

Valutare e migliorare la comunicazione digitale per la sostenibilità: un modello operativo per i siti web

Received
1st March 2016
Revised
23rd March 2016
Accepted
26th April 2017

Alfonso Siano - Francesca Conte - Sara Amabile
Agostino Vollero - Paolo Piciocchi

Abstract

Obiettivo del paper: Il paper mira a valutare e migliorare i requisiti della comunicazione per la sostenibilità nei corporate website attraverso un modello operativo costruito ad hoc.

Metodologia: La costruzione del modello avviene sulla base delle indicazioni derivanti sia dalla rassegna della letteratura in tema di corporate sustainability e digital communication, sia dall'analisi dei website delle organizzazioni classificate dal Reputation Institute nel "Global CSR RepTrak 2015". Per sperimentare l'applicabilità del modello, si procede poi ad uno studio pilota tramite la valutazione dei website di organizzazioni appartenenti ai settori bancario e farmaceutico.

Risultati: Il modello è costruito sulla base di un'architettura di fattori distinti a più livelli: macro-item, item e micro-item. Esso consente di misurare e valutare i requisiti di comunicazione per la sostenibilità nei website, con attribuzione di score alle singole imprese ed elaborazione di ranking di settore. Il meccanismo di attribuzione dei punteggi nel modello prevede eventuali penalizzazioni per il greenwashing. Il modello permette, inoltre, di individuare aree di criticità che necessitano di interventi correttivi.

Limiti della ricerca: Il modello non ha la pretesa di essere esaustivo, in quanto si focalizza su un numero limitato di fattori. La semplificazione derivante dall'impiego di variabili dicotomiche se da un lato può apparire un punto di debolezza, dall'altro garantisce la riduzione della soggettività e dell'ambiguità in sede di rilevazione dei fattori nei siti web.

Implicazioni pratiche: Lo studio offre ai responsabili e ai consulenti della comunicazione digitale uno strumento operativo da cui ricavare utili indicazioni per valutare e migliorare la comunicazione per la sostenibilità nei website delle organizzazioni profit e non profit.

Originalità del paper: Il modello operativo rappresenta la prima proposta in ambito accademico di uno strumento di valutazione e miglioramento dei requisiti di comunicazione per la sostenibilità per i siti web.

Parole chiave: corporate sustainability; corporate website; digital communication; greenwashing

Purpose of the paper: The paper aims to assess and improve the requirements of communication for sustainability in the corporate website through an operational model.

Methodology: *The model has been developed on the basis of indications deriving from the literature review both in the field of corporate sustainability and digital communication, and from the analysis of the website of the organizations classified by the Reputation Institute in the “Global CSR RepTrak 2015”. To test the feasibility of the model, a pilot study was carried out by evaluating the website of the organizations belonging to the banking and pharmaceutical industries.*

Findings: *The model is based on an architecture of factors: macro-item, item and micro-item. It enables to measure and assess the requirements of the communication for sustainability in the website, providing a score to the individual companies and industry-ranking. The allocation of the scores in the model includes potential penalties if greenwashing is detected. The model also allows to identify critical areas that need corrective actions.*

Research limits: *The model does not pretend to be exhaustive as it focuses on a limited number of factors. The simplification deriving from the use of dichotomous variables if it can appear a weakness on the one hand, it ensures the reduction of subjectivity and the ambiguity in the detection of the factors on the website, on the other hand.*

Practical implications: *The study provides managers and consultants of digital communication with an operational tool by which to obtain useful information to assess and improve communication for sustainability in the official website of profit and non profit organizations.*

Originality of the paper: *The model is the first proposal in the academic field of a tool which analyzes, assesses and improves the online communication for sustainability of websites.*

Key words: corporate sustainability; digital communication; website; greenwashing

1. Introduzione

Nell'arco degli ultimi decenni, gli ambienti digitali e la rete internet hanno assunto un ruolo di fondamentale importanza nella comunicazione per la sostenibilità da parte di organizzazioni appartenenti a diversi settori merceologici (Basil e Erlandson, 2008). L'esigenza di un'adeguata comunicazione ai propri *stakeholder* in materia di sostenibilità sta determinando profondi cambiamenti negli strumenti digitali utilizzati dalle imprese. Non a caso, sempre più spesso, i *website* presentano ampie sezioni dedicate alle tematiche di sostenibilità (Dade e Hassenzahl, 2013). Nonostante l'interesse crescente nei confronti della *corporate sustainability* (CS), sia in ambito accademico che nella *business community*, risultano ancora assai limitati gli studi che trattano di valutazione della comunicazione per la sostenibilità nei contesti digitali (Parker *et al.*, 2010; Lundquist, 2012). Emergono ancora difficoltà, da parte delle organizzazioni che si dichiarano sostenibili, nel misurare e migliorare i fattori critici che consentono di implementare un'efficace *sustainability communication*.

Partendo da queste considerazioni, il *paper* mira a colmare un *gap* in letteratura attraverso la costruzione di un modello operativo finalizzato a valutare e migliorare la *sustainability communication online* delle organizzazioni *profit* e *non profit*, veicolata tramite i siti *web* aziendali.

2. Literature review

La *sustainable corporation* si sta progressivamente affermando come un nuovo paradigma di business, considerato essenziale per lo sviluppo e la competitività delle organizzazioni (Elkington, 1994; Iasevoli e Massi, 2012). L'adozione di un approccio di management basato sulla sostenibilità può essere inteso come una vera e propria "filosofia di governo" (Golinelli e Volpe, 2012). L'orientamento alla sostenibilità definisce gli elementi che fondano l'identità e i *core value* dell'impresa, evidenziando nella finalità istituzionale l'impegno aziendale nei confronti delle "3P" (Planet, People e Profit) (Savitz e Weber, 2006). In rapporto al modello del "The triple bottom line" (TBL), un'organizzazione si può definire sostenibile se è in grado di garantire il giusto equilibrio tra il conseguimento di risultati economici, la preservazione delle risorse ambientali e il progresso sociale.

L'interesse e la sensibilità crescente nei confronti della sostenibilità da parte degli *stakeholder* aziendali hanno indotto le organizzazioni ad adottare canali adeguati per comunicare il proprio impegno in tale ambito, soprattutto nei contesti *online* (Moreno e Capriotti, 2009; Illia *et al.*, 2015). La comunicazione per la sostenibilità negli ambienti digitali sta diventando un tema di fondamentale importanza nell'ambito del management delle organizzazioni che si dichiarano sostenibili (Gomez e Chalmeta, 2011). Sempre più spesso queste ultime adottano canali di comunicazione *online* al fine di evidenziare l'impegno aziendale nei confronti delle principali tematiche di sostenibilità (impatti ambientali, implicazioni sociali, creazione e conservazione della ricchezza) (Edwards, 2005; Perrini e Tencati, 2011). Nel contesto attuale, i nuovi media e gli spazi virtuali rappresentano un'opportunità per accrescere la *corporate reputation* delle organizzazioni, attraverso il "dialogo aperto" con gli *stakeholder*.

Tra gli strumenti maggiormente utilizzati dalle organizzazioni, un ruolo particolarmente rilevante è quello assunto dai *website* (Siano *et al.*, 2016), in quanto consentono un'esplicitazione più diretta e immediata degli *statement* e del *commitment* aziendale (Sanil e Ramakrishnan, 2015). In questa prospettiva, la comunicazione *online* diviene un "vettore relazionale" in grado di connettere l'impresa con i propri *stakeholder* ed accrescere la *corporate reputation* (Fombrun e van Riel, 2004; Cornelissen, 2011). La *corporate communication* è volta a trasmettere in modo adeguato gli impegni assunti dall'organizzazione sostenibile, evitando disallineamenti tra quanto quest'ultima dichiara in termini di "promesse" e la sua effettiva capacità di portare a termine i risultati attesi, con successive attività di rendicontazione di ciò che è stato concretamente conseguito (Siano, 2014; Siano *et al.*, 2015). D'altra parte, il disallineamento tra promesse e risultati concreti è fonte di rischio reputazionale (Gaultier-Gaillard e Louisot, 2006; Gaudenzi *et al.*, 2015).

Alla luce degli impegni e degli obiettivi assunti, le organizzazioni *sustainability oriented* hanno, dunque, un elevato potenziale di rendimento in termini di capitale reputazionale ma, allo stesso tempo, risultano maggiormente esposte al rischio reputazionale. Tale rischio è fortemente alimentato se l'impresa attua una comunicazione di pura "facciata", senza il supporto di azioni realmente implementate. In tal caso, si incorre nel c.d.

Alfonso Siano
Francesca Conte
Sara Amabile
Agostino Vollerò
Paolo Piciocchi
Valutare e migliorare
la comunicazione digitale
per la sostenibilità:
un modello operativo
per i siti web

greenwashing (Delmas e Burbano, 2011; Lyon e Montgomery, 2015), ossia nelle pratiche di “cosmesi” dell’identità aziendale (*identity-washing*), volte a manipolare o nascondere gli aspetti più controversi dal punto di vista della sostenibilità, distogliendo l’attenzione degli *stakeholder* da condotte in realtà “non etiche”. Il rischio di *greenwashing* risulta amplificato in considerazione del maggiore potere di denuncia che i consumatori acquisiscono negli ambienti *web* (Kucuk e Krishnamurthy, 2007). Lo sviluppo di un orientamento alla sostenibilità richiede l’esplicitazione di sistemi di *governance*, ovvero di strutture e prassi attraverso cui l’organizzazione gestisce le relazioni con i propri *stakeholder*, al fine di integrare le istanze di sostenibilità nella propria gestione (Arrigo, 2006).

