



Source: University of Palermo

Leveraging intersections in management theory and practice

Full Papers

University of Palermo

June 10-11, 2021

Referred Electronic Conference Proceedings of Sinergie - Sima Management Conference
Leveraging intersections in management theory and practice, Palermo, June 10-11, 2021
University of Palermo

ISBN 97888943937-7-4

The Referred Electronic Conference Proceedings are published online on
<http://www.sijm.it>

© 2021 FONDAZIONE CUEIM
Via Interrato dell'Acqua Morta, 26
37129 Verona - Italy



Sinergie
SIMA
Management
Conference

Leveraging intersections in management theory and practice

10-11 June 2021

Referred Electronic Conference Proceeding

Full Papers

edited by

Sandro Castaldo - Arabella Mocciano Li Destri - Lara Penco and Marta Ugolini

Conference chairs

ARABELLA MOCCIARO LI DESTRI
SANDRO CASTALDO
MARTA UGOLINI

University of Palermo
Bocconi University
University of Verona

Scientific committee

PAOLO AVERSA
CLAUDIO BACCARANI (*Founding member*)
DANIELA BAGLIERI
MARA BERGAMASCHI
STEFANO BRESCIANI
FEDERICO BRUNETTI
FRANCESCA CABIDDU
MICHELE CANO
PEGGY CHAUDRY
FRANCESCO CIAMPI
MARIA COLURCIO
GIOVANNI BATTISTA DAGNINO
DANIELE DALLI
ALFREDO DE MASSIS
STEPHANIE DECKER
VALENTINA DELLA CORTE
ELEONORA DI MARIA
ALEX DOUGLAS
MARCO FREY
PERVEZ GHAURI
ELISA GIULIANI
GAETANO MARIA GOLINELLI (*Founding member*)
CHARLES HOFACKER
MAT HUGHES
GENNARO IASEVOLI
EMANUELE INVERNIZZI
BEATRICE LUCERI
AMEDEO MAIZZA
MARCELLO MARIANI
JACQUES MARTIN
ELISA MARTINELLI
UMBERTO MARTINI
ALBERTO MATTIACCI
ULRIKE MAYRHOFFER
PATRICIA MOURA E SÁ
MARIA ROSARIA NAPOLITANO
ANTIGONI PAPADIMITRIOU
ROBERTO PARENTE
ALBERTO PASTORE
TONINO PENCARELLI
FRANCESCO PERRINI
LUCA PETRUZZELLIS
ANDREA PICCALUGA
YOSSI RAANAN
ASTA RADZEVICIENE
DAVIDE RAVASI
RICCARDO RESCINTI
FRANCESCO RIZZI
ELITA SCHILLACI
PHILIP SHAPIRA

Cass Business School, UK
University of Verona
University of Messina
University of Bergamo
University of Torino
University of Verona
University of Cagliari
University of West Scotland, UK
Villanova University, USA
University of Florence
Università Magna Grecia Catanzaro
LUMSA, Palermo
Università di Pisa
Free University of Bozen-Bolzano
University of Bristol, UK
University of Naples Federico II
University of Padova
Management University of Africa, Kenya
Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa
University of Birmingham, UK
University of Pisa
Sapienza University of Rome
Florida State University, USA
Loughborough University, UK
LUMSA, Rome
IULM University
University of Parma
University of Salento
University of Bologna
ESOE, France
University of Modena Reggio Emilia
University of Trento
Sapienza University of Rome
IAE Nice - Université Côte d'Azur, France
University of Coimbra, Portugal
University of Napoli Parthenope
Western Kentucky University, USA
University of Salerno
Sapienza University of Rome
University of Urbino Carlo Bo
Bocconi University
University of Bari
Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa
Levinsky College of Education, Israel
Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania
UCL School of Management, UK
University of Sannio
University of Perugia
University of Catania
Alliance Manchester Business School, UK;
Georgia Institute of Technology, USA

PAOLA SIGNORI
ANNALISA TUNISINI
ALFONSO VARGAS
ROBERTO VASSOLO
GIANMARIO VERONA
TIZIANO VESCOVI
DONATA VIANELLI
ANTONELLA ZUCHELLA

University of Verona
University Cattolica del Sacro Cuore
University of Huelva, Spain
IAE Business school, Argentina
Bocconi University
Ca Foscari University of Venice
University of Trieste
University of Pavia

Organizing committee

CARLO AMENTA
MARTINA ARONICA
ANGELO BONFANTI
PAOLO DI BETTA
CRISTINA LEONE
GABRIELLA LEVANTI
JELENA MAZAJ
LARA PENCO
PASQUALE MASSIMO PICONE
CINZIA PINELLO

University of Palermo
University of Palermo
University of Verona
University of Palermo
University of Palermo
University of Palermo
University of Palermo
University of Genoa
University of Palermo
University of Palermo

Editorial staff

FABIO CASSIA
NICOLA COBELLI
LAURA CIARMELA
ADA ROSSI
ADELE FERRAGAMO

University of Verona
Sinergie Italian Journal of Management
(laura.ciarmela@sinergieweb.it)
(redazione@sinergieweb.it)
(segreteria@societamanagement.it)

Registration and invoicing

ANNALISA ANDRIOLO

(amministrazione@sinergieweb.it)

**The Conference Chairs and the Scientific Committee
are grateful to the reviewers who have actively
contributed to the peer review process**

