



*Associazione nazionale  
per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale*

---

# LE NUOVE FRONTIERE DELLA RENDICONTAZIONE SOCIALE: IL WEB REPORTING. LINEE DI ORIENTAMENTO

## DOCUMENTI DI RICERCA N. 14

---



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

**ASSIREVI**

**FrancoAngeli**

OPEN  ACCESS



*Associazione nazionale  
per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale*

## *GBS – Gruppo di studio per il Bilancio Sociale*

L'idea di costituire un gruppo di studio sulla rendicontazione sociale è nata nel 1997 a Taormina nel corso di un seminario internazionale sul tema organizzato dall'Istituto di Economia Aziendale dell'Università di Messina e dalla Fondazione Bonino-Pulejo.

L'idea si concretizza il 15 ottobre 1998 quando viene fondato a Milano il GBS – Gruppo di studio per il Bilancio Sociale.

Dopo tre anni di attività il GBS pubblica i *Principi di redazione del Bilancio Sociale* presentati il 3 maggio 2001 a Roma presso il CNEL.

Nell'ottobre dello stesso anno il GBS si è costituito formalmente come Associazione di ricerca non profit, assumendo come missione “lo sviluppo e promozione della ricerca scientifica sul Bilancio Sociale e sulle tematiche inerenti ai processi di gestione responsabile di imprese al fine di favorire la diffusione della responsabilità sociale aziendale e la sua applicazione nei contesti nazionale ed internazionale”.

*Organi sociali in carica per il triennio 2015-2018*

### **Consiglio direttivo**

Prof. Paolo Ricci – *Presidente*

Prof.ssa Luisa Pulejo – *Vice Presidente*

Dott. Gabriele Badalotti – *Consigliere Delegato*

Dott. Franco Amelio

Dott. PierMario Barzaghi

Dott.ssa Gaia Campione Taddei

Prof. Marco Grumo

Dott. Giovanni Parente

Dott. Ugo Marco Pollice

### **Comitato scientifico**

Prof.ssa Chiara Mio – *Presidente*

Dott. Mario Viviani – *Vice Presidente*

Dott. Paolo Bersani

Dott. Ruggero Bodo

Prof. Antonio Chiesi

Dott. Marco Eugenio Di Giandomenico

Prof. Paolo Esposito

Prof.ssa Ondina Gabrovec Mei – *Già Presidente CS*

Dott. Alberto Kunz

Dott. Carlo Luison

Dott. Paolo Palombelli

Prof. Gianfranco Rusconi – *Già Presidente CS*

Prof. Lorenzo Sacconi

Prof. Carlo Vermiglio

### **Comitato di garanzia**

Dott. Claudio Badalotti

Prof. Alberto Martinelli

Rag. Pietro Portaluppi

Prof. Franco Vermiglio – *Già Presidente CD*

Prof. Alfredo Viganò

Il presente documento, approvato dal Comitato Scientifico e dal Consiglio Direttivo nel mese di marzo 2017, è stato redatto dal seguente **gruppo di lavoro**:

Prof.ssa Selena Aureli

Dott. Gabriele Badalotti

Prof.ssa Luisa Bosetti

Prof.ssa Mara Del Baldo

Prof.ssa Ondina Gabrovec Mei

Prof.ssa Katia Giusepponi

Prof.ssa Irene Litardi

Dott.ssa Daniela Longo

Prof.ssa Francesca Manes Rossi (coordinatore)

Dott.ssa Cristiana Rogate (coordinatore)

Dott. Fabrizio Macchia

Dott. Vincenzo Mercinelli

Prof.ssa Daniela Salvioni

Prof. Vittorio Vaccari

Prof. Andrea Venturelli



*Associazione nazionale  
per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale*

---

# **LE NUOVE FRONTIERE DELLA RENDICONTAZIONE SOCIALE: IL WEB REPORTING. LINEE DI ORIENTAMENTO**

## **DOCUMENTI DI RICERCA N. 14**

---



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

**ASSIREVI**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia* (CC-BY-NC-ND 3.0 IT)

*L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito*  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/legalcode>

# INDICE

<b>Introduzione</b>	pag.	7
1. Finalità del documento	»	8
2. Destinatari e obiettivi	»	9
3. Il gruppo di lavoro	»	10
4. L'approccio metodologico	»	11
<b>1. Aspetti preliminari e casi di studio</b>	»	13
1.1. Definizione e caratteristiche del Web Reporting	»	13
1.2. L'approccio deduttivo: gli strumenti di analisi e le due griglie di osservazione	»	14
1.2.1. La griglia della check list reportistica	»	15
1.2.2. La griglia della Web Usability	»	15
1.3. La matrice di sintesi	»	15
1.4. I quattro macro-aggregati	»	18
1.4.1. Multinazionali e altre grandi imprese	»	18
1.4.1.1. I casi analizzati	»	18
1.4.1.2. L'esito dell'analisi	»	19
1.4.1.3. Osservazioni critiche e best practices	»	26
1.4.2. Piccole e medie imprese	»	34
1.4.2.1. I casi analizzati	»	34
1.4.2.2. L'esito dell'analisi	»	36
1.4.2.3. Osservazioni critiche e best practices	»	39
1.4.3. Cooperative	»	43
1.4.3.1. I casi analizzati	»	43
1.4.3.2. L'esito dell'analisi	»	44
1.4.3.3. Osservazioni critiche	»	47
1.4.4. Aziende non profit	»	48
1.4.4.1. I casi analizzati	»	48

1.4.4.2. L'esito dell'analisi	pag.	49
1.4.4.3. Osservazioni critiche e best practices	»	52
1.5. Esperienze internazionali	»	54
<b>2. Linee di orientamento del Web Reporting</b>	»	68
2.1. I contenuti del Web Reporting	»	68
2.2. Caratteristiche di Web Usability	»	69
2.3. Elementi distintivi e vantaggi del Web Reporting	»	71
2.4. Ricadute sul processo di costruzione del Web Reporting	»	73
<b>Conclusioni</b>	»	76
<b>Appendice</b>	»	79
Allegato 1 – Griglia della check list reportistica	»	81
Allegato 2 – Griglia Web Usability	»	82

## INTRODUZIONE

L'attuale contesto di comunicazione aziendale è caratterizzato da un'elevata dinamicità. Ai contenuti della tradizionale informativa economico-finanziaria, tipicamente rappresentati nel bilancio di esercizio (e per i gruppi aziendali nel bilancio consolidato), si sono progressivamente aggiunte le informazioni di carattere ambientale e sociale, quelle sulla sostenibilità, sulla parità di genere, sul sistema di valori nonché le regole di condotta che le aziende hanno deciso di adottare, anche attraverso specifici codici etici. Nel contempo, le aspettative legittime degli stakeholder sulla possibile evoluzione aziendale hanno indotto ad accrescere le informazioni rese in merito a rischi ed incertezze. Ugualmente, logiche di responsabilità e di trasparenza hanno chiesto la definizione e la comunicazione di chiare regole di corporate governance. A tali diverse esigenze informative, tra loro connesse – e tutte in definitiva legate alla sostenibilità dell'azienda nel tempo – si è dato fino ad oggi risposta attraverso documenti separati, talvolta per rispondere a obblighi normativi, talaltra in maniera volontaria.

Il web e i social network hanno profondamente modificato le modalità di comunicazione e relazione con i diversi stakeholder delle organizzazioni private – imprese e non profit – e si sono andate sviluppando forme di comunicazione “personalizzata” per rispondere alle esigenze informative delle diverse categorie di soggetti.

Nell'era della digitalizzazione anche la rendicontazione sociale si sta evolvendo verso forme innovative capaci di superare le tradizionali forme documentali e di cogliere appieno le potenzialità delle nuove tecnologie, non solo in termini di resa finale della rendicontazione ma anche in termini di processo di accountability e relativo livello di partecipazione e inclusione degli stakeholder. Il dibattito sul ruolo delle tecnologie informatiche nella rendiconta-



zione sociale sta assumendo rilevanza crescente, tanto da coinvolgere e rimettere in discussione il modo in cui le aziende sviluppano le loro strategie e programmi, anche in considerazione delle attese delle diverse categorie di stakeholder. Il web, in particolare, offre opportunità impensabili fino a pochi anni fa di aprire un vero e proprio dialogo, dove non solo l'azienda comunica le proprie strategie e azioni tese alla CSR, ma gli stakeholder possono divenire parte attiva della definizione delle strategie per il futuro.

La digitalizzazione apre dunque nuovi scenari nei processi di accountability. La realizzazione di una reportistica via web consente di rappresentare tutte le informazioni idonee a dimostrare che l'azienda opera secondo logiche di CSR attraverso un unico strumento dinamico e interattivo.

Le esperienze fin qui sviluppate di reporting su web a livello nazionale delineano tuttavia un quadro disomogeneo che, in assenza di indicazioni chiare e riferimenti condivisi, rischia di limitare la portata informativa del reporting o di non sviluppare pienamente le potenzialità comunicative e interattive tipiche del web.

Partendo da queste considerazioni il G.B.S. – Gruppo di studio per il Bilancio Sociale – ha ritenuto opportuno attivare un gruppo di lavoro finalizzato a valutare l'applicazione del web alle pratiche di accountability sulla base di parametri metodologicamente fondati e condivisi. L'obiettivo finale è realizzare, a partire da tale analisi, delle Linee di Orientamento che possano supportare le imprese e le organizzazioni non profit nella costruzione di Web Reporting, coniugando principi di correttezza e completezza delle informazioni con l'efficacia comunicativa.

## **1. Finalità del documento**

Il tema della responsabilità sociale è stato per molto tempo riferito in maniera quasi esclusiva alle imprese, per poi essere esteso alle amministrazioni pubbliche: la "responsabilità", in genere intesa in riferimento a un soggetto, è definita come «la condizione di dovere rendere conto di atti, avvenimenti e situazioni in cui si ha una parte, un ruolo determinante»<sup>1</sup>. In maniera strettamente correlata, l'accountability è stata tipicamente considerata come il "rendere conto" di un soggetto – responsabile di un insieme di azioni, attività o anche programmi e progetti – a tutti coloro che possano essere diversamente interessati e coinvolti rispetto agli effetti conseguenti alle medesime azioni.

<sup>1</sup> Dizionario della lingua Italiana – Sabatini Coletti.

Negli ultimi anni le modalità di comunicazione utilizzate dalle aziende, anche per rendere conto delle strategie di sostenibilità adottate, sono profondamente mutate: l'utilizzo dei siti web ha reso la comunicazione dinamica, aggiornata in maniera continuativa e non più a cadenze annuali in concomitanza con la pubblicazione di report dedicati. Inoltre, alcune aziende hanno iniziato a sperimentare modalità di comunicazione differenziate in base alle esigenze informative riferibili alle diverse categorie di stakeholder. È proprio partendo dallo studio di queste esperienze che il gruppo di lavoro del GBS si è proposto di delineare come nasce l'idea di una responsabilità sociale da rendicontare attraverso il sito web aziendale e quale possa essere il processo da seguire onde pervenire al Web Reporting.

L'obiettivo non è tuttavia quello di restituire una descrizione dello stato dell'arte attraverso l'analisi delle prassi esistenti, ma elaborare una definizione dei contenuti e delle caratteristiche del Web Reporting capace di suggerire alle imprese e alle organizzazioni non profit le modalità per sfruttare a pieno le potenzialità del web e rendere maggiormente efficace l'attività di rendicontazione. La digitalizzazione infatti apre nuovi scenari anche nei processi di *accountability* che porterebbero a superare i limiti spesso imputati alla rendicontazione tradizionale.

L'adozione del Web Reporting può quindi rappresentare una rivoluzione nella comunicazione aziendale, a patto che l'utilizzo del canale web non si limiti alla semplice pubblicazione di un report in pdf, scaricabile o consultabile, o nell'impostazione di una sezione "vetrina" del sito.

## 2. Destinatari e obiettivi

Il presente documento di studio, seguendo il percorso di approfondimento intrapreso dal G.B.S. a partire dal 2001, presenta i criteri e le indicazioni procedurali essenziali per la redazione di un Web Reporting di qualità.

Il documento si rivolge a imprenditori, manager e consulenti di imprese e organizzazioni non profit, studiosi di discipline aziendali e di comunicazione interessati alla costruzione o al miglioramento del Web Reporting in-teso sia come prodotto finale sia come esito di un processo interno.

Il principale obiettivo è quello di individuare, procedendo attraverso l'analisi empirica delle prassi in essere al momento della redazione, criteri e contenuti per:

- guidare le aziende (profit e non profit) nella redazione del Web Reporting e prima ancora nella realizzazione di processi di rendicontazione sociale credibili ed efficaci che integrino prassi e strumenti di

accountability, comunicazione istituzionale e *stakeholder dialogue* per rinforzare *reputation* e posizionamento distintivo;

- offrire agli stakeholder una base informativa chiara e trasparente, anche per i “non addetti ai lavori”, che presenti contenuti significativi sui temi di interesse in modo da supportare una valutazione consapevole sulle performance economiche, sociali e ambientali dell’organizzazione.

L’obiettivo finale è quello di offrire delle *Linee di Orientamento*: la complessità delle aziende – sia dal punto di vista istituzionale che organizzativo, sia rispetto alla volontà di comunicarsi nel modo che ritengono più opportuno per trasmettere la propria identità – impedisce un articolato troppo rigido. Pertanto, si è ritenuto non adeguato elaborare delle Linee guida né, tantomeno, un documento di standard di riferimento.

Le Linee di Orientamento hanno uno sviluppo flessibile. Individuano un insieme di elementi e criteri di riferimento che possono guidare gli interessati alla costituzione di un portale di rendicontazione, qualificato secondo i criteri di sostenibilità, seguendo logiche comuni che evitino l’attuale quadro di disomogeneità.

Il riferimento alle Linee di Orientamento può quindi consentire di pervenire alla predisposizione di Web Reporting comparabili.

### **3. Il gruppo di lavoro**

Il gruppo di lavoro ha avviato le sue attività a settembre 2015 per concludere la stesura del documento a gennaio 2017. Nella riunione del 6 marzo 2017 il Comitato Scientifico del G.B.S. ha approvato il documento di ricerca. Hanno lavorato alla ricerca e alla predisposizione del presente documento di lavoro i componenti del Gruppo sotto indicati:

- Prof.ssa Francesca Manes Rossi – Coordinatore;
- Dott.ssa Cristiana Rogate – Coordinatore;
- Prof.ssa Selena Aureli;
- Dott. Gabriele Badalotti;
- Prof.ssa Luisa Bosetti;
- Prof.ssa Mara Del Baldo;
- Prof.ssa Ondina Gabrovec Mei;
- Prof.ssa Katia Giusepponi;
- Prof.ssa Irene Litardi;
- Dott.ssa Daniela Longo;
- Dott. Fabrizio Macchia;

- Dott. Vincenzo Mercinelli;
- Prof.ssa Daniela Salvioni;
- Prof. Vittorio Vaccari;
- Prof. Andrea Venturelli.

Si ringrazia Matteo Romagnoli per il contributo offerto alla redazione del documento.

#### 4. L'approccio metodologico

Il gruppo di lavoro ha scelto di partire dall'osservazione delle prassi per individuare quali possano essere i contenuti più idonei e la filosofia di fondo sottesa alla predisposizione del Web Reporting, a cui poter poi ispirare la redazione delle Linee di Orientamento.

In particolare, il gruppo di lavoro ha deciso di partire dall'osservazione dello stato dell'arte, seguendo un approccio deduttivo-induttivo-deduttivo tipico dell'economia aziendale, così da poter rispondere alle seguenti domande di ricerca: quali sono i contenuti del Web Reporting? Nella predisposizione del Web Reporting vengono inseriti i contenuti essenziali della rendicontazione sociale e osservati corretti principi di Web Usability?

In mancanza di un database di riferimento, si è deciso di operare attraverso la selezione di casi di studio che ogni sottogruppo ha individuato in base a una griglia di osservazione condivisa.

I passi seguiti per lo svolgimento dello studio sono stati così articolati.

##### 1. Individuazione dell'oggetto di ricerca – *cosa osservare*.

Definire cosa sia il Web Reporting è tutt'altro che banale: trattandosi di uno strumento nato di recente nella prassi e ancora privo di sistematizzazione in letteratura, è stato in primo luogo necessario definire l'oggetto d'indagine. La scelta di fondo condivisa fin dall'inizio dei lavori è stata quella di osservare i contenuti della rendicontazione sociale o di sostenibilità che le aziende private – profit e non profit – rendono disponibili sul proprio sito web (o su un eventuale sito dedicato) e la loro coerenza con le indicazioni dello standard G.B.S., così come rivisitato nel 2013.

##### 2. Condivisione delle motivazioni della ricerca e dell'output finale – *perché osservare i Web Reporting e quale output produrre*.

Le motivazioni che hanno portato all'apertura del Tavolo di lavoro sono state discusse e condivise dal gruppo di lavoro, concordando sulla necessità di costruire un documento di studio che, a valle dell'analisi empirica, tracci

gli elementi essenziali di un Web Reporting, arrivando ad individuare le caratteristiche e i contenuti necessari alla realizzazione di un report dinamico e interattivo, coerente ad una logica web e in grado di facilitare il coinvolgimento degli stakeholder.

### 3. Indagine sulle prassi – *chi osservare*.

L'ulteriore scelta condivisa fin dall'avvio del Tavolo di lavoro è stata quella di osservare il Web Reporting nelle imprese private e nelle organizzazioni non profit, escludendo dall'analisi le aziende pubbliche in senso stretto (aziende pubbliche territoriali, ASL, Università, ecc.) in considerazione delle diverse dinamiche di *accountability* e degli aspetti distintivi che le caratterizzano. In virtù della numerosità del Gruppo di lavoro, sono stati individuati dei sottogruppi così da poter osservare le esperienze condotte con riferimento a quattro diverse tipologie: multinazionali e altre grandi imprese, piccole e medie imprese, cooperative e non profit.

### 4. Individuazione delle modalità operative di lavoro – *come effettuare la ricerca*.

Al fine di armonizzare il processo di osservazione, si è definita una strategia comune tramite l'utilizzo di strumenti di lavoro condivisi. Sono state pertanto messe a punto delle griglie di rilevazione, una relativa alle caratteristiche di Web Usability e una seconda per valutare l'adeguatezza dei contenuti rendicontati.

### 5. Costruzione delle *Linee di Orientamento*.

Sulla base dei risultati emersi dall'analisi empirica e alla luce degli studi su responsabilità sociale, *accountability* e *stakeholder engagement*, si è deciso di predisporre delle indicazioni che possano essere di supporto nella realizzazione di un Web Reporting. In tal senso, si è considerato opportuno evidenziare – senza alcuna pretesa di esaustività – alcune buone pratiche a livello nazionale e internazionale a supporto delle indicazioni metodologiche.

Conseguentemente il documento si sviluppa su due capitoli (oltre la presente introduzione, le conclusioni e un'appendice), articolati come segue:

1. Aspetti preliminari e casi di studio;
2. Linee di Orientamento.

# 1. ASPETTI PRELIMINARI E CASI DI STUDIO

## 1.1. Definizione e caratteristiche del Web Reporting

Definire cosa sia il Web Reporting è ad oggi tutt'altro che semplice, mancando un'identificazione precisa del complesso di elementi volti a caratterizzarlo e a circoscriverlo sul piano concettuale. Dal punto di vista strettamente etimologico si tratta di una forma di *reporting*, ossia di rilevazione periodica dei dati relativi alla gestione e all'andamento di un'azienda (profit o non profit) e della connessa comunicazione su web. Quali informazioni esso debba contenere e con quali modalità vada attuata la comunicazione sono le domande alle quali il presente documento vuole contribuire a rispondere.

Il *Web Reporting* è un portale di rendicontazione – collegato o integrato al sito istituzionale dell'azienda – che fornisce informazioni chiare e fruibili, per rispondere alle esigenze di chi vuole conoscere l'organizzazione, le sue strategie e le relative performance economiche, sociali e ambientali.

Tramite il Web Reporting l'azienda o organizzazione, profit o non profit, può attivare un processo comunicativo più efficace rispetto alle metodologie tradizionali che consente di far conoscere gli elementi distintivi e attivare meccanismi di ascolto per rilevare aspettative e bisogni degli stakeholder, in una logica di miglioramento continuo delle performance e delle relazioni fiduciarie basate sulla valorizzazione di aspetti intangibili – oltre che tangibili – della *value proposition*. L'interattività del web facilita infatti l'attivazione di un dialogo puntuale e immediato, riducendo il rischio di autoreferenzialità della rendicontazione, permettendo una valutazione informata e consapevole delle performance aziendali da parte degli stakeholder.

Un ulteriore elemento di trasformazione della rendicontazione con l'utilizzo del *web* è il passaggio da una logica *ex post a cadenza annuale* a una logica di aggiornamento *in itinere* capace di produrre, nell'era dell'informazione in tempo reale, un aumento esponenziale della significatività dei dati e delle informazioni pubblicate, ma anche di attivare processi di stakeholder engagement.

È indubbio inoltre che il Web Reporting permette all'azienda (profit o non profit) di rendere più *smart*, interessanti e accattivanti i contenuti della rendicontazione, consentendo una lettura personalizzata e con diversi livelli di approfondimento tramite una profilatura per *target* e per temi.

Infine, il Web Reporting offre la possibilità di essere più coerenti con le politiche di sostenibilità rispetto ad un documento cartaceo, da un punto di vista sia ambientale sia economico, unitamente alla possibilità di aumentare esponenzialmente la diffusione della rendicontazione presso i diversi pubblici di riferimento, a costo zero.

## **1.2. L'approccio deduttivo: gli strumenti di analisi e le due griglie di osservazione**

Il Gruppo di lavoro, come già evidenziato in premessa, ha ritenuto che l'osservazione delle prassi di rendicontazione esistenti sul web rappresentasse un passaggio necessario, propedeutico alla stesura delle Linee di Orientamento.

Si è deciso di articolare l'analisi su due livelli: il primo, volto a rilevare la completezza dei contenuti della reportistica disponibile online; il secondo, la modalità di presentazione e comunicazione delle informazioni sul web.

Il Gruppo di lavoro, dopo una prima definizione di massima, ha affinato attraverso l'osservazione gli strumenti utilizzati per analizzare i casi prescelti, pervenendo in definitiva a due griglie di osservazione, tra loro distinte ma i cui contenuti vanno considerati in maniera integrata: la *check list* relativa alla reportistica (Allegato 1) e quella relativa alla Web Usability (Allegato 2).

L'applicazione dell'analisi ha poi condotto alla redazione di due matrici di sintesi.

Si procede di seguito a descrivere nel dettaglio le caratteristiche delle due griglie per poi presentare le matrici suddette.

### 1.2.1. La griglia della check list reportistica

La griglia verifica la presenza dei contenuti essenziali della rendicontazione aziendale e la loro collocazione nei possibili strumenti: il web, il bilancio sociale o di sostenibilità e/o altri documenti. Il criterio adottato nel compiere l'analisi è stato quello di registrare o meno la presenza dei contenuti individuati come essenziali (ad esempio, "Presenza di KPI" o "Esplicitazione della mission") attribuendo un punteggio pari a 1 in caso di presenza e pari a 0 in caso di assenza. È stata inoltre considerata la presenza o meno di riferimenti a precisi standard di rendicontazione (GBS, GRI, ecc.).