In tale prospettiva, un’organizzazione *sustainability oriented* deve dotarsi di un modello organizzativo in grado di mettere in pratica i principi e gli obiettivi dichiarati. È noto che i meccanismi di governo, come anche i processi decisionali, possono essere formalizzati in termini di strutture ed organigrammi, con chiare assegnazioni delle responsabilità.

Nell’ambito del modello organizzativo delle imprese sostenibili si possono individuare diverse strutture e attori, che agiscono a livello sia strategico che operativo (Sebastiani, 2014). Da un punto di vista strategico, è possibile riscontrare la presenza di istituzioni che governano la sostenibilità aziendale, approvandone le linee strategiche, come il *Sustainability Board*, il *Board Commette*, il Consigliere o Referente per la sostenibilità, ecc. (Siano, 2014). A livello operativo, si rileva, invece, la presenza di sub-unità organizzative che si occupano esclusivamente della gestione della sostenibilità (Birth *et al.*, 2008). In questo caso, si possono individuare: la Funzione di CSR, il *Sustainable Department*, il *Sustainability Manager*, ecc.

I *website* delle organizzazioni sostenibili presentano, frequentemente, una sezione dedicata all’esplicitazione dei modelli organizzativi e degli strumenti di *governance* adottati. In relazione a quest’ultimo aspetto, l’importanza del *reporting* è cresciuta nel corso degli ultimi anni in maniera esponenziale, comportando la progressiva diffusione nei siti istituzionali dei bilanci (o report) di sostenibilità, redatti nel rispetto dei principi definiti da organismi internazionali (es. GRI) (Marimon *et al.*, 2012).

Le potenzialità offerte dal *web* hanno determinato il proliferare di approcci di *reporting* più interattivi, al fine di un maggior coinvolgimento degli *stakeholder* (Fisher *et al.*, 2004; Tarquinio e Rossi, 2014). I meccanismi di *reporting* interattivo, la trasparenza e l’*accountability* sono, dunque, divenuti parte integrante della comunicazione per la sostenibilità nei contesti digitali, al fine di garantire agli *stakeholder* una sempre maggiore congruenza tra comunicazione aziendale ed azioni realmente implementate (Fukukawa e Moon, 2004). Oltre al bilancio sociale, le imprese che si dichiarano sostenibili utilizzano altri strumenti di *corporate governance* per comunicare il proprio *commitment*. A questo proposito, ad assumere un ruolo rilevante sono il codice etico e di condotta (Salvioni, 2004), le certificazioni (Gallastegui, 2002) e l’adesione a specifici indici di sostenibilità (Amaladoss *et al.*, 2011; Màrquez e Fombrun, 2005).

Nel contesto attuale, il coinvolgimento degli *stakeholder* nelle tematiche sociali, ambientali ed economiche è considerato un aspetto fondamentale

nella gestione delle attività aziendali (Greenwood, 2007). Un'organizzazione realmente sostenibile inevitabilmente promuove processi di *stakeholder engagement*, in quanto è tesa a dialogare con i propri portatori d'interesse, al fine di creare "valore condiviso" (Porter e Kramer, 2011; Illia *et al.*, 2015). Le potenzialità del *web* supportano i processi di comunicazione bidirezionale e multidirezionale con i pubblici d'impresa.

Con l'avvento di internet emerge, infatti, un progressivo spostamento del "potere" dall'impresa agli *stakeholder* che, dall'essere destinatari passivi dei messaggi, diventano soggetti attivi nella generazione di "nuovi contenuti" (*user-generated content*) (OECD, 2007; Singer, 2014). Al fine di fronteggiare il progressivo *consumer empowerment* (Pires *et al.*, 2006), le organizzazioni hanno sempre più la necessità di adottare, soprattutto in ambito digitale, meccanismi partecipativi in cui si attribuisce priorità al confronto attivo con i pubblici. Il processo di *stakeholder engagement* deve essere integrato nella strategia complessiva di comunicazione *online*, sfruttando le potenzialità offerte dai *website* e dalle aree dedicate alle relazioni con gli *stakeholder* (Kucuk e Krishnamurthy, 2007). Nell'ambito del sito *web*, è opportuna la presenza di strumenti in grado di favorire processi "inclusivi", che si sostanziano in forme di collaborazione strutturate e modalità di coinvolgimento personalizzate. Quest'ultime valorizzano i *feedback* provenienti dai diversi *stakeholder*, consentendo agli stessi di incidere sui processi decisionali aziendali (Miles *et al.*, 2006).

La predisposizione di adeguati strumenti di ascolto, in grado di individuare le aspettative degli *stakeholder*, consente di migliorare la gestione degli interventi in tema di sostenibilità. Assume, così, un ruolo rilevante il processo di analisi delle priorità, e della relativa matrice, volta a ponderare le tematiche di interesse degli *stakeholder* incrociandole con la strategia aziendale (Eccles *et al.*, 2012). Inoltre, il dialogo tra organizzazione e *stakeholder* è agevolato dall'adozione di strumenti *online* che supportano i processi di *engagement*. I principali mezzi in grado di consentire, nell'ambito del sito *web*, l'interazione con pubblici sulla sostenibilità, sono i *blog*, i *forum*, le *community online*, i glossari, le FAQ. L'adozione di tali strumenti favorisce la creazione di relazioni fiduciarie e il coinvolgimento continuo degli *stakeholder* nelle dinamiche aziendali. Al fine di conferire legittimità alle attività aziendali, le organizzazioni *sustainability oriented* devono comunicare, in modo costante, il loro impegno verso le cause socialmente rilevanti, le motivazioni alla base delle azioni di sostenibilità e la coerenza tra le iniziative promosse e l'orientamento aziendale.

La comunicazione dei contenuti sugli impatti economici, ambientali e sociali delle attività aziendali, definiti in letteratura come "*sustainability information*", è ampiamente dibattuta negli ultimi anni (Rowbottom e Lymer; 2009). La rete internet si è progressivamente affermata come canale privilegiato per la diffusione di tali informazioni e il *website* è divenuto una fonte prioritaria di divulgazione dei contenuti sui temi di sostenibilità aziendale (Campbell e Cornelia Beck, 2004; Tagesson *et al.*, 2009). L'utilizzo del *web* offre, infatti, all'azienda una maggiore flessibilità nel gestire le informazioni, con la possibilità di effettuare aggiornamenti continui. Possono essere considerate tre dimensioni ai fini della classificazione dei

Alfonso Siano
Francesca Conte
Sara Amabile
Agostino Vollero
Paolo Piciocchi
Valutare e migliorare
la comunicazione digitale
per la sostenibilità:
un modello operativo
per i siti web

contenuti nell'ambito della comunicazione per la sostenibilità nei siti *web* (Porter e Kramer, 2006):

- contenuti connessi al *core business*, che si riferiscono ad attività che hanno un forte impatto sull'area di business e sulla competitività di un'organizzazione;
- contenuti che impattano sulla *value chain*, che riguardano le attività che influiscono in modo significativo sui processi aziendali, primari e di supporto;
- contenuti sociali di interesse generico, che non sono significativamente connessi all'operato di un'organizzazione, ma si riferiscono ad azioni filantropiche di carattere generale.

Allo scopo di garantire un'adeguata implementazione della *sustainability communication*, i contenuti devono rispettare determinati principi di comunicazione, incidendo positivamente sulla percezione dei pubblici. Tali principi sono fondamentali per lo sviluppo del capitale reputazionale (van den Bosch *et al.*, 2005). Si riferiscono alle dimensioni della visibilità, chiarezza, autenticità, accuratezza, coerenza e completezza (Fombrun e van Riel, 2004). Inoltre, al fine di garantire un'efficace comunicazione per la sostenibilità nel contesto digitale, il *website* deve fornire all'utente un adeguato comfort nella navigazione (Ladwein, 2001). La qualità del rapporto tra l'utente e il sito istituzionale è determinata dal livello di ergonomia, il cui obiettivo è creare un'interfaccia in grado di garantire un'adeguata fruizione dei contenuti (Mich *et al.*, 2003; Chevalier e Kicka, 2006).

Sebbene siano presenti in letteratura studi che evidenziano un'attenzione crescente sul tema della comunicazione per la sostenibilità negli ambienti digitali (Fukukawa e Moon, 2004; Illia *et al.*, 2015), i modelli sviluppati in tal senso risultano ancora limitati e focalizzati su un numero esiguo di elementi. Due soli contributi appaiono utili in materia: l'indagine di Gomez e Chalmeta (2011), che sviluppa un modello per analizzare i siti *web* considerando tre principali caratteristiche: presentazione (es. design), contenuti ed interattività degli elementi, e il lavoro di Parker *et al.* (2010), il cui framework mira a valutare come le PMI utilizzano i *website* per comunicare le loro iniziative di CSR. Il *paper* si propone, dunque, di ampliare gli studi esistenti, individuando i requisiti necessari per l'adeguata *sustainability communication*.