GRAZIANO ABRATE	<i>University of Piemonte Orientale</i>
BARBARA AQUILANI	<i>University of Tuscia</i>
ROSSELLA BARATTA	<i>University of Verona</i>
VALERIA BELVEDERE	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
CLARA BENEVOLO	<i>University of Genoa</i>
ROBERTA BOCCONCELLI	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>
ANGELO BONFANTI	<i>University of Verona</i>
GUIDO BORTOLUZZI	<i>University of Trieste</i>
ANTONIO BOTTI	<i>University of Salerno</i>
STEFANO BRESCIANI	<i>University of Torino</i>
CLEMENTINA BRUNO	<i>University of Piemonte Orientale</i>
SILVIA BRUZZI	<i>University of Genoa</i>
FEDERICA BUFFA	<i>University of Trento</i>
NICOLETTA BURATTI	<i>University of Genoa</i>
FRANCESCA CABIDDU	<i>University of Cagliari</i>
MARIO CALABRESE	<i>Sapienza University of Roma</i>
ADRIANA CALVELLI	<i>University of Napoli Parthenope</i>
ELENA CANDELO	<i>University of Torino</i>
CHIARA CANNAVALE	<i>University of Napoli Parthenope</i>
FRANCESCO CAPONE	<i>University of Firenze</i>
FRANCESCO CAPPÀ	<i>Luiss Guido Carli - Roma</i>
ANTONELLA CAPRIELLO	<i>University of Piemonte Orientale</i>
SILVIO CARDINALI	<i>University Politecnica delle Marche</i>
ELENA CASPRINI	<i>University of Siena</i>
FABIO CASSIA	<i>University of Verona</i>
FEDERICA CECCOTTI	<i>Sapienza University of Roma</i>
CLAUDIO CHIACCHIERINI	<i>University of Milano Bicocca</i>
MARIA CHIARVESIO	<i>University of Udine</i>
FRANCESCO CIAMPI	<i>University of Firenze</i>
MARIE THERESE CLAES	<i>Louvain School of Management</i>
NICOLA COBELLI	<i>University of Verona</i>
MARIA COLURCIO	<i>University Magna Graecia di Catanzaro</i>
FRANCESCA CONTE	<i>University of Salerno</i>
MATTEO CORCIOLANI	<i>University of Pisa</i>
NICOLA CUCARI	<i>Sapienza University of Roma</i>
GIORGIA D'ALLURA	<i>University of Catania</i>
ALFREDO D'ANGELO	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
FRANCESCA DE CANIO	<i>University of Modena and Reggio Emilia</i>
ALESSANDRA DE CHIARA	<i>University of Napoli L'orientale</i>
VALENTINA DE MARCHI	<i>University of Padova</i>
ALFREDO DE MASSIS	<i>Free University of Bozen</i>
GIACOMO DEL CHIAPPA	<i>University of Sassari</i>
MARIA DELLA LUCIA	<i>University of Trento</i>
FABRIZIO ERBETTA	<i>University of Piemonte Orientale</i>
ROSARIO FRANCESCO FARACI	<i>University of Catania</i>
MONICA FARAONI	<i>University of Firenze</i>

ALBERTO FERRARIS	<i>University of Torino</i>
FULVIO FORTEZZA	<i>University of Ferrara</i>
MARCO FREY	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
LUCA GASTALDI	<i>Politecnico of Milano</i>
MARINA GIGLIOTTI	<i>University of Perugia</i>
GIANLUCA GOFFI	<i>Hong Kong Polytechnic University</i>
CHARLES HOFACKER	<i>Florida State University</i>
FRANCESCO IZZO	<i>University of Campania Luigi Vanvitelli</i>
ELVIRA TIZIANA LA ROCCA	<i>University of Messina</i>
SABRINA LATUSI	<i>University of Parma</i>
BEATRICE LUCERI	<i>University of Parma</i>
AMEDEO MAIZZA	<i>University of Salento</i>
VITTORIA MARINO	<i>University of Sannio</i>
ELISA MARTINELLI	<i>University of Modena e Reggio Emilia</i>
MICHELA MATARAZZO	<i>University of Sannio</i>
DIEGO MATRICANO	<i>University of Campania Luigi Vanvitelli</i>
CLELIA MAZZONI	<i>University of Campania Luigi Vanvitelli</i>
OLIMPIA MEGLIO	<i>University of Sannio</i>
GAETANO MICELI	<i>University of Calabria</i>
LAURA MICHELINI	<i>University Lumsa of Roma</i>
MICHELE MODINA	<i>University of Molise</i>
ANDREA MORETTI	<i>University of Udine</i>
PATRICIA MOURA E SÁ	<i>University of Coimbra, Portugal</i>
GRAZIA MURTARELLI	<i>IULM University</i>
FABIO MUSSO	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>
ANTIGONI PAPADIMITRIOU	<i>Western Kentucky University, USA</i>
ROBERTO PARENTE	<i>University of Salerno</i>
ADELE PARMENTOLA	<i>University of Napoli Parthenope</i>
ALBERTO PASTORE	<i>Sapienza University of Roma</i>
GIOVANNA PEGAN	<i>University of Trieste</i>
LUCA PELLEGRINI	<i>IULM University</i>
ANGELO PRESENZA	<i>University of Molise</i>
GIORGIA PROFUMO	<i>University of Genoa</i>
TOMMASO PUCCI	<i>University of Siena</i>
ANDREA QUINTILIANI	<i>Pegaso online University</i>
MARCO REMONDINO	<i>University of Genoa</i>
ANTONIO RENZI	<i>Sapienza University of Roma</i>
CHIARA ROSSATO	<i>University of Verona</i>
MARCELLO SANSONE	<i>University of Cassino and of Southern Lazio</i>
GABRIELE SANTORO	<i>University of Torino</i>
SAVINO SANTOVITO	<i>University of Bari</i>
FRANCESCO SCHIAVONE	<i>University of Napoli Parthenope</i>
FRANCESCA SERRAVALLE	<i>University of Torino</i>
ALFONSO SIANO	<i>University of Salerno</i>
PAOLA SIGNORI	<i>University of Verona</i>
FRANCESCA SIMEONI	<i>University of Verona</i>
RICCARDO SPINELLI	<i>University of Genoa</i>
SIMONE SPLENDIANI	<i>University of Perugia</i>
ANTONIO TENCATI	<i>University of Brescia</i>
ANNALISA TUNISINI	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
MARIA VERNUCCIO	<i>Sapienza University of Roma</i>
DONATA VIANELLI	<i>University of Trieste</i>

MILENA VIASSONE
VANIA VIGOLO
AGOSTINO VOLLERO
VINCENZO ZAMPI

University of Torino
University of Verona
University of Salerno
University of Firenze

To the reader,

this volume contains the *full papers* of the Sinergie-SIMA 2021 Management Conference, hosted online by the University of Palermo on 10-11 June 2021.

The legitimacy of management scholars in society increasingly rests on their ability to create social and economic value by finding solutions and offering effective and timely guidance to decision makers in firms and institutions. This is especially true in face of the extraordinary economic, societal, health and environmental challenges that firms and governments are currently facing worldwide, also as a consequence of the COVID-19 pandemic.

The purpose of the Conference was to discuss about the enhancement of the intersections between theory and managerial practice, calling attention to the many challenges to which impactful studies about the most challenging aspects firms and managers are tackling today need to provide an answer.

These challenges encompass the bridging of different disciplines, theories, methods, levels of analysis and, in particular, the intersections between theory and practice.

The Conference call for papers gave the opportunity to submit either an *extended abstract* or a *full paper*. Overall, the editorial staff received 114 *extended abstracts* and 52 *full papers*.

For the *extended abstracts*, the evaluation of the submissions was carried out by the Conference Chairs and the Scientific Committee, on the basis of their consistency with the Conference topic and/or with management studies, according to SIMA Thematic Groups. The clarity and (even potential) relevance of the contributions were evaluated, as well.