La griglia Check list-reportistica è consultabile nell'Appendice (Allegato 1).

### 1.2.2. La griglia della Web Usability

Il secondo strumento di osservazione è stato definito per valutare le caratteristiche della rendicontazione nei diversi siti web dei casi osservati. A partire dalla definizione di Web Usability di J. Nielsen<sup>1</sup>, ampiamente ripresa in letteratura, sono stati presi a riferimento sei differenti criteri di valutazione:

- a) **architettura**: organizzazione e strutturazione delle informazioni attraverso indici, menu e livelli;
- b) **comunicazione**: leggibilità delle informazioni e bi-direzionalità;
- c) **funzionalità**: accessibilità ai diversi contenuti;
- d) **contenuto**: completezza, significatività, comparabilità e semplicità di fruizione delle informazioni;
- e) **gestione**: aggiornamento dei contenuti, profilazione per utente e ottimizzazione per motori di ricerca;
- f) **accessibilità**: fruizione da differenti *device*, connessione ai social network e possibilità di consultazione per utenti diversamente abili.

Ad ogni criterio è stato assegnato un punteggio e dalla somma dei punteggi si è valutata la Web Usability complessiva.

La griglia Web Usability è consultabile nell'Appendice (Allegato 2).

## 1.3. La matrice di sintesi

A partire dalle due griglie – Web Usability e Check List reportistica – è stata elaborata una **matrice di raccordo** che considera congiuntamente le due dimensioni, posizionando i diversi casi osservati su un piano cartesiano, in base ai punteggi complessivi ottenuti. Le osservazioni sono state svolte

<sup>1</sup> Nielsen J. (2000), *Web Usability*, Apogeo, Milano.



nel periodo gennaio-giugno 2016, pervenendo così alla elaborazione di due matrici di sintesi, rappresentate nei Grafici 1.1. e 1.2, costruite sulla base della clusterizzazione dei casi per tipologia di organizzazione: multinazionali e altre grandi imprese, piccole e medie imprese, cooperative, non profit.

Grafico 1.1 – Matrice di analisi Web Usability – Reportistica web (punteggio max = 1)

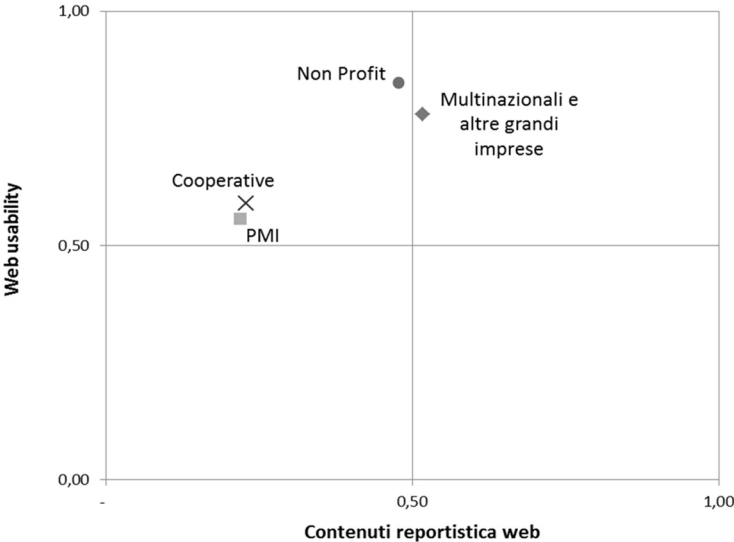
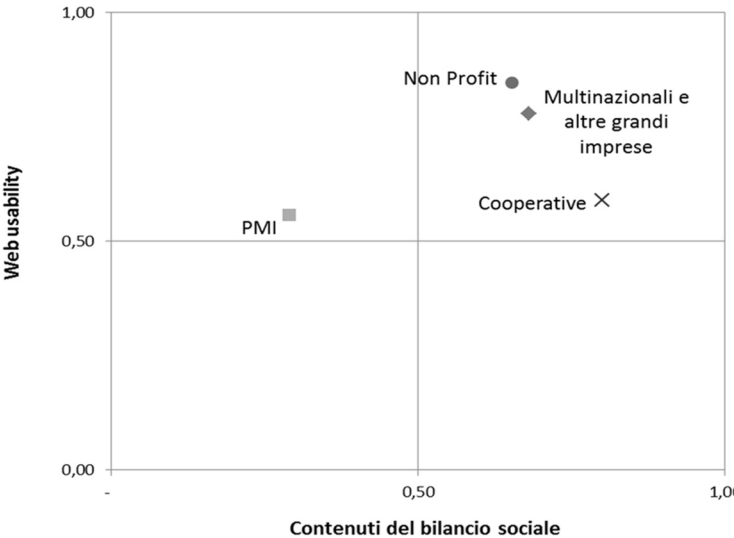
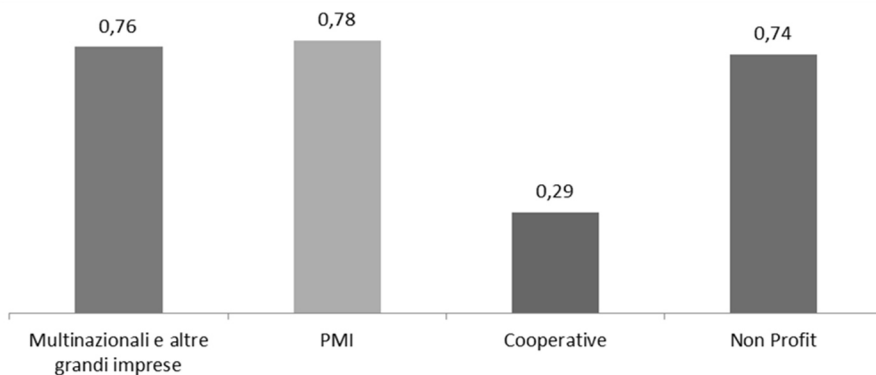


Grafico 1.2 – Matrice di analisi Web Usability – Contenuti del bilancio sociale (punteggio max = 1)



Il Grafico 1.3 offre una rappresentazione sintetica del rapporto rilevato tra i contenuti che le diverse aziende osservate pubblicano nel web e quelli equivalenti rappresentati nel bilancio sociale.

Grafico 1.3 – Rapporto tra contenuti presenti sul web e contenuti presenti nel Bilancio Sociale



Infine il Grafico 1.4 e la Tabella 1.1 rappresentano un confronto tra le informazioni rese disponibili sul web, nel bilancio sociale o in altri documenti di comunicazione esterna (ad esempio: bilancio di esercizio e suoi allegati, relazione di corporate governance e/o altri documenti pubblicati sul sito aziendale). In particolare, il Grafico 1.4 consente di comparare quanto riscontrato nelle aziende oggetto di analisi, mantenendo il riferimento ai quattro cluster, così da rendere immediato anche il confronto tra i medesimi.

Grafico 1.4 – Informazioni disponibili rispetto alla check list (100% = 27 su 27)

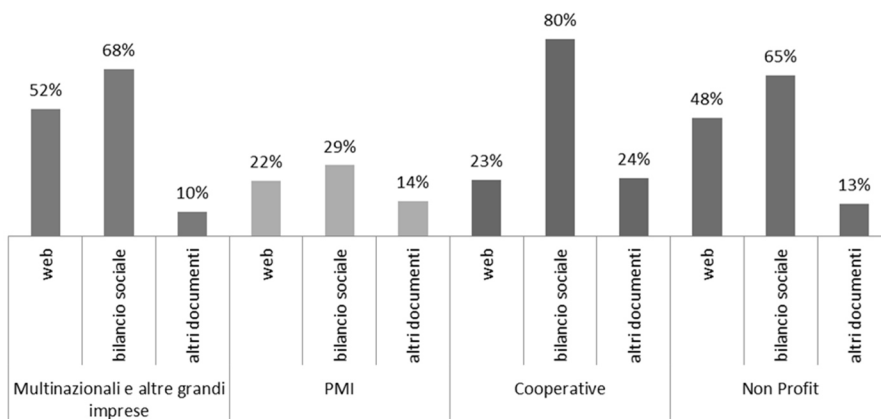


Tabella 1.1 – Informazioni disponibili rispetto alla check list

	Multinazionali e altre grandi imprese	Piccole e medie imprese	Cooperative	Aziende non profit
<b>Contenuti bilancio sociale/di sostenibilità (a)</b>	0,68	0,29	0,80	0,65
<b>Contenuti sul web (b)</b>	0,52	0,22	0,23	0,48
<b>Web Usability</b>	0,78	0,56	0,59	0,85

(a) quota di informazioni disponibili nel bilancio sociale/di sostenibilità rispetto a tutti i contenuti individuati nella check list (max=1; 27 contenuti su 27)

(b) quota di informazioni disponibili sul web rispetto a tutti i contenuti individuati nella check list (max=1; 27 contenuti su 27)

Gli strumenti sopra presentati sono stati utilizzati dai diversi Gruppi di lavoro per le analisi dettagliate riportate nella Parte seconda del documento.

## 1.4. I quattro macro-aggregati

Si illustrano di seguito gli esiti dell’analisi svolta dai Gruppi di lavoro sui quattro cluster osservati. In linea con le finalità del presente documento, l’analisi non è tesa tanto a rappresentare lo stato dell’arte, quanto piuttosto – sulla base dei criteri definiti e delle domande di ricerca individuate – a trarre dall’osservazione dei casi prescelti spunti utili a tracciare le Linee di Orientamento, così da supportare la predisposizione di un Web Reporting da parte di qualunque tipologia di organizzazione.

### 1.4.1. Multinazionali e altre grandi imprese

#### 1.4.1.1. I casi analizzati

Il sottogruppo “Multinazionali e altre grandi imprese” ha effettuato l’analisi del Web Reporting di 26 aziende. Di queste, 22 risultavano quotate in Borsa Italiana al momento dell’indagine.

La selezione delle imprese ha privilegiato casi di eccellenza in differenti settori di attività.

Tutte le imprese del cluster, pur nell’ambito delle peculiarità di ciascuna, si caratterizzano per l’esposizione a rilevanti pressioni esterne. Queste ultime derivano da un complesso di fenomeni – le dimensioni aziendali, la tipologia di business, la numerosità e la varietà degli stakeholder, nonché l’assunzione di un ruolo propositivo nei mercati nazionali e globali dei beni e dei capitali

– che stimola l’adozione di comportamenti sostenibili sotto il profilo economico, sociale e ambientale.

Le imprese di grandi dimensioni oggetto della presente analisi tendono, pertanto, a condividere l’attitudine a integrare le tematiche della sostenibilità nei propri processi di governance e di controllo. In tal senso, vale la pena sottolineare che il 42% delle imprese osservate (11 su 26) aderisce al *Global Compact*, il programma delle Nazioni Unite che incoraggia gli enti pubblici, le imprese e le organizzazioni non profit ad adottare principi di governo responsabile in tema di protezione dei diritti umani, tutela del lavoro, rispetto ambientale e lotta alla corruzione, per creare un’economia mondiale sana e sostenibile.

Sotto il profilo della comunicazione agli stakeholder, tutte le imprese indagate sono soggette ad obblighi di reportistica economico-finanziaria (bilancio d’esercizio e consolidato) il cui adempimento può richiedere, nel caso delle società quotate, anche la divulgazione di informazioni tramite il sito internet aziendale. La quotazione comporta altresì ulteriori obblighi di informazione ai mercati per garantire una gestione responsabile delle *investor relation*.

È opportuno sottolineare che, di recente, si è assistito ad un progressivo ampliamento degli obblighi di informativa esterna a carico delle cosiddette imprese di interesse pubblico (tra le quali si collocano le società quotate e le banche) che presentino specifici requisiti dimensionali. La Direttiva 2014/95/UE prevede infatti che la relazione sulla gestione includa una “dichiarazione di carattere non finanziario” su aspetti ambientali e sociali, attinenti principalmente al personale, ai diritti umani, alle politiche sulla diversità e all’anticorruzione. L’orientamento del legislatore comunitario dovrebbe portare, pertanto, ad una comunicazione su tutte le dimensioni della sostenibilità. Almeno una parte delle aziende oggetto della presente analisi sarà presto interessata dal provvedimento, che al tempo dell’indagine non era ancora stato recepito dal legislatore nazionale.

Infine, esistono obblighi di comunicazione esterna a carico delle organizzazioni partecipanti al *Global Compact*. Queste aziende sono tenute a divulgare annualmente una *Communication on Progress* (CoP) in versione pdf e, se disponibile, anche in formato web, per dimostrare agli *stakeholder* gli sforzi profusi nel perseguimento dello sviluppo sostenibile.

#### 1.4.1.2. L’esito dell’analisi

La comunicazione esterna del cluster “Multinazionali e altre grandi imprese” risulta primariamente influenzata da due fattori: da un lato, l’esistenza

di norme vincolanti in tema di reportistica aziendale; dall'altro lato, la possibilità di disporre di capitali da investire in processi di accountability e stakeholder engagement.

Per le multinazionali e le altre grandi imprese, la necessità di adempiere con correttezza e tempestività agli obblighi di disclosure in precedenza ricordati può creare i presupposti per la divulgazione delle informazioni anche via internet. Lo sviluppo di un sito web aziendale e l'aggiornamento di profili *social* secondo logiche di trasparenza e di responsabilità diffusa nei confronti degli stakeholder sono altresì agevolati da una disponibilità di risorse – finanziarie, umane e di know-how – generalmente superiori a quelle che sono state riscontrate negli altri cluster.

L'analisi empirica evidenzia il buon posizionamento complessivo delle multinazionali e delle altre grandi imprese rispetto all'insieme delle aziende osservate. A seconda degli aspetti considerati si riscontrano, tuttavia, differenze più o meno significative tra il cluster delle grandi imprese e gli altri tre considerati, con scarti che non sempre sono favorevoli alle prime.

I risultati dell'indagine sulle multinazionali si possono sintetizzare, innanzitutto, nella relazione tra Web Usability e informazioni disponibili direttamente sul web. Per quanto attiene alla Web Usability, il cluster composto dalle multinazionali e dalle altre grandi imprese raggiunge il valore medio di 0,78<sup>2</sup>, inferiore solamente a quello riscontrato per le aziende non profit. Con riferimento ai contenuti presenti sul web, il punteggio medio delle multinazionali è pari a 0,52 e si configura come il più elevato della ricerca. Alla luce di tali risultati, il cluster "Multinazionali" è l'unico a posizionarsi nel quadrante più avanzato della matrice Web Usability – Reportistica web riportata in precedenza (Grafico 1.1).

Al fine di valutare il comportamento delle multinazionali in termini di Web Reporting, è necessario considerare anche la varietà di informazioni offerte sui siti internet rispetto a quelle pubblicate nel bilancio sociale o di sostenibilità. Nella matrice Web Usability – Contenuti del bilancio sociale (Grafico 1.2) il cluster si colloca nuovamente nel quadrante in alto a destra, sulla base del punteggio medio di 0,68 per i contenuti informativi del bilancio sociale o di sostenibilità (valore inferiore solamente a quello delle cooperative, pari a 0,80) e del punteggio medio di 0,78 per la Web Usability, già commentato.

Dai risultati globali dell'indagine sembra che il cluster "Multinazionali" tenda a privilegiare il bilancio sociale o di sostenibilità come strumento per

<sup>2</sup> Tutti i punteggi espressi in forma decimale sono normalizzati a 1.

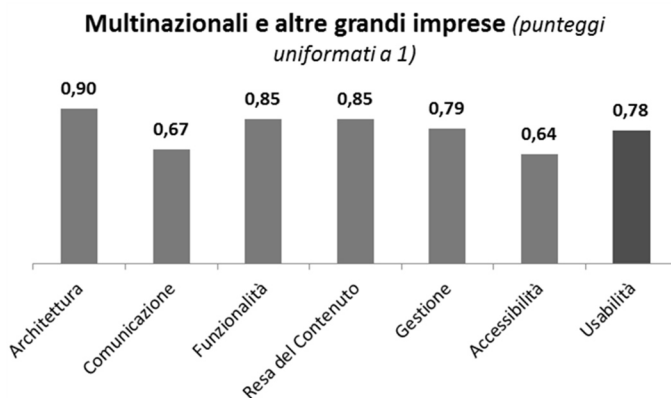
la veicolazione delle informazioni agli stakeholder, sottovalutando le potenzialità del Web Reporting. In effetti, l'ulteriore elaborazione presentata nel Grafico 1.3 evidenzia che il rapporto tra i contenuti presenti sul web e quelli inseriti nel citato bilancio è tuttora ampiamente migliorabile, essendo pari a 0,76. In altri termini, le aziende considerate predispongono informazioni che scelgono poi di divulgare tramite il bilancio sociale o di sostenibilità, ma non mediante il Web Reporting, limitando così l'efficacia dell'investimento effettuato per la predisposizione dei contenuti.

Il dato appena commentato trova riscontro nei valori rilevati per le singole imprese. Solamente 15 aziende su 26 mostrano risultati discreti o buoni in relazione alle informazioni rese disponibili direttamente nel web. Viceversa, il bilancio sociale o di sostenibilità in formato scaricabile risulta decisamente ricco di informazioni per ben 23 imprese. Fanno eccezione 3 imprese del cluster, che si avvalgono del Web Reporting pur non avendo predisposto il bilancio sociale o di sostenibilità.

La Web Usability appare buona per 23 delle 26 imprese osservate, che presentano un indice pari o superiore a 0,68 (in un caso si raggiunge il punteggio pieno).

La Web Usability è valutata, in particolare, rispetto ai sei elementi già descritti nel presente documento e rappresentati nel Grafico 1.5 che sintetizza i risultati del cluster, evidenziando come la Web Usability assuma un valore medio piuttosto elevato (0,78). Questo risultato può ritenersi soddisfacente, se non addirittura ottimo, in relazione alla struttura e al funzionamento del sito internet di 12 imprese, alle quali si aggiungono 11 società caratterizzate da una buona Web Usability. Viceversa, 3 imprese del cluster presentano ampi margini di miglioramento.

Grafico 1.5 – La Web Usability per le multinazionali



Per quanto riguarda le diverse dimensioni di analisi della Web Usability:

- l'architettura è quasi sempre adeguata con riferimento sia all'organizzazione del sito mediante menù e livelli di navigazione, sia all'impiego di un *template* comune per le diverse pagine;
- la funzionalità appare molto buona. In particolare, 16 imprese hanno predisposto un portale dedicato alla sostenibilità o hanno raccolto tutte le informazioni in materia all'interno di una specifica sezione del proprio sito, che risulta perfettamente integrata, curata ed approfondita; 6 imprese hanno disseminato le informazioni sulla sostenibilità, comunque sufficienti, in diverse sezioni del proprio sito. Questi due comportamenti segnalano, forse, un differente approccio alla sostenibilità non solo nel reporting esterno ma anche negli orientamenti di governance: nel primo caso, probabilmente, i processi decisionali e valutativi di vertice tendono a considerare in forma integrata le tematiche economiche, sociali e ambientali; nel secondo caso persiste, invece, una visione più parcellizzata delle tre dimensioni che, in termini di Web Reporting, si riflette nella suddivisione delle informazioni tra più pagine del sito, in genere collocate tutte alla stessa distanza dalla home page. Questa scelta resta, tuttavia, preferibile a quella intrapresa da 4 imprese che hanno dedicato una sezione del proprio sito web alla sostenibilità senza però completarla con le informazioni necessarie, o che si sono avvalse di siti esterni;
- la resa del contenuto evidenzia un livello adeguato dei siti internet. È generalmente possibile la ricerca immediata delle informazioni, usufruendo ad esempio di una mappa e/o del motore di ricerca interno. Inoltre, si riscontra un'elevata coerenza tra le informazioni direttamente online e quelle contenute nei documenti scaricabili. Infine, l'impiego di grafici, tabelle e highlights agevola l'acquisizione e la comprensione dei contenuti da parte dell'utente;
- la gestione del sito prevede, per quasi tutte le grandi imprese analizzate, l'aggiornamento almeno una volta all'anno, in corrispondenza della pubblicazione dei risultati economico-finanziari d'esercizio. È altresì normale che il sito contenga un archivio dei documenti relativi agli anni passati, affinché gli stakeholder possano effettuare in autonomia eventuali comparazioni temporali e analisi delle tendenze in atto. Una corretta gestione del sito presuppone anche che questo sia ottimizzato per i principali motori di ricerca: in particolare, la ricerca ha verificato che tutte le imprese del cluster sono immediatamente rintracciabili su Google tramite parole chiave associate alla sostenibilità (ad esempio, vision e stakeholder), segno che il sito internet aziendale

è strutturato in modo tale da garantire visibilità alla tematica in oggetto. Al contrario, sono ancora poche (8) le imprese che prevedono la profilatura dei visitatori, chiedendo ad esempio che sia precisata la categoria di appartenenza (azionista, investitore, analista, giornalista, cliente, ecc.): un miglioramento in questo senso sarebbe opportuno – pur senza violare la privacy dell’utente – al fine di individuare con maggiore precisione le attese informative delle varie tipologie di stakeholder e di indirizzare la navigazione nel sito verso le aree di maggior interesse per ciascun utente;

- gli aspetti di comunicazione evidenziano buoni risultati in termini di leggibilità dei siti, sia nella forma che nella sostanza. Tuttavia, il processo di comunicazione sembra spesso unidirezionale: è piuttosto raro, infatti, che lo stakeholder che accede al sito possa partecipare a discussioni tramite chat e forum, posto che questi strumenti tendono a mancare. Pare dunque che le imprese osservate sottovalutino le potenzialità del web quale supporto all’interazione con i portatori di interessi: in altri termini, esistono ampi margini di miglioramento all’utilizzo del sito internet come strumento di stakeholder engagement, utile alla raccolta di giudizi e suggerimenti con abbattimento delle barriere spaziali e temporali;
- collegata agli aspetti di comunicazione, l’accessibilità riporta risultati meno brillanti rispetto alle altre dimensioni approfondite dall’indagine sulla Web Usability, seppur complessivamente positivi. In effetti, l’accessibilità al sito dai dispositivi mobili in alternativa ai pc e il collegamento ai profili *social* aziendali, più o meno numerosi, presentano valori più che discreti, interessando circa tre quarti del cluster. Viceversa, soltanto 9 siti risultano accessibili ad utenti diversamente abili, presentando strumenti tesi a facilitare la lettura da parte di soggetti con deficit visivi. Al riguardo, pare opportuno sottolineare come l’attenzione per gli stakeholder in condizioni di difficoltà dovrebbe contraddistinguere tutte le aziende responsabili, secondo principi di effettiva inclusione e tutela sociale.

Alla luce di quanto emerso dall’indagine sulla Web Usability e delle considerazioni sopra formulate, è possibile identificare nell’architettura, nella funzionalità e nella resa del contenuto i punti di forza del cluster “Multinazionali e altre grandi imprese”. In relazione a questi aspetti il cluster risulta infatti altamente competitivo, anche rispetto alle altre tipologie aziendali considerate nel presente studio.