3. Metodo

Il modello proposto è stato costruito in due fasi. In una prima fase, è stata svolta la rassegna della letteratura in tema di *corporate sustainability* e di *digital communication* (Fuchs, 2008; Sanil e Ramakrishnan, 2015). Nell'ambito di questa fase, la ricerca ha permesso di selezionare, in una prospettiva *top down*, le macro categorie di riferimento (*macro-item*), vale a dire i fondamentali elementi che impattano sulle attività di comunicazione per la sostenibilità nei siti *web* (Siano *et al.*, 2015). Le macro dimensioni individuate sulla base della rassegna della letteratura sono state poi sottoposte ad un riscontro e una validazione sul piano empirico, attraverso

l'esame dei *website* delle organizzazioni classificate dal Reputation Institute nel *Global CSR RepTrak 2015*. L'analisi *bottom up* svolta su questi siti *web* ha previsto, in aggiunta, l'individuazione del *set* di *item* e di *micro-item* per ciascuno dei *macro-item* profilati. Dalle deduzioni tratte dalla *literature review* e dalle induzioni scaturite dall'esame dei *website* sono così derivate le indicazioni per l'architettura e la gerarchia piramidale dei fattori e dei livelli del modello: i *macro-item* (livello superiore), gli *item* (livello intermedio) e i *micro-item* (livello inferiore).

Alfonso Siano
Francesca Conte
Sara Amabile
Agostino Vollero
Paolo Piciocchi
Valutare e migliorare
la comunicazione digitale
per la sostenibilità:
un modello operativo
per i siti web

Il meccanismo di assegnazione del punteggio ai fattori che compongono il modello operativo ha adottato il criterio dell'equiripartizione. Secondo tale criterio, il punteggio di ciascun *micro-item* contribuisce in egual misura alla determinazione del punteggio finale totalizzato dal sito *web* preso in esame. Tale criterio di ponderazione degli elementi rientra nel principio di "distribuzione ad albero dei pesi", suddivisi a seconda del numero degli indicatori che sono presenti in una medesima area tematica (Brusa, 2008). Di conseguenza è risultato che ognuno dei *macro-item* presenta un *range* con un valore massimo pari alla somma dei punteggi dei *micro-item* corrispondenti. I *micro-item* individuati sono stati poi trattati come variabili dicotomiche. Essi presentano due modalità alternative: riscontro oppure assenza del singolo *micro-item*. Per la misurazione di alcuni *micro-item* si è reso necessario costruire un indice additivo comprendente la rilevazione di cinque variabili dicotomiche, per tener conto degli aspetti che li caratterizzano. La preferenza per le variabili dicotomiche è stata giustificata dal fatto che esse comportano una minore difficoltà di operazionalizzazione, rispetto alle variabili rilevabili con tecniche di *scaling*. La semplificazione che si associa al trattamento di variabili dicotomiche se da un lato può apparire un punto di debolezza del modello, dall'altro presenta il non trascurabile vantaggio di consentire una più agevole rilevazione, riducendo la soggettività e l'ambiguità insite in questo tipo di attività.

In una seconda fase, il modello operativo è stato sperimentato mediante la sua applicazione ad un campione di imprese appartenenti sia ad un settore manifatturiero che ad un settore dei servizi. Lo studio pilota, condotto su piccola scala, è servito a valutare la bontà del modello e a consentire eventualmente di apportare ad esso modifiche e miglioramenti prima di impiegarlo in indagini su larga scala.

Lo studio pilota ha preso in esame i settori farmaceutico e bancario. Per ciascuno di essi sono stati valutati i siti *web* delle rispettive prime dieci aziende classificate da Mediobanca in base al fatturato.

4. Findings: architettura e metriche del modello operativo

L'architettura piramidale prevista dal modello di valutazione della comunicazione per la sostenibilità nei *website* distingue tre livelli collocati in senso gerarchico: *macro-item*, *item* e *micro-item*. Rispetto a questi ultimi va svolta la rilevazione degli elementi utili per valutare i siti *web*. Gli *item* costituiscono, invece, costrutti che servono a raggruppare *micro-item* per categorie di omogeneità. I *macro-item*, infine, posti al livello più

elevato della piramide, raggruppano per categorie omogenee i vari *item* del modello.

Il modello è costruito sulla base della seguente articolazione (v. tab. 1):

- 4 *macro-item*;
- 18 *item*;
- 64 *micro-item*.

L'individuazione dei quattro *macro-item* (orientamento strategico, struttura, ergonomia, contenuti) deriva dall'esame della letteratura in materia di *corporate sustainability* e *digital communication*, nonché degli studi di *website analysis* in tema di *corporate social responsibility communication*, i cui risultati sono convalidati, sul piano empirico, dai fattori riscontrati nei *website* delle organizzazioni classificate dal *Reputation Institute nel Global CSR RepTrak 2015*.

L'acronimo derivante dalle iniziali dei *macro-item* individuati (OSEC) dà il nome al modello operativo proposto. L'orientamento presenta due *item* (*mission* e *vision*) e sei *micro-item*. La struttura comprende quattro *item* (*stakeholder engagement*: sezioni siti e strumenti; *governance* di sostenibilità: modello operativo e strumenti/risorse di *corporate identity*) e diciassette *micro-item*. L'ergonomia contiene cinque *item* (accessibilità, navigabilità, usabilità, interattività, multimedialità) e diciannove *micro-item*. I contenuti sono suddivisi in sette *item* (iniziative in tema di sostenibilità e principi di comunicazione: visibilità, chiarezza, autenticità, accuratezza, coerenza e completezza) e ventidue *micro-item*.

Tab.1: Architettura dei fattori del modello OSEC distinti in *macro-item*, *item* e *micro-item*

MACRO-ITEM	ITEM	MICRO-ITEM
O. ORIENTAMENTO	O.m. mission	O.m.1. riferimenti alla sostenibilità ambientale (Planet)
		O.m.2. riferimenti alla sostenibilità sociale (People)
		O.m.3. riferimenti alla sostenibilità economica (Profit)
	O.v. vision	O.v.1. riferimenti alla sostenibilità ambientale (Planet)
		O.v.2. riferimenti alla sostenibilità sociale (People)
		O.v.3. riferimenti alla sostenibilità economica (Profit)
S. STRUTTURA	S.se.ss. stakeholder engagement: sezioni sito	S.se.ss.1. numerosità nel sito delle sezioni per ogni stakeholder
		S.se.ss.2. numerosità degli elementi tipici nella sezione "investitori"
		S.se.ss.3. numerosità degli elementi tipici nella sezione "media"
	S.se.st. stakeholder engagement: strumenti	S.se.st.1. matrice di materialità
		S.se.st.2. case study di stakeholder engagement
		S.se.st.3. community, forum
		S.se.st.4. corporate blog
		S.se.st.5. grafici interattivi di sostenibilità
		S.se.st.6. glossario e FAQ sulla sostenibilità
	S.gs.mo. governance di sostenibilità: modello organizzativo	S.gs.mo.1. livello strategico: Board di sostenibilità (Sustainability o CSR Committee, ecc.)
		S.gs.mo.2. livello operativo (Sustainability o CSR Officer, ecc.)
	S.gs.sr. governance di sostenibilità: strumenti/risorse di corporate identity	S.gs.sr.1. codice etico
		S.gs.sr.2. codice di comportamento/condotta
		S.gs.sr.3. certificazioni di processo e di prodotto
		S.gs.sr.4. adesione indici di sostenibilità (GRI, ecc.)
		S.gs.sr.5. brand ecologico
		S.gs.sr.6. report di sostenibilità

E. ERGONOMIA	E.a. accessibilità	E.a.1. rispetto degli standard di validazione W3C
		E.a.2. presenza della funzionalità "multilingua"
	E.n. navigabilità	E.n.1. evidenza degli strumenti di navigazione e ricerca in homepage
		E.n.2. adeguato motore di ricerca in homepage
		E.n.3. accesso diretto alle informazioni
		E.n.4. tempi brevi nel caricamento delle pagine
		E.n.5. navigabilità da mobile
		E.n.6. presenza della mappa del sito
		E.n.7. assenza di link che rimandano a pagine non raggiungibili
	E.u. usabilità	E.u.1. assenza di un eccessivo scrolling orizzontale e verticale
		E.u.2. assenza di azioni non volute dall'utente
		E.u.3. possibilità di tornare indietro e in homepage
	E.i. interattività	E.i.1. interazione a una via (es. consultazione documentazione aziendale, compilazione moduli)
		E.i.2. interazione a due vie (es. e-mail, strumenti di customer care, aree riservate)
		E.i.3. partecipazione e co-creazione (es. presenza di strumenti partecipativi, community, blog, social)
	E.m. multimedialità	E.m.1. video
		E.m.2. immagini, foto
		E.m.3. magazine
		E.m.4. web e interactive tv
C. CONTENUTI	C.i. iniziative in tema di sostenibilità	C.i.1. contenuti connessi al core business
		C.i.2. contenuti che impattano sulla value chain
		C.i.3. contenuti sociali di interesse generico
	C.pc.v. principi di comunicazione: visibilità	C.pc.v.1. rintracciabilità delle informazioni di sostenibilità in homepage
		C.pc.v.2. visibilità della sezione dedicata alla sostenibilità sui motori di ricerca
		C.pc.v.3. presenza orientamento nella sezione di sostenibilità
	C.pc.ch. principi di comunicazione: chiarezza	C.pc.ch.1. chiara organizzazione/classificazione delle informazioni nella sezione di sostenibilità
		C.pc.ch.2. chiarezza dei termini e delle sigle utilizzate (labelling system)
		C.pc.ch.3. chiarezza nei grafici e nelle schematizzazioni
	C.pc.au. autenticità	C.pc.au.1. conformità ai valori aziendali delle iniziative di sostenibilità
		C.pc.au.2. verificabilità delle informazioni/affermazioni nella sezione di sostenibilità
		C.pc.au.3. presenza casi concreti (case study) o testimonianze nella sezione di sostenibilità
	C.pc.ac. principi di comunicazione: accuratezza	C.pc.ac.1. esplicitazione degli impegni assunti nella sezione sostenibilità
		C.pc.ac.2. esplicitazione dei risultati conseguiti nella sezione sostenibilità
		C.pc.ac.3. presenza "sezione trasparenza" con documenti consultabili
	C.pc.coe. principi di comunicazione: coerenza	C.pc.coe.1. persistenza dell'impegno aziendale (iniziative di sostenibilità di lungo periodo)
		C.pc.coe.2. coerenza tra immagini e testo nella sezione di sostenibilità
		C.pc.coe.3. coerenza tra orientamento nella sezione del profilo aziendale e orientamento nella sezione di sostenibilità
	C.pc.com. principi di comunicazione: completezza	C.pc.com.1. esaustività della sezione di sostenibi
		C.pc.com.2. presenza dei contatti dei diversi responsabili in tema di sostenibilità
C.pc.com.3. aggiornamento annuale del report di sostenibilità		
C.pc.com.4. aggiornamento settimanale delle news nel sito		