For the *full papers*, the evaluation followed the peer review process, with a double-blind review performed by two referees - university lecturers, expert about the topic - selected among SIMA and the community of Sinergie members.

In detail, the referees applied the following criteria to evaluate the submissions:

- clarity of the research aims,
- accuracy of the methodological approach,
- consistency of the contents with the Conference topic/tracks and/or with management studies,
- contribution in terms of originality/innovativeness,
- relevance in relation to the Conference topic/tracks and/or with management studies,
- clarity of communication,
- significance of the bibliographical basis.

The *peer review* process resulted in full acceptance, acceptance with revisions or rejection of the submissions. In the case of disagreement among reviewers' evaluations, the decision was taken by the Conference Chairs. Each work was then sent back to the Authors together with the referees' reports to make the revisions suggested by the referees.

The evaluation process ended with the acceptance of 42 *full papers* and 107 *extended abstracts*, which were published in two distinct volumes.

All the *full papers* published in this volume were presented and discussed during the Conference and published online on the web portal of Sinergie journal (www.sijm.it).

While thanking all the Authors, Chairs and participants, we hope that this volume will contribute to advance knowledge about the enhancement of the intersections between theory and managerial practice.

The Conference Chair and Scientific Coordination

Sandro Castaldo, Arabella Mocciano Li Destri, Marta Ugolini, Lara Penco

SUMMARY

<i>The intersection between SMEs' business strategies and crisis phases: a systematic literature review</i> GIANLUCA PUSCEDDU, LUDOVICA MOI, FRANCESCA CABIDDU	PAGE	1
<i>Resilient food service entrepreneurs and the Covid-19 pandemic</i> ELISA MARTINELLI, FRANCESCA DE CANIO, GIUSEPPE NARDIN	“	17
<i>Michelin-starred chefs' responses to COVID-19 through the lens of the effectuation paradigm</i> ANGELO PRESENZA, MARILENA VECCO, TINDARA ABBATE	“	31
<i>Should I stay or should I go? Organizational resilience of Italian SMEs companies during COVID-19 lockdown</i> FRANCESCO CALZA, ADELE PARMENTOLA, ILARIA TUTORE	“	47
<i>Innovating in the fourth industrial revolution: disentangling trends and trajectories</i> NICOLA DEL SARTO, VALENTINA CUCINO, GIULIO FERRIGNO, ANDREA PARABOSCHI, ANDREA PICCALUGA	“	65
<i>Exploitation and exploration within and across the lenses of a stakeholder: the cross-boundary ambidextrous domain</i> ANGELOANTONIO RUSSO, ROSAMARTINA SCHENA	“	85
<i>Explorative and Exploitative Innovation in cross border R&D Alliances – Organizational Antecedents of Ambidexterity in Dutch and German SME's in a Interreg funding region</i> SENEM YAZICI, ERWIN ALTENA	“	101
<i>Digitalization as an enabler of multi-lever internationalization of firms</i> ANNA D'AURIA, MARCO TREGUA, ALESSANDRA DE CHIARA	“	113
<i>The impact of entrepreneurial team experience on international expansion</i> THEODOROS MERTZANIS, BIRGIT HAGEN	“	123
<i>A mediation analysis of the role of organizational innovation on export performance</i> DENNIS NAGLER, OKSANA TOKARCHUK, ROBERTO GABRIELE	“	139
<i>The role of cognitive frames towards circular economy practices in SMEs</i> FILIPPO CORSINI, NATALIA MARZIA GUSMEROTTI, FRANCESCO TESTA, ALESSANDRA BORGHINI	“	159
<i>Sustainability reporting analysis: the materiality impact on corporate financial performance</i> ANGELOANTONIO RUSSO, ROSAMARTINA SCHENA	“	175
<i>Decommissioning of offshore platform: an empirical analysis in the Italian oil & gas industry</i> NUNZIA CAPOBIANCO, VINCENZO BASILE, FRANCESCA LOIA, ROBERTO VONA	“	193
<i>The analytical assessment of the relationship between circular economy principles and smart sustainable cities</i> VINCENZO FORMISANO, ENRICA IANNUCCI, MARIA FEDELE, AYSAN BASHIRPOUR BONAB	“	207
<i>The logistics functions of packaging: sustainable innovations toward a sustainable supply chain</i> ALESSANDRA COZZOLINO	“	225
<i>The B2B relationship with a quality approach</i> LUCA GIRALDI, SILVIA CECCACCI, ELENA CEDROLA	“	241
<i>The Intersection of Spirituality and Succession in Family Firms: A Systematic Literature Review and Research Agenda</i> AIZA ASI, MICHELA FLORIS, GIUSEPPE ARGIOLAS	“	257
<i>Gender diversity on corporate boards: when raising the voice is not enough</i> SARA DE MASI, AGNIESZKA SŁOMKA-GOŁĘBIOWSKA, ANDREA PACI	“	285

<i>Explaining the relationship between product authenticity and consumers' willingness to pay: what is the role of product traceability?</i>		
VERONICA MAROZZO, ALFONSO VARGAS-SÁNCHEZ, TINDARA ABBATE, AUGUSTO D'AMICO	PAGE	299
<i>Students' perception of virtual classrooms: looking for the missing factors</i>		
AMBRA ALTIMARI, ANGELA CARIDÀ	“	311
<i>Know what you eat: exploring food purchase decisions through TAM model on Blockchain. An Italian case study</i>		
ANNUNZIATA TARULLI, FRANCESCO MANTA, DOMENICO MORRONE, PIERLUIGI TOMA	“	325
<i>The impact of Country of Origin in the cosmetic industry in relation to products from different countries and cultural backgrounds: a literature review</i>		
RAFFAELE CECERE	“	345
<i>Virtual tourism: firm-market relationships</i>		
EMERANCIA RAHARISOA	“	357
<i>Covid-19 and recovery strategies. Some insights from an ongoing exploratory study in the hospitality sector of the historic city centre of Venice</i>		
MICHELE TAMMA, ERICA MINGOTTO	“	371
<i>Dynamic capabilities e opportunità di innovazione: verso una concettualizzazione dell'antifragilità</i>		
FRANCESCO POLESE, ANTONIO BOTTI, PAOLA CASTELLANI, MARA GRIMALDI, ORLANDO TROISI	“	387
<i>Ambidestrisimo organizzativo, diversità e valori culturali: una review sistematica della letteratura</i>		
PAOLO BERNARDI	“	409
<i>Innovazioni ambientali e sviluppo sostenibile: il ruolo delle imprese familiari</i>		
MARIASOLE BANNÒ, MARCO TRAVERSI, SANDRO TRENTO, VALENTINA RIGO	“	425
<i>Accessibilità e inclusione sociale: un'indagine empirica sull'adozione del W3C nei corporate website</i>		
FRANCESCA CONTE, CARLA COPPOLA, DOMENICO SARDANELLI, AGOSTINO VOLLERO, ALFONSO SIANO	“	441
<i>La probabilità di automazione delle professioni in Italia</i>		
MARIASOLE BANNÒ, EMILIA FILIPPI, SANDRO TRENTO	“	455
<i>Sostenibilità ambientale e diversità di genere nelle imprese quotate. Quale impatto sul paradosso dell'innovazione?</i>		
MARIA V. CIASULLO, RAFFAELLA MONTERA, ALEXANDER DOUGLAS	“	479
<i>Il contributo delle metodologie sistemico-vitali all'analisi degli aspetti socio-tecnici della simbiosi industriale</i>		
SERGIO BARILE, FRANCESCA IANDOLO, PIETRO VITO	“	495
<i>Le decisioni di co-branding: un'analisi ragionata della letteratura e nuovi percorsi di ricerca</i>		
CINZIA PINELLO, PASQUALE MASSIMO PICONE, ARABELLA MOCCIARO LI DESTRI	“	515
<i>Mobile shopping behaviour: un'analisi bibliometrica</i>		
CRISTINA ZERBINI, SIMONE AIOLFI, SILVIA BELLINI, BEATRICE LUCERI, DONATA TANIA VERGURA	“	531