L'analisi ha invece evidenziato delle lacune con riferimento ad alcuni specifici strumenti: la chat e il forum, fondamentali per sviluppare una comunicazione bidirezionale tra azienda e stakeholder; la profilatura dei visitatori, importante per comprendere le esigenze informative delle diverse categorie di utenti e soddisfarle nel modo più efficace possibile; i tool pensati per facilitare la navigazione da parte di utenti diversamente abili.

A completamento dell'analisi sulla Web Usability, il Gruppo di lavoro ha approfondito la natura delle informazioni divulgate dalle multinazionali e dalle altre grandi imprese. A tal fine, è stata verificata la presenza dei 27 elementi previsti dalla check list sulla reportistica nei principali canali:

- nel sito web di ciascuna azienda;
- nel bilancio sociale o di sostenibilità;
- in altri documenti, quali il bilancio d'esercizio e consolidato, per le informazioni non riscontrate nei due precedenti strumenti di comunicazione.

I risultati ribadiscono quanto esposto in precedenza: il bilancio sociale o di sostenibilità presenta una concentrazione di informazioni superiore al web. Nei siti internet delle 26 imprese è presente, in media, il 52% degli item individuati nella check list, mentre nei bilanci sociali o di sostenibilità si raggiunge il 68%: si rinvia in proposito al precedente Grafico 1.4.

Da ultimo, l'effettuazione dell'indagine su altri documenti societari – condotta solo in via residuale – ha evidenziato che una parte consistente del cluster inserisce lo stato patrimoniale e il conto economico esclusivamente nel bilancio economico-finanziario: tale situazione è stata riscontrata per 15 multinazionali su 26. Ciò non toglie che, come già anticipato, il cluster delle multinazionali e delle altre grandi imprese si contraddistingua rispetto alle altre tipologie di aziende per la ricchezza di contenuti veicolati tramite il proprio sito web.

Tra le informazioni più ricorrenti si riscontrano:

- la presentazione della mission aziendale (mentre la vision è esplicitata solo nella metà dei casi, fatto che suggerisce una possibile mancanza di formulazione della stessa);
- la descrizione del sistema di governance;
- il riferimento al numero delle risorse umane e al relativo andamento;
- la descrizione dei principali *key performance indicators* (KPI) finanziari.

Non esistono aree o dimensioni di rendicontazione preferite, cioè più spesso presenti nelle imprese analizzate, né si ravvisa un trend comune o fenomeni di isomorfismo. Alcune imprese sono particolarmente attente alla presentazione delle proprie politiche sociali e degli impatti sul territorio delle

proprie azioni; altre imprese, invece, attribuiscono risalto soprattutto alla dimensione ambientale, anche in considerazione del diverso tipo di business/settore in cui operano.

Piuttosto che descrivere i risultati emersi per ogni elemento del Web Reporting analizzato, si ritiene più opportuno approfondire i seguenti elementi degni di nota, interpretabili quali punti di forza o aree di possibile miglioramento della comunicazione via internet.

- Le imprese esaminate non riportano i documenti di stato patrimoniale e conto economico nella sezione o mini-sito (quando presente) della responsabilità sociale nel 65% dei casi. Esse presentano solo KPI monetari di sintesi. Inoltre, solo in 6 casi viene effettuato il calcolo del valore aggiunto. Dunque, sembra che i valori economico-finanziari di dettaglio siano considerati poco rilevanti nell'ambito della disclosure di sostenibilità o che si tratti di aspetti da confinare alla sezione del sito dedicata agli investitori finanziari (ad esempio, sezione “Investor Relator” o “Corporate Governance”).
- La mappatura degli stakeholder risulta assente all'incirca nel 35% delle imprese esaminate, almeno dal punto di vista formale. In altri termini, spesso non c'è una mappa vera e propria o una descrizione di chi sono gli stakeholder. Tuttavia, se ne riscontra la identificazione e classificazione in modo implicito poiché spesso le imprese organizzano il sito web in funzione dei possibili interlocutori aziendali (clienti, azionisti/soci, dipendenti, fornitori, territorio), raggruppando le informazioni che sono ritenute più “vicine” o rispondenti alle necessità conoscitive del singolo gruppo di stakeholder (ad esempio, informazioni su responsabilità di prodotto per i clienti e informazioni su misure di prevenzione per la sicurezza sul lavoro per i dipendenti).
- L'analisi di materialità, su cui si soffermano la versione 4 delle Linee Guida del GRI e il Framework dell'IIRC, risulta descritta da 13 imprese. Si nota come tutte dedichino ampio spazio sia alle finalità del processo avviato (allineare la rendicontazione alle attese degli stakeholder, rafforzare le relazioni con gli stakeholder, perfezionare la definizione di obiettivi sociali e ambientali, ecc.), che alle modalità con cui tale processo è stato condotto (questionari interni e indagini sul clima aziendale, analisi della soddisfazione dei clienti, incontri periodici con le parti sociali, creazione di comitati e gruppi di lavoro, ecc.), per poi elencarne i risultati emersi.
- Quanto sopra evidenziato non contrasta con il fatto che quasi tutte le imprese esaminate fanno riferimento alle Linee Guida del GRI, in quanto l'analisi della materialità, anche se non presente nel Web Reporting, è riportata nei bilanci di sostenibilità in formato pdf e poiché alcune imprese

limitano l'applicazione delle Linee Guida del GRI a specifiche aree di rendicontazione. Per quanto riguarda gli altri standard di rendicontazione, l'adozione delle Linee Guida dell'IIRC risulta molto più limitata, così come l'utilizzo delle indicazioni del GBS per il calcolo del valore aggiunto. Ancora più rari sono i riferimenti all'applicazione degli standard AA1000.

- Molto limitata, rispetto a quanto rendicontato nel bilancio di sostenibilità in formato pdf, è la presenza di “stakeholder voice” ossia commenti, frasi o domande fatte dagli stakeholder aziendali e riportate nella loro espressione originale. Quando presenti sono commenti ri-parafasati e ri-elaborati, emersi durante le iniziative di stakeholder engagement (partecipazione a convegni, incontri con istituzioni e rappresentanti di aree territoriali locali, focus group, ecc.). Dunque, il contenuto sul web appare più statico, mono-direzionale (più spesso è presente la “company voice”, ossia frasi di manager) e meno “accattivante” rispetto ai contenuti fruibili dal lettore del bilancio di sostenibilità.

#### 1.4.1.3. Osservazioni critiche e best practices

Sulla base delle evidenze empiriche raccolte, il cluster “Multinazionali e altre grandi imprese” pare avere sviluppato un Web Reporting sulla sostenibilità complessivamente adeguato, in linea cioè con le esigenze di trasparenza e accountability nei confronti degli stakeholder. Ripercorrendo i risultati dell'indagine si possono infatti evidenziare svariati elementi positivi sia per la Web Usability, sia per i contenuti informativi veicolati. Si ravvisano, però, anche alcuni aspetti che richiedono maggiore attenzione da parte delle imprese.

Per quanto riguarda il *processo* di comunicazione, si riscontrano i seguenti elementi positivi:

- la Web Usability è complessivamente buona per quasi tutte le imprese del cluster;
- i siti sono ben organizzati, poiché si avvalgono di menu facilmente consultabili, livelli di navigazione chiari e un unico *template* per tutte le pagine;
- la maggior parte delle imprese colloca la reportistica sulla sostenibilità in un'area del sito perfettamente integrata, o in un portale dedicato: probabilmente, questa impostazione è sintomatica dell'orientamento dei vertici alla responsabilità sociale d'impresa, che presuppone una considerazione congiunta degli aspetti economici, sociali e ambientali su cui si fonda il successo aziendale duraturo;

- i contenuti veicolati agli stakeholder risultano coerenti con le informazioni pubblicate nei documenti aziendali e sono agevolmente rintracciabili mediante appositi tool (mappe e motori di ricerca) o tramite supporti grafici e tabellari;
- tutti i siti sono ottimizzati per i motori di ricerca in funzione dei contenuti tipici della sostenibilità; in molti casi sono ottimizzati anche per la consultazione da dispositivi mobili e sono collegati ai principali social network su cui è presente l'impresa;

Gli elementi di criticità riguardano invece:

- l'aggiornamento dei contenuti che potrebbe essere più tempestivo e frequente, anche se l'attuale cadenza (almeno annuale) risulta adeguata, considerato che è anche possibile recuperare i documenti di esercizi precedenti da una sezione che funge da archivio online;
- l'utilizzo del sito come strumento di stakeholder engagement e di inclusione dei portatori di interessi, che potrebbe migliorare con riferimento a:
  - la profilatura dei visitatori, permettendo così di introdurre percorsi di navigazione pensati per diverse categorie di stakeholder, con una migliore soddisfazione delle loro attese informative;
  - la bidirezionalità della comunicazione, per consentire una concreta interazione e raccolta di feedback nelle chat o nei forum gestiti dall'impresa;
  - l'accessibilità al sito per utenti diversamente abili, che si tradurrebbe in una più ampia inclusione sociale in linea con le logiche di fondo dello sviluppo sostenibile.

Per quanto riguarda i *contenuti* veicolati agli stakeholder:

- il cluster "Multinazionali e altre grandi imprese" è il migliore tra quelli considerati in relazione alle informazioni veicolate direttamente sul web;
- la selezione delle informazioni da divulgare via internet dipende da scelte aziendali e risulta quindi alquanto diversificata, seppur influenzata talvolta dal tipo di business e dal settore di appartenenza, che possono portare ad enfatizzare, ad esempio, gli aspetti ambientali;
- tra le informazioni più diffuse nei siti web si segnalano quelle sulla mission, sul sistema di governance e sulla numerosità dei prestatori di lavoro (integrate in certi casi da informazioni sulla composizione qualitativa del personale), oltre ai KPI economico-finanziari tradizionali. Viceversa, il calcolo del valore aggiunto, che partendo da valori reddituali esprime la ricchezza prodotta e distribuita agli stakeholder, è

raramente presentato direttamente online, nonostante sia riportato abbastanza di frequente nel bilancio sociale o di sostenibilità. Del pari, è raro riscontrare nelle pagine web gli indicatori di output e, soprattutto, di outcome: per questi ultimi va riconosciuta, d'altra parte, la difficoltà ad elaborare misure oggettive su fenomeni che si riflettono ben al di fuori del perimetro aziendale e che si manifestano nel medio-lungo termine;

- la mappatura degli stakeholder è esplicitata direttamente online – in forma grafica o descrittiva – da poco più di un terzo del cluster, nonostante sia comunque identificabile in una frazione più ampia dei siti analizzati;
- l'analisi di materialità – tesa ad individuare gli aspetti principali da monitorare e da rendicontare agli stakeholder, poiché ne influenzano le scelte di allocazione delle risorse e le valutazioni – è evidenziata sul sito soltanto da metà del cluster, insieme ad informazioni sulle finalità del processo e sulle modalità con cui è condotto;
- è assai limitato il ricorso alle “stakeholder voices”, mentre è più frequente la presenza delle dichiarazioni dei vertici aziendali: il Web Reporting sembra, dunque, più focalizzato sul punto di vista delle imprese che su quello degli interlocutori sociali, situazione che pare in contrasto con la logica di stakeholder engagement tipica della rendicontazione sociale;
- il bilancio sociale o di sostenibilità in formato pdf contiene mediamente più informazioni di quelle disponibili direttamente online e si ispira quasi sempre alle Linee Guida del GRI, combinate talvolta con altri standard o framework (GBS, IIRC, AA1000, Linee Guida settoriali o di paesi esteri dove hanno sede le società controllate);
- gli schemi di stato patrimoniale, conto economico e rendiconto finanziario vanno solitamente ricercati nel pdf del bilancio d'esercizio o consolidato, poiché non sono disponibili né sulle pagine web, né all'interno del bilancio sociale o di sostenibilità.

Si concentra ora l'attenzione sulle *best practices* che meritano una particolare menzione proprio perché l'adozione degli elementi della rendicontazione web evidenziati può rappresentare un efficace completamento del percorso di Web Reporting intrapreso dalle imprese osservate.

**AUTOGRILL** (impresa italiana operante nel settore dei servizi di ristorazione per chi viaggia)

<http://www.autogrill.com/it/sostenibilita> (sezione Sostenibilità del sito web aziendale)

Il Web Reporting di Autogrill costituisce un esempio eccellente sia dal punto di vista della Web Usability, sia per quanto riguarda i contenuti veicolati agli stakeholder.

Le informazioni sulla sostenibilità sono collocate in un'apposita area del portale aziendale, dal titolo autoesplicativo e raggiungibile direttamente dalla home page. Tutte le pagine riportano la data di aggiornamento, sono ottimizzate per la consultazione da dispositivi mobili e offrono all'utente la possibilità di regolare la dimensione dei caratteri e i colori, oltre che di selezionare la lingua (italiano o inglese). Sono presenti anche i collegamenti ai principali social media.

Come si può notare dall'infografica di seguito riportata, la navigazione è guidata verso i contenuti essenziali alla comprensione dell'approccio sostenibile adottato da Autogrill.

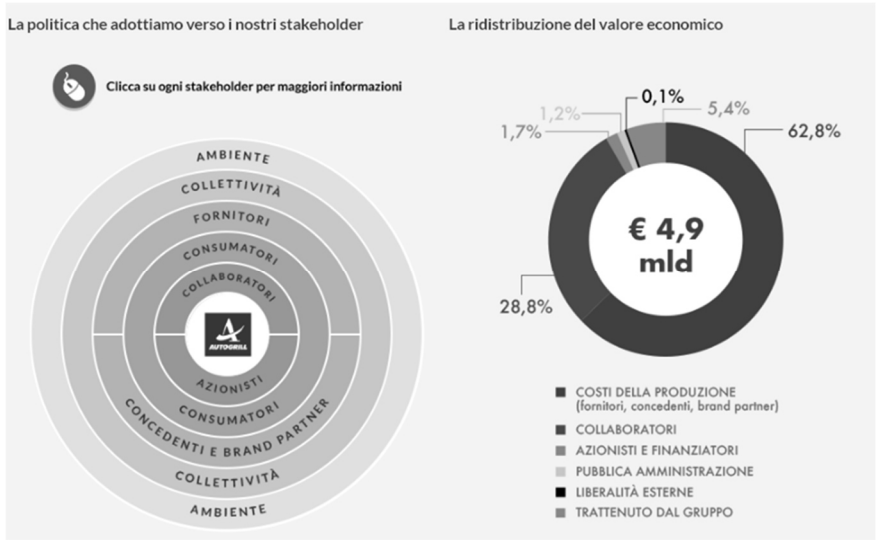
The screenshot shows the Autogrill website's sustainability page. At the top, there is a navigation menu with links: CHI SIAMO, OUR WAY, SOSTENIBILITÀ, GOVERNANCE, INVESTITORI, MEDIA, PEOPLE. Below the menu, there are several content blocks arranged in a grid. The first block is titled 'Afuture Framework' and describes the company's philosophy since 2007. The second block is titled 'Stakeholder' and features a circular diagram with concentric rings representing different stakeholder groups: AMBIENTE, COLLETTIVITÀ, FORNITORI, CONSUMATORI, COLLABORATORI, ORGANISMI, CONCORRENTI E BRAND PARTNER, and COLLETTIVITÀ. The third block is titled 'Rapporto sostenibilità' and shows the 2015 report cover. Below these are three more blocks: 'A-People', 'A-Product', and 'A-Planet', each with a leaf icon and a brief description. Each block has a 'Scopri di più' button.

Giocando con l'iniziale del nome della società, riprodotta nel logo aziendale, il Web Reporting presenta il cosiddetto "A-future Framework", ossia la filosofia di sostenibilità del business che orienta le strategie aziendali dal 2007 e che si concretizza in interventi su tre ambiti: quello sociale ("A-People"), quello commerciale ("A-Product") e quello ambientale ("A-Planet"). Nei link di approfondimento, per ciascuna delle tre dimensioni sono riportati alcuni temi significativi e le azioni che l'impresa mette in atto per affrontarli responsabilmente, precisando anche i più importanti risultati raggiunti. Ad esempio, la seguente infografica si riferisce alla dimensione sociale ("A-People") ed è tratta dalla sezione "Obiettivi e risultati", che contiene informazioni sintetiche.



TEMI	AZIONI
INDAGINE DI "EMPLOYEE ENGAGEMENT"	Valutiamo e controlliamo costantemente il coinvolgimento dei nostri collaboratori attraverso l'indagine annuale di <b>employee engagement "Do you Feel good?"</b> , con l'obiettivo di sviluppare piani d'azioni per un continuo miglioramento.
VALUTAZIONE E SVILUPPO	Valutiamo le competenze e le capacità del nostro capitale umano attraverso una <b>piattaforma comune</b> automatizzata che garantisce <b>trasparenza e accessibilità</b> . L'obiettivo internazionale è di lavorare allo sviluppo delle persone per contribuire allo sviluppo del business.
SALUTE E SICUREZZA	Il nostro impegno è <b>garantire un luogo</b> di lavoro <b>salubre</b> e sicuro riducendo sempre più il numero di infortuni tramite azioni di prevenzione, formazione, nuove tecnologie e strumenti. Nel 2015 abbiamo <b>ridotto il numero degli infortuni del 22%</b> rispetto al 2012, superando di <b>4 volte gli obiettivi</b> definiti dalla Roadmap 2012-2015.
DONAZIONI	Attraverso le <b>donazioni</b> , in particolare di <b>cibo</b> , sosteniamo le <b>comunità</b> . L'obiettivo è contribuire al miglioramento della qualità della vita e alla salvaguardia del patrimonio naturale.

Un'analisi più dettagliata è invece proposta in un'altra pagina del sito web, che fornisce indicatori di performance per le due tipologie di interlocutori riconducibili alla dimensione sociale: i collaboratori e la comunità locale. Per ciascun gruppo di stakeholder il Web Reporting fornisce all'utente dati e descrizioni, evidenziando anche la partecipazione di differenti aree geografiche alla formazione dei risultati aziendali. Il Web Reporting di Autogrill attribuisce rilevanza all'approccio di governance stakeholder-oriented, che si traduce nella mappatura degli stakeholder e nella rappresentazione del valore economico ad essi distribuito.



Cliccando su ciascuna categoria di stakeholder evidenziata nella mappa, l'utente del sito può informarsi sugli impegni assunti e sulle azioni compiute da Autogrill per comprenderne e soddisfarne le attese.

Il Web Reporting di Autogrill si compone, inoltre, di un'ampia sezione dedicata agli highlights economico-finanziari, sociali e ambientali elaborati per l'Italia, l'Europa e gli Stati Uniti con riferimento agli ultimi tre anni.

Infine, si segnala la possibilità di prelevare in formato pdf il "CSR kit", composto da svariati documenti per gli stakeholder: il rapporto di sostenibilità (conforme alle Linee Guida GRI), il bilancio d'esercizio e consolidato e la relazione sulla corporate governance relativi all'ultimo esercizio (tutti presenti anche nell'equivalente "Investor kit"); il codice etico aziendale; una review decennale sulla sostenibilità. Del pari, tutti i report economici e di sostenibilità degli anni passati sono scaricabili dagli appositi archivi online.

**HERA** (azienda di public utilities, leader nei servizi ambientali, idrici ed energetici con sede a Bologna)

<http://www.gruppohera.it/>

Con riferimento alla Web Usability, si segnala questo caso per la buona pratica di aver raccolto la rendicontazione di sostenibilità in un'area integrata del sito internet aziendale, direttamente accessibile dalla homepage istituzionale (in particolare dal menu di primo livello). Quest'area è denominata "Responsabilità sociale" e risulta perfettamente integrata con il sito web dell'azienda, sia per i rimandi alle altre sezioni del sito che per la tipologia di grafica, grazie all'uso di un template comune.

The screenshot shows the HERA website's sustainability report page for 2015. The navigation menu at the top includes 'GRUPPO', 'INRETE', 'CLIENTI', 'OFFERTE ENERGIA & GAS', and 'OFFERTE AMBIENTALI AZIENDE'. The main navigation bar highlights 'Responsabilità sociale'. The main heading is 'BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2015'. Below this, there are three report sections: 'SULLE TRACCE DEI RIFIUTI', 'IN BUONE ACQUE', and 'VALORE ALL'ENERGIA'. A sidebar on the left lists 'RESPONSABILITÀ SOCIALE' categories such as 'Le RSI in Hera', 'Le priorità strategiche sulla RSI', 'Gli obiettivi e i risultati', 'Servizi responsabili', 'Il Bilancio di sostenibilità', 'Il dialogo con gli stakeholder', 'Le ricerche', 'L'educazione ambientale', 'I riconoscimenti', 'News', and 'Gli appuntamenti'. A right sidebar contains 'NOTIZIE SULLE SOSTENIBILITÀ' and 'PROGETTI'. The footer includes 'DIREZIONE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY' and a photo of Filippo Maria Bocchi, direttore.



Inoltre, Hera ha collegato il Web Reporting sulla sostenibilità ai profili social aziendali (YouTube, Instagram, Flickr, Pinterest e LinkedIn) ed ha realizzato quattro applicazioni per dispositivi mobili (iPhone/iPad, Android e Windows Phone) con cui dare informazioni sulla qualità dell'acqua, lo smaltimento dei rifiuti ed i bilanci di sostenibilità a clienti e stakeholder e così favorire il dialogo con essi.



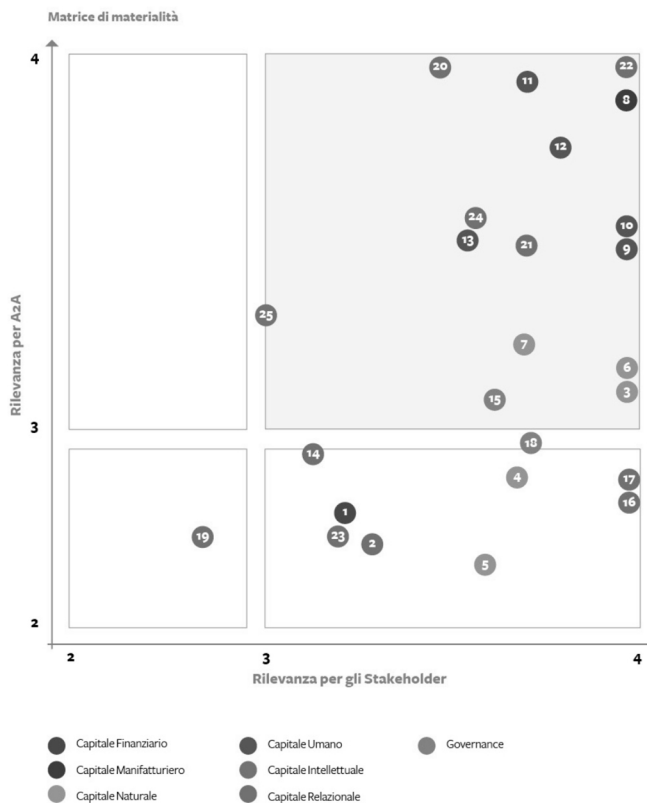
Una terza best practice riguarda la predisposizione di percorsi di navigazione del sito basati su diversi profili di utenti (lavoratori, clienti, fornitori, investitori, ambiente) mirati a soddisfare le specifiche attese informative di ciascuna categoria di stakeholder. Ogni capitolo presenta degli highlights, che poi possono essere approfonditi ulteriormente con un click del mouse.