Alfonso Siano
Francesca Conte
Sara Amabile
Agostino Vollero
Paolo Picciocchi
Valutare e migliorare
la comunicazione digitale
per la sostenibilità:
un modello operativo
per i siti web

Fonte: ns elaborazioni

Orientamento strategico espresso nel website

L'orientamento rappresenta l'approccio strategico di base che definisce gli elementi fondanti l'identità di un'organizzazione (Coda, 1988). Tale approccio si traduce, nell'ambito dei *website*, in *statement* volti ad

evidenziare i valori guida e la filosofia aziendale, orientata al rispetto delle esigenze economiche, sociali ed ambientali degli *stakeholder*. Nei siti *web* istituzionali gli *statement* solitamente trovano collocazione in sezioni dedicate (es. “Chi siamo”, “Profilo aziendale”).

A livello strutturale, l'orientamento è costituito da due *item*: “mission” (O.m.), intesa come l'esplicitazione dell'impegno aziendale verso le tematiche di sostenibilità, nella dichiarazione delle finalità istituzionali e delle attività scelte; e “vision” (O.v.), che rappresenta il modo secondo il quale viene prefigurato il futuro dell'impresa in termini di *commitment* di *corporate sustainability* (Weber, 2005). Gli *item* “mission” e “vision” comprendono rispettivamente tre *micro-item* che valutano la presenza di espliciti riferimenti alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Il totale dei *micro-item* dell'orientamento è pari a 6.

Struttura e strumenti del website

Tenendo presente il significato di “struttura” nell'Approccio Sistemico Vitale (Golinelli, 2011), il secondo *macro-item* può essere inteso come l'insieme di strumenti ed elementi organizzativi in grado di favorire la credibilità delle informazioni veicolate e le relazioni con gli utenti nell'ambito del *website*. Quattro *item* definiscono l'assetto strutturale del sito *web*. “*stakeholder engagement*: sezioni sito” (S.se.ss.), predisposte per i diversi *stakeholder*; “*stakeholder engagement*: strumenti” (S.se.st.), che comportano processi partecipativi volti a facilitare il coinvolgimento degli *stakeholder* nelle pratiche aziendali (Kucuk e Krishnamurthy, 2007); “*governance* di sostenibilità: modello organizzativo” (S.gs.mo.), che individua la presenza di un Board di sostenibilità a livello strategico e funzioni o ruoli operativi (Arrigo, 2006); e “*governance* di sostenibilità: strumenti e risorse di *corporate identity*” (S.gs.sr.). Il totale dei *micro-item* della struttura è pari a 17.

Ergonomia del website

L'ergonomia del *website* riguarda la capacità dello stesso di garantire facilità nel processo di navigazione e adeguata fruizione dei contenuti da parte degli utenti (Adams e Frost, 2006). Da essa, infatti, dipende la semplicità e l'omogeneità dell'architettura informativa, nonché la funzionalità del sito *web*. Tale macro dimensione si compone di cinque *item* (Nielsen, 2000; Palmer, 2002):

- “accessibilità” (E.a.), si riferisce al rispetto di requisiti tecnici che rendono il sito *web* fruibile da una qualsiasi tipologia di utente;
- “navigabilità” (E.n.), riguarda tutti i metodi impiegati per consentire all'utente di orientarsi nella ricerca delle informazioni nel *website*;
- “usabilità” (E.u.), misura la qualità dell'esperienza dell'utente nell'interazione con il sito, in quanto soddisfa i bisogni informativi richiesti, consentendo facilità d'uso e comprensione dei contenuti;
- “interattività” (E.i.), riguarda la presenza nell'ambito del sito *web* di flussi di comunicazione bidirezionale in grado di coinvolgere gli utenti nel processo di navigazione;
- “multimedialità” (E.m.), si riferisce all'utilizzo simultaneo ed integrato di diversi media all'interno del *website*.

Il totale dei *micro-item* dell'ergonomia è pari a 19.

Contenuti presenti nel website

Il quarto *macro-item* del modello operativo considera i contenuti in tema di sostenibilità, ovvero l'insieme delle informazioni sugli impatti economici, ambientali e sociali delle attività aziendali, veicolate attraverso il *website*. Gli *item* riferiti ai contenuti riguardano, innanzitutto, le "iniziative di sostenibilità" (C.i.), definite da Porter e Kramer (2006) in contenuti connessi al *core business* (C.i.1.), contenuti che impattano sulla *value chain* (C.i.2.), e contenuti sociali di interesse generico (C.i.3.). Questo *macro-item* include, inoltre, la valutazione dei "principi di comunicazione" (C.pc.), che devono essere rispettati nella formulazione dei messaggi e nella trasmissione dei contenuti nell'ambito dei siti *web*. Tali principi riguardano sei *item*, di seguito descritti (Fombrun e van Riel, 2004):

- "visibilità" (C.pc.v.), rappresenta la capacità dell'organizzazione di rendere visibili, rintracciabili e fruibili le proprie attività di comunicazione per la sostenibilità;
- "chiarezza" (C.pc.ch.), intesa come la capacità di comunicare in modo univoco e comprensibile, senza creare dubbi e fraintendimenti;
- "autenticità" (C.pc.au.), si riferisce ad una comunicazione non solo veritiera, ma anche verificabile e verificata, attraverso il supporto di fonti credibili;
- "accuratezza" (C.pc.ac.), ovvero la capacità della comunicazione di riferirsi ad aspetti specifici, concreti e dimostrabili, evitando affermazioni generiche e vaghe;
- "coerenza" (C.pc.coe.), intesa come la capacità dell'impresa di veicolare contenuti di sostenibilità in linea con gli impegni assunti nell'orientamento aziendale;
- "completezza" (C.pc.com.), si riferisce alla presenza sul sito degli elementi chiave in termini di comunicazione per la sostenibilità, in modo da soddisfare tutte le esigenze informative degli *stakeholder*.

Il totale dei *micro-item* dei contenuti è pari a 22.

Punteggi

Nel modello l'attribuzione del punteggio per valutare la comunicazione per la sostenibilità è stata collocata a livello delle unità elementari, vale a dire dei *micro-item*. Allo scopo di garantire modalità univoche nella rilevazione delle caratteristiche dei siti *web* rispetto ai *micro-item* del modello OSEC, vengono definite apposite linee guida che indicano:

- le variabili da prendere in considerazione;
- le domande che il ricercatore deve porsi per individuare ciascun *micro-item*;
- le procedure e le indicazioni di cui tener conto per la rilevazione dei *micro-item*.

Il *range* scelto per l'attribuzione del punteggio (*score*) di ciascun *website* da esaminare varia da 0 a 100. Nell'ambito di questo *range* si colloca il punteggio finale, il quale rappresenta un valore complessivo derivante dalla sommatoria dei punteggi dei singoli *macro-item* del modello conseguiti rispetto al singolo *website* preso in esame. Per ogni *macro-item* il punteggio conseguibile è fissato nell'ambito del rispettivo

range prestabilito ed è frutto della misurazione dei corrispondenti *micro-item*. In fase di rilevazione, ciascun *micro-item*, se riscontrato, comporta il punteggio di 1,5625¹. Trattasi di un valore base ottenuto dividendo il massimo punteggio conseguibile (pari a 100) per il numero totale di *micro-item* di cui si compone il modello (64). Tenendo conto che i *macro-item* presentano valori proporzionali al numero dei rispettivi *micro-item* che li compongono, si ottengono i seguenti *range* :

- Orientamento: 0-9,375, dove il valore 9,375 è ottenuto moltiplicando 1,5625 per il corrispondente numero di *micro-item* (pari a 6);
- Struttura: 0-26,5625, dove il valore 26,5625 è ottenuto moltiplicando 1,5625 per il corrispondente numero di *micro-item* (pari a 17);
- Ergonomia: 0-29,6875, dove il valore 29,6875 è ottenuto moltiplicando 1,5625 per il corrispondente numero di *micro-item* (pari a 19);
- Contenuti: 0-34,375, dove il valore 34,375 è ottenuto moltiplicando 1,5625 per il corrispondente numero di *micro-item* (pari a 22).