Accessibilità e inclusione sociale: un'indagine empirica sull'adozione del W3C nei corporate website

FRANCESCA CONTE* CARLA COPPOLA* DOMENICO SARDANELLI**
AGOSTINO VOLLERO* ALFONSO SIANO**

Abstract

Obiettivi. Al fine di valutare il rispetto dei principi di inclusione sociale degli utenti disabili, lo studio indaga l'adozione dei requisiti di accessibilità nei corporate website delle organizzazioni sostenibili.

Metodologia. È stata condotta una content analysis volta ad individuare l'applicazione delle linee guida internazionali emesse dal World Wide Web Consortium (W3C) nei siti web di 311 organizzazioni classificate nel Dow Jones Sustainability Word Index (DJSWI) 2018. La raccolta dei dati sui siti web aziendali è stata eseguita da luglio a dicembre 2019.

Risultati. I risultati dimostrano che la maggior parte dei siti web delle imprese risulta essere poco conforme alle linee guida in materia di accessibilità, sebbene emergano alcune differenze settoriali e spaziali. Lo studio evidenzia, infatti, che il rispetto degli standard del W3C è associato sia all'appartenenza a differenti business activity, sia alla provenienza geografica delle aziende.

Limiti della ricerca. L'adozione del metodo della content analysis implica i tipici limiti connessi alla valutazione soggettiva dei ricercatori. Il campione di imprese esaminate potrà essere ampliato in future indagini in materia, nel rispetto dell'equi-distribuzione delle organizzazioni per ciò che riguarda i settori e le aree geografiche.

Implicazioni pratiche. I risultati consentono ai responsabili e consulenti della digital communication delle organizzazioni di valutare e migliorare le performance aziendali relative alle pratiche di accessibilità nei siti web. L'accesso ai contenuti e ai servizi digitali costituisce un requisito indispensabile per attuare azioni di sostenibilità, in grado di accrescere la legittimazione sociale e la reputazione aziendale e di sviluppare, in particolare, l'engagement degli utenti disabili.

Originalità del lavoro. Lo studio costituisce un primo step in un filone di ricerca ancora poco indagato. Il paper contribuisce al dibattito sul tema dell'accessibilità online per gli utenti disabili, fornendo prime evidenze empiriche sull'adozione delle linee guida internazionali da parte delle organizzazioni sostenibili.

Parole chiave: accessibilità; inclusione; sostenibilità; W3C; corporate website.

Objectives. In order to assess the compliance with the principles of social inclusion of disabled users, the study investigates the adoption of accessibility requirements in the corporate websites of sustainable organizations.

Methodology. A content analysis was conducted to identify the application of the World Wide Web Consortium (W3C) guidelines on the websites of 311 organizations classified in the Dow Jones Sustainability Word Index (DJSWI) 2018. The data collection on the corporate websites was performed from July to December 2019.

Findings. Results show that the majority of business websites appears to be poorly compliant with accessibility guidelines, although some sectoral and spatial differences emerge. The study shows, in fact, that the compliance with W3C standards is associated with both the belonging to different business activities and the geographical origin of companies.

Research limits. The adoption of the content analysis method implies the typical limits associated with the subjective evaluation of researchers. The sample of companies examined may be expanded in future investigation, in compliance with the equitable distribution of organizations with regard to sectors and geographical areas.

Practical implications. Results allow managers and consultants of corporate digital communication to evaluate and improve corporate performance relating to accessibility practices on websites. The access to digital content and services is an indispensable requirement for implementing sustainability actions, capable of increasing social legitimacy and corporate reputation and to develop, in particular, the engagement of disabled users.

Originality of the study. The study constitutes a first step in a line of research that has not yet been investigated. The paper contributes to the debate on the online accessibility for disabled users, providing first empirical evidence on the adoption of international guidelines by sustainable organizations.

Key words: accessibility; inclusion; sustainability; W3C; corporate website.

* Docente a contratto di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Salerno
e-mail: fconte@unisa.it

• Dottoranda di ricerca in Economia e Gestione delle Imprese - Università di Salerno
e-mail: carcoppola@unisa.it

** Assegnista di ricerca in Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma “
e-mail: domenico.sardanelli@uniroma1.it

▲ Ricercatore t.d. di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Salerno
e-mail: avollero@unisa.it

** Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Salerno
e-mail: sianoalf@unisa.it

1. Introduzione

L'accessibilità ai contenuti e agli strumenti digitali, volta ad evitare qualsiasi forma di discriminazione determinata da una condizione di handicap e a garantire l'inclusione sociale di tutti i pubblici (Nielsen, 2000; Adam and Kreps, 2009; Coleman *et al.*, 2016), rappresenta una tematica fortemente ancorata alla sostenibilità aziendale (Ball *et al.*, 2005; Gould *et al.*, 2020). Infatti, al fine di conseguire uno sviluppo sostenibile e ottenere legittimazione sociale (Fernando and Lawrence, 2014; Luo *et al.*, 2015), l'impresa deve promuovere una *corporate culture* basata sull'inclusione e sulla partecipazione per favorire una completa integrazione dei disabili nelle dinamiche aziendali. Con un approccio etico ai problemi dei meno abili e con l'assunzione spontanea di comportamenti socialmente responsabili, l'impresa può ottenere fiducia e instaurare legami stabili con i propri stakeholder, migliorando il proprio capitale reputazionale (Fombrun and van Riel, 2004).