**A2A** (Multiutility italiana, leader nei servizi energetici, idrici e ambientali, e sviluppo di progetti di Smart City, con sede a Milano)

<http://www.a2a.eu/>

Con riferimento ai contenuti del Web Reporting si segnala la buona pratica del gruppo A2A di pubblicare la matrice di materialità, commentandola.



Le tematiche riconducibili alle stesse aree di sostenibilità (aspetti di governance, relativi alla dimensione sociale, ambientale, ecc.) sono indicati nella matrice con uno stesso colore. Ogni tematica è poi descritta in dettaglio in una tabella, insieme al perimetro interno (solo certe Business Unit o tutto il gruppo) ed esterno di applicazione. Il sito fornisce anche indicazioni di dettaglio su come è stato impostato il processo di definizione della materialità, ad esempio descrivendo i documenti raccolti e come sono stati analizzati, come sono stati definiti i perimetri e come è stata fatta la valutazione della rilevanza dei temi (con una scala da 0 a 4).

## 1.4.2. *Piccole e medie imprese*

### 1.4.2.1. I casi analizzati

Nella selezione delle imprese di piccole e medie dimensioni (PMI)<sup>3</sup> considerate per la costruzione del panel analizzato attraverso le griglie “Check list reportistica” e “Web Usability”, si è privilegiato un criterio “articolato”, finalizzato a tenere conto della molteplicità di situazioni e di specificità che caratterizzano il comparto delle PMI. All’interno di questo aggregato convivono, infatti, realtà differenziate e difficilmente standardizzabili, quanto a profilo strategico, articolazione strutturale e manageriale, dotazione di risorse, orientamento alla responsabilità sociale ed alla sostenibilità, modalità di rendicontazione e modelli di accountability utilizzati. Più precisamente, a fronte di un grande numero di aziende che soffrono di una cronica limitatezza di risorse (finanziarie, umane e di tempo), che di fatto impedisce o rallenta la rilevazione periodica dei dati relativi alla gestione e all’andamento aziendale, nonché la loro comunicazione su web, e dello scarso impiego di strumenti manageriali e di controllo necessari per implementare forme di reporting multimediale (che tengano conto di performance economico-finanziarie, sociali, ambientali ed etiche), esistono PMI dal profilo manageriale ed imprenditoriale evoluto, particolarmente sensibili alle tematiche relative alla sostenibilità, capaci di attivare forme di stakeholder engagement e di stakeholder dialogue efficaci e formalizzate, in grado di curare la comunicazione con le diverse categorie di portatori di interesse, anche attraverso l’impiego di strumenti informativi evoluti di rendicontazione socio-ambientale tramite la rete.

Le PMI oggetto di analisi empirica sono complessivamente 15 e sono state selezionate su base nazionale secondo un criterio articolato che, mutuando differenti chiavi di lettura, considera un mix di fattori che impatta sull’orientamento delle PMI in termini di rendicontazione e di Web Reporting.

<sup>3</sup> La nozione di PMI a cui si fa riferimento in questo documento è mutuata dalla Raccomandazione della Commissione delle Comunità Europee (2003/361/CEE) del 6 maggio 2003 che definisce le micro, le piccole e le medie imprese (Gazzetta ufficiale L 124 del 20 maggio 2003), distinguendo le stesse in funzione dell’organico, del fatturato ovvero del totale attivo in bilancio. Per media impresa si intende un’impresa il cui organico è inferiore ai 250 dipendenti e il cui fatturato non supera 50 milioni di euro o il cui totale attivo di bilancio non sia superiore a 43 milioni di euro. Per essere considerata piccola impresa l’organico non deve essere superiore a 50 unità e il fatturato o il totale attivo di bilancio non deve superare i 10 milioni di euro. Una micro impresa è definita tale, allorché l’organico è inferiore a 10 dipendenti e il fatturato o il totale dell’attivo di bilancio non è superiore ai 2 milioni di euro.

In primo luogo sono state incluse nel panel aziende che si distinguono, da un lato, per l'impegno profuso verso il tema del corporate reporting, dall'altro, per la volontà di adottare un efficace modello di governance e un sistema di controllo interno trasparente, orientamento questo che si manifesta in un buon livello di disclosure, di stakeholder engagement e che si riflette in strumenti di accountability e comunicazione sul web. Tale raggruppamento aziendale, sebbene non raggiunga sempre l'eccellenza nel Web Reporting, è, di fatto, caratterizzato da una tensione evolutiva che induce le PMI ad arricchire le forme di comunicazione e gli strumenti di rendicontazione, anche sul web, ove hanno implementato sezioni ad hoc in cui sono riportati contenuti relativi alla vision, alla struttura organizzativa, ai rapporti con il territorio e gli stakeholder, alla governance, oltre ad informazioni di natura economico-finanziaria. L'apprezzabile livello di disclosure si manifesta nell'interesse e nella capacità di sperimentare percorsi e strumenti di rendicontazione e di comunicazione in linea con l'orientamento socialmente responsabile ed alla sostenibilità che ne caratterizza il profilo strategico, anche a fronte delle limitate dimensioni da parte di alcune delle aziende considerate. Tra queste, si annoverano casi ove è presente un livello di comunicazione e di rendicontazione efficace; alcune aziende, in particolare, hanno ottenuto riconoscimenti ed award prestigiosi per la redazione del bilancio sociale o dell'annual report o hanno sperimentato approcci innovativi, come la rendicontazione integrata.

In secondo luogo, sono state considerate quelle PMI che adottano un approccio alla sostenibilità e alla rendicontazione tipico delle imprese di piccole dimensioni del nostro Paese, ma diffuso anche in altri contesti internazionali, in base al quale, a fronte di una buona strutturazione in termini di risorse finanziarie, umane e manageriali, di un autentico interesse e di un attivo coinvolgimento su argomenti di sostenibilità, spesso reiterati negli anni, non sono definite in un report ufficiale le prassi e le strategie di responsabilità sociale e di sostenibilità né sono implementati modelli e parametri relativi a standard di rendicontazione internazionali. In altre parole, è adottato un approccio "fattivo", in termini di impegno profuso in azioni, strumenti e strategie responsabili e sostenibili che, tuttavia, resta "sommerso", in quanto non si traduce nella produzione di strumenti formali quali il bilancio sociale, il bilancio ambientale e il bilancio di sostenibilità, o in altre forme di rendicontazione, né nella visibilità "strutturata" di questo orientamento attraverso la comunicazione sul web. Questo gruppo, che è esemplificativo di un'ampia categoria di PMI, è ritenuto particolarmente rilevante, in quanto per l'inclinazione e l'interesse verso i temi della sostenibilità, appare "mobilitabile", se adeguatamente supportato ed orientabile verso il Web Reporting e la sua futura implementazione.

Infine, sono state osservate e sottoposte ad analisi PMI ancora lontane dai temi della rendicontazione sociale, ambientale e di sostenibilità, nonché dall'impiego di forme di comunicazione adeguate attraverso strumenti tradizionali e innovativi, quali il web. Tale categoria è rappresentativa di una diffusa realtà di PMI, in cui convivono due posizioni antitetiche. In alcuni casi si è in presenza di un orientamento favorevole alla CSR ed alla sostenibilità (grazie alla sensibilità dell'imprenditore o del management), ma ove, altresì, mancano le competenze, le risorse e le conoscenze per tradurre tale inclinazione in azioni strutturate e per adottare una qualche forma di reporting tesa a esternare alcune prassi. In altri casi è del tutto assente l'orientamento strategico e culturale alla sostenibilità, per cui anche il sito web aziendale è impiegato, prevalentemente o esclusivamente, come strumento di visibilità commerciale.

#### 1.4.2.2. L'esito delle analisi

Preliminarmente occorre evidenziare come l'analisi dei dati relativi alla presenza dei contenuti essenziali della rendicontazione aziendale, attraverso la griglia "check list reportistica" e la loro collocazione in possibili *tool* (sito web, bilancio sociale/di sostenibilità e/o altri documenti), evidenzia per le PMI una situazione non ottimale. Le PMI appaiono "deboli" in confronto agli altri cluster oggetto di analisi (grandi imprese, cooperative, non profit). La presenza di informazioni disponibili nei diversi "contenitori" (sito web, bilancio sociale, altri documenti) si assesta, infatti, su livelli mediamente bassi ed è inferiore rispetto agli altri raggruppamenti aziendali, sia in relazione all'informativa sul web (22%), che a quella contenuta nel bilancio sociale e in altre tipologie di report simili (29%). Le PMI si distinguono rispetto agli altri cluster per il dato percentuale che misura l'incidenza delle informazioni contenute in "altri documenti". Tale dato, tuttavia, potrebbe segnalare un rischio di "dispersione" in molteplici strumenti e canali delle informazioni oggetto di rendicontazione e comunicazione, con il risultato di una scarsa strutturazione e integrazione dell'informativa.

Nel complesso si rileva, quindi, un gap sia nella diffusione del contenitore "principe" e tradizionale del reporting di sostenibilità, rappresentato dal bilancio sociale, che nel Web Reporting, che non appare sufficientemente adeguato a dare conto dell'orientamento alla responsabilità e sostenibilità di tali imprese. Questo dato segnala l'urgenza e l'importanza di mobilitare le PMI, non solo verso la diffusione del bilancio sociale, ma anche in favore di una efficace comunicazione della sostenibilità in rete, verso la quale le PMI sono

più sensibili per finalità commerciali, e che potrebbe invece costituire un importante canale per rafforzare o creare un dialogo partecipato con gli stakeholder senza oneri eccessivi.

In generale la percentuale di informazioni disponibili nei diversi contenitori, rispetto alla check list completa (27 contenuti in totale), è bassa. Tuttavia, se si osserva il rapporto tra contenuti sul web e contenuti presenti nel bilancio sociale, la situazione delle PMI (indice pari a 0,78) appare nel complesso soddisfacente, nel senso che, in ottica comparativa, è in linea rispetto agli orientamenti delle altre categorie aziendali. Il dato è, infatti, migliore rispetto a quello registrato dal cluster cooperative, pari a 0,29, e superiore a quello relativo alle grandi imprese, pari a 0,76. Ciò significa che anche per le PMI i contenuti informativi presenti nel bilancio sociale sono maggiori rispetto a quelli inseriti sul web, situazione peraltro che si conferma per tutti gli altri raggruppamenti aziendali.

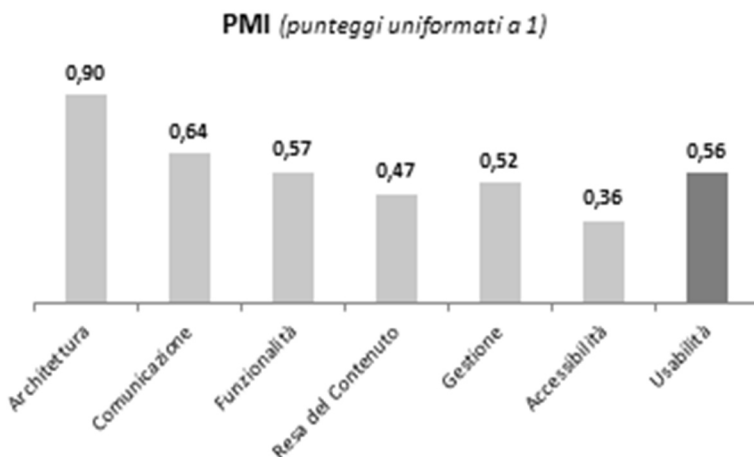
Infine, un segnale più confortante in termini di *disclosure* delle PMI, pur con i limiti sopra evidenziati legati alla scarsa omogeneità e integrazione delle informazioni, emerge dal livello di diffusione delle informazioni contenute nel contenitore “altri documenti” (Grafico 1.4), ove le PMI evidenziano una molteplicità di atteggiamenti, tra cui un’apertura significativa nel fornire informazioni contenute nello stato patrimoniale e nel conto economico, relativamente a tradizionali indicatori finanziari. Appaiono invece mediamente restie a comunicare informazioni relative a indicatori di outcome, programmi di miglioramento e programmazione aziendali. Per contro, si conferma la diffusa “resistenza” e la limitata propensione a esternare e comunicare contenuti essenziali, relativi a mission, vision, obiettivi strategici, strategie e politiche, risorse umane, KPI di output (sociali, ambientali ed economico-finanziari) e stakeholder voice. Da ultimo, si rileva una scarsa rendicontazione sui seguenti contenuti: sistema di governance, mappatura degli stakeholder e analisi della materialità, obiettivi operativi e azioni, risorse umane, calcolo del valore aggiunto e rendicontazione per attività/stakeholder.

In secondo luogo, l’osservazione delle prassi delle PMI relative alla modalità di presentazione e comunicazione delle informazioni sul web rilevata attraverso la griglia Web Usability fa emergere la difficoltà che le PMI incontrano nel considerare il web come piattaforma attraverso la quale comunicare la sostenibilità. Le imprese di minori dimensioni si collocano, infatti, nella posizione più critica rispetto alle altre categorie di aziende considerate; l’indice, pari a 0,56, è il più basso dei quattro cluster e registra un valore inferiore rispetto dalla media generale ricavata dall’analisi dei quattro panel.

Se si osservano i criteri di valutazione utilizzati nella griglia proposta nel Grafico 1.6, le PMI si collocano al di sotto dei valori medi e presentano dati

modesti per tutti gli indicatori tranne “architettura”, in linea con il valore medio; tale debolezza è presente soprattutto in tema di resa del contenuto, accessibilità e gestione. Come sopra accennato fa eccezione solo l’architettura del sito, in quanto l’organizzazione e la strutturazione delle informazioni sono in linea con gli altri cluster.

Grafico 1.6 – La Web Usability per le PMI



In particolare, si segnalano specifiche “lacune” relative ad esempio al fatto che il sito non è consultabile con differenti tipologie di supporto, quali dispositivi mobili come *smartphone* e *tablet*, non prevede app dedicate, né tanto meno risulta connesso a social network e accessibile dagli stessi. I tempi di caricamento delle pagine restano troppo lunghi e la correttezza delle stesse (per link non trovati) o l’accesso per utenti diversamente abili rappresentano aspetti ancora non presidiati.

Ne deriva che l’attributo “usabilità”, che sintetizza i precedenti componenti (indice finale), per il panel di PMI è il più basso ed è inferiore al valore medio generale. Ciò significa che le PMI non sono ancora in grado di implementare un sito attraente per gli utenti target, utilizzabile, leggibile e comprensibile con facilità, contenente pagine, link, colori, posizioni dei testi e animazioni; tali aspetti devono essere organizzati in modo efficace per comunicare l’orientamento alla sostenibilità, finalizzato a far emergere e rendere immediatamente rintracciabili le informazioni più rilevanti per gli stakeholder. In definitiva, prevale un’accessibilità “povera” in termini di contenuti di sostenibilità ed una Web Usability debole e lacunosa, caratterizzata

da un orientamento prevalentemente commerciale, in cui la sostenibilità non viene integrata nel profilo strategico e competitivo rivolto all'esterno.

Da ultimo, l'analisi sistemica realizzata attraverso lo strumento della matrice di sintesi, che considera congiuntamente la dimensione "contenuti nel bilancio sociale" e "contenuti sul web" relativamente ai 27 aspetti contemplati, evidenzia il posizionamento delle PMI nel quadrante più "critico" (si rinvia ai Grafici 1.1 e 1.2), ossia caratterizzato da valori bassi relativi sia alla quota di contenuti della reportistica web sia alla quota di contenuti presenti nel bilancio sociale (Grafico 1.3 e Tabella 1.1).

#### 1.4.2.3. Osservazioni critiche e best practices

Entrambi i livelli di analisi, il primo volto a rilevare la completezza dei contenuti della reportistica disponibile online, il secondo la modalità di presentazione e comunicazione delle informazioni su web, evidenziano come le PMI siano ancora in una prima fase di un processo evolutivo che le vede "in ritardo" rispetto agli altri cluster.

Tra gli aspetti più significativi relativi *ai contenuti* della reportistica si segnalano:

- una diffusa criticità nel rendicontare/comunicare le informazioni in appositi tool di tipo sia tradizionale (cartacei) che innovativo (multimediali);
- una preferenza per una tipologia di reporting di tipo tradizionale (bilancio sociale), in luogo di una reportistica di sostenibilità comunicata tramite il web o attraverso altri documenti di tipo non cartaceo;
- una maggiore ricchezza di contenuti informativi, soprattutto di tipo socio-ambientale, nel bilancio sociale rispetto ad altri "contenitori";
- una preferenza per lo standard GBS rispetto ad altri standard nazionali o internazionali (GRI o IIRC framework) in tema di reportistica socio-ambientale;
- nei casi delle PMI "eccellenti", ovvero imprese più attive e sensibili in tema di rendicontazione di sostenibilità, il riferimento, sovente, riguarda più tipologie di standard contemporaneamente. In tali casi vengono utilizzati contestualmente più documenti. In tali imprese, tuttavia, raramente i contenuti sono presenti sul web e sono riconducibili ad un'apposita sezione ad hoc; spesso sono racchiusi in uno specifico documento a cui il web rimanda;



- ove lo strumento impiegato per il reporting è il bilancio sostenibilità, i contenuti sul web sono maggiori (ad esempio, la mission, la vision e la mappatura degli stakeholder);
- PMI più sensibili, caratterizzate da una maggiore disclosure e propensione nel rendicontare e comunicare la sostenibilità, sono di regola quelle con una proiezione internazionale più spiccata ed un atteggiamento proattivo verso tutte le categorie di stakeholder (ove l'attenzione prioritaria non va al solo cliente); all'interno del panel PMI, più della dimensione, i fattori che sembrano più influire sui contenuti sono l'assetto strategico e competitivo e la cultura manageriale;
- nel contenitore bilancio sociale che, come precedentemente rilevato, ha i contenuti più ricchi, le informazioni relative alla governance ed all'assetto organizzativo non sono riportate o hanno un contenuto minimale, così come quelle relative alle risorse umane, ai KPI ed alla stakeholder voice.

Tra gli aspetti più significativi relativi *al processo* si segnalano:

- una limitata visibilità della sostenibilità sul web che è, quindi, prevalentemente circoscritta al documento bilancio sociale e che sovente non viene comunicata in rete o non è affatto comunicata in nessuno strumento di reporting formalizzato;
- una difficoltà nell'organizzare le informazioni attraverso menu e livelli, in linea e, quindi, in modo coerente con i contenuti della rendicontazione; in altre parole il sito è "impostato" per massimizzare la visibilità commerciale dell'azienda e dei suoi prodotti e non per rendere conto dei molteplici aspetti contemplati nella sostenibilità. I siti aziendali sono per lo più a "vocazione commerciale" e non "vocati" alla sostenibilità;
- le informazioni di sostenibilità appaiono spesso disconnesse, frammentate e non sistematizzate, formalizzate e integrate;
- gli strumenti di comunicazione "bidirezionale" e le forme di dialogo interattivo con gli utenti sono adottati solo per finalità di tipo tecnico/commerciale;
- non viene adottata la profilatura dei visitatori, né sono presenti sul web contenuti dedicati a particolari categorie di stakeholder come i diversamente abili;
- le informazioni sono di regola presentate in modo semplice e comprensibile, ma non in modo completo;
- nella maggior parte dei casi il sito non è *mobile friendly*;

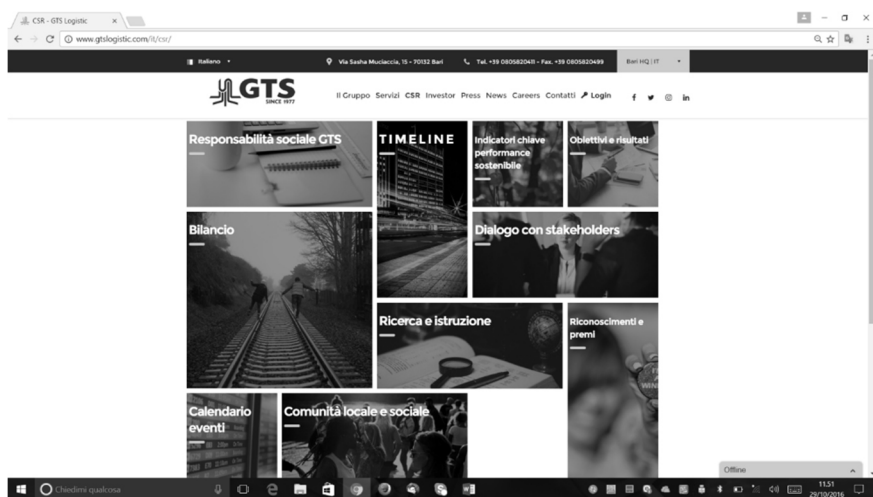
- la struttura del portale è nel complesso chiara e i contenuti sono facilmente accessibili, ma i contenuti relativi alla sostenibilità sono poco ricchi;
- il sito aziendale è aggiornato nei contenuti commerciali, mentre è carente per gli aspetti di sostenibilità, per cui anche notizie, rassegna stampa e video scaricabili sono tutti relativi agli aspetti di prodotto.

Si concentra ora l'attenzione sulle *best practices* che meritano una particolare menzione.

**GTS Group** (azienda operante nel settore del trasporto intermodale di merci per conto terzi)

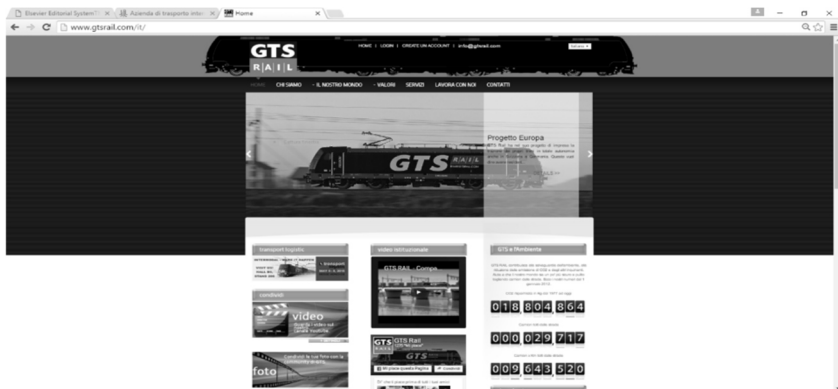
<http://www.gtslogistic.com/it/csr/>

Il Web Reporting di GTS si caratterizza per la presenza di tool in grado di rendere il percorso di navigazione personalizzato per differenti tipologie di profili di utenti, quali: investitori, clienti ed altri stakeholder. Per ogni tipologia di utente sono presenti strumenti e, conseguentemente, informazioni di tipo differente.



Gli investitori possono disporre di informazioni quali: l'integrated report, il company profile e l'area stampa in versione pdf e navigabile. Ai clienti sono riservati servizi interattivi relativi a servizi door to door e terminal to terminal, tra i quali rientrano, ad esempio, informazioni dedicate al rispetto dell'ambiente ed al trasporto sostenibile. Allo stakeholder, sono riservati oltre a informazioni di tipo finanziario e non-finanziario, quali l'archivio degli annual report degli ultimi anni, la strategia per la sostenibilità, il dialogo con gli stakeholder, contenuti multimediali tra cui l'accesso ai social network, file audio, video e immagini.