I *range* dei vari *macro-item* consentono di suddividere e valutare in modo più analitico il punteggio complessivo conseguito dal singolo sito *web*.

Correttivo di greenwashing

Il modello OSEC prevede una correzione del punteggio che, sulla base del riscontro dei requisiti indicati nei *micro-item*, è attribuibile a ciascun sito *web*. Il correttivo è destinato a tener conto degli impatti negativi derivanti da pratiche contrarie alla genuina comunicazione per la sostenibilità. Si tratta di ricercare eventuali segnali di *greenwashing* nei *website* da prendere in esame. Per individuare tali segnali è utile prendere in considerazione e integrare alcuni dei sette “peccati” (*sin*) che possono essere commessi dalle organizzazioni che si dichiarano sostenibili, definiti nel *Greenwashing Report* (Terra Choice, 2010). Per consentire un adattamento al modello operativo, sono stati esclusi i “peccati” non rilevabili attraverso l’analisi dei siti *web*. Per il riscontro dei segnali in oggetto, il modello suggerisce di incrociare specifici *micro-item* relativi all’orientamento, alla struttura e ai contenuti, secondo le indicazioni della tabella 2. Il meccanismo insito nel modello comporta una penalizzazione del punteggio che varia in relazione al numero dei *micro-item* che, incrociati, mostrano segnali di *greenwashing*. Ad esempio, nel caso del “Sin of No Proof”, il punteggio sottratto interessa i sei *micro-item* che compongono gli *item* “mission” e “vision”, ed i tre *micro-item* dell’ “autenticità”, per un totale di 9 *micro-item*. Il calcolo della penalizzazione è così pari a 14,0625 (= 9 x 1,5625).

¹ Nell’ambito del *macro-item* “struttura”, per i *micro-item* S.se.ss.1., S.se.ss.2., S.se.ss.3. è stato costruito un indice additivo che comprende scale di graduazione a cinque punti. Ad esempio, per la rilevazione di S.se.ss.1., non si valuta la presenza/assenza di un singolo fattore, bensì la numerosità delle sezioni di “*stakeholder engagement*”, considerando la presenza/assenza delle principali sezioni (cinque variabili dicotomiche) di cui un *corporate website* dovrebbe essere dotato in relazione agli *stakeholder* maggiormente rilevanti (media, dipendenti, investitori, consumatori, comunità). In tal caso, il valore da assegnare può variare da 0 a 5, in cui “5” equivale al punteggio massimo di 1,5625.

Tab. 2: Segnali di greenwashing

Alfonso Siano
 Francesca Conte
 Sara Amabile
 Agostino Vollero
 Paolo Piciocchi
 Valutare e migliorare
 la comunicazione digitale
 per la sostenibilità:
 un modello operativo
 per i siti web

NOME - DESCRIZIONE	INDIZI/INDICATORI
1. <i>Sin of No Proof</i> Dichiarazioni di sostenibilità, senza un adeguato supporto di fonti credibili.	Incrocio tra i micro-item relativi all'orientamento e i micro-item che rilevano il principio di autenticità.
2. <i>Sin of Irrelevance</i> Dichiarazioni che deviano l'attenzione su temi con un impatto ridotto o nullo in termini di sostenibilità.	Incrocio tra i micro-item relativi all'orientamento e i micro-item dei contenuti connessi al <i>core business</i> o alla <i>value chain</i> .
3. <i>Sin of Vagueness</i> Dichiarazioni di sostenibilità fondate su affermazioni vaghe o imprecise.	Incrocio tra i micro-item relativi all'orientamento e i micro-item che rilevano il principio di accuratezza.
4. <i>Unidirectional approach to stakeholder</i> Dichiarazioni di sostenibilità, senza il supporto di strumenti di stakeholder engagement.	Incrocio tra il micro-item riferito all'orientamento nella sezione di sostenibilità e l'assenza dei micro-item relativi agli strumenti di <i>stakeholder engagement</i> .
5. <i>Sin of Worshipping False Labels</i> Presenza di "etichette" di sostenibilità (es. brand ecologico) non basate su labelling system riconosciute o su certificazioni di enti terzi.	Incrocio tra il micro-item riferito alla presenza di un brand ecologico e i micro-item relativi alla verificabilità delle informazioni (autenticità) e al <i>labelling system</i> (chiarezza).

Fonte: adattata da Terra Choice (2010)

5. Uno studio pilota

In questo paragrafo si riportano i risultati di uno studio pilota condotto per sperimentare l'applicabilità del modello OSEC.

Una prima sperimentazione riguarda la valutazione del *website* di Intesa San Paolo, istituto bancario orientato alla sostenibilità. Secondo le risultanze dell'applicazione del modello, questo sito raggiunge il punteggio di 84,38 (v. tab. 3).

Relativamente al *macro-item* "orientamento", il sito *web* di Intesa San Paolo presenta nella sezione "Chi siamo" una chiara definizione della *mission* e della *vision*, in cui emerge un evidente impegno dell'organizzazione verso le tematiche sociali, ambientali ed economiche. Per quanto riguarda lo *stakeholder engagement* (sezioni sito), il *website* presenta sezioni dedicate ai principali *stakeholder group*, con un *set* ben strutturato di informazioni in grado di garantire una comunicazione esaustiva. Ad esempio, con riferimento all'analisi in profondità dell'area "investor relation", è possibile riscontrare tutti gli elementi chiave utilizzati in quest'ambito, tra cui informazioni finanziarie, bilanci navigabili, ecc.

Il sito in esame mostra, nella sezione "sostenibilità", diversi strumenti di *stakeholder engagement*, come la matrice di materialità, i grafici interattivi, le FAQ in tema di sostenibilità, ecc.

Tab. 3: Valutazione del website di Intesa San Paolo (anno 2015) secondo i requisiti della comunicazione per la sostenibilità previsti nel modello operativo OSEC

	MACRO-ITEM				CORRETTIVO GREEN- WASHING	PUNTEGGIO
	Orientamento (0-9,375)	Struttura (0-26,5625)	Ergonomia (0-29,6875)	Contenuti (0-34,375)		
Intesa San Paolo	9,3750	21,8750	21,8750	31,2500	-	84,38

Fonte: Ns elaborazioni

Relativamente alla *governance* di sostenibilità (modello organizzativo), il sito presenta una sezione dedicata al “governo della CS”, in cui si evidenzia il ruolo della funzione di CSR, unità istituita per monitorare e coordinare le diverse tematiche legate alla sostenibilità. Responsabile di tale funzione è il *Chief Governance Officer* che si relaziona, a livello strategico, con il CEO, il Presidente del Consiglio di Gestione e il Presidente del Consiglio di Sorveglianza. La funzione opera in collaborazione con un *network* di referenti presenti nelle diverse unità operative in Italia e all'estero. Inoltre, il *website* evidenzia la presenza di strumenti di *governance* come: il codice di comportamento, le certificazioni, il codice etico, gli indici e il report di sostenibilità.

In relazione alla macro dimensione dell'ergonomia e all'*item* dell'“accessibilità”, il sito è fruibile da qualsiasi tipologia di utente, grazie al rispetto delle linee guida del W3C e presenta la funzionalità multilingue. Per quanto riguarda la “navigabilità”, il sito prevede strumenti di ricerca ben evidenti in homepage, e consente, attraverso un numero ridotto di *click*, un accesso diretto alle informazioni. Intesa San Paolo ha raggiunto risultati positivi anche nei *micro-item* relativi ai tempi di caricamento delle pagine e alla navigabilità da mobile (“page speedinsights” e “test compatibilità mobile” di Google). Relativamente all'*item* “usabilità”, il sito non presenta uno *scrolling* orizzontale e quello verticale non risulta essere eccessivo. Inoltre, in homepage non si riscontrano contenuti non richiesti dall'utente. L'usabilità è facilitata anche dall'esplicitazione dei percorsi di navigazione. Con riferimento all'*item* “interattività”, nel sito si riscontrano sezioni e strumenti che consentono un'interazione bidirezionale, come aree riservate e di *customer care*. Per quanto concerne l'*item* “multimedialità”, il *website* presenta immagini, video e disegni esplicativi che facilitano la comprensione intuitiva dei contenuti, agevolandone il processo di fruizione.