Al fine di favorire l'inclusione sociale dei disabili, le imprese devono innanzitutto garantire l'accessibilità ai contenuti informatici presenti nel corporate website (Sanil and Ramakrishnan, 2015). Il sito web, infatti, rappresenta il principale strumento di comunicazione digitale attraverso cui le organizzazioni veicolano informazioni aziendali (valori, *commitment*, attività, *performance*), e promuovono processi di *stakeholder engagement* (Friedman and Miles, 2006; Viglia *et al.*, 2018). In quest'ottica, il corporate website contribuisce allo sviluppo di forme di partecipazione consapevole da parte degli utenti disabili e consente un'interazione positiva con l'ambiente digitale aziendale (Anderberg and Jönsson, 2005; Baroni and Lazzari, 2013).

Nello specifico, un sito web per essere accessibile deve adeguarsi agli standard tecnici previsti dalle linee guida internazionali *Web Content Accessibility Guidelines* (WCAG), emesse dal *World Wide Web Consortium* (W3C - organismo internazionale nato con lo scopo di sviluppare protocolli e standard per il web) nell'ambito della *Web Accessibility Initiative* (WAI - sezione che si occupa di diffondere la cultura dell'accessibilità nel web). L'adozione di tali criteri consente ai siti web di erogare servizi e condividere informazioni fruibili da tutti gli utenti, grazie soprattutto all'uso di tecnologie assistive che garantiscono contenuti alternativi e configurazioni personalizzate.

Nonostante il crescente interesse nei confronti dei principi di inclusione sociale, e il sempre più attuale dibattito, nazionale ed internazionale, sulle normative in materia di accessibilità digitale (De Andrés *et al.*, 2010; Adelopo *et al.*, 2012; Coleman *et al.*, 2016), indagini empiriche tese ad indagare il rispetto dei requisiti di accessibilità nei corporate website di imprese sostenibili risultano ancora limitate sia nell'ambito accademico, che della *business community*. Il presente paper cerca di colmare questo gap attraverso uno studio esplorativo volto ad indagare la presenza degli standard del W3C nei siti web di 311 organizzazioni classificate nel *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSWI) 2018 e appartenenti a diversi ambiti geografici e a differenti *business activity*.

In linea con l'obiettivo della ricerca, il lavoro si sviluppa nel modo seguente. Nel *background concettuale* saranno approfonditi i temi relativi al diritto all'accessibilità, all'inclusione sociale e al legame con la sostenibilità, nonché gli standard del W3C, cui seguirà la descrizione dell'approccio metodologico impiegato e la presentazione dell'indagine empirica. Successivamente, la discussione dei risultati dello studio esplorativo fornirà spunti di riflessione per i manager e i consulenti di comunicazione digitale d'impresa.

2. Background concettuale

2.1. Il diritto all'accessibilità per le persone disabili: tra inclusione e sostenibilità

L'inclusione della disabilità si inserisce a pieno titolo nelle pratiche di *corporate sustainability* (Quaddus and Siddique, 2011; Gould *et al.*, 2020). Un'organizzazione, infatti, rispetta i principi di *Corporate Social Responsibility* (CSR) e si può definire sostenibile se è in grado di garantire il giusto equilibrio tra il conseguimento delle performance economiche, la preservazione delle risorse ambientali e il progresso sociale ("3P" - Profit, Planet e People) (Savitz and Weber, 2006). In

particolare, la dimensione “People” riguarda la capacità dell’organizzazione di rispettare le istanze e le aspettative dei propri pubblici e comprende tematiche relative a diversi ambiti della sostenibilità sociale, tra cui il rispetto dei diritti umani e dei principi di pari opportunità e di non discriminazione. In effetti, l’impresa ha la necessità di ottenere sostegno e legittimazione da parte degli stakeholder (Luo *et al.*, 2015), appartenenti anche alle categorie più svantaggiate, che reclamano sempre di più il diritto ad essere informati circa le scelte operate e le azioni da essa svolte (Greenwood, 2007; Gambetti *et al.*, 2017).

In questa prospettiva, facendo riferimento ai principi di indipendenza, uguaglianza e partecipazione, la Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità considera incondizionato il diritto all’accessibilità che esprime “la misura in cui prodotti, sistemi, servizi, ambienti e strutture sono in grado di essere utilizzati da una popolazione con la più ampia varietà di caratteristiche e capacità (ad es. fisiche, cognitive), per raggiungere un determinato obiettivo in un contesto specifico” (Persson *et al.*, 2015, p. 524).

L’accessibilità può essere considerata il “grado zero” di garanzia democratica (Silvestri and Ducci, 2004; Coleman *et al.*, 2016). A tal riguardo, assumono un ruolo rilevante le Tecnologie dell’Informazione e della Comunicazione (ICT) in quanto, se progettate secondo i requisiti di “equità d’uso”, rappresentano un importante strumento di supporto per l’accessibilità e l’inclusione sociale (Adelopo *et al.*, 2012).

In particolare, l’accesso alle ICT per gli utenti che presentano deficit di abilità deve basarsi sui parametri di “web eQuality”, adottati per garantire un utilizzo compatibile dei contenuti web per le persone con disabilità sensoriali (non vedenti e non udenti), disabilità motorie (persone con impedimenti nell’uso delle mani) e disabilità cognitive (Maretti, 2003). Ognuna delle categorie di disabilità presenta problemi di varia complessità che necessitano di soluzioni digitali specifiche al fine di consentire l’accesso alle informazioni veicolate dalle aziende.

In quest’ottica, le ICT promuovono processi “inclusivi” e “partecipativi” di *stakeholder engagement* che possono contribuire, in modo significativo, a migliorare la sostenibilità delle decisioni e delle condotte aziendali (Friedman and Miles, 2006; Viglia *et al.*, 2018). Un’organizzazione realmente sostenibile inevitabilmente è tesa, infatti, a dialogare con tutti i portatori d’interesse, senza alcuna discriminazione, a coinvolgerli nelle dinamiche aziendali e a prestare ascolto alle loro richieste (Porter and Kramer, 2011; Golinelli and Volpe, 2012; Vollero *et al.*, 2019). Lo sviluppo di una “relazione sostenibile” tra l’organizzazione e i suoi pubblici, basata sul principio di inclusione sociale, appare connaturale al concetto stesso di *corporate sustainability* (Mathur *et al.*, 2008; Prado-Lorenzo *et al.*, 2009).