Nell'infografica di una società del gruppo operante nel settore del trasporto ferroviario è previsto un tool che monitora quotidianamente il risparmio di CO<sub>2</sub>, di numero di camion e di km percorsi.



**BoxMarche** (azienda operante nel settore della cartotecnica per la vendita di prodotti di largo consumo)

<http://www.boxmarche.it/index.php?action=index&p=95>

Il Web Reporting di BoxMarche si caratterizza per la presenza di un elevato numero di contenuti digitali, attinenti anche ad informazioni di tipo sociale ed ambientale, disponibili all'interno del "Living Company Report", ove si racconta la vita dell'azienda e dei suoi protagonisti attraverso la fruizione, appunto, di contenuti digitali multimediali.



## Living Company Report

### Contenuti digitali

### Indice dei contenuti digitali



Conosci Boxmarche	4
Global Report - tutte le edizioni	4
Lean Production - I parte	16
"1969-2004 La mania di fare meglio"	20
Certificazioni	51
Promofarm Italia	57
Lean Production - II parte	70
Conosci la nostra linea di espositori	81
Paolo Mirti	100
Dichiarazione Ambientale	103
ECMA Pro Carton Awards - Most innovative 2010	109
ECMA Pro Carton Awards - Beverage 2011	109
ECMA Pro Carton Awards - Most innovative 2012	109
Bag in Box	111
Next i cantastorie	112
L'economia della bellezza	118
La Grazia e la Luce	119
Ecobox - Alessia Uguccione	124

L'accessibilità a tali contenuti è garantita sia nella versione del file pdf, cliccando sugli indirizzi www o sui QR code, che nella versione cartacea, installando sul proprio smartphone/tablet un'applicazione per la lettura di codici QR (QR Reader). In alternativa, è possibile digitare l'indirizzo internet indicato in corrispondenza di ciascun contenuto.

### 1.4.3. Cooperative

#### 1.4.3.1. I casi analizzati

Considerato che il presente documento non intende rappresentare un campione esaustivo e statisticamente significativo dei comportamenti di tutte le cooperative, ma mira a osservare la condotta di alcune di esse in relazione alle prassi di rendicontazione tramite web già realizzate, le aziende oggetto di analisi sono state selezionate sulla base di quattro criteri principali:

1. *conoscenza diretta*. Le imprese scelte sono conosciute in maniera approfondita dai membri del Gruppo di Lavoro che le hanno analizzate, sulla base di pluriennali esperienze di consulenza o auditing effettuate presso le stesse, in ambito di RSI e *accountability*, di certificazione etica di impresa, di analisi organizzativa e supporto al cambiamento nella *governance*. La conoscenza rende dunque possibile esprimere una valutazione complessiva in merito alle politiche/pratiche di RSI e alle attività di rendicontazione attuate dalle imprese esaminate;
2. *dimensione*. La scelta delle imprese ha volutamente tenuto in considerazione la dimensione dell'organizzazione, privilegiando le cooperative considerevoli per numero di occupati e valore del fatturato, e tali da rientrare nella categoria "medie" o "grandi" imprese<sup>4</sup> secondo i criteri definiti dalla UE. Il criterio della dimensione è conseguente alla necessità di soddisfare l'obiettivo del presente lavoro, ovvero osservare le pratiche di rendicontazione sul web già esistenti tra le imprese oggetto del cluster: nelle imprese cooperative di maggiori dimensioni

<sup>4</sup> Secondo l'articolo 2 dell'allegato alla Raccomandazione 2003/361/CE (recepito in Italia dal Decreto Ministeriale 18 aprile 2005 "Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese") sono considerate medie imprese quelle con meno di 250 dipendenti, un fatturato annuo inferiore o pari a 50 milioni di euro o un totale di bilancio annuo inferiore o pari a 43 milioni di euro. Le grandi imprese sono quelle che superano i suddetti parametri.

- è possibile infatti riscontrare una politica di comunicazione, una tradizione nella rendicontazione sociale e un web aziendale aggiornato e ricco di contenuti;
3. *storia dell'impresa*. Questo terzo elemento più che un criterio di selezione è risultato essere una caratteristica del campione osservato. Tutte le organizzazioni, incluse nel campione sulla base dei parametri precedenti, sono infatti imprese attive sul mercato da un minimo di una ventina di anni fino a ottanta e più anni (alcune imprese sono centenarie). Tale elemento è ritenuto significativo perché rappresentativo di una caratteristica generale delle imprese cooperative italiane, ovvero la longevità (l'età media di attività è stimata in circa 17 anni). Inoltre, rafforza una delle conclusioni emerse dall'analisi, ovvero il fatto che, per le cooperative, il reporting via web “destrutturato e statico” non è conseguente al fatto di essere strutture organizzative giovani che devono ancora definire le proprie politiche di accountability, ma del fatto di interpretarsi come imprese territoriali, che comunicano e scambiano informazioni in via diretta con i propri stakeholder, considerando il web residuale;
  4. *diversificazione del settore di attività*. Fra le organizzazioni rispondenti ai tre criteri sopracitati, sono state scelte imprese che rappresentassero settori di attività i più diversi possibile fra di loro. I settori in cui sono impegnate le cooperative osservate comprendono dunque i servizi socio-assistenziali, il supporto agricolo e di trasformazione alimentare, la ristorazione collettiva, le attività edili, le attività di formazione scolastica e di accoglienza per migranti, la gestione di servizi comunali.

#### 1.4.3.2. L'esito delle analisi

Di seguito sono sintetizzati i principali esiti dell'analisi per il cluster “imprese cooperative”, a partire dalle due dimensioni considerate: Web Usability e contenuti della reportistica.

Le imprese cooperative analizzate presentano un valore medio relativo alla Web Usability pari a 0,59 (in una scala 0-1).

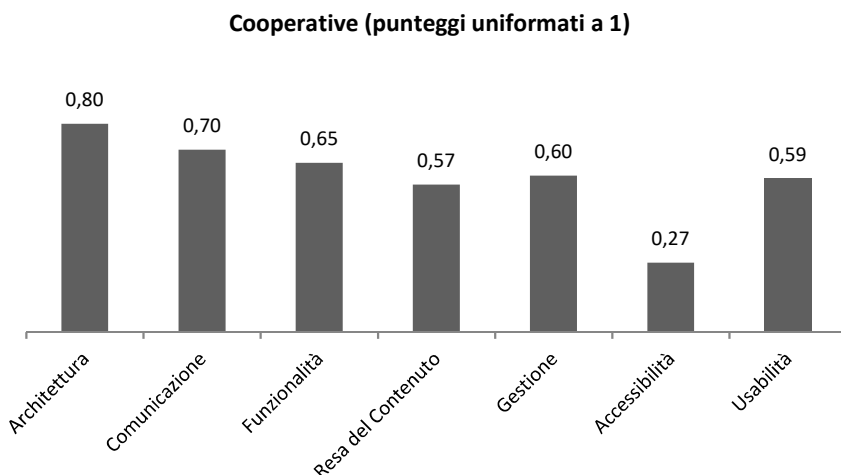
Rispetto al contenuto, analizzato alla luce dei parametri definiti dalla check list, i punteggi risultano molto diversi tra di loro:

- i contenuti web paiono poco aderenti alla check list con un punteggio medio pari a 0,23 (scala 0-1);

- i contenuti del bilancio sociale paiono altamente aderenti alla check list con un punteggio medio pari a 0,80 (scala 0-1). In particolare, quest'ultimo punteggio è risultato essere il più elevato tra i 4 cluster oggetto dell'analisi;
- il rapporto fra contenuti sul web e quelli nel bilancio sociale risulta il più basso di tutto il cluster 0,29 (scala 0-1), segno, come verrà descritto di seguito, di una scarsa attitudine delle imprese cooperative all'utilizzo del web come strumento di accountability e di coinvolgimento degli stakeholder.

Di seguito si entra nel merito del significato e delle motivazioni del punteggio relativo alla Web Usability del cluster di riferimento.

*Grafico 1.7 – La Web Usability per le cooperative*



L'impiego del web, sulla base dei criteri di valutazione proposti da J. Nielsen, vede il cluster delle Cooperative ben posizionato per quanto riguarda gli elementi dell'organizzazione dei contenuti (architettura) e della forma/leggibilità degli stessi (comunicazione) che riscontrano punteggi elevati.

Calanti risultano invece le valutazioni se si entra sugli aspetti che impattano maggiormente con la necessità di strutturazione dei contenuti (ad esempio funzionalità, resa) ma, soprattutto, con la dinamicità degli stessi (gestione, accessibilità).

Ciò pare direttamente collegato all'impiego del web da parte delle imprese del campione, che lo intendono, in prevalenza, come strumento a servizio del business, più che dell'accountability. Se infatti i contenuti legati

agli aspetti commerciali e di marketing sono numerosi e aggiornati, statica appare la comunicazione “sociale”, spesso soddisfatta attraverso la presenza di documenti scaricabili come allegato, che spaziano dal bilancio sociale/di sostenibilità, al piano di sviluppo, al bilancio di esercizio e altri documenti simili. Il sito dunque, nella maggior parte dei casi analizzati, pur rispondendo a esigenze multiple di comunicazione (proprio attraverso la presenza degli allegati scaricabili) non rappresenta uno strumento attivo, per contenuti e modalità di interscambio, dello stakeholder dialogue.

Se si entra nel merito del bilancio sociale, emergono alcune specificità del cluster:

- tutte le cooperative analizzate hanno un bilancio sociale e alcune di esse lo redigono anche da molti anni;
- i contenuti degli stessi appaiono corposi e ampliamenti calzanti rispetto allo schema adoperato per l’analisi (con la copertura media dell’80% dei campi della check list).

La conoscenza diretta delle cooperative analizzate da parte del Gruppo di Lavoro, consente inoltre di poter confrontare le pratiche realmente realizzate con quanto si può evincere dai contenuti del web; per esempio alcune imprese, oltre al bilancio sociale, adoperano strumenti di “prevenzione sociale” o pratiche sistematiche di engagement finalizzati alla misurazione degli obiettivi raggiunti e alla definizione, in maniera condivisa con gli stakeholder, dei nuovi ambiti di impegno sociale. In questo senso, dunque dimostrano una capacità continuativa e dinamica di interazione con gli stakeholder, che non emerge affatto dalla rispettiva Web Usability, ovvero dall’analisi dei siti web.

Le motivazioni, in definitiva, paiono legate alla “cultura” tipica delle cooperative, che per dimensioni a volte sono superiori alle PMI, ma per modus operandi molto simili a queste ultime (lo si nota chiaramente anche dal punteggio relativo ai “contenuti sul web” pari a 0,23 per le cooperative e a 0,22 per le PMI).

In conclusione, come punto di forza del cluster analizzato emerge chiaramente una diffusa capacità di rendicontazione, con metodi e strumenti più tradizionali, quali il bilancio sociale o documenti simili. Il bilancio sociale rappresenta uno strumento esaustivo e completo di accountability nelle organizzazioni analizzate, che evidenzia, da un lato, come il documento sia la sintesi di un processo di rendicontazione ormai “istituzionalizzato” all’interno delle stesse imprese cooperative e, dall’altro lato, indica la capacità di queste ultime di relazionarsi e di interagire con il territorio e i vari stakeholder ivi presenti.

Di converso, tra i punti che richiederebbero un miglioramento, vi è l’utilizzo efficace del web come strumento di accountability e di coinvolgimento interattivo degli stakeholder. Questo, come già accennato, è dovuto ad una

scarsa attitudine delle imprese cooperative all'utilizzo dello strumento web, se non per fini meramente commerciali e di presentazione dei servizi offerti, che comporta anche la mancanza di investimenti in risorse dedicate all'interno dell'organizzazione, per sviluppare un vero e proprio Web Reporting. Implementare un sito, che risponda pienamente ai parametri della Web Usability con tutti gli aspetti che la compongono, significa di fatto investire risorse economiche, organizzative e umane importanti. E questo non sempre si concilia con le logiche tipiche delle imprese analizzate, che più che privilegiare la comunicazione "strutturata" via web sono inclini allo sviluppo di un legame col territorio di presenza (per la stessa loro natura giuridica e storia), basato su elementi di continuità della relazione. In qualche modo, sembra che queste aziende non manifestino un interesse immediato nell'essere *accountable* "ad ampio raggio", anche quando per dimensione raggiunta, potrebbero approcciare al web in questa logica.

Sintetizzando gli elementi di miglioramento comuni al cluster delle imprese cooperative, si possono indicare i seguenti punti:

- aumentare l'impiego del web quale strumento del reporting, superando dunque l'idea del bilancio sociale quale mero documento, per renderlo mezzo effettivo della relazione con gli stakeholder;
- migliorare complessivamente i contenuti presenti nel web, al momento per lo più di natura generale e di tipo commerciale/di business. I soli richiami identitari presenti, infatti, comunicano al massimo gli aspetti legati alla natura giuridica, alla missione, alla visione e poco altro;
- ampliare la presenza, direttamente nel web, di KPI di natura sociale, ambientale, economica, finanziaria ecc., ad oggi rendicontati tramite la sola presenza di documenti scaricabili, che possono in parte rispondere a bisogni informativi di dettaglio;
- accrescere lo scambio e l'interlocuzione con gli stakeholder tramite il web, anche attivando collegamenti ai più comuni social network (ad esempio la pagina Facebook aziendale), così da dare la giusta evidenza alle pratiche agite dalle imprese del cluster, che sono nei fatti molto attive nel confronto sui territori di presenza.

#### 1.4.3.3. Osservazioni critiche

L'analisi condotta sul cluster "imprese cooperative" ha evidenziato la scarsa attitudine di queste organizzazioni all'utilizzo del web come strumento di accountability e di coinvolgimento degli stakeholder e, quindi, all'impiego del web in termini di "strumento del reporting".



I siti internet in oggetto paiono, infatti, ancora poco o affatto caratterizzati da interfacce e contenuti che sviluppino la logica della rendicontazione sociale attraverso il web. Non è pertanto utile e significativo qui evidenziare aspetti o contenuti che possano essere definiti come best practices o, anche soltanto, come primi accenni di Web Reporting.

L'auspicio invece è certamente quello di incentivare e stimolare, anche attraverso il presente lavoro, il cambiamento nell'approccio al web da parte delle imprese cooperative: è dunque certamente importante che esse sviluppino l'impiego del sito aziendale non solo al servizio della comunicazione commerciale e/o istituzionale, ma potenziandone e caratterizzandone i contenuti secondo le logiche della sostenibilità sociale, economica e ambientale.

#### *1.4.4. Aziende non profit*

##### 1.4.4.1. I casi analizzati

La selezione dei casi in ambito non profit è stata effettuata con focalizzazione su realtà di dimensione rilevante, influenti a livello nazionale ed internazionale, espressive in termini di reporting.

In particolare, sono state individuate dieci organizzazioni:

- appartenenti a diversi ambiti di attività: assistenza ai bambini; miglioramento delle condizioni di vita di bambini e adolescenti; raccolta fondi per ONG; emergenze umanitarie e sanitarie; alimentazione; ricerca sul cancro; ricerca per la cura delle malattie genetiche rare; ambiente e pace;
- con un reporting sufficientemente organico, suscettibile di approfondimento, significativo ed immediato.

È di tutta evidenza come, proprio a motivo degli indirizzi seguiti nella selezione, i casi indagati esprimano prevalentemente esempi positivi di Web Reporting.

I punti di forza rilevati in termini di elevata Web Usability, evidenza degli indirizzi strategici e coordinamento della comunicazione rappresentano riferimenti utilissimi per il mondo non profit e non soltanto.

Non mancano peraltro aree di possibile miglioramento, soprattutto in termini di trattazione di elementi di criticità, collegamento con il sistema di pianificazione e controllo e coinvolgimento degli interlocutori: aree che ricorrentemente si presentano come nevralgiche nell'avanzamento della cultura del reporting.

#### 1.4.4.2. L'esito delle analisi

Dall'approfondimento concernente l'ambito delle organizzazioni non profit sono emersi ampi e indubbi elementi di positività ed efficacia del Web Reporting e, insieme, alcuni profili di migliorabilità su cui è utile riflettere per consentire ulteriori avanzamenti.

La presenza di contenuti risulta in media, rispetto ai 27 elementi indagati: del 48% nei siti web; del 65% nei bilanci sociali/di sostenibilità e del 13% in altri documenti, concernenti prevalentemente bilanci di esercizio e statuti (si rinvia al Grafico 1.4).

Ne consegue un rapporto del 74% tra i contenuti presenti nel web e i contenuti presenti nel bilancio sociale/di sostenibilità (si rinvia al Grafico 1.3).

Tale valore esprime una potenzialità di miglioramento nel senso dell'espansione dei contenuti presenti direttamente nel web. Si tratta di una prospettiva importante per consentire l'immediata percezione di profili e performance da parte dei vasti pubblici ai quali le aziende non profit si rivolgono.

Si osserva, ad esempio, che la mappatura degli stakeholder è presente nell'80% dei casi studiati, tuttavia nell'87,5% delle evidenze tale mappatura emerge dal bilancio sociale ma non direttamente dal web.

La voce degli stakeholder è presente nel 90% dei casi, tuttavia nel 44,44% di tali osservazioni non emerge direttamente dal web bensì dal bilancio sociale (soprattutto) o da altri rapporti.

Stesse incidenze si osservano per quanto riguarda la presenza di indicatori di *outcome*: risultano nel 90% dei casi, tuttavia nel 44,44% delle evidenze emergono dal bilancio sociale ma non dal web. Pertanto, al fine di acquisirli, occorre accedere a specifici rapporti.

Lo stato patrimoniale e il conto economico sono presenti in tutti i casi osservati, sebbene siano stati posti in evidenza soltanto nel 20% dei siti oggetto di analisi.

Per il fruitore sarebbe senz'altro utile poter accedere direttamente e con immediatezza a tali elementi, così come usualmente avviene rispetto alla *mission* (in tutti i casi analizzati) e al sistema di *governance* (nel 90% dei casi).

Si rileva, quindi, come non sempre vi sia adeguata integrazione dei contenuti di reporting nei siti aziendali in una piena prospettiva di Web Reporting.

Va peraltro sottolineato come la Web Usability risulti nell'insieme molto elevata (0,85), con un massimo di 1 rispetto al profilo dell'architettura e un minimo pari allo 0,77 relativamente alla resa del contenuto (si rinvia al Grafico 1.8).

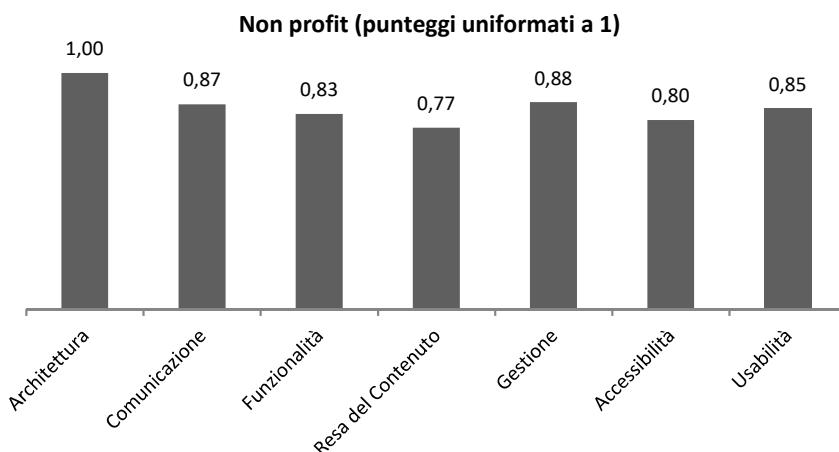
Sull'eccellenza dell'architettura incidono soprattutto l'elevata cura nella coerenza e nell'omogeneità dell'immagine e delle modalità di comunicazione.

Sulla resa del contenuto incide negativamente la mancata possibilità di ricerca immediata dei contenuti in alcuni dei casi analizzati (40%), in collegamento con quanto sopra esposto relativamente al grado di diretta integrazione dei contenuti nel web.

Si tenga comunque presente che la Web Usability esprime complessivamente uno spazio di eccellenza per l'ambito non profit, con una media pari allo 0,85 che risulta superiore ai livelli espressi in media dai casi di altro ambito in questa indagine.

Si consideri inoltre che ben il 70% delle aziende non profit studiate esprime un livello di Web Usability superiore allo 0,8 e che per il restante 30% si osserva comunque una Web Usability superiore allo 0,6.

Grafico 1.8 – La Web Usability nelle organizzazioni non profit



L'approfondita analisi dei contenuti e delle modalità di reporting, come rilevati nei siti selezionati, ha permesso di delineare un quadro articolato, senz'altro caratterizzato da *elementi di forza* (a livello di Web Usability, indirizzo strategico e coerenza della comunicazione), ma non privo di *ambiti di migliorabilità* (al riguardo di prospettiva critica, collegamento con i sistemi di pianificazione e controllo, coinvolgimento delle parti). In particolare, sono stati individuati i seguenti punti di forza.

– *Web Usability elevata*

La Web Usability risulta in generale elevata, espressione di strategica apertura verso pubblici ampi, intesi come – effettivi e potenziali – fruitori di servizi, finanziatori, volontari e così via. La presenza sui social-media è molto alta ed i siti web sono ben ottimizzati sui motori di ricerca.

– *Coerenza e chiara evidenza degli indirizzi strategici*

Elemento che contraddistingue con forza le organizzazioni non profit è la chiarezza con cui vengono esplicitati e comunicati missione e indirizzi strategici. Questi in genere risultano non soltanto rapidamente individuabili online ma anche coerentemente ed efficacemente espressi.

Forti sono i riferimenti agli stakeholder, soprattutto nella comunicazione dell'utilizzo delle risorse finanziarie nelle attività dell'organizzazione e per la loro finalità.

– *Comunicazione integrata, coordinata ed efficace*

Il diretto collegamento con ampi pubblici emerge anche dall'armonia della comunicazione che appare fluida, bene organizzata, pensata per essere compresa con immediatezza, sebbene si osservi talvolta la necessità di una maggiore integrazione, a livello di contenuti e terminologia, tra il bilancio sociale e altri materiali presenti online.

In prevalenza, vi è attenzione a non deludere gli interlocutori con contenuti obsoleti o mancanti. A livello di comunicazione, le organizzazioni analizzate riportano un elevato grado di coerenza identitaria di branding e mission con il sito.

Sono altresì stati evidenziati i seguenti elementi di migliorabilità del Web Reporting.

– *Trattazione di elementi di criticità nell'ambito del reporting*

Non è frequente che i contenuti del reporting evidenzino aspetti gestionali di criticità al fine d' indirizzare azioni per la risoluzione delle stesse. Si percepisce talvolta uno squilibrio in tal senso (nonostante l'indubbio valore degli orientamenti strategici di fondo).

– *Collegamento tra i contenuti del reporting sociale e il sistema di pianificazione e controllo*

Non raramente, si osserva una rendicontazione che risulterebbe più completa se collegata con maggiore evidenza ad un efficace sistema di pianificazione e controllo, in grado di esprimere sia elementi di positività sia elementi di negatività e di indirizzare l'azione futura di miglioramento.