Infine, il sito *web* raggiunge un risultato positivo su tutte e tre le tipologie di contenuti considerate dal modello. I contenuti di *core business* riguardano le attività di educazione finanziaria; quelli che impattano sulla *value chain* si riferiscono alle iniziative rivolte alla formazione del personale; mentre i contenuti generici hanno ad oggetto attività di sostegno al terzo settore. Il *website* rispetta i principi di comunicazione nella trasmissione dei contenuti. Valutando l'*item* relativo alla “visibilità”, esso presenta una sezione di CS che evidenzia l'impegno aziendale, in termini di valori e politiche di sostenibilità perseguite dall'azienda. In relazione all'aspetto della “chiarezza”, il sito è caratterizzato da un'adeguata

classificazione dei contenuti e un'efficace *labelling system*. Relativamente all' "autenticità", le iniziative di CS sono conformi ai valori aziendali (es. trasparenza, integrità). Tutte le informazioni contenute nella sezione, inoltre, sono supportate, oltre che da *case study* e *best practice*, da fonti attendibili e metodologie riconosciute. Per quanto riguarda il rispetto dell' "accuratezza", sul sito sono esplicitati gli impegni assunti in tema di sostenibilità ed i risultati conseguiti attraverso la pubblicazione dei bilanci di sostenibilità. Con riferimento all'aspetto della "coerenza", l'impegno aziendale risulta persistente nel tempo in quanto le iniziative intraprese dal Gruppo sono di lungo periodo. Nel sito *web* si riscontra, inoltre, la coerenza tra gli *statement* presenti nel profilo aziendale e l'orientamento espresso nella sezione di sostenibilità. Infine, il *website* rispetta il requisito della "completezza", alla luce dell'eshaustività delle informazioni presenti nella sezione di CS, ovvero: impegno e valori, *governance*, iniziative di sostenibilità, indici e report di sostenibilità, ecc.

Alfonso Siano
 Francesca Conte
 Sara Amabile
 Agostino Vollero
 Paolo Picocchi
 Valutare e migliorare
 la comunicazione digitale
 per la sostenibilità:
 un modello operativo
 per i siti web

Benchmarking intrasettoriale ed intersettoriale

Il modello proposto consente di confrontare il *website* di un'organizzazione con i siti dei competitor appartenenti allo stesso settore merceologico. Lo studio pilota si occupa anche di quest'aspetto. La tabella 4 presenta il *ranking* dei *website* degli istituti di credito italiani classificati da Mediobanca in base al fatturato. Il punteggio delle banche sconta in alcuni casi la penalizzazione da correttivo di *greenwashing* prevista nel modello.

Tab. 4: *Ranking dei siti web degli istituti di credito italiani (anno 2015) secondo i requisiti della comunicazione per la sostenibilità previsti nel modello operativo OSEC*

ISTITUTI DI CREDITO	MACRO-ITEM				CORRETTIVO GREEN-WASHING	PUNTEGGIO
	Orientamento (0-9,375)	Struttura (0-26,5625)	Ergonomia (0-29,6875)	Contenuti (0-34,375)		
1. Intesa San Paolo	9,3750	21,8750	21,8750	31,2500	-	84,38
2. Ubi Banca	6,2500	21,2500	20,3125	32,8125	-	80,63
3. Unicredit	3,1250	15,3125	18,7500	32,8125	-	70,00
4. BP Milano	3,1250	11,2500	23,4375	31,2500	-	69,06
5. BPER	3,1250	10,3125	21,8750	29,6875	-	65,00
6. Monte dei Paschi di Siena	3,1250	16,2500	20,3125	23,4375	-	63,13
7. BNL	0	13,1250	18,7500	26,5625	-	58,44
8. Mediobanca	6,2500	8,1250	23,4375	14,0625	-9,38	42,50
9. Dexia Crediop	1,5625	6,2500	15,6250	12,5000	-	35,94
10. Banco Popolare	9,3750	8,4375	21,8750	7,8125	-18,75	28,75
MEDIA	4,53	13,21	20,62	24,21	-2,81	59,78

Fonte: Ns elaborazioni

Nel *ranking* del settore bancario il sito *web* di Intesa San Paolo risulta essere quello con il miglior punteggio, seguito dai siti di Ubi Banca e Unicredit. Ultimi nel *ranking* sono invece i *website* di Mediobanca, Dexia Crediop e Banco Popolare. Per il sito di Mediobanca si pone la necessità di miglioramenti soprattutto nei *macro-item* "struttura" e "contenuti". Per

Dexia Crediop gli interventi migliorativi occorrenti riguardano i *macro-item* dell'“orientamento” e della “struttura”. Nel caso di Banco Popolare, i *macro-item* su cui intervenire riguardano invece soprattutto la “struttura” e i “contenuti”. Il modello consente poi di calcolare il punteggio medio dei siti *web* dei dieci istituti di credito italiani. La tab. 4 evidenzia che i *website* totalizzano un punteggio medio pari a 59,78, con punteggi medio-alti relativi ai *macro-item* riferiti all' “ergonomia” (20,62) e ai “contenuti” (24,21).

Oltre al *benchmarking* intrasettoriale, il modello permette anche una comparazione intersettoriale tra i *website* di aziende appartenenti a settori diversi. Questo tipo di comparazione completa lo studio pilota. Vengono confrontati i risultati ottenuti dalla sperimentazione del modello sui siti *web* di aziende di settori molto diversi tra loro: il settore bancario (appartenente alla categoria dei servizi) e il settore farmaceutico (tradizionalmente classificato come manifatturiero) (v. tab. 5).

Tab. 5: Ranking dei siti web delle imprese del settore farmaceutico (anno 2015) secondo i requisiti della comunicazione per la sostenibilità previsti nel modello operativo OSEC

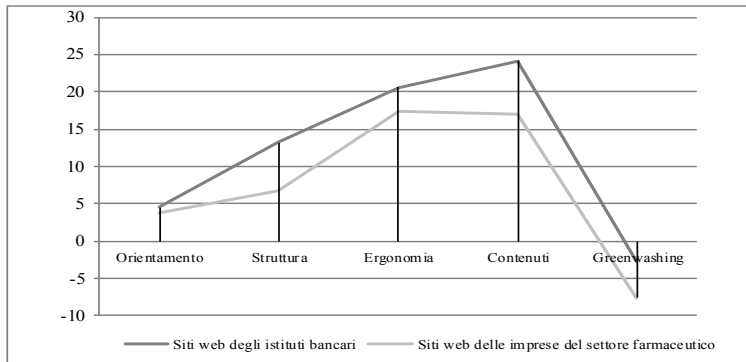
IMPRESE FARMACEUTICHE	MACRO-ITEM				CORRETTIVO GREEN-WASHING	PUNTEGGIO
	Orientamento (0-9,375)	Struttura (0-26,5625)	Ergonomia (0-29,6875)	Contenuti (0-34,375)		
1. Chiesi	6,2500	7,8125	20,3125	25,0000	-	59,38
2. Novartis Italia	3,1250	11,2500	20,3125	23,4375	-	58,13
3. Bracco	0	7,1875	21,8750	23,4375	-	52,50
4. Menarini	6,2500	8,4375	20,3125	12,5000	-	47,50
5. Sanofi Aventis	9,3750	9,6875	18,7500	17,1875	-9,38	45,63
6. Merk Serono	3,1250	6,5625	10,9375	17,1875	-	37,81
7. Pfizer Italia	1,5625	5,9375	17,1875	18,7500	-9,38	34,06
8. Comifar	1,5625	5,0000	12,5000	15,6350	-9,38	25,31
9. Angelini	3,1250	4,3750	21,8750	3,1250	-18,76	13,75
10.Artsana Group	3,1250	0,6250	10,9375	14,0625	-29,66	0
MEDIA	3,75	6,69	17,50	17,03	-7,66	37,40

Fonte: Ns elaborazioni

Dalla comparazione emergono significative differenze. Il punteggio più elevato conseguito nel settore bancario è di 84,38, mentre nel settore farmaceutico il valore massimo raggiunto è di 59,38. È interessante notare che il punteggio massimo nel settore farmaceutico risulta sostanzialmente allineato al punteggio medio dei primi dieci istituti di credito italiani. A motivo di questa differente situazione di punteggio per le prime dieci aziende dei due settori presi in esame, risulta che il conseguimento di uno *score* di 50 punti nel *ranking* del settore bancario comporta il posizionamento in una fascia medio-bassa, mentre lo stesso punteggio si colloca in una fascia medio-alta nel settore farmaceutico. Quest'ultimo, infatti, raggiunge un punteggio medio pari a 37,40, conseguendo punteggi più bassi relativamente all' “orientamento” (3,75) e alla “struttura” (6,69) (se rapportati ai loro valori massimi, pari rispettivamente a 9,375 e a 26,5625).

Fig. 1: gap tra le medie dei punteggi dei siti web delle prime dieci aziende dei settori bancario e farmaceutico

Alfonso Siano
 Francesca Conte
 Sara Amabile
 Agostino Vollero
 Paolo Piciocchi
 Valutare e migliorare
 la comunicazione digitale
 per la sostenibilità:
 un modello operativo
 per i siti web



Fonte: Ns elaborazioni

Il *benchmarking* intersettoriale pone in evidenza i *gap* tra i valori medi delle prime dieci organizzazioni del settore bancario e di quello farmaceutico (v. fig. 1). Come può notarsi, il maggior divario si registra relativamente ai *macro-item* “struttura” e “contenuti”, e in relazione al correttivo di *greenwashing*, mentre *gap* di minore entità sussistono per i *macro-item* “orientamento” ed “ergonomia”. È soprattutto in termini di assetto strutturale e di contenuti dei siti *web* che le principali imprese farmaceutiche dovrebbero investire per migliorare i requisiti della loro comunicazione per la sostenibilità *online*. Inoltre, dovrebbero ridurre le esposizioni ai fenomeni di *greenwashing*.