Tuttavia, qualora le tecnologie informatiche vengano progettate senza tener conto delle esigenze di accessibilità delle persone con disabilità, possono configurarsi come una barriera, traducendosi in strumenti di esclusione sociale (Goggin and Newell, 2003; Seymour, 2004). La tematica dell’accesso alle ICT viene, dunque, inquadrata nell’ambito del diritto all’informazione e alla comunicazione (Zaccaria and Valastro, 1998) e nella questione più ampia del *digital divide* che pone in luce e denuncia le disuguaglianze derivanti dall’impossibilità di accedere ai contenuti digitali (Sartori, 2006; Bentivegna, 2009; Van Dijk, 2020).

Da questa consapevolezza derivano le normative internazionali e nazionali in materia di accessibilità degli strumenti informatici destinate a garantire l’eguaglianza di accesso all’informazione e la fruibilità dei contenuti digitali per tutti gli utenti, evitando i fattori di emarginazione (Baroni and Lazzari, 2013).

In molti Paesi, i siti web e le applicazioni mobili devono garantire la conformità agli standard di accessibilità web previsti dalle diverse norme (come EN 301 549 in Europa, ADA e Section 508 in America, AODA in Canada), seguendo le linee guida internazionali WCAG del W3C.

Le normative connesse all’accessibilità dei contenuti informativi hanno coinvolto in una prima fase le organizzazioni pubbliche (Di Giorgi and Bargellini, 2006). Diversi studi evidenziano che sia in ambito europeo, che nel contesto statunitense, ancora pochi siti web governativi sono pienamente conformi agli standard WCAG (Kuzma *et al.*, 2009). Inoltre, si rilevano significative lacune anche nell’accessibilità mediante i social network (Lee *et al.*, 2014).

Mentre in alcune province del Canada gli standard di accessibilità si applicano sia ai soggetti pubblici che privati (AODA), in Europa, la possibilità di ampliare la platea delle organizzazioni obbligate al rispetto dei requisiti di accessibilità è stata incoraggiata dalla direttiva (UE) 2016/2102 che, pur costituendo una disciplina in materia di accessibilità dei siti web e delle applicazioni mobili degli enti pubblici, consente agli Stati Membri di estenderne l'applicazione agli enti privati in settori quali sanità, servizi per l'infanzia, inclusione sociale e sicurezza sociale, servizi di trasporto e dell'elettricità, del gas, dell'energia termica, dell'acqua, servizi delle comunicazioni elettroniche e dei servizi postali. Un maggiore impulso in questo senso è stato dato dalla direttiva (UE) 2019/882, che ha previsto per prodotti e servizi (relativi a trasporti, e-commerce, media e settore finanziario) forniti ai consumatori a partire da giugno 2025, il rispetto di specifici requisiti di accessibilità anche in merito ai siti web, da parte degli operatori economici. Da giugno del 2025, infatti, nessun prodotto o servizio non accessibile potrà essere immesso nel mercato europeo.

Nell'ambito delle legislazioni nazionali, si è assistito ad un processo di recepimento e attuazione di tali normative. In Italia, la legge 4/2004 "Disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici" (Legge Stanca) ha segnato un importante traguardo nell'affermazione del diritto all'accessibilità in termini di inclusione degli utenti appartenenti a categorie svantaggiate, garantendo un livello minimo di accessibilità dei siti web delle Amministrazioni pubbliche, anche con l'emanazione di specifiche linee guida basate sulle WCAG. L'avvio nel 2020 di una sostanziale riforma della Legge ha anticipato parzialmente il recepimento della direttiva 2019/882, con l'inserimento anche delle grandi realtà aziendali del settore privato tra i destinatari della normativa, con esclusione delle micro-imprese. In particolare, l'art. 29 del decreto Semplificazioni (d.l. n. 76/2020 convertito con modificazioni dalla l.n. 120/2020) prevede l'estensione degli obblighi di accessibilità definiti dalla legge Stanca (l. 4/2004) anche ai soggetti privati con un determinato fatturato medio (superiore a cinquecento milioni di euro negli ultimi tre anni di attività) che offrono servizi al pubblico attraverso siti web o applicazioni mobili.

2.2. L'accessibilità nei corporate website: lo standard del W3C

Tra gli strumenti maggiormente utilizzati dalle organizzazioni, un ruolo particolarmente rilevante è assunto dal website, che garantisce un'esplicitazione più diretta e immediata degli statement valoriali e delle attività dell'impresa (Castelo Branco *et al.*, 2014; Sanil and Ramakrishnan, 2015; Siano *et al.*, 2016). L'utilizzo del sito web offre, inoltre, alle organizzazioni una maggiore flessibilità nel gestire i contenuti sui temi di maggiore interesse, con la possibilità di effettuare aggiornamenti continui (Williams and Pei, 1999).

Al fine di garantire un'efficace comunicazione online con gli utenti con deficit di abilità, è di fondamentale importanza l'ergonomia del corporate website (Mich *et al.*, 2003; Chevalier and Kicka, 2006), il cui obiettivo è creare un'interfaccia di facile utilizzo e favorire un'adeguata fruizione dei contenuti. Come anticipato nel paragrafo precedente, il primo requisito da rispettare per consentire lo sviluppo di un processo digitale inclusivo è quello dell'accessibilità, ovvero la capacità dei sistemi informatici di erogare servizi e fornire informazioni fruibili da tutti gli utenti, senza discriminazioni (Nielsen, 2000). In particolare, l'accessibilità di un sito web esige che esso sia progettato in modo da garantire la sua consultazione da parte di individui affetti da disabilità fisiche o sensoriali. L'informazione in formato elettronico per molte persone disabili, infatti, è in linea di principio più accessibile rispetto alla forma tradizionale cartacea, proprio grazie alle nuove tecnologie assistive che permettono la traduzione dei contenuti in diverse modalità percettive mediante accorgimenti tecnici e configurazioni personalizzate (Silvestri & Ducci, 2004).

Realizzare un corporate website accessibile significa innanzitutto adeguarsi agli standard tecnici per l'accessibilità ai siti web. Il riferimento primario è costituito dalle già citate WCAG, emesse dal W3C. Tali direttive sono volte a consentire nel corporate website un'accessibilità universale, indipendentemente dal tipo di hardware o software utilizzato, dall'infrastruttura di rete, dalla lingua, dalla cultura, dalla localizzazione geografica e dal grado di disabilità (Picci, 2002; Polillo, 2006).