– *Coinvolgimento degli interlocutori nella prospettiva della consultazione per il miglioramento*

È diffusa l'apertura agli interlocutori, visti in particolare nel ruolo di importanti testimoni del servizio prestato dall'organizzazione; non sempre vi è consultazione tesa ad acquisire elementi per l'individuazione di debolezze e il miglioramento delle performance.

Si osserva, talvolta, una non adeguata cura delle forme di comunicazione bidirezionale (ad esempio chat e forum) e dell'accessibilità a tutte le tipologie di strumenti (ad esempio smartphone o tablet).

Inoltre, in molti casi, si rileva un basso grado di utilizzo di infografiche e video che risulterebbero utili agli utenti diversamente abili.

#### 1.4.4.3. Osservazioni critiche e best practices

Come sopra evidenziato, commentando l'esito delle analisi realizzate, e come di seguito schematizzato, il Web Reporting dei casi osservati esprime chiari e significativi *profili di forza*. Si tratta in particolare di:

- Web Usability elevata;
- coerenza e chiara evidenza degli indirizzi strategici;
- comunicazione integrata, coordinata ed efficace.

Risultano peraltro alcuni ambiti, non meno centrali per l'efficacia del reporting, che presentano *elementi di migliorabilità* da tenere in considerazione a fini evolutivi. Ci si riferisce in particolare a:

- trattazione di elementi di criticità nell'ambito del reporting;
- collegamento tra i contenuti del reporting sociale e il sistema di pianificazione e controllo;
- coinvolgimento degli interlocutori nella prospettiva della consultazione per il miglioramento.

Si concentra ora l'attenzione sulle *best practices* che meritano una particolare menzione.

**Unicef Italia** (Comitato Italiano per l'UNICEF)

Missione: «Il Comitato Italiano per l'UNICEF – Onlus (spesso abbreviato in UNICEF Italia) è parte integrante della struttura globale dell'UNICEF – Fondo delle Nazioni Unite per l'Infanzia, l'organo sussidiario dell'ONU che ha il mandato di tutelare e promuovere i diritti di bambine, bambini e adolescenti (0-18 anni) in tutto il mondo, nonché di contribuire al miglioramento delle loro condizioni di vita. [...]» (fonte: Comitato Italiano per l'Unicef, Bilancio sociale online, Missione, in <http://www.unicef.it>).

### Web Reporting dell'organizzazione

Unicef Italia presenta un eccellente esempio di Web Reporting integrato. Come indicato online, il bilancio sociale di Unicef Italia «è stato realizzato in forma interamente digitale (web report) per sfruttare al massimo il potenziale di comunicazione e interazione che tale canale offre nei confronti degli interlocutori (stakeholder)» (fonte: Comitato Italiano per l'Unicef, Bilancio sociale online, Nota metodologica, in <http://www.unicef.it>).

Il Web Reporting di Unicef Italia coincide con l'ampia sezione "Chi Siamo" del sito dell'organizzazione e comprende gli ambiti:

- La nostra identità
- Diritti dei bambini in Italia
- UNICEF People
- Chi ci sostiene
- Come usiamo la tua donazione
- Attività in corso
- I nostri bilanci
- Comunicare l'UNICEF
- Fornitori e ambiente
- Note [ambito inclusivo della Nota metodologica]

Il bilancio sociale online viene efficacemente considerato dall'organizzazione come «uno strumento per dar conto della gestione responsabile nel rispetto degli equilibri di sostenibilità (economici, sociali ed ambientali), prestando la dovuta attenzione alle aspettative di tutti gli interlocutori esterni e interni che direttamente o indirettamente sono interessati dall'attività dell'UNICEF Italia» (fonte: Comitato Italiano per l'Unicef, Bilancio sociale online, Nota metodologica, in <http://www.unicef.it>).

### **Medici Senza Frontiere Italia** ([www.medicisenzafrontiere.it](http://www.medicisenzafrontiere.it))

Missione: Medici Senza Frontiere (MSF) fondata nel 1971 è una delle più importanti organizzazioni a livello mondiale per quanto riguarda i programmi all'assistenza medica d'emergenza alle popolazioni colpite da guerre, epidemie, malnutrizione o catastrofi naturali, per curare le persone vittime di discriminazioni o escluse dall'assistenza sanitaria. L'impegno e l'impatto di Medici Senza Frontiere sono stati riconosciuti nel 1999, quando MSF ha ricevuto il Premio Nobel per la Pace.

In particolare, MSF Italia si costituisce legalmente nel 1993 ma è nel 1994, con l'emergenza del Ruanda, che la presenza di MSF si consolida anche nel nostro Paese. Nel 1998 MSF Italia si costituisce come Onlus (organizzazione non lucrativa di utilità sociale), con il riconoscimento della personalità giuridica da parte del Ministero della Sanità e nel 2002 riceve l'idoneità di Organizzazione Non Governativa (ONG) dal Ministero degli Affari Esteri.

### Web Reporting dell'organizzazione

Il Web Reporting di MSF Italia coincide con la pagina web interamente dedicata al bilancio dove oltre ad essere presenti i documenti scaricabili in pdf si trova un'intera sessione denominata "Bilancio Interattivo" con infografiche, video e testi.

MSF Italia rappresenta una best practice in termini di Web Reporting integrato, per l'elevata omogeneità tra i contenuti del Web Reporting e del bilancio sociale, offrendo un'ampia panoramica informativa economico-sociale e di risultato.

La Web Usability risulta ottima in quanto il sito è diviso in macro-aree facilmente accessibili e relative sotto-voci dove le informazioni sono facilmente reperibili. Il sito web di MSF Italia si presenta interamente con una grafica e un template che ricordano da subito i colori dell'organizzazione (prevalentemente rosso e bianco), con la presenza di una struttura organizzata con menu a tendina intuitiva ed elevata leggibilità sia nella sostanza che nella forma comunicativa. Elevato l'utilizzo di grafici, tabelle e video inserite nel bilancio interattivo che occupa una pagina web rilevante e coerente ai documenti aziendali, che consentono una facile lettura ad ogni tipo di utente.

## 1.5. Esperienze internazionali

Nella presente sezione vengono riportate alcune esperienze di Web Reporting di particolare rilevanza, che possono rappresentare una fonte di ispirazione nella realizzazione di un'area del sito aziendale dedicata alla comunicazione di responsabilità sociale.

**ADIDAS** (multinazionale tedesca specializzata nella produzione e nella vendita di articoli sportivi)

<http://www.adidas-group.com/> (sezione *Sustainability*)

Il Web Reporting di Adidas si caratterizza per la presenza dei *bookmarks*: si tratta di segnalibri virtuali mediante i quali lo stakeholder può selezionare le pagine del sito che intende visitare nuovamente in futuro.

La prima infografica mostra la modalità di creazione del segnalibro (mediante un clic sull'asterisco), mentre nella seconda è visibile l'area personalizzata in cui l'utente può recuperare tutti i segnalibri, cliccabili, che ha precedentemente introdotto nel Web Reporting. Nell'esempio riportato, i tre *bookmarks* permettono di raggiungere le pagine dedicate rispettivamente a salute e sicurezza, coinvolgimento della comunità e strategia ambientale. Per ogni segnalibro, che è eliminabile dall'utente in qualsiasi momento, è visibile anche la data di creazione.

SEARCH WEBSITE

HOME > SUSTAINABILITY > EMPLOYEES > HEALTH AND SAFETY

## HEALTH AND SAFETY

Every employee must have a safe working environment. Nothing less is acceptable.

SHARE

f t g+ in ✉

Add to bookmarks.

Diversity and Inclusion Work-Life Integration

SUSTAINABILITY

trainees are all in

YOUR BOOKMARKS

Personalise. This is where your personal bookmarks are stored. To add bookmarks, please click the star on the bottom right corner of content tiles or at the bottom of every content page.

PAGE TITLE	SECTION	ADDED AT	SELECT
HEALTH AND SAFETY	SUSTAINABILITY	July 2, 2016	<input type="checkbox"/>
COMMUNITY ENGAGEMENT APPROACH	SUSTAINABILITY	July 2, 2016	<input type="checkbox"/>
ENVIRONMENTAL APPROACH	SUSTAINABILITY	July 2, 2016	<input type="checkbox"/>

SELECT ALL

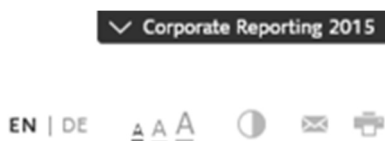
adidas

HOME GROUP BRANDS SUSTAINABILITY INVESTORS MEDIA CAREERS GAMEPLAN A

**HENKEL** (azienda chimica tedesca operante nelle seguenti aree strategiche: prodotti per la casa, prodotti per l'igiene personale, adesivi e sigillanti)  
<http://sustainabilityreport.henkel.com/> (si tratta di un *sustainability report* navigabile)

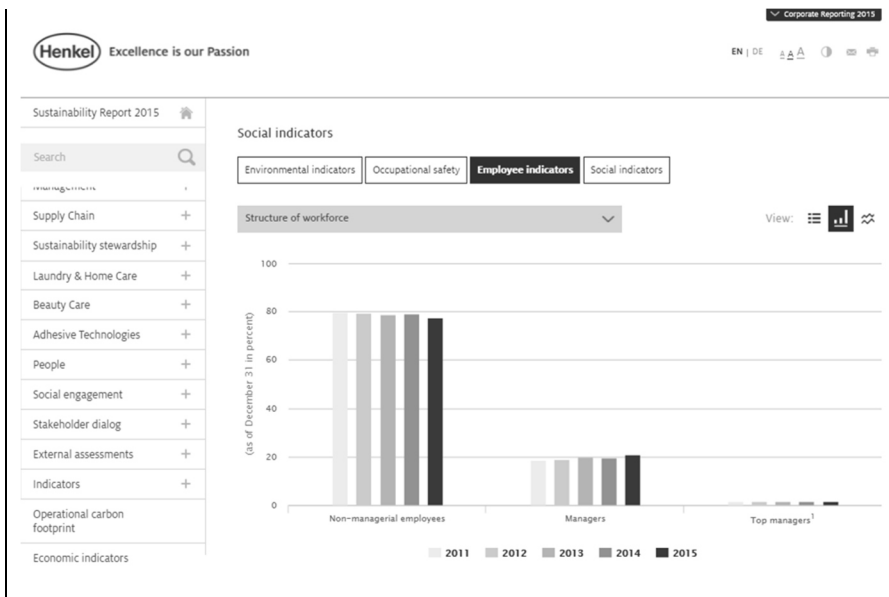
Il Web Reporting di Henkel presenta tools che agevolano l'accessibilità di utenti diversamente abili. Nell'infografica sono riconoscibili due strumenti a supporto dei soggetti ipovedenti: lo strumento per l'ingrandimento dei caratteri e quello per la regolazione del contrasto.

Nell'infografica si individua altresì lo strumento per la selezione della lingua, con possibilità di scelta tra l'inglese e il tedesco.



Nel Web Reporting di Henkel si riscontra un equo bilanciamento tra informazioni qualitative e quantitative; queste ultime sono espresse in forma sia tabellare che grafica. Il *chart generator* consente inoltre all'utente di rappresentare – con grafici a barre o a linee, esportabili in Excel – l'andamento di KPI sociali e ambientali. L'infografica mostra una elaborazione grafica relativa all'indicatore "Composizione della forza lavoro" per gli anni 2011-2015.





**THE COCA-COLA COMPANY** (azienda statunitense che produce e distribuisce bevande analcoliche)  
<http://www.coca-colacompany.com/sustainability> (sezione *Sustainability*)

Il Web Reporting di Coca-Cola è direttamente collegato ai profili dell'azienda sui principali social network (Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube e Instagram). Nella grafica si nota anche il numero di follower per ciascuno di tali siti: si tratta, evidentemente, di un'informazione soggetta ad un continuo aggiornamento, la cui dinamicità non potrebbe essere resa con la medesima efficacia dagli strumenti di comunicazione tradizionali.



Il Web Reporting di Coca-Cola si sofferma sugli impegni assunti e sui risultati raggiunti dall'azienda in un'ottica di sostenibilità. Tali informazioni sono riconducibili agli item "Obiettivi strategici", "Obiettivi operativi/azioni" e "Rendicontazione risultati" della *Check list reportistica* adottata dal Gruppo di lavoro. Come si può notare nell'infografica, il Web Reporting di Coca-Cola consente all'utente una immediata condivisione dei contenuti con la propria rete di contatti *social*, cliccando sulle

apposite icone. Sfruttando il cosiddetto effetto network, Coca-Cola può pertanto raggiungere – senza alcun aggravio di costi – un pubblico assai più ampio: si pongono cioè le basi per coinvolgere, nel dialogo sulla sostenibilità, anche coloro che utilizzano internet principalmente per motivi diversi dalla ricerca di specifiche informazioni sull'azienda.

## Our Sustainability Commitments

Like 2 people like this. Be the first of your friends.

SHARE:



	CHAPTER	GOAL	PROGRESSES
ME	Well-Being	Offer low- or no-calorie beverage options in every market.	We offer reduced-, low- or no-calorie options in 191 markets in which we operate.
		Provide transparent nutrition information, featuring calories on the front of all of our packages.	Nearly all markets provided front-of-pack calorie information following our global policy on nutrition labeling that was in place during the 2014 year.
WE	Women's Economic Empowerment	Help get people moving by supporting physical activity programs in every country where we do business.	Through 2014, we supported more than 330 active, healthy living programs in 112 markets.
	Human & Workplace Rights	Market responsibly, including no advertising directly to children under 12 anywhere in the world.	In 2014, we enhanced our policy to extend across all forms of media. Perhaps more significantly, our policy now indicates that we will not develop marketing designed to directly appeal to children under 12.
	Sustainable Communities	Enable the economic empowerment of 5 million women across our global value chain.	In 2014, we enabled approximately 313,000 women, making a total of nearly 865,000 since 2010.
WORLD	Water Stewardship	Achieve at least 98% compliance with independent franchise bottling partners and 95% compliance with our Supplier Guiding Principles among our suppliers.	As of December 31, 2014, 88% of our bottling partners and 90% of our direct suppliers had achieved compliance with our Supplier Guiding Principles.
		Give back at least 1% of the Company's operating income annually.	In 2014, The Coca-Cola Foundation and the Company together gave back \$126 million, or 13% of our operating income.
	Sustainable Packaging	Safely return to communities and nature an amount of water equivalent to what we use in our finished beverages and their production.	We balanced an estimated 94% of the equivalent amount of water used in our finished beverages (based on 2014 sales volume).
		Improve water efficiency in manufacturing operations by 25% compared with a 2010 baseline.	In 2014, we used an average of 2.03 liters of water for each liter of product produced—a 10% improvement since 2010—moving us toward our 2020 goal to use 1.7 liters of water per liter of product produced.
	Climate Protection	Work with our partners to recover and recycle the equivalent of 75% of the bottles and cans we introduce into developed markets.	We estimate a 61% recovery rate in developed markets currently.
Sustainable Agriculture	Reduce the carbon footprint of the "drink in your hand" by 25%.	Draft reduction targets have been set through 2020 by business units.	
		Sustainably source our key agricultural ingredients.	We developed a new seven-step Supplier Engagement Program, which outlines various pathways to achieve compliance with our Sustainable Agriculture Guiding Principles, and convened 14 workshops in eight different regions in the world.

**L'ORÉAL** (gruppo industriale francese operante nel settore dei prodotti cosmetici) <http://www.loreal.com/sustainability> (sezione *Sustainability*)

Il Web Reporting di L'Oréal si caratterizza per la possibilità di personalizzare il percorso di navigazione scegliendo tra tre differenti profili: investitori e azionisti; media; fornitori.

**L'ORÉAL**

NEWS  
GROUP  
RESEARCH & INNOVATION  
BRANDS  
SUSTAINABILITY  
CAREERS  
THE L'ORÉAL FOUNDATION  
FOLLOW US

YOU ARE

- > INVESTORS & SHAREHOLDERS
- MEDIA
- SUPPLIERS

SHARE PRICE  
172.45 € +0.20% ↗

**SUPPLIERS**



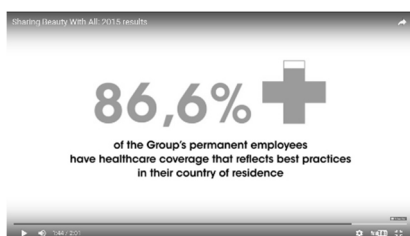
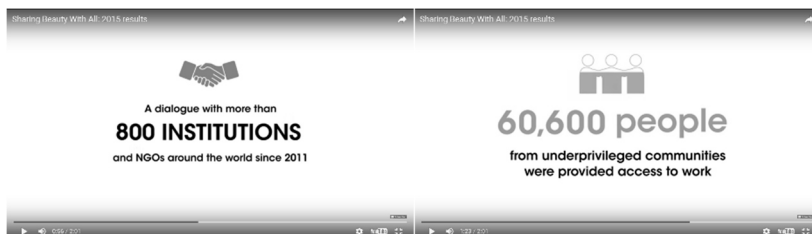
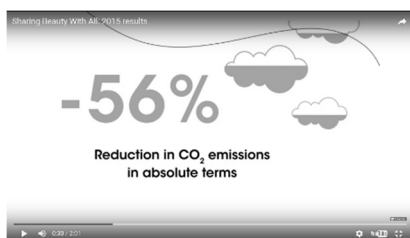
**PURCHASING DOMAINS**

**PURCHASING CORPORATE IS ORGANIZED BY FIVE "SOURCING CENTERS", ONE BY GEOGRAPHICAL ZONE AND SIX PURCHASING DOMAINS. >**

**SOLID AND SUSTAINABLE RELATIONSHIPS**

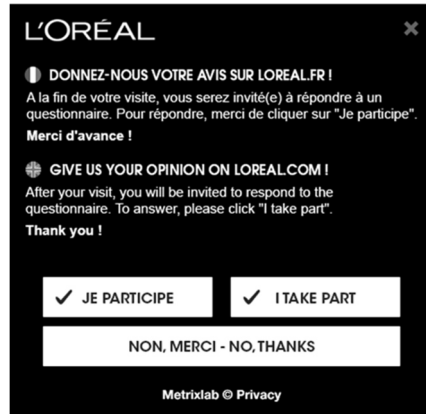
L'Oréal creates and develops solid and sustainable relationships with its suppliers around the world, based on trust, mutual interest and high standards. The group's purchasing policies are based on mutual commitments in the service of (our) shared growth.

Le potenzialità del Web Reporting si concretizzano anche nella varietà di strumenti a disposizione dell'azienda per veicolare le informazioni agli stakeholder. In questo senso, si riportano alcuni fotogrammi tratti da un filmato audio-video con cui L'Oréal presenta il proprio approccio alla sostenibilità e i risultati più significativi conseguiti nel 2015: ne deriva un'efficace combinazione tra strumenti multimediali e grafici, che attirano la curiosità e l'attenzione degli utenti, e contenuti informativi di semplice fruibilità ed elevata comprensibilità. L'azienda distribuisce altresì il filmato tramite YouTube.



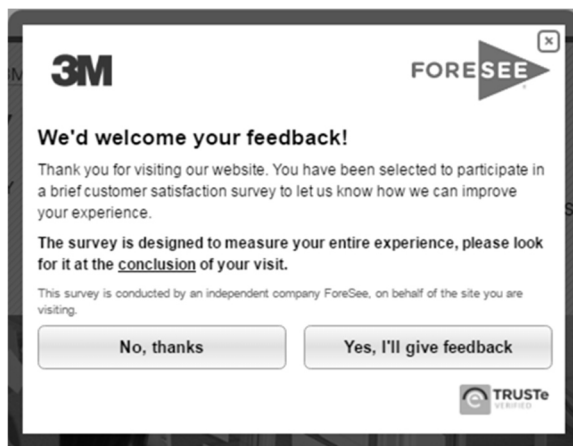
Tra i punti di forza del Web Reporting si inserisce la possibilità di sottoporre agli stakeholder un questionario di valutazione, da compilare prima di abbandonare il portale.

Si tratta di una forma di comunicazione bidirezionale attivata dall'azienda per raccogliere opinioni e suggerimenti, secondo logiche di miglioramento continuo sia delle strategie, sia della rendicontazione via internet. L'infografica riproduce l'invito di L'Oréal a rispondere ad un questionario, disponibile in francese e in inglese.



**3M** (impresa conglomerata statunitense, operante in svariati settori: adesivi e abrasivi, prodotti per la tutela della salute e della sicurezza, sistemi per l'elettronica, ecc.) [http://www.3m.com/3M/en\\_US/sustainability-report/](http://www.3m.com/3M/en_US/sustainability-report/) (si tratta di un *sustainability report* navigabile)

Il Web Reporting di 3M è oggetto di valutazione da parte degli stakeholder che accettano di compilare il questionario proposto dall'azienda.



Sotto il profilo contenutistico (*Check list reportistica*), si segnala la chiarezza nell'esposizione degli obiettivi perseguiti e dei risultati raggiunti nel 2015, con evidenziazione dei KPI.

3M Goals and Progress - 3M : X  
 www.3m.com/3M/en\_US/sustainability-report/goals-and-results/

**The 2015 Sustainability Goals were:**

<p><b>Environmental Stewardship</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduce volatile air emissions 15% by 2015 from 2010 base year, indexed to net sales</li> <li>2. Reduce waste 10% by 2015 from 2010 base year, indexed to net sales</li> <li>3. Improve energy efficiency 25% by 2015 from 2005 base year, indexed to net sales</li> <li>4. Reduce greenhouse gas emissions 5% by 2011 from 2006 base year, indexed to net sales (this goal was set in 2007)</li> <li>5. Develop water conservation plans in 3M locations where water is categorized as scarce or in a stressed area.</li> </ol>	<p><b>Social Responsibility</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Develop community stakeholder engagement plans at 3M facilities</li> <li>2. Promote a road to Environmental, Health and Safety (EHS) Excellence at new 3M Sites Economic Success</li> </ol>	<p><b>Economic Success</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Review at least 80% of supplier spending in the following countries: China, India, Korea, Malaysia, Taiwan, Thailand, Brazil, Mexico, Russia, and Turkey to drive conformance with 3M EHS, Transportation &amp; Labor/Human Relations Standards by 2015</li> <li>2. Enhance the environmental sustainability attributes of new products</li> </ol>
---	---	---

3M Goals and Progress - 3M : X  
 www.3m.com/3M/en\_US/sustainability-report/goals-and-results/

**2015 Goals & Results**

<p><i>Goal Achieved</i>  <b>Energy reduction</b>  <small>nearly</small>  <b>30%</b>  <small>from 2005 baseline*</small></p>	<p><i>Goal Achieved</i>  <b>VOC reduction</b>  <b>31%</b>  <small>since 2010 baseline*</small></p>			
<p><b>Pollution Prevention Pays Program</b></p> <table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;">Celebrated its <b>40th anniversary</b> <small>in 2015</small></td> <td style="text-align: center;">has prevented over <b>2.1 million</b> <small>tons of pollutants</small></td> <td style="text-align: center;">and saved nearly <b>\$2 billion</b> <small>(USD)</small></td> </tr> </table>		Celebrated its <b>40th anniversary</b> <small>in 2015</small>	has prevented over <b>2.1 million</b> <small>tons of pollutants</small>	and saved nearly <b>\$2 billion</b> <small>(USD)</small>
Celebrated its <b>40th anniversary</b> <small>in 2015</small>	has prevented over <b>2.1 million</b> <small>tons of pollutants</small>	and saved nearly <b>\$2 billion</b> <small>(USD)</small>		
<p><b>Water use reduction</b>  <b>42%</b>  <small>since 2005*</small></p>	<p>More than  <b>300,000 volunteer hours</b>  <small>from employees and retirees</small></p>	<p>Supplier collaboration with  <b>98%</b>  <small>of production paper purchases on sustainable paper sourcing</small></p>		
<p>Between 2002 and 2015, we voluntarily achieved a <b>69%</b> absolute reduction in our greenhouse gas emissions.</p>				

(\*Indexed to net sales)

Del pari, il Web Reporting di 3M enuncia gli obiettivi di sostenibilità di medio-lungo termine, che costituiscono il programma di miglioramento in ambito sociale e ambientale: oltre agli obiettivi relativi alle materie prime, riportati nell'infografica, l'azienda comunica agli stakeholder gli obiettivi focalizzati su acqua, energia e clima, educazione e sviluppo, salute e sicurezza.

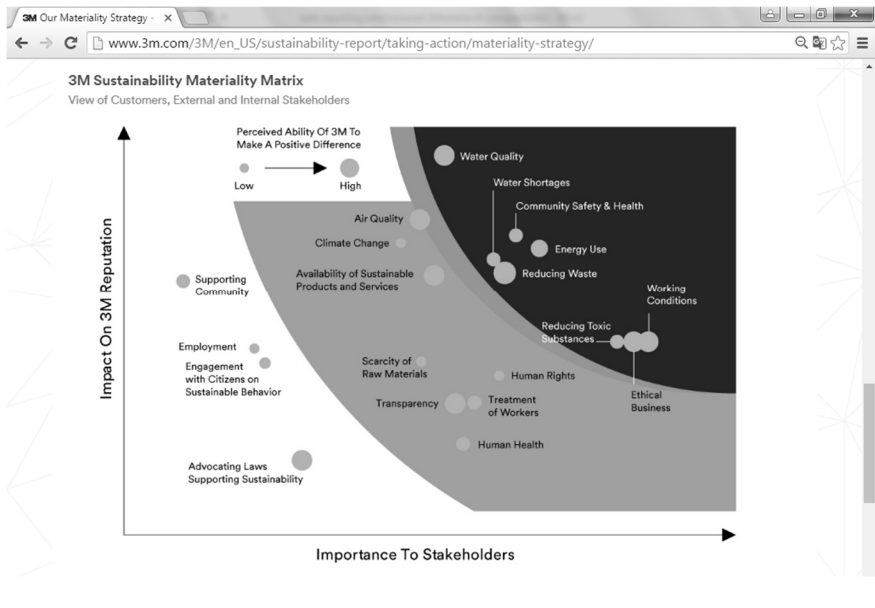
**2025 Goals** [View more on 3M's 2025 Sustainability Goals](#) >

**Raw Materials**

- Invest to develop more sustainable materials and products to help our customers reach their environmental goals.
- Reduce manufacturing waste by an additional 10%, indexed to sales.
- Achieve "zero landfill" status at more than 30% of manufacturing sites.
- Drive supply chain Sustainability through targeted raw material traceability and supplier performance assurance.

Visual elements include a tree icon in a circle, a dollar sign icon, and progress indicators for 10% and 30%.

Il Web Reporting di 3M presenta anche una diffusa analisi della materialità, che si conclude con la tipica matrice.

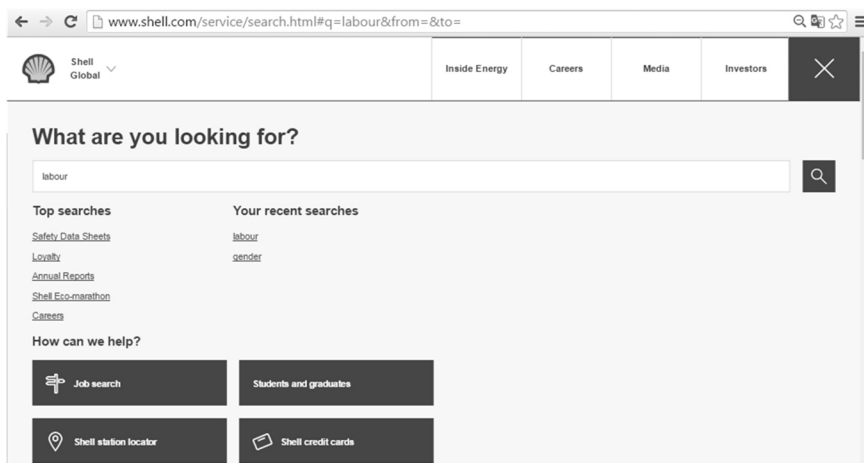


**SHELL** (multinazionale anglo-olandese operante nel settore petrolchimico)  
<http://www.shell.com/sustainability.html> (si tratta di un *sustainability report* navigabile)

Il Web Reporting di Shell si fa apprezzare sotto svariati profili, riconducibili sia alla *usability* che ai contenuti veicolati.

In primo luogo, esso presenta un'elevata funzionalità, poiché tutte le informazioni sulla sostenibilità sono raccolte in un'area perfettamente integrata del sito, che dà altresì accesso al bilancio di sostenibilità navigabile. Quest'ultimo è costituito da un portale separato, ma che richiama il sito principale di Shell nei colori e nella grafica. Inoltre, entrambi i siti garantiscono piena accessibilità da tutti i dispositivi mobili.

Il Web Reporting di Shell si caratterizza per la presenza di un motore di ricerca che, oltre alla stringa compilabile dall'utente con le *keywords* desiderate, suggerisce l'elenco delle ricerche più frequenti effettuate nel sito e di quelle più recenti compiute dall'utente stesso.



La resa del contenuto è favorita da strumenti interattivi messi a disposizione dell'utente: il *chart generator* offerto da Shell permette agli stakeholder di elaborare grafici in funzione delle proprie esigenze, a partire da informazioni quantitative su aspetti ambientali, sociali e di sicurezza. L'utente seleziona l'argomento dall'elenco proposto, la tipologia di grafico (a barre o a linee), la modalità di esposizione dei dati (in valore assoluto o in percentuale) e gli anni o l'intervallo temporale di interesse. Ad esempio, le infografiche mostrano la costruzione di grafici relativi rispettivamente alla fuoriuscita di sostanze per sabotaggio e alla parità di genere. I grafici così elaborati possono essere esportati dall'utente in formato Excel o come immagini.

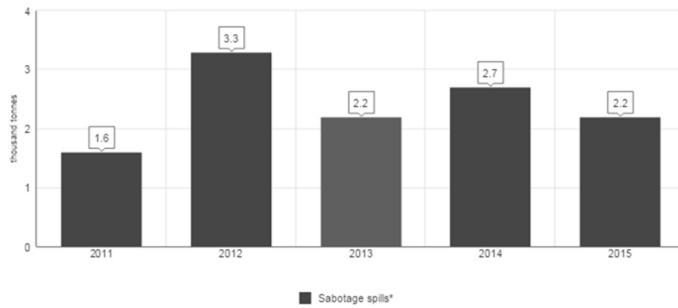
Accessible view  Interactive view

Customise your view

Select indicators  Select years

Chart style  Bar chart  Line chart Options  Indexed view

Sabotage spills – volume\*



Save as Excel

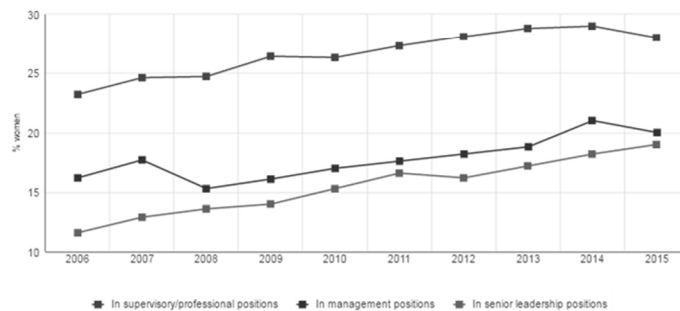
Accessible view  Interactive view

Customise your view

Select indicators  Select years

Chart style  Bar chart  Line chart Options  Indexed view

Gender diversity\*

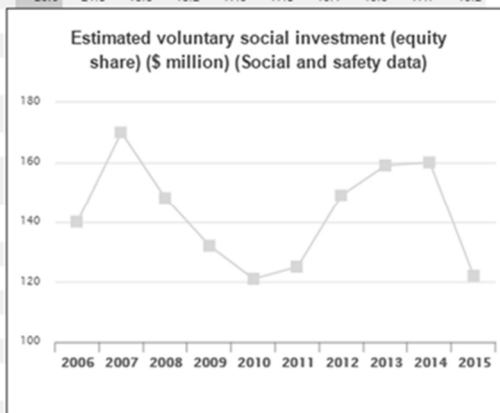


La consultazione dei dati può avvenire, tuttavia, anche in forma tabellare. In particolare, nel portale dedicato al bilancio di sostenibilità di Shell, l'utente può optare per la visualizzazione delle tabelle e la comparsa dei connessi grafici al passaggio del



mouse: la figura qui riportata si riferisce all'indicatore sugli investimenti sociali volontari effettuati dall'azienda.

Using armed company security (% of countries)	1	1	3	0	1	1	1	1	2	2
Using armed contractor security (% of countries)	8	10	8	10	9	6	10	9	12	9
<b>Gender diversity [B]</b>										
In supervisory/professional positions (% women)	28.0	29.0	28.8	28.1	27.3	26.3	26.4	24.7	24.6	23.2
In management positions (% women)	20.0	21.0	18.8	18.2	17.6	17.0	16.1	15.3	17.7	16.2
In senior leadership positions (% women)										
<b>[1] Staff forums and grievance procedures</b>										
% countries with staff access to staff forum, grievance procedure or other support system										
<b>[1] Child labour (% countries with procedures in place)</b>										
Own operations										
Contractors										
Suppliers										
<b>[1] Forced labour (% countries with procedures in place)</b>										
Own operations										
Contractors and suppliers										
<b>Integrity</b>										
Code of Conduct violations [C]										
<b>[1] Contracting and procurement</b>										
Estimated expenditure on goods and services in lower-income countries (\$ billion) [D] [E]										
<b>Social investment [F]</b>										
<b>[1] Estimated voluntary social investment (equity share) (\$ million)</b>	122	160	159	149	125	121	132	148	170	140
<b>[1] Estimated social investment spend (equity share) in lower-income countries (\$ million) [G]</b>	43	73	74	67	45	61	54	61	65	n/c



[A] Process safety events are classified based on guidance from the IOPG and API. In 2015, there were 28 Tier 1 and 17 Tier 2 sabotage related events.

**BP – British Petroleum** (impresa britannica operante nei settori dell'energia, del petrolio e del gas naturale)

<http://www.bp.com/en/global/corporate/sustainability.html> (sezione *Sustainability*)

Il Web Reporting di BP può essere "esplorato" secondo due percorsi: l'utente può privilegiare, infatti, le aree d'intervento aziendali (gas e petrolio, gas non convenzionali e fratturazione idraulica, energie rinnovabili, sabbie bituminose, Artico), oppure concentrare l'attenzione sulle diverse dimensioni della sostenibilità (sicurezza, ambiente, società). In entrambi i casi, la rendicontazione muove dal dovere di trasparenza e accountability nei confronti degli stakeholder, con i quali BP si impegna a sviluppare un dialogo costruttivo al fine di raccogliere suggerimenti e feedback.

L'infografica riproduce la mappa degli stakeholder di BP; una sezione del Web Reporting illustra altresì le modalità di stakeholder engagement.

## Key issues


The scale and nature of BP's operations mean that we manage a large number of sustainability issues

**Engage**

Effectively engaging with our stakeholders - the many individuals and organizations who are affected in some way by BP's activities - is an important and everyday part of our business.

Whether it is in our role as an energy provider, employer, or as a business that generates revenues and helps to boost local economies, we engage with a wide and varied group of stakeholders with differing concerns and priorities.

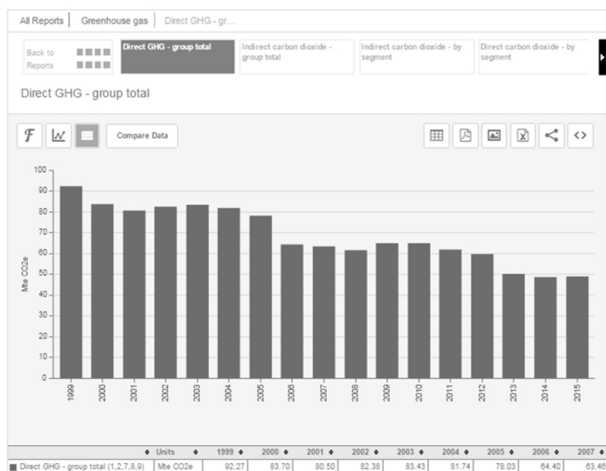
The input and feedback we receive from BP's stakeholders throughout the year help inform our approach to reporting.



Il Web Reporting di BP, inoltre, promuove l'intervento diretto degli stakeholder in fase di consultazione delle informazioni: lo strumento interattivo *HSE charting tool* permette la rappresentazione tabellare e grafica di numerosi indicatori di salute, sicurezza e ambiente (HSE: *Health, Safety, Environment*). L'utente può scegliere la tipologia di dato (valore originario, media, mediana, massimo, minimo, ecc.) e di grafico (a barre orizzontali o verticali, a linee, a torta, in pila, ecc.), effettuare comparazioni, esportare l'elaborazione in Excel, in pdf o come immagine, nonché condividerla sui social network o incorporarla in altri siti tramite l'apposito codice.

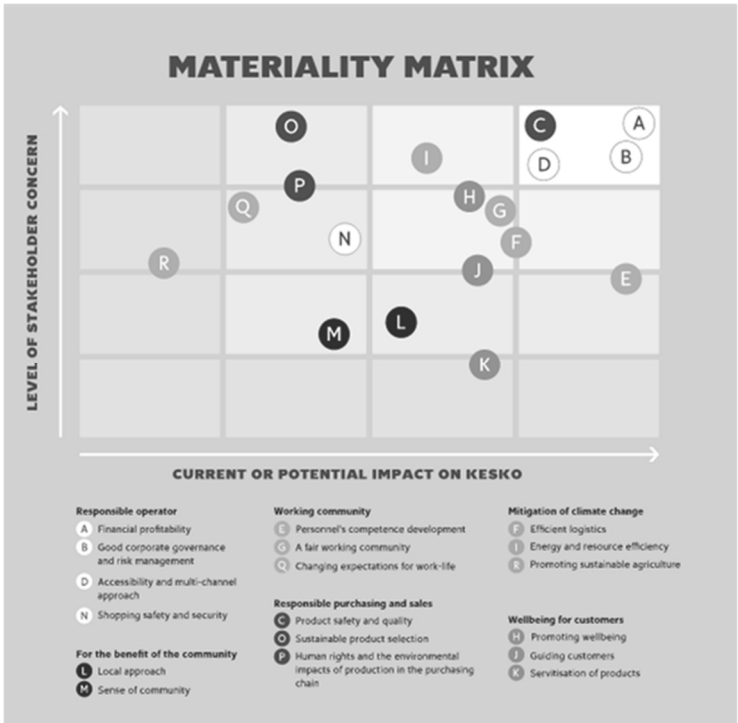
### HSE charting tool

Filter and analyse information on BP's health, safety and environmental performance. Data for the past decade is available, and can be viewed in a variety of chart formats. We recommend you clear your browser cache to view the 2015 update if you have used the charting tool previously.



**KESKO** (impresa conglomerata finlandese, operante nel commercio di beni alimentari, prodotti per la casa, automezzi e immobili)  
<http://www.kesko.fi/en/company/responsibility/> (sezione *Responsibility*)

Il Web Reporting di Kesko dedica ampio spazio all'analisi di materialità, che è descritta in tutte le sue fasi e si conclude con la collocazione degli aspetti materiali nell'apposita matrice. Per ciascun aspetto rilevante, quest'ultima evidenzia, sull'asse verticale, il grado di interesse degli stakeholder e, sull'asse orizzontale, l'impatto effettivo o potenziale per l'azienda.



Le tipologie di stakeholder con cui Kesko interagisce e che prendono parte al processo di valutazione della materialità sono chiaramente identificate in una sezione del Web Reporting. L'interazione con gli stakeholder assume un ruolo chiave in tutte le scelte di fondo dell'azienda: la vision di responsabilità aziendale è definita in funzione del contributo proveniente da specifiche categorie di stakeholder (proprietà e investitori, personale e dettaglianti, fornitori) e del valore creato (per i clienti e per la collettività, anche in collaborazione con le istituzioni pubbliche, le organizzazioni non profit e i media).

## VISION OF CORPORATE RESPONSIBILITY

05.04.2016

Corporate responsibility is a strategic choice for Kesko and integrated in day-to-day activities. Kesko's vision of corporate responsibility: In all areas of responsibility, we are one of the trading sector pioneers on a global scale.

Ad esempio, nel proprio Web Reporting Kesko afferma quanto segue:

- a) buoni risultati economici per la *proprietà* e gli *investitori* devono essere raggiunti operando in modo responsabile;
- b) il *personale* e i *dettaglianti* contribuiscono alla creazione di un ambiente di lavoro sereno tramite una condotta responsabile e coerente con i valori di fondo dell'azienda;
- c) la relazione con i *fornitori* si basa sulla condivisione di principi volti al successo economico e alla sostenibilità e sulla comune responsabilità per la qualità e la sicurezza dei beni venduti alla clientela;
- d) i *clienti* sono adeguatamente informati affinché possono acquistare responsabilmente;
- e) l'azienda effettua un monitoraggio costante dei cambiamenti sociali, che si impegna a discutere apertamente con le *autorità pubbliche* e con le *organizzazioni non profit*.

## 2. LE LINEE DI ORIENTAMENTO

### 2.1. I contenuti del Web Reporting

Il Web Reporting è un portale dedicato alla comunicazione della responsabilità economica, sociale e ambientale, nel quale ogni utente ha la possibilità di accedere a un insieme ordinato di informazioni che sintetizzano e integrano, nella prospettiva della sostenibilità, i contenuti di differenti documenti aziendali quali: il bilancio d'esercizio e consolidato, il bilancio sociale o di sostenibilità, la relazione sulla *corporate governance*, il codice etico, le relazioni ambientali, sulla salute e sicurezza e le *policy* che regolano la gestione dei rapporti tra l'impresa e le differenti categorie di stakeholder.

Le informazioni veicolate tramite il Web Reporting devono quindi essere coerenti con quelle contenute nei documenti sopra citati – ai quali l'utente deve poter accedere attraverso specifici link – e rispettare i principi di rendicontazione definiti dagli Standard e dalle Linee guida sulla rendicontazione sociale che l'azienda ha scelto di adottare.

L'osservazione delle migliori prassi di rendicontazione esistenti sul web, realizzata nella prima parte del presente documento di ricerca, unitamente a quanto emerso in dottrina, ha portato all'identificazione di quelli che possono essere considerati i contenuti essenziali del Web Reporting, così come evidenziati nella griglia della check list reportistica, utilizzata per esaminare i casi aziendali prescelti (vedi Appendice 1).

Appare chiaro che la fluidità che caratterizza i processi di comunicazione attivati mediante portali web difficilmente si presta ad una schematizzazione rigida. Tuttavia, in maniera coerente all'obiettivo di fornire delle linee di orientamento, si ritiene opportuno indicare quali debbano essere almeno i contenuti essenziali per identificare un Web Reporting di rendicontazione sociale:

- scenario e contesto;

- valori di riferimento;
- vision e mission aziendale;
- aree di intervento;
- analisi della materialità;
- mappa degli stakeholder;
- strategie e politiche economiche, sociali e ambientali;
- obiettivi operativi e azioni;
- assetto istituzionale e sistema di governance;
- assetto organizzativo;
- prospetti patrimoniali ed economici di sintesi;
- calcolo e distribuzione del valore generato/aggiunto;
- rendicontazione per attività/stakeholder;
- KPI economico-finanziari, sociali e ambientali di output e di outcome;
- Stakeholder Voice.

## 2.2. Caratteristiche di Web Usability

L'utilizzo del canale web richiede che siano integrati nella rendicontazione online anche i requisiti propri della Web Usability. Tali requisiti sono stati considerati come punto di riferimento, nel presente lavoro, per osservare le prassi di rendicontazione esistenti, seguendo gli aspetti di dettaglio rintracciabili nella griglia di osservazione della Web Usability (Allegato 2).

### a) Architettura

L'organizzazione e strutturazione delle informazioni deve essere realizzata attraverso l'utilizzo di indici, menu e livelli, in modo tale che le sezioni del sito siano coerenti con la tipologia di rendicontazione. L'impatto estetico e grafico del sito dovrebbe essere riconducibile al marchio dell'azienda e collegabile al modo in cui opera. Tutte le pagine dovrebbero essere costruite partendo da uno stampo unico (*template*), dotate pertanto di colori, forme e grafica comuni.

### b) Comunicazione

L'efficacia comunicativa del portale può essere ottenuta con l'utilizzo di elementi che rendano immediata la fruizione delle informazioni. I testi dovrebbero risultare scritti in modo da stimolarne la lettura, evitando quindi testi troppo prolissi e l'impiego di combinazioni di *font* poco leggibili e colori che non permettono un corretto contrasto per la lettura. Anche la grafica del sito deve risultare coerente con l'immagine aziendale. Occorre altresì che

sia attivato un processo di comunicazione “bidirezionale”, prevedendo forme di dialogo interattivo con gli utenti (ad esempio, attraverso *forum*).

### **c) Funzionalità**

Lo scopo del sito web deve risultare ben chiaro e la struttura del portale essere coerente con esso. La struttura del Web Reporting dovrebbe essere tale da rendere sempre accessibili i diversi contenuti con un numero limitato di click.

### **d) Contenuto**

La ricerca dei contenuti deve essere facile e veloce, le informazioni fornite devono essere complete, significative e comparabili con altre realtà simili; inoltre deve esserci coerenza tra i documenti aziendali e il Web Reporting. La *home page* del Web Reporting dovrebbe essere utilizzata per mettere in evidenza la “struttura di senso” del Web Reporting e le informazioni più importanti devono risultare di semplice fruizione e facilmente leggibili, ad esempio ricorrendo all’uso di diagrammi, tabelle, sezioni informative, *highlights* per gli indicatori principali.

### **e) Gestione**

Il sito deve risultare aggiornato con continuità e i contenuti non devono rimanere statici per troppo tempo in modo da evitare che l’utente perda interesse. L’aggiornamento continuo del Web Reporting deve essere fatto in modo da mantenere la coerenza con altri canali di comunicazione attivati dalla stessa azienda nei confronti dei propri stakeholder (es. conferenze stampa, press release, ecc.) e con gli altri requisiti di Web Usability. Il sito deve essere ottimizzato per i motori di ricerca, occorre quindi far sì che i contenuti siano corrispondenti alle ricerche effettuate dagli utenti. Dovrebbero essere presenti strumenti per l’analisi del traffico e la profilazione dei visitatori.

### **f) Accessibilità**

Il sito deve risultare accessibile e perfettamente consultabile da tutti i tipi di supporto, anche da dispositivi mobili come smartphone e tablet, prevedendo eventualmente app dedicate. È importante che il portale web sia connesso ai social network e risulti accessibile da essi. I tempi di caricamento delle pagine non devono mai essere eccessivamente lunghi e tutte le pagine devono caricarsi correttamente, non devono esserci pagine non trovate o link non funzionanti. Il sito dovrebbe essere predisposto per garantirne l’accessibilità anche ad utenti diversamente abili.

## 2.3. Elementi distintivi e vantaggi del Web Reporting

Partendo da tale premessa, il Web Reporting, rispetto alle tradizionali forme di rendicontazione sociale, dovrebbe rispondere alle caratteristiche innovative di seguito delineate.

### 1. Significatività delle informazioni

L'utilizzo del canale web consente una presentazione più efficace e mirata delle informazioni ai diversi stakeholder. In particolare, gli aspetti che determinano questo effetto sono:

- a. *rendicontazione in tempo reale* – il passaggio da una logica *ex post a cadenza annuale* ad una logica di aggiornamento *in itinere* permette di conoscere in tempo reale scelte e attività aziendali e di aprire spazi di ascolto, dialogo e valutazione aumentando l'efficacia della partecipazione;
- b. *multidimensionalità* – il Web Reporting consente di rappresentare in modo più chiaro e integrato la complessità aziendale. Presenta e connette i contenuti relativi al livello istituzionale, strategico e operativo dell'organizzazione, tramite informazioni qualitative e quantitative che aiutano a ricostruire il senso delle scelte e delle attività. In questa ottica il Web Reporting rappresenta uno strumento sul quale attivare processi di partecipazione consapevole e informata da parte degli stakeholder;
- c. *personalizzazione dei contenuti per target* – la possibilità di profilare, ossia selezionare e classificare le informazioni per tipologia di stakeholder, aumenta la possibilità del Web Reporting di raggiungere e coinvolgere sia specifici target sia il pubblico più ampio dei non addetti ai lavori. Tale approccio consente di rispondere in maniera differenziata e personalizzata sia ai bisogni informativi espliciti dagli stakeholder primari, sia alle istanze inesprese di gruppi di stakeholder più deboli o normalmente silenti. La personalizzazione è favorita anche dalla possibilità di predisporre KPI in forma interattiva in modo che l'utente possa scegliere la rappresentazione grafica più adatta alle proprie esigenze informative.

### 2. Resa innovativa dei contenuti della rendicontazione

- a. *Fruibilità, funzionalità e piacevolezza della navigazione* – Il portale dedicato alla rendicontazione sulla sostenibilità consente di utilizzare un *mix* di modalità di comunicazione che stimolino l'interesse dello stakeholder per i temi trattati e lo involino a continuare la navigazione: a testi e descrizioni qualitative si possono affiancare KPI, grafici e infografiche, foto e video, chat, forum e blog di condivisione e



approfondimento. Le diverse sezioni del portale inoltre possono essere collegate tra di loro attraverso link cliccabili: ciò permetterebbe all'utente di spostarsi in altre aree del sito per acquisire informazioni più dettagliate sull'argomento, senza essere costretto a cercarle in autonomia. In più il Web Reporting deve essere costruito in modo *full responsive* per adeguarsi ai diversi strumenti di consultazione (pc, tablet, smartphone) aumentandone l'accessibilità. Questa caratteristica produce come principale effetto il superamento della "resa burocratica" dei contenuti relativi alla sostenibilità.

- b. *Coerenza con l'immagine e il posizionamento aziendale* – il Web Reporting mantiene, rispetto al documento cartaceo, una maggiore coerenza identitaria sia con il *branding* che con la *mission* aziendale, aumentando la connessione tra comunicazione istituzionale e *accountability*. Questo aumenta la riconoscibilità dell'operazione e la capacità di raggiungere le diverse categorie di stakeholder attraverso una comunicazione che resti impressa, rinforzando il posizionamento distintivo.
- c. *Sostenibilità economica e ambientale* – la forma del Web Reporting è coerente con le politiche di sostenibilità. Infatti, rispetto ad un documento cartaceo, risulta essere più efficiente da un punto di vista sia ambientale sia economico, aumentando esponenzialmente il raggio di diffusione della rendicontazione presso i diversi pubblici di riferimento, a costo zero.

### **3. Partecipazione consapevole degli stakeholder**

Il Web Reporting è lo strumento che facilita il coinvolgimento degli stakeholder. Lo stakeholder engagement rappresenta uno degli elementi più qualificanti ma anche più complessi e delicati di un rigoroso processo di rendicontazione sociale, sia in relazione ai due aspetti precedentemente introdotti sia per gli elementi di seguito presentati.

- a. *Interattività e bidirezionalità* – il Web Reporting offre la possibilità di aprire spazi di ascolto e dialogo in fase programmatica, *in itinere* e a consuntivo. Il Web Reporting può attivare un coinvolgimento sia mirato a specifici gruppi di stakeholder sia allargato ad un pubblico più ampio tramite la comunicazione sui *social media* permettendo allo stakeholder, di condividere qualsiasi pagina del sito con la propria rete di contatti. In tal modo, si potrebbero raggiungere e coinvolgere nel dialogo sulla sostenibilità anche coloro che accedono a internet per motivi diversi dalla ricerca di informazioni sull'azienda stessa.

- b. *Misurazione dell'efficacia sociale* – la continuità della rendicontazione e l'apertura di spazi di ascolto, anche tramite chat, forum e questionari di gradimento, sono aspetti che permettono e rendono maggiormente efficace, significativa e non autoreferenziale la misurazione – attraverso KPI di *outcome* – degli effetti di medio-lungo termine prodotti dall'attività aziendale e da interventi tesi a migliorare il benessere della comunità locale. La continuità nel dialogo tra azienda e propri stakeholder favorisce una migliore sintonia tra rilevazione delle aspettative e azioni da realizzare per soddisfarle.
- c. *Internazionalizzazione* – il Web Reporting – presentato anche in inglese e nelle altre lingue straniere a beneficio degli stakeholder internazionali – rappresenta una base informativa completa e unitaria che consente una valutazione informata da parte di Governi, decisori locali e comunità anche internazionali, facilitando la conoscenza dell'identità aziendale, dei suoi valori e di come opera con riferimento a ciascuno dei Paesi dove presenta sedi produttive o commerciali. Questo favorisce la legittimazione dell'azienda presso nuovi pubblici e diventa un utile supporto per l'accesso a nuovi mercati e per sostenere i processi di internazionalizzazione.

## 2.4. Ricadute sul processo di costruzione del Web Reporting

La portata innovativa della comunicazione aziendale attraverso il Web Reporting non dipende solo dall'adozione di strumenti informatici nella comunicazione della sostenibilità, ma derivano da un nuovo modo di intendere il processo di rendicontazione sociale, sia all'interno che verso l'esterno. Se quindi per le caratteristiche dei contenuti si rinvia ai più diffusi principi di rendicontazione sociale (in particolare GRI<sup>1</sup> e GBS<sup>2</sup>), di seguito si evidenziano i requisiti di processo in riferimento alle caratteristiche innovative precedentemente individuate.

### 1. Significatività delle informazioni

- *Rendicontazione in tempo reale e multidimensionalità delle informazioni*: queste caratteristiche richiedono di attivare all'interno nuove modalità di presidio dei dati. Questo implica lo sviluppo di una cultura

<sup>1</sup> Cfr. GRI standards <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Italian-G3.1-Final.pdf>.

<sup>2</sup> Cfr. GBS (2013), *Il bilancio sociale. Standard*. In particolare pp. 18-21.

del dato – ancora oggi poco radicata – e l'impostazione di flussi informativi strutturati, condivisi, trasparenti e trasversali alle singole unità. La possibilità offerta dalle nuove tecnologie di monitorare, valutare e comunicare in tempo reale risultati raggiunti e gli effetti prodotti dall'azienda richiede necessariamente un'innovazione dei processi organizzativi. In particolare, verso l'interno è fondamentale che le logiche alla base dell'*accountability* orientino i processi di programmazione e controllo, assicurando coerenza tra i diversi documenti e le fasi di governo, e migliorino la comunicazione interna e il coordinamento organizzativo. Verso l'esterno è necessario integrare e costruire un legame virtuoso tra comunicazione istituzionale, set di KPI, dati di performance e sistema di reporting.

- *Personalizzazione dei contenuti per target*: questo comporta l'attivazione di un processo di analisi di materialità costruttivo, condiviso e rigoroso tra interno ed esterno per evidenziare le priorità strategiche interne e le *issues* per le diverse categorie di stakeholder individuate tramite la mappatura, in modo da costruire un sistema di KPI e una rendicontazione che rispondano alle esigenze informative specifiche.

## **2. Resa innovativa della rendicontazione**

La comunicazione della sostenibilità via web richiede anche l'innovazione delle modalità di comunicazione. In particolare, l'impostazione di un portale chiaro e strutturato facilita la comprensione della complessità aziendale e richiede l'elaborazione di contenuti che derivino da una lettura critica e di sintesi della rendicontazione sociale interna. Il web permette, grazie all'impiego delle nuove tecnologie, di utilizzare molteplici strumenti comunicativi: occorre individuare per ciascuna tipologia di informazione la migliore modalità di resa (grafici, infografiche, rappresentazioni grafiche, ecc.) da mantenere il più possibile stabile nel tempo per facilitare il confronto delle informazioni e la consultazione periodica da parte degli stakeholder, senza disorientarli. È fondamentale, infine, che il portale sia impostato e aggiornato mantenendo un'elevata coerenza con l'immagine aziendale, diventando strumento attivo di *brand reputation*.

## **3. Partecipazione consapevole degli stakeholder**

Il Web Reporting è la forma di rendicontazione sociale che facilita maggiormente il coinvolgimento degli stakeholder. Si tratta di uno degli elementi più qualificanti ma anche più complessi e delicati dell'*accountability*.

- *Interattività e bidirezionalità*: il Web Reporting permette di valorizzare il capitale sociale e relazionale dell'azienda tramite l'attivazione di

percorsi di coinvolgimento degli stakeholder, sia offline sia online. Tramite il Web Reporting l'azienda può attivare un processo comunicativo più efficace rispetto alle metodologie tradizionali, che consente di attivare meccanismi di ascolto per rilevare aspettative e bisogni degli stakeholder in fase programmatica e verificare l'efficacia dell'attività aziendale in fase consuntiva. L'interattività del web facilita quindi una relazione più stretta con gli stakeholder, riducendo il rischio di autoreferenzialità della rendicontazione.

- L'ultimo requisito importante da sottolineare è che gli esiti dell'ascolto degli stakeholder permettono di raccogliere elementi utili per supportare i processi decisionali e ri-orientare le strategie di azione e di comunicazione dell'azienda.

## CONCLUSIONI

Il presente documento, come evidenziato in premessa, si propone di offrire delle Linee di Orientamento snelle e di agevole lettura alle aziende interessate ad intraprendere un percorso di rendicontazione, coinvolgimento degli stakeholder e valutazione degli impatti della propria azione attraverso il web.

Le indicazioni in esso contenute intendono rispondere a un'esigenza crescente da parte delle aziende, in virtù del modificarsi dei processi e degli strumenti di comunicazione, ovvero quella di aprire uno spazio di dialogo attraverso il proprio sito web in merito alle azioni intraprese e ai conseguenti risultati in termini di politiche di sostenibilità.

A partire da quanto evidenziato in termini di contenuti essenziali del Web Reporting e di requisiti di processo, appare utile riassumere di seguito i principali vantaggi, ma anche alcune criticità e rischi, correlabili al Web Reporting per qualsivoglia tipologia aziendale.

L'indubbio vantaggio derivante da una comunicazione attraverso il Web Reporting consiste proprio nella possibilità di aggiornare dati e informazioni in maniera tempestiva, come pure di differenziare i contenuti in base alle specifiche categorie di stakeholder. Ancor più, il Web Reporting consente di creare un effettivo dialogo con gli stakeholder, passando da un processo meramente informativo e monodirezionale (dall'azienda allo stakeholder) ad una vera e propria comunicazione bidirezionale (dall'azienda allo stakeholder e viceversa), aprendo così nuovi scenari e nuove possibilità di coinvolgimento attivo delle diverse categorie di soggetti interessati all'agire aziendale.

Il Web Reporting può così divenire una prima forma di rendicontazione integrata, in particolare se le informazioni in esso contenute vengono coordinate con quelle relative agli aspetti di governance e ai meccanismi di con-

trollo adottati dall'azienda. Una modalità immediata potrebbe essere rappresentata dal collegamento con e tra i vari documenti che offrono informazioni sulla performance aziendale (bilancio di esercizio e bilancio consolidato), sui valori che ispirano l'agire aziendale (codice etico, prassi di CSR, bilancio sociale o di sostenibilità) e sul modello di governance adottato, nonché sui sistemi di gestione dei rischi (documenti connessi alla attività di risk management). Tuttavia, il modello a cui tendere dovrebbe essere quello di offrire una visione integrata delle diverse informazioni, evidenziando le connessioni e le interazioni tra i diversi aspetti.

Altro vantaggio indiscutibile è che l'agilità di consultazione di questo report (in particolare quando si prevede una versione accessibile anche da smartphone e tablet) favorisce l'accessibilità da parte di una più ampia platea di stakeholder, creando – di conseguenza – condizioni favorevoli all'apertura di un vero e proprio dialogo. La possibilità di migliorare le condizioni di stakeholder dialogue a sua volta può consentire all'azienda una più attenta considerazione della rispondenza delle azioni intraprese rispetto alle aspettative e alle esigenze dei suoi stakeholder, come pure degli impatti concretamente ottenuti a seguito dell'attività posta in essere. In tal senso, nell'ambito del Web Reporting, possono trovare spazio non solo chat, forum o questionari, ma anche spazi in cui le diverse categorie di soggetti interessati possono segnalare aspetti che meritano specifica attenzione. A sua volta, l'azienda potrebbe comunicare come il valore prodotto vada a impattare sui diversi interlocutori.

Tuttavia, non possono essere sottaciuti alcuni rischi come pure alcuni limiti insiti in questa forma di rendicontazione. Sebbene il continuo aggiornamento dei dati possa essere accompagnato da un archivio in cui rendere disponibili le informazioni in ordine cronologico, la “mobilità” delle informazioni può suscitare problemi di comparabilità e, soprattutto, di asseverazione dei contenuti del Web Reporting. L'immediata conseguenza può essere una minore affidabilità dei dati rispetto a forme tradizionali prodotte con cadenza annuale e certificate da soggetti indipendenti.

Il processo che conduce alla redazione del Web Reporting comporta alcune riflessioni rispetto ai processi di certificazione delle informazioni rese. In primo luogo, non essendovi standard di riferimento, occorre più correttamente parlare di asseverazione, che potrà essere affidata agli stessi soggetti incaricati della revisione e certificazione del bilancio di esercizio o ad altri professionisti indipendenti incaricati ad hoc, i quali potranno trovare un opportuno punto di riferimento negli standard di assurance emanati a carattere internazionale. Tuttavia, in considerazione del continuo aggiornamento dei

contenuti che auspicabilmente caratterizza il Web Reporting, è difficile prevedere un processo di asseverazione continuativo. Le problematiche connesse all'asseverazione inducono a richiamare nuovamente la responsabilità degli organi di governo rispetto alle informazioni rese e al corretto funzionamento dei sistemi informativi.

Altro aspetto critico, che richiede un opportuno sforzo da parte di chi vuole intraprendere questo tipo di comunicazione, riguarda l'analisi della materialità dei contenuti esposti nel Web Reporting. In tal senso, occorre evitare che il Web Reporting e i relativi spazi di comunicazione con gli stakeholder si trasformino in un mero strumento di comunicazione commerciale, contravvenendo così alla finalità fondamentale che ne motiva la creazione.

L'organizzazione del Web Reporting per menù e livelli articolati per aree tematiche e per categorie di stakeholder può in qualche modo rendere "nascoste" informazioni ritenute poco interessanti e pertanto a disposizione solo di alcuni soggetti.

A chiusura del documento si vogliono pertanto proporre alcune conclusioni. L'adozione del Web Reporting, come ampliamento evidenziato, rappresenta un percorso da intraprendere in una prospettiva di miglioramento continuo dei processi di comunicazione aziendale, finalizzato a supportare il coinvolgimento attivo degli stakeholder nella definizione delle strategie, come pure nella valutazione degli impatti prodotti. In tal senso, la predisposizione del Web Reporting non rappresenta un traguardo, ma uno strumento per far crescere la consapevolezza interna e la trasparenza verso l'esterno.

È difficile prevedere ad oggi come in concreto l'adozione di questo nuovo strumento di reporting possa incidere sulla performance aziendale, sul rapporto con le diverse categorie di stakeholder e sulla capacità di innovare processi e attività. In tal senso, il gruppo di lavoro ritiene utile monitorare nel tempo i cambiamenti registrati da quelle aziende che intraprendono questo percorso di comunicazione, così da poter cogliere sia i cambiamenti in termini di contenuti, sia quelli legati all'evoluzione digitale.

# APPENDICE





## Allegato 1 – Griglia check list reportistica

<b>Azienda</b>			
Settore di appartenenza			
Link al sito web			
Standard di riferimento			
	<b>Web</b>	<b>Bilancio sociale</b>	<b>Altri documenti</b>
Scenario / contesto di riferimento			
<i>Mission</i> aziendale			
<i>Vision</i> aziendale			
Obiettivi strategici			
Obiettivi operativi/azioni			
Strategie/politiche			
Analisi della materialità			
Sistema di <i>governance</i>			
Assetto organizzativo			
Organigramma aziendale			
Mappatura stakeholder			
Area di intervento			
Stato patrimoniale			
Conto economico			
Indicatori /rendiconto finanziario			
Calcolo del valore generato(a)/aggiunto (b)			
Risorse umane: numero			
Risorse umane: analisi profilo			
Rendicontazione per attività/stakeholders			
Rendicontazione risultati			
Presenza di KPI sociali			
Presenza di KPI ambientali			
Presenza di KPI economico-finanziari			
Presenza KPI di output			
Presenza KPI di outcome			
Programma di miglioramento			
<i>Stakeholder Voice</i>			

## Allegato 2 – Griglia Web Usability

Azienda		Valori attribuibili	Punteggio massimo
<b>Architettura</b>	organizzazione per menu e livelli	1	2
	<i>template</i> comune	1	
<b>Comunicazione</b>	leggibilità nella forma	1	3
	leggibilità nella sostanza	1	
	forme di comunicazione bidirezionale come chat e forum	1	
<b>Funzionalità</b> <i>(scegliere una delle voci proposte)</i>	contenuti in un portale specifico o in un'area perfettamente integrata	4	4
	contenuti rintracciabili in più sezioni	3	
	accessibilità dei contenuti in una sezione povera	2	
	contenuti solo esterni	1	
<b>Resa del contenuto</b>	possibilità di ricerca immediata dei contenuti	1	3
	coerenti a documenti aziendali	1	
	usando grafici, tabelle, o highlights	1	
<b>Gestione</b>	aggiornato almeno annualmente	1	4
	continuità documenti	1	
	ottimizzato per motori (ovvero rintracciabile nella prima pagina Google mettendo come parole di ricerca Vision/Stakeholder e nome azienda)	1	
	profilatura per visitatori	1	
<b>Accessibilità</b>	da ogni dispositivo	1	3
	connesso con social network	1	
	accessibile anche per diversamente abili (es. audio, variabilità caratteri)	1	
<b>Web Usability complessiva</b>	Punteggio massimo totale		19

*Standard*

*Principi di redazione del bilancio sociale* (2001)

*La rendicontazione sociale nel settore pubblico* (2007)

*Principi di redazione del bilancio sociale* (2013)

*Documenti di Ricerca*

*Documenti di Ricerca n. 1. Linee guida per la revisione del bilancio sociale*, coordinatori Pietro Portaluppi, Gianfranco Rusconi (2007)

*Documenti di Ricerca n. 2. Indicatori di performance per reporting e rating di sostenibilità*, coordinatori Ruggero Bodo, Franco Della Sega (2007)

*Documenti di Ricerca n. 3. Reporting ambientale e valore aggiunto*, coordinatore Ondina Gabrovec Mei (2007)

*Documenti di Ricerca n. 4. Responsabilità sociale e Corporate Governance*, coordinatori Claudio Badalotti, Andrea Beretta Zanoni (2007)

*Documenti di Ricerca n. 5. Gli indicatori di performance nella rendicontazione sociale*, coordinatore Bettina Campedelli (2007)

*Documenti di Ricerca n. 6. La rendicontazione sociale per le Regioni*, coordinatore Paolo Ricci (2007)

*Documenti di Ricerca n. 7. La rendicontazione sociale nelle università*, coordinatore Mara Zuccardi Merli (2008)

*Documenti di Ricerca n. 8. La rendicontazione sociale degli intangibili*, coordinatore Mario Viviani (2008)

*Documenti di Ricerca n. 9. La rendicontazione sociale per le aziende sanitarie*, coordinatore Lidia D'Alessio (2008)

*Documenti di Ricerca n. 10. La rendicontazione sociale per le aziende non profit*, coordinatori Luisa Pulejo, Alessandra Tami (2009)

*Documenti di Ricerca n. 11. Il bilancio socio-ambientale nei gruppi aziendali*, coordinatori Paolo Andrei, Michele Andreaus (2010)

*Documenti di Ricerca n. 12. La rendicontazione territoriale: le finalità, il processo, gli indicatori*, coordinatori Paolo Ricci, Francesca Manes Rossi (2011)

*Documenti di Ricerca n. 13. La rendicontazione sociale degli istituti scolastici*, coordinatore Carlo Luison (2016)

*Documenti di Ricerca n. 14. Le nuove frontiere della rendicontazione sociale: il web reporting. Linee di orientamento*, coordinatori Francesca Manes Rossi, Cristiana Rogate (2017)

*Collana Monografie e Studi*

*La rendicontazione sociale negli atenei italiani. Valori, modelli, misurazioni*, a cura di Chiara Mio (2016)



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

[http://www.francoangeli.it/come\\_publicare/publicare\\_19.asp](http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Il documento propone delle Linee di Orientamento idonee a supportare le imprese e le organizzazioni non profit nella costruzione di Web Reporting per la rendicontazione sociale, coniugando principi di correttezza e completezza delle informazioni con l'efficacia comunicativa.

In particolare il documento, considerato quanto emerso dall'osservazione della prassi così come pure dagli studi sul tema, tende a evidenziare come:

- articolare i contenuti del web reporting attraverso la check list;
- assicurare la leggibilità dei contenuti, rispettando criteri di web usability;
- sviluppare la profilazione dei contenuti per categorie di stakeholders;
- realizzare strumenti di interattività idonei a sviluppare lo stakeholders dialogue;
- garantire affidabilità dei contenuti e contemporaneamente tempestività delle informazioni.

Il documento offre altresì uno spunto per ulteriori riflessioni in merito a:

- effetti prodotti dal web reporting sulla comunicazione aziendale e sullo stakeholder engagement;
- effetti prodotti dal web reporting su processi decisionali e attività interne;
- effetti prodotti dalle continue innovazioni tecnologiche sullo sviluppo del web reporting.