6. Discussion e implicazioni

La proposta del modello operativo in oggetto consente di ampliare gli studi che trattano di valutazione e miglioramento della comunicazione per la sostenibilità nei contesti digitali (Parker *et al.*, 2010; Lundquist, 2012).

Il modello è di tipo normativo in quanto individua una serie di elementi necessari per l'adeguata *sustainability communication*. Mira ad offrire indicazioni su come misurare i requisiti di tale tipo di comunicazione nei *website*. La misurazione e l'attribuzione di punteggio emergono dal confronto tra le effettive caratteristiche dei siti *web* e i requisiti espressi dal modello a livello di *micro-item*. La misurazione e il punteggio che ne derivano consentono poi di valutare i siti e apportare miglioramenti mirati. I punteggi dei *macro-item* segnalano le aree di criticità su cui intervenire, agendo sui corrispondenti *micro-item* che mostrano inadeguatezza. Le eventuali penalizzazioni previste nel modello evidenziano, inoltre, la presenza di una comunicazione di “cosmesi” adottata nell'ambito del *website*, fornendo indicazioni relative agli *item* coinvolti. Il modello indica quali pratiche organizzative sono da modificare al fine di evitare il rischio di *greenwashing*. Questa funzione di indirizzo è giustificata dalla natura normativa del modello.

Il *pilot study* mostra come utili indicazioni per migliorare i *website* possano derivare da *benchmarking* intrasettoriali e intersettoriali (Scozzese, 2005). Il confronto tra i punteggi ottenuti dall'esame dei siti *web* di imprese operanti nello stesso ambito merceologico (*benchmarking* intrasettoriale) permette di individuare l'organizzazione che presenta i migliori requisiti per la comunicazione della sostenibilità attraverso il sito *web*. Come tale, costituisce un riferimento nel settore, esprimendo *best practice* a cui ispirarsi per migliorare la qualità della comunicazione per la sostenibilità. Rilevante è anche la possibilità di compiere *benchmarking* intersettoriali. Il non limitarsi al proprio settore industriale comporta la possibilità di ispirarsi anche a pratiche meglio implementate nei *website* di organizzazioni di altri ambiti settoriali. Infatti, i *benchmarking* intersettoriali consentono di identificare *best in class* in diversi contesti merceologici e pratiche efficaci di comunicazione che possono fungere da suggerimenti utili al miglioramento dei *website*.

Le considerazioni che precedono fanno facilmente intuire le implicazioni manageriali. Grazie all'impiego del modello, i responsabili e i consulenti della *digital communication* hanno la possibilità di valutare e migliorare la comunicazione per la sostenibilità nei *website* delle organizzazioni in cui operano, agendo con interventi correttivi nelle aree che presentano criticità. La segnalazione degli *item* coinvolti nelle azioni di *greenwashing*, inoltre, fornisce ai manager indicazioni in merito alle pratiche organizzative da modificare al fine di evitare di incorrere in tale fenomeno negativo per la *corporate reputation*.

Di particolare rilevanza per i professionisti della comunicazione è anche la costruzione di *ranking* di settore, resi possibili dal modello. Analizzati in chiave comparativa, essi permettono di identificare *best in class* ed esplicitare *best practice* in termini di pratiche efficaci di *sustainability communication online*.

7. Conclusioni e future ricerche

Il modello operativo, considerato nei suoi elementi distintivi (architettura piramidale dei fattori, variabili dicotomiche, *range* di attribuzione dei punteggi, fattore di correzione di *greenwashing*), rappresenta uno strumento di valutazione della comunicazione per la sostenibilità che si presta ad un'ampia applicazione. Lo studio pilota condotto sui siti *web* delle aziende dei due settori presi in esame conferma l'applicabilità del modello, in quanto consente di ottenere risultati attesi, inserendo dati di organizzazioni di settori diversi. Inoltre, lo studio mostra i diversi tipi di analisi e valutazioni (es. *benchmarking* intrasettoriale e intersettoriale) che il modello rende possibili, ai fini della diagnosi e degli interventi correttivi in materia di *sustainability communication online*.

Spazi per ulteriori sviluppi del modello sembrano legati alle potenzialità delle funzioni e delle tecniche dell'infografica (Bottazzini e Gotuzzo, 2014). Software specifici possono tradurre graficamente, in modo immediato e intuitivo, i risultati emersi dall'applicazione del modello operativo. L'infografica può dimostrarsi uno strumento vantaggioso in grado di

fornire ai professionisti del settore una più chiara ed incisiva visione delle “aree critiche” per individuare i tipi di intervento occorrenti per migliorare la comunicazione per la sostenibilità.

I risultati dello studio pilota condotto fanno presumere che il modello risulti applicabile ai *website* non soltanto delle organizzazioni imprenditoriali di ampie dimensioni, ma anche delle piccole e medie imprese, nonché delle organizzazioni *non profit*. La sperimentazione andrebbe perciò spinta in queste altre direzioni per testare l'applicabilità del modello, così come occorrerebbe verificare se il modello operativo possa essere adottato per analizzare e valutare la comunicazione per la sostenibilità nei *website* delle organizzazioni *multi-brand*. In questo caso, per una rilevazione esaustiva di alcuni *micro-item* (come presenza di *community*, *corporate blog*, certificazioni, ecc.), si tratterebbe di sperimentare se è il caso o meno di consultare oltre che i siti *corporate*, anche i siti *web* di ciascun *product brand*.

Ai fini delle ricerche future, sarebbe poi interessante verificare la possibilità di applicazione del modello proposto ad altri ambiti di comunicazione digitale, in virtù di opportuni adattamenti. Misurare i requisiti della comunicazione per la sostenibilità nelle conversazioni che avvengono nei social media (Reilly e Hynan, 2014) e conoscere su quali variabili agire con azioni mirate, può rivelarsi di grande interesse per gli studiosi e per i professionisti della comunicazione d'impresa.

Alfonso Siano
Francesca Conte
Sara Amabile
Agostino Vollero
Paolo Piciochi
Valutare e migliorare
la comunicazione digitale
per la sostenibilità:
un modello operativo
per i siti web

Bibliografia

- ADAMS C.A., FROST G.R. (2006), “Accessibility and functionality of the corporate website: implications for sustainability reporting”, *Business Strategy and the Environment*, vol. 15, n. 4, pp. 275-287.
- AMALADOSS M.X., MANOHAR H.L., JACOB F. (2011), “Document Communicating corporate governance through websites: A case study from India”, *International Journal of Business Governance and Ethics*, vol. 6, n. 4, pp. 311-339.
- ARRIGO E. (2006), “Il codice di condotta: uno strumento di corporate governance”, *Symphoya, Emerging Issues in Management*, n. 1, pp. 109-125.
- BASIL E., ERLANDSON J. (2008), “Corporate social responsibility website representation: A longitudinal study of internal and external self-presentations”, *Journal of Marketing Communications*, vol. 14, n. 2, pp. 125-137.
- BIRTH G., ILLIA L., LURATI F., ZAMPARINI A. (2008), “Communicating CSR: The practice in the top 300 companies in Switzerland”, *Corporate Communication: An International Journal*, vol. 13, n. 2, pp. 182-196.
- BOTTAZZINI P., GOTUZZO M. (2014), *Design della mente: Infografica e data visualization*, LSWR, Milano.
- BRUSA G. (2008), *La percezione del valore*, Maggioli, Milano.
- CAMPBELL D., CORNELIA BECK A. (2004), “Answering allegations: The use of the corporate website for restorative ethical and social disclosure”, *Business Ethics: A European Review*, vol. 13, n. 2/3, pp. 100-116.

- CHEVALIER A., KICKA M. (2006), "Web designers and web users: Influence of the ergonomic quality of the web site on the information search", *International Journal of Human-Computer Studies*, vol. 64, n. 10, pp. 1031-1048.
- CODA V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino.
- CORBETTA P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- CORNELISSEN J. (2011), *Corporate communication. A guide to theory and practice*, 3rd ed., Sage, London.
- DADE A., HASSENZAHN D.M. (2013), "Communicating sustainability: A content analysis of website communications in the United States", *International Journal of Sustainability in Higher Education*, vol. 14, n. 3, pp. 254-263.
- DELMAS M.A., BURBANO V.C. (2011), "The drivers of greenwashing", *California Management Review*, vol. 54, n. 1, pp. 64-87.
- ECCLES R.G., KRZUS M.P., ROGERS J., SERAFEIM G. (2012), "The Need for Sector-Specific Materiality and Sustainability Reporting Standards", *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 24, n. 2, pp. 65-71.
- EDWARDS A.R. (2005), *The Sustainability Revolution, portrait of a paradigm shift*, New Society Publishers, Gabriola Island.
- ELKINGTON J. (1994), "Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development", *California Management Review*, vol. 36, n. 2, pp. 90-100.
- FISHER R., OYELERE P., LASWAD F. (2004), "Corporate Reporting on the Internet: Audit Issues and Content Analysis of Practices", *Managerial Auditing Journal*, vol. 19, n. 2, pp. 412-439.
- FOMBRUN C.J., VAN RIEL C.B.M. (2004), *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice-Hall, Financial Times Upper, Saddle River.
- FUCHS C. (2008), "The implications of new information and communication technologies for sustainability", *Environment, Development and Sustainability*, vol. 10, n. 3, pp. 291-309.
- FUKUKAWA K., MOON J. (2004), "A Japanese model of corporate social responsibility", *Journal of Corporate Citizenship*, n. 16, pp. 45-59.
- GALLASTEGUI I.G. (2002), "The use of eco-labels: a review of the literature", *European Environment*, vol. 12, n. 6, pp. 316-331.
- GAUDENZI B., CONFENTE I., CHRISTOPHER M. (2015), "Managing Reputational Risk: Insights from an European Survey", *Corporate Reputation Review*, vol. 18, n. 4, pp. 248-260.
- GAULTIER-GAILLARD S., LOUISOT J.P. (2006), "Risks to reputation: a global approach", *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*, vol. 31, n. 3, pp. 425-445.
- GOLINELLI G.M. (2011), *L'approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., VOLPE L. (2012), *Consonanza, valore, sostenibilità. Verso l'impresa sostenibile*, Cedam, Padova.
- GOMEZ L., CHALMETA R. (2011), "Corporate responsibility in US corporate websites: A pilot study", *Public Relations Review*, vol. 37, n. 1, pp. 93-95.
- GREENWOOD M. (2007), "Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 74, n. 4, pp. 315-327.

- IASEVOLI G., MASSI M. (2012), "The relationship between sustainable business management and competitiveness: research trends and challenge", *International Journal of Technology Management*, vol. 58, n. 1/2, pp. 32-48.
- ILLIA L., ROMENTI S., RODRÍGUEZ CÁNOVAS B., MURTARELLI G., CARROLL C.E. (2015), "Exploring Corporations' Dialogue About CSR in the Digital Era", *Journal of Business Ethics*, pp. 1-20, disponibile al link: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-015-2924-6>.
- KUCUK S.U., KRISHNAMURTHY S. (2007), "An Analysis of Consumer Power on the Internet", *Technovation*, vol. 27, n. 1/2, pp. 47-56.
- LADWEIN R. (2001), "Il web design e l'ergonomia dei siti di commercio elettronico", *Micro and Macro Marketing*, vol. 10, n. 1, pp.51-64.
- LUNDQUIST (2012), "CSR Online Awards", disponibile al link http://www.lundquist.it/media/files/Lundquist_CSR_Online_Awards_Italy_2012_Executive_Summary.pdf.
- LYON T.P., MONTGOMERY W. (2015), "The means and end of greenwash", *Organization and Environment*, vol. 28, n. 2, pp. 223-249.
- MARIMON F., ALONSO-ALMEIDA M.M., RODRIGUEZ M.P., CORTEZ ALEJANDRO K.A. (2012), "The world wide diffusion of the global reporting initiative: What is the point?", *Journal of Cleaner Production*, vol. 33, n. 3, pp. 132-144.
- MÀRQUEZ A., FOMBRUN C.J. (2005), "Measuring corporate social responsibility", *Corporate Reputation Review*, vol. 7, n. 4, pp. 304-308.
- MICH L., FRANCH M., GAIO L. (2003), "Evaluating and designing web site quality", *Multi Media IEEE*, vol. 10, n. 1, pp. 34-43.
- MILES M.P., MUNILLA L.S., DARROCH J. (2006), "The role of strategic conversations with stakeholder s in the formation of corporate social responsibility strategy", *Journal of Business Ethics*, vol. 69, n. 2, pp. 195-205.
- MORENO A., CAPRIOTTI P. (2009), "Communicating CSR, citizenship and sustainability on the web", *Journal of Communication Management*, vol. 13, n. 2, pp. 157-175.
- NIELSEN J. (2000), *Web usability*, Apogeo Editore, Milano.
- OECD (2007), *Participative web and User-created Content*, OECD, Paris.
- PALMER J.W. (2002), "Web site usability, design, and performance metrics", *Information Systems Research*, vol. 13, n. 2, pp. 151-167.
- PARKER C.M., ZUTSHI A., FRAUNHOLZ B. (2010), "Online corporate social responsibility communication by Australian SMEs: a framework for website analysis", *Proceedings of the 23rd Bled eConference: eTrust: implications for the individual, enterprises and society*, University of Maribor, Bled, Slovenia, pp. 509-523.
- PERRINI F., TENCATI A. (2011), "La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità", *Sinergie*, n. 77, pp. 23-43.
- PIRES G.D., STANTON J., RITA P. (2006), "The internet, consumer empowerment and marketing strategies", *European Journal of Marketing*, vol. 40, n. 9/10, pp. 936-949.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2006), "Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 84, n. 12, pp. 78-92.

Alfonso Siano
 Francesca Conte
 Sara Amabile
 Agostino Vollero
 Paolo Piciocchi
 Valutare e migliorare
 la comunicazione digitale
 per la sostenibilità:
 un modello operativo
 per i siti web

- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011), "Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 1/2, pp. 62-77.
- REILLY A.H., HYNAN K.A. (2014), "Corporate communication, sustainability, and social media: It's not easy (really) being green", *Business Horizons*, vol. 57, n. 6, pp. 747-758.
- REPUTATION INSTITUTE (2015), "Global CSR RepTrak 2015", disponibile al link: <https://www.reputationinstitute.com/CMSPages/GetAzureFile.aspx?path=~%5Cmedia%5Cmedia%5Cdocuments%5C2015-global-csr-reprtrak-results>.
- ROWBOTTOM N., LYMER A. (2009), "Exploring the use of online corporate sustainability information", *Accounting Forum*, vol. 33, n. 2, pp. 1-21.
- SALVIONI D.M. (2004), *Corporate Governance e sistemi di controllo della gestione aziendale*, FrancoAngeli, Milano.
- SANIL H.S., RAMAKRISHNAN S. (2015), "Communicating the corporate social responsibility on the company website: A study conducted on worldwide responsible accredited production certified apparel manufacturers in India", *International Journal of Economics and Financial Issues*, vol. 5, n. 5, pp. 52-56.
- SAVITZ A., WEBER K. (2006), *The Triple bottom Line, How Today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success, and how you can too*, Jossey Bass, San Francisco.
- SCOZZESE G. (2005), *Il benchmarking*, Armando Editore, Roma.
- SEBASTIANI R. (2014), *Corporate sustainability e competitività delle imprese. Lo sviluppo sostenibile come opportunità per un nuovo modo di fare impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- SIANO A. (2014), *Management della comunicazione per la sostenibilità*, FrancoAngeli, Milano.
- SIANO A., CONTE F., AMABILE S., VOLLERO A., PICIOCCHI P. (2016), "Communicating Sustainability: An Operational Model for Evaluating Corporate Websites", *Sustainability*, vol. 8, n. 9, p. 950.
- SIANO A., PICIOCCHI P., VOLLERO A., DELLA VOLPE M., PALAZZO M., CONTE F., DE LUCA D., AMABILE S. (2015), "Developing a Framework for Measuring Effectiveness of Sustainability communications through Corporate Websites", in Ahram T., Karwowski W., Schmorow D. (Eds.), *Procedia Manufacturing - 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences* (Las Vegas, USA), Elsevier, vol. 3, pp. 3615-3620, disponibile al link: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978915007386>.
- SINGER J.B. (2014), "User-generated visibility: Secondary gatekeeping in a shared media space", *New Media and Society*, vol. 16, n. 1, pp. 55-73.
- TAGESSON T., BLANK V., BROBERG P., COLLIN S.O. (2009), "What explains the extent and content of social and environmental disclosures on corporate websites: a study of social and environmental reporting in Swedish listed corporations", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 16, n. 6, pp. 352-364.
- TARQUINIO L., ROSSI A. (2014), "Customizzazione dei report di sostenibilità e stakeholder engagement. Il contributo del World Wide Web", *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, n. 1, pp. 1-28.

- TERRA CHOICE (2010), *The Sins of Greenwashing: home and family edition*, Terra Choice Group, Inc., Ottawa, Ontario, Canada.
- VAN DEN BOSCH A.L.M., DE JONG M.D.T., ELVING W.J.L. (2005), "How corporate visual identity supports reputation", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 10, n. 2, pp. 108-116.
- WEBER O. (2005), "Sustainability benchmarking of European banks and financial service organizations", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 12, n. 2, pp. 73-87.

Alfonso Siano
Francesca Conte
Sara Amabile
Agostino Vollero
Paolo Piciocchi
Valutare e migliorare
la comunicazione digitale
per la sostenibilità:
un modello operativo
per i siti web

Academic or professional position and contacts

Alfonso Siano

Full Professor of Management
University of Salerno - Italy
e-mail: sianoalf@unisa.it

Francesca Conte

Research Fellow in Marketing and Communication Management
Università degli Studi di Salerno
e-mail: fconte@unisa.it

Sara Amabile

Ph.D. candidate in Marketing Management
University of Salerno - Italy
e-mail: samabile@unisa.it

Agostino Vollero

Researcher in Management
University of Salerno - Italy
e-mail: avollero@unisa.it

Paolo Piciocchi

Associate Professor of Management
University of Salerno - Italy
e-mail: paolo.piciocchi@unisa.it



sinergie
italian journal of management

ISSN 0393-5108
DOI 10.7433/s103.2017.05
pp. 81-103