L'adozione delle linee guida del W3C è, quindi, intrinsecamente legata al rispetto dei principi di “web eQuality” (Blanck, 2014), che diventano prerequisiti essenziali per attivare e promuovere la partecipazione e l'inclusione sociale. In quest'ottica, un sito accessibile costituisce un ambiente multimediale finalizzato a garantire l'*e-participation*, cioè la rimozione delle barriere informatiche, poiché i contenuti informativi, le modalità di interazione, le procedure di navigazione e i servizi disponibili sono pienamente fruibili da qualsiasi tipo di utente. Il W3C, infatti, considera l'accessibilità un tema che, pur partendo dai bisogni espressi dalle persone disabili, va oltre le specificità delle richieste di tale categoria di utenti per estendersi ai principi universali di equità sociale (Baroni and Lazzari, 2013).

Nello specifico, le linee guida del W3C si basano su quattro principi che costituiscono i “pilastri dell'accessibilità nel web” (W3C, 2018): il contenuto deve essere percepibile (non può essere invisibile a tutti i sensi dell'utente), utilizzabile (le componenti e la navigazione dell'interfaccia non possono comportare un'interazione che l'utente non può attuare), comprensibile (l'utente deve essere in grado di comprendere l'informazione e le operazioni da compiere) e robusto (il contenuto deve rimanere accessibile da un'ampia varietà di tecnologie assistive). Le linee guida propongono precisi standard agli sviluppatori di contenuti web e stabiliscono criteri di accessibilità per ogni elemento presente in una pagina web, quali testo, fondo, colore, immagini, tabelle, ecc. (Silvestri and Ducci, 2004). A tal riguardo, le principali raccomandazioni sono state descritte in modo approfondito da Spellman *et al.* (2021):

- fornire alternative equivalenti al contenuto audio e visivo;
- non fare affidamento al solo colore;
- creare tabelle che si trasformino in maniera elegante;
- assicurarsi che l'utente possa tenere sotto controllo i cambiamenti di contenuto nel corso del tempo;
- assicurare l'accessibilità diretta delle interfacce utente incorporate;
- fornire informazione per la contestualizzazione e l'orientamento nella pagina web;
- fornire chiari meccanismi di navigazione;
- assicurarsi che i documenti siano chiari e semplici.

In particolare, tutti gli oggetti presenti nella pagina web devono essere visibili mediante le tecnologie assistive per le persone disabili e fornire un accesso alternativo. A tal riguardo, il W3C delinea i criteri del contenuto web equivalente, ovvero del “sostituto accettabile” che soddisfa la stessa funzione del contenuto originale al momento della presentazione. La possibilità di usare contenuti alternativi rimuove la dipendenza da un qualsiasi meccanismo cognitivo per la comprensione. Un esempio classico è rappresentato dal testo alternativo associato alle immagini: descrivere il contenuto di un'immagine consente a chi naviga con un browser vocale di accedere all'informazione visiva (Lazzari, 2012). L'equivalente testuale può essere presentato all'utente come sintesi vocale, braille e testo visualizzato sullo schermo. Ognuno di questi tre meccanismi utilizza uno dei cinque sensi - udito per la sintesi vocale, tatto per il braille e vista per il testo visualizzato sullo schermo - rendendo l'informazione accessibile a utenti con disabilità sensoriali.

Il W3C stabilisce i criteri anche per gli equivalenti non testuali, come le icone e i discorsi preregistrati, che possono rendere i documenti accessibili a persone con difficoltà ad accedere al testo scritto, inclusi individui con disabilità cognitive e difficoltà di apprendimento e sordità. Una descrizione sonora è un esempio di equivalente non testuale di informazione visiva.

La progettazione di un sito web accessibile, quindi, garantisce alle organizzazioni un sostanziale incremento del bacino di utenza potenzialmente raggiungibile, facilitando lo sviluppo di relazioni di lungo termine anche con persone con deficit di abilità. Inoltre, il rispetto degli standard del W3C costituisce un requisito fondamentale per dimostrare l'impegno dell'impresa nel garantire una comunicazione accessibile e inclusiva nei confronti dei propri pubblici. Di conseguenza, la conformità alle linee guida internazionali testimonia una condotta sostenibile da parte delle organizzazioni che possono ottenere ritorni in termini di immagine e reputazione.

3. Research Design per uno studio esplorativo

Lo studio esplorativo è stato finalizzato ad indagare il rispetto dei requisiti di accessibilità nei corporate website di imprese sostenibili. Il campione di analisi ha coinvolto i siti web di tutte le organizzazioni (311) classificate nel *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSWI) 2018, ovvero un indice globale che individua le principali imprese sostenibili presenti in tutto il mondo. Il DJSWI recensisce ogni anno circa 2500 aziende quotate nel Dow Jones Global Total Stock Market Index, dalle quali seleziona le più performanti in termini di sostenibilità sulla base di criteri economici, ambientali e sociali. In particolare, l'indice include il dieci per cento delle aziende valutate che equivale a circa 300 aziende. L'indice riconosciuto a livello internazionale per la sua trasparenza e obiettività informativa ed è ampiamente utilizzato negli studi di CSR (Cheung, 2011; López *et al.*, 2007). Pertanto, il DJSWI fornisce un contesto empirico appropriato per indagare le pratiche di accessibilità da parte di organizzazioni altamente sostenibili.

Le organizzazioni prese in esame appartengono a diversi ambiti geografici (Europa, Nord e Sud America, Asia, Africa, Oceania) e a differenti *business activity*. In particolare, le imprese sono state raggruppate tenendo conto del *Global Industry Classification Standard* (GICS), criterio introdotto da MSCI in collaborazione con Standard & Poor's e accettato a livello mondiale per la classificazione settoriale delle *industry*, al fine di conferire maggior comparabilità alle ricerche in campo internazionale.

Nel dettaglio, i settori merceologici si distinguono in funzione del proprio *core business* in:

- *Energy Sector* (settore energetico);
- *Materials Sector* (settore manifatturiero);
- *Industrials Sector* (settore industriale);
- *Consumer Discretionary Sector* (imprese maggiormente sensibili ai cicli economici);
- *Consumer Staples Sector* (imprese meno sensibili ai cicli economici);
- *Health Care Sector* (settore farmaceutico e biotecnologico);
- *Financials Sector* (settore della finanza);
- *Information Technology Sector* (settori hardware, software e semiconduttori);
- *Telecommunications Services Sector* (settore delle telecomunicazioni);
- *Utilities Sector* (settore dei beni pubblici quali gas, energia elettrica, acqua, ecc.);
- *Real Estate Sector* (settore immobiliare).

Come specificato, l'unità di analisi nella presente indagine è composta dai siti web aziendali, in quanto rappresentano i principali canali di comunicazione mediante cui le organizzazioni informano i pubblici riguardo i loro impegni e le attività implementate. Inoltre, costituiscono degli strumenti che dovrebbero facilitare i processi di stakeholder engagement, anche con gli utenti con deficit di abilità, supportando l'accesso alle informazioni aziendali e favorendo la partecipazione dei pubblici nelle pratiche organizzative (Moreno and Capriotti, 2009; Illia *et al.*, 2017; Siano and Conte, 2018).

Ai fini della rilevazione dei requisiti di accessibilità nell'ambito dei siti web di organizzazioni sostenibili, è stata condotta una *content analysis* (Braun and Clarke, 2006; Smith, 2017), volta ad individuare il rispetto delle linee guida del W3C. L'item specifico è stato trattato come variabile dicotomica che presenta due modalità alternative: riscontro oppure assenza del riferimento specifico all'adozione dei criteri di accessibilità del W3C. La preferenza per la variabile dicotomica è giustificata dal fatto che essa comporta una minore difficoltà di operazionalizzazione, rispetto alle variabili rilevabili con tecniche di *scaling*. La semplificazione che si associa al trattamento di *dummy* se da un lato può apparire un punto di debolezza per la misurazione, dall'altro presenta il non trascurabile vantaggio di consentire una più agevole rilevazione, riducendo la soggettività e l'ambiguità insite in questo tipo di attività.

Inoltre, al fine di limitare le interpretazioni soggettive, la rilevazione dello specifico item è stata condotta da due codificatori indipendenti, raggiungendo un'affidabilità di codificazione (intercoder reliability) pari a 0,82 che può essere considerata soddisfacente (Krippendorff, 2012). La raccolta dei dati sui siti web aziendali è stata eseguita da luglio a dicembre 2019.

4. Risultati

Al fine di analizzare il rispetto dei requisiti stabiliti dalle linee guida del W3C, lo studio ha verificato la presenza o l'assenza di specifiche indicazioni dello standard internazionale nell'ambito dei corporate website delle organizzazioni del campione esaminato. La tab. 1 evidenzia che soltanto il 21,5% dei siti web rispetta i criteri di accessibilità definiti dal W3C. L'indagine rileva che la maggior parte delle organizzazioni (78,5%) non ha ancora acquisito nel proprio sito web gli standard di accessibilità fissati a livello internazionale.

Tab. 1: Presenza dei requisiti del W3C nei corporate website del campione analizzato

	v.a.	%
Assenza W3C	244	78,5
Presenza W3C	67	21,5
Totale	311	100,0

Fonte: ns. elaborazioni

Lo studio ha indagato il rispetto dei criteri del W3C tra le diverse *business activity* delle organizzazioni prese in esame dalla *content analysis*, al fine di verificare possibili trend nell'adozione degli standard di accessibilità da parte dei differenti settori merceologici.

Il confronto tra le percentuali di adozione di tali criteri mette in luce scenari diversi a seconda delle *business activity* (tab. 2).

Tab. 2: Confronto tra business activity riguardo al rispetto dei requisiti del W3C

Business Activity	N		W3C		Totale
			Assenza (non adozione)	Presenza (adozione)	
Consumer Discretionary	43	v.a. %	33 76,7%	10 23,3%	43 100,0%
Financials	55	v.a. %	43 78,2%	12 21,8%	55 100,0%
Industrials	48	v.a. %	44 91,7%	4 8,3%	48 100,0%
Energy Sector	22	v.a. %	17 77,3%	5 22,7%	22 100,0%
Consumer Staples	19	v.a. %	15 78,9%	4 21,1%	19 100,0%
Information Technology	30	v.a. %	21 70,0%	9 30,0%	30 100,0%
Health Care	25	v.a. %	21 84,0%	4 16,0%	25 100,0%
Materials	27	v.a. %	23 85,2%	4 14,8%	27 100,0%
Real Estate	18	v.a. %	15 83,3%	3 16,7%	18 100,0%
Telecommunications Services	9	v.a. %	6 66,7%	3 33,3%	9 100,0%
Utilities	15	v.a. %	6 40,0%	9 60,0%	15 100,0%
Totale	311	v.a. %	244 78,5%	67 21,5%	311 100,0%

Fonte: ns. elaborazioni.

I siti web delle imprese appartenenti al settore “utilities” mostrano un rispetto maggiore dei requisiti del W3C, se comparato agli altri settori. Infatti, il 60,0% dei corporate website presentano un chiaro riferimento alla conformità ai requisiti di accessibilità: tale percentuale è di gran lunga superiore rispetto alla percentuale media di adozione dei criteri del W3C tra i settori (21,5%). Anche i settori “telecommunications services” (33,3%) e “information technology” (30,0%) raggiungono un buon livello di accessibilità nei siti web. All’opposto, lo studio rileva una scarsa adozione degli standard del W3C da parte dei corporate website delle imprese appartenenti al settore “industrials” (8,3%). Raggiungono percentuali di adozioni discrete, al di sotto della percentuale media settoriale, anche i settori “materials” (14,8%), “health care” (16,0%), “real estate” (16,7%). Il test del chi-quadrato di Pearson, riportato dalla tab. 3, ha evidenziato che la relazione tra le due variabili (*business activity* e adozione W3C) è significativa ($p\text{-value} < 0,05$).

Tab. 3: Test chi-quadrato di Pearson

Test chi-quadrato di Pearson	
Chi-Square	21,619
df	10
P-value	,017

Fonte: ns. elaborazioni

Infine, l’indagine ha indagato la relazione tra grado di adozione dei requisiti del W3C e provenienza geografica delle imprese appartenenti al campione (tab. 4). Le differenze tra i continenti rispetto alla conformità ai criteri del W3C, se confrontate con la percentuale media (21,5%), rileva che i siti web delle organizzazioni Europee sono più attenti agli standard internazionali in tema di accessibilità (30,8%). Diversamente, i corporate website che risultano meno conformi al W3C sono quelli delle imprese del Sud America (7,7%).

Tab. 4: Confronto tra continenti riguardo al rispetto dei requisiti del W3C

Continenti	N.		W3C		Totale
			Assenza (non adozione)	Presenza (adozione)	
Africa	5	v.a. %	4 80,0%	1 20,0%	5 100,0%
Asia	58	v.a. %	52 89,7%	6 10,3%	58 100,0%
Europa	156	v.a. %	108 69,2%	48 30,8%	156 100,0%
Nord America	60	v.a. %	53 88,3%	7 11,7%	60 100,0%
Oceania	13	v.a. %	15 78,9%	4 21,1%	19 100,0%
Sud America	19	v.a. %	12 92,3%	1 7,7%	13 100,0%
Totale	311	v.a. %	244 78,5%	67 21,5%	311 100,0%

Fonte: