comunicazione Strategica**

SCENARIO E MISSION

In un contesto complesso e in continuo cambiamento, la capacità di **generare relazioni di valore** rappresenta un vantaggio competitivo cruciale. Sebbene vi sia **crescente attenzione verso le soft skill**, manca un **approccio rigoroso e continuativo** capace di analizzarne l'impatto concreto su **performance, benessere organizzativo e sostenibilità dei modelli di leadership**.

L'Osservatorio Comunicazione Strategica nasce come piattaforma di ricerca permanente con l'obiettivo di analizzare in modo scientifico le dinamiche relazionali nei contesti complessi, promuovendo la diffusione e l'adozione di competenze strategico-relazionali come leva di sviluppo organizzativo e contribuendo alla costruzione di un ecosistema di conoscenza condivisa per la comunità manageriale.

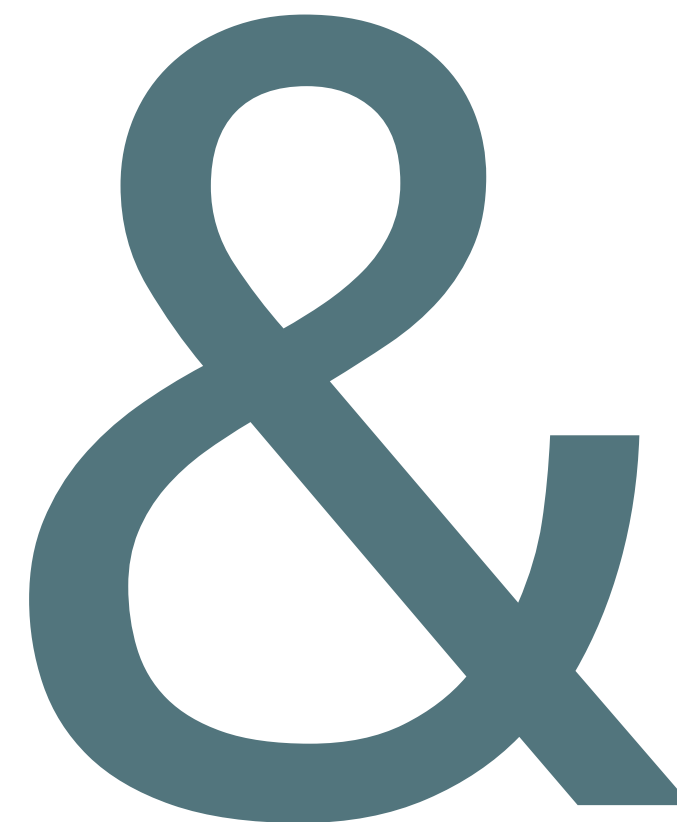
Osservatorio **Comunicazione Strategica**

ATTIVITÀ

Lavorando in stretta connessione con imprese, associazioni, manager e professionisti, l'Osservatorio promuove la condivisione di esperienze, know-how e casi d'uso, con l'intento di generare insight originali e best practice.

Laboratorio di ricerca applicata

- Analisi della letteratura e dati secondari
- Survey nazionale
- Interviste qualitative
- Workshop di co-creazione



Eventi di divulgazione e co-creazione

- Evento di lancio dell'attività
- Webinar online di disseminazione
- Convegno finale di divulgazione della ricerca

Osservatorio Comunicazione Strategica

IL TEAM DI RICERCA



Direttore Scientifico
Federico Frattini
Professore Ordinario di Innovazione Strategica
ISF



Project Manager
Beatrice Margutti
Senior Strategy Consultant & Researcher
ISF



Direttore Strategico
Massimo Balestri
Direttore del Centro Studi di Comunicazione Strategica
Centro Studi Comunicazione Strategica



Responsabile Partnership
Daniela Caraiman
Head of Communication
Accademia di Comunicazione Strategica



Direttore Scientifico
Josip Kotlar
Professore Ordinario di Strategia, Innovazione e Family Business
ISF



Lead Researcher
Chiara Pantalena
PhD Student and Senior Research & Associate
ISF



Researcher
Greta Mezzetti
Responsabile della Didattica
Accademia di Comunicazione Strategica

IL COMITATO STRATEGICO

Associazioni patrocinanti



Aziende partner



Ricerca

Il ruolo delle competenze strategico-relazionali nella
creazione di valore per le organizzazioni

Osservatorio **Comunicazione Strategica**

SCENARIO

- Il **contesto lavorativo è sempre più complesso**, interdipendente e in continuo cambiamento.
- **Le competenze tecniche non bastano più.**
- La capacità di **costruire relazioni, allineare persone e funzioni, gestire conflitti e generare senso condiviso** diventa un fattore critico.
- Le competenze strategico-relazionali non rappresentano più una dimensione “soft”, ma incidono sulla **capacità dell’impresa di innovare, adattarsi e competere.**
- La ricerca nasce per **comprendere come e quanto queste competenze siano oggi riconosciute, sviluppate e integrate nelle organizzazioni italiane**, e quale ruolo possano giocare nella **creazione di valore nel medio-lungo periodo.**



Osservatorio **Comunicazione Strategica**

COMPETENZE STRATEGICO-RELAZIONALI

Definizione

L'insieme di abilità e capacità che permettono di gestire e sviluppare le relazioni in modo consapevole e orientato al raggiungimento di obiettivi strategici.

Le competenze identificate:

1. Intelligenza emotiva
2. Ascolto attivo e capacità di fare domande
3. Gestione del tempo
4. Public speaking
5. Comunicazione
6. Visione strategica e gestione dell'incertezza
7. Negoziazione e gestione dei conflitti
8. Leadership collaborativa
9. Leadership inclusiva
10. Gestione dell'ego

Osservatorio **Comunicazione Strategica**

METODOLOGIA

La ricerca dell'Osservatorio Comunicazione Strategica 2026 adotta un **approccio integrato**, combinando metodologie quantitative e qualitative per garantire solidità analitica e profondità interpretativa.

Metodologia quanti-qualitativa

**Analisi della
letteratura e dati
secondari**

**Survey
nazionale**

**Interviste qualitative
e workshop di
co-creazione**

Osservatorio **Comunicazione Strategica**

I CAPITOLO DEL REPORT

Ricerca 2026

- 1.** Le **competenze strategico-relazionali** come leva per la **performance organizzativa**
Offre il quadro teorico di riferimento, chiarendo cosa si intende per competenze strategico-relazionali e perché rappresentano un capitale strategico capace di generare vantaggio competitivo sostenibile.

- 2.** Lo **stato dell'arte** delle competenze **strategico-relazionali** in Italia
Presenta i risultati della survey nazionale, offrendo una fotografia aggiornata sullo stato dell'arte delle competenze strategico-relazionali, a partire dal livello di consapevolezza, diffusione, benefici percepiti e principali sfide nel contesto manageriale italiano.

- 3.** **Applicare** le competenze **strategico - relazionali** nel **contesto organizzativo**
Analizza come le competenze strategico-relazionali vengono concretamente integrate nei processi aziendali e in che modo contribuiscono allo sviluppo di performance, innovazione e capacità di adattamento.

Osservatorio **Comunicazione Strategica**

LA SURVEY IN BREVE

Approccio **sistematico e rigoroso** alla misurazione di dimensioni spesso valutate esclusivamente in modo qualitativo.

Target

CEOs e membri del top management, HR leader e professionisti operanti in organizzazioni italiane di diversi settori.

Diffusione

Somministrazione online tramite network istituzionali, associazioni professionali e canali accademici e aziendali partner dell'Osservatorio.

Tempistiche

Aprile - Giugno 2026: raccolta dati
Novembre 2026: presentazione dei risultati in occasione del convegno annuale dell'Osservatorio.

Osservatorio **Comunicazione Strategica**

LA STRUTTURA DELLA SURVEY

Sezioni della survey 2026

SEZIONE 1

Profilazione del campione

Domande socio-demografiche e organizzative (ruolo, settore, dimensione aziendale, anzianità professionale) per garantire solidità statistica e segmentazione dei risultati.

SEZIONE 2

Diffusione e consapevolezza

Scale di valutazione (1-10) per misurare conoscenza del concetto, rilevanza percepita e livello di discussione interna nelle organizzazioni.

SEZIONE 3

Applicazione e impatto

Domande a scelta multipla e scale Likert per analizzare:

- Ambiti di applicazione (leadership, innovazione, change, ecc.)
- Benefici attesi e impatti su performance, clima, decisioni
- Modalità di sviluppo e investimento formativo
- Ostacoli e maturità organizzativa

Osservatorio **Comunicazione Strategica**

CONTRIBUISCI ALLA RICERCA

Partecipa alla survey!

Nella giornata di domani riceverai un'e-mail con il link alla compilazione della survey. Contribuisci alla ricerca dell'Osservatorio compilandola e condividendola con altre persone.



Moderà: Gianni Rusconi, Giornalista Il Sole 24 Ore

Intervista doppia

Competenze, relazioni e rappresentanza: il nuovo capitale del management italiano



Valter Quercioli

Presidente
Federmanager



Simone Pizzoglio

Vicepresidente
Manageritalia



Le relazioni come leva di competitività nelle imprese



Diego Modugno

CEO
CAL Srl - Servizi Logistici

Le relazioni come leva di competitività nelle imprese

HOLDING

DEA

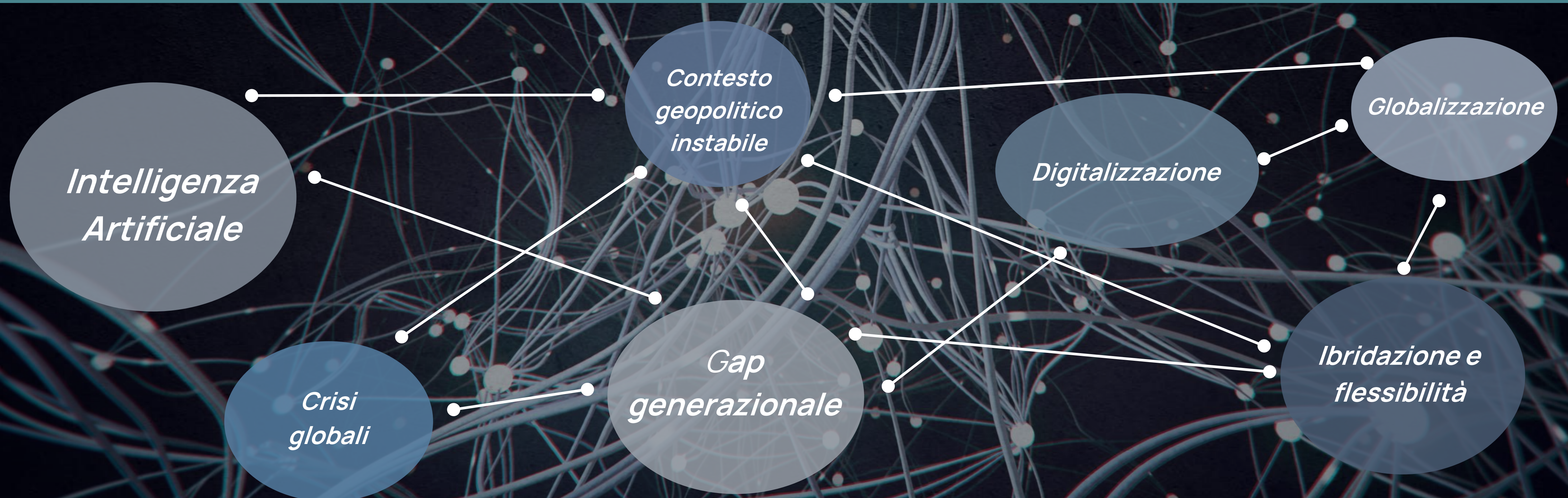


350 milioni di fatturato aggregato

**5.500 dipendenti tra diretti e
indiretti**

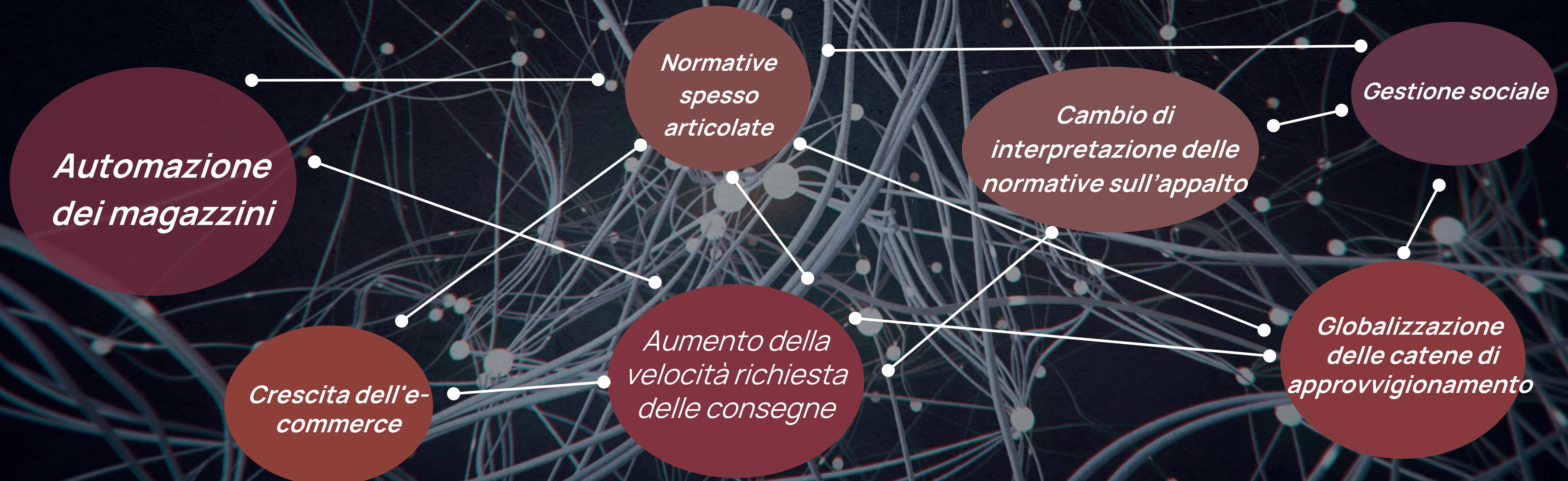
Le relazioni come leva di competitività nelle imprese

IL CONTESTO ATTUALE E' COMPLESSO



Le relazioni come leva di competitività nelle imprese

E IL SETTORE DELLA LOGISTICA LO E' ALTRETTANTO



Le relazioni come leva di competitività nelle imprese



IN UN CONTESTO COSI' COMPLESSO IL SUCCESSO NON SI RAGGIUNGE DA SOLI

Le relazioni come leva di competitività nelle imprese



SERVE COSTRUIRE ALLEANZE RELAZIONALI

Le relazioni come leva di competitività nelle imprese



PARADOSSO

Con l'aumentare dell'automazione aumenta la necessità di competenze relazionali



Le relazioni come leva di competitività nelle imprese



DA INGEGNERE AEROSPAZIALE A CEO



DA OBIETTIVI SFIDANTI A OBIETTIVI COMPLESSI



DA HARD SKILL A SOFT SKILL



DA PERFEZIONISMO INDIVIDUALE A VALORE CONDIVISO

OSSERVATORIO COMUNICAZIONE STRATEGICA



Le relazioni come leva di competitività nelle imprese

*Le competenze tecniche possono
renderti un ottimo musicista,
ma solo le competenze relazionali
possono trasformarti in un
Direttore d'orchestra*



Moderà: Gianni Rusconi, Giornalista Il Sole 24 Ore

Tavolo 2

Il valore della Comunicazione Strategica nello sviluppo delle organizzazioni



**Alessandra
Scotti**

Vicepresidente AIDP
Lombardia, Aree
Comunicazione e
International, Consigliere
Nazionale
AIDP



**Andrea
Barbuto**

Content management
Specialist - Relazione
Esterne
Confindustria



**Magda
Marsili**

Direttrice Eventi e
Comunicazione
Associativa
Assolombarda



**Laura
Fedeli**

Head of Advisory
Valore D



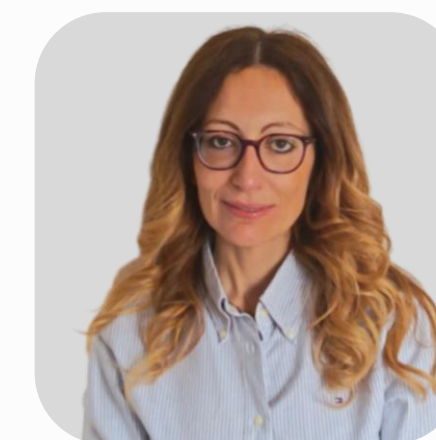
**Martina
Abbate**

HR Business
Partner
**Cooper Consumer
Health**



**Luca
Debattisti**

Marketing & Training
Director HQ Sales
Manager
Italmondo



**Giulia
Nicolosi**

HR
OMAB

Next Step e opportunità di ingaggio



Josip Kotlar

Direttore Scientifico OCS e Professore Ordinario di
Strategia, Innovazione e Family Business,
Politecnico di Milano



Massimo Balestri

Direttore Strategico OCS e Direttore Centro
Studi di Comunicazione Strategica

Osservatorio Comunicazione Strategica

IL PERCORSO

Dove siamo oggi

1

COMITATO



Comitato
Online
05 Marzo

1

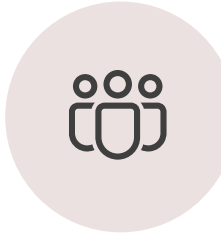
KICK-OFF



Politecnico di
Milano
28 Aprile

2

WORKSHOP



Politecnico di
Milano
Maggio - Giugno

1

WEBINAR



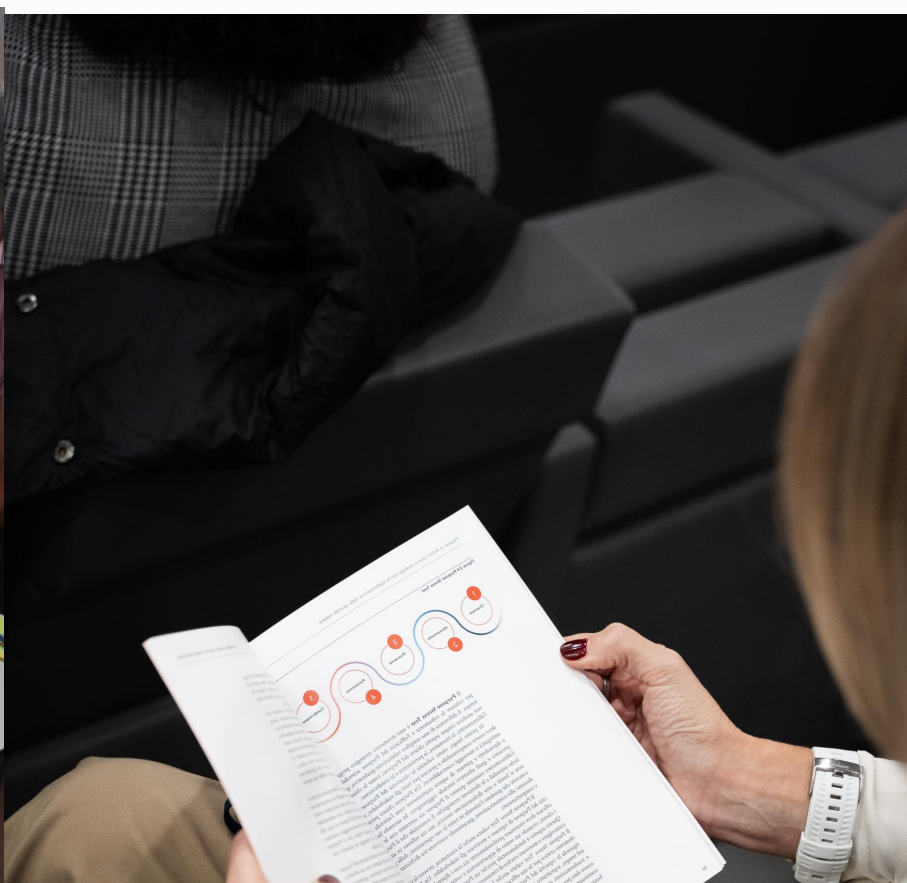
Webinar
Online
22 Settembre

1

CONVEGNO



Politecnico di
Milano
26 Novembre



Osservatorio **Comunicazione Strategica**

DIVENTARE PARTNER DELLA RICERCA

OPPORTUNITA'

Le aziende partner accedono a numerosi benefici, tra cui:

- **insight in anteprima**
- **partecipazione** attiva al **webinar** e al **convegno** finale
- **opportunità di co-creazione** tramite workshop tematici
- **visibilità** attraverso iniziative ed eventi dell'Osservatorio
- **momenti di confronto** con il team di ricerca

La partnership è pensata per organizzazioni che vogliono **contribuire attivamente alla ricerca** e **valorizzare il proprio impegno sulle competenze strategico-relazionali**.



EDIZIONE 2026

Osservatorio **Comunicazione Strategica**

La scienza delle relazioni: il ruolo delle competenze strategico-relazionali nella creazione di valore per le organizzazioni

Per maggiori informazioni contattare:

beatrice.margutti@polimi.it

d.caraiman@comunicazionestrategica.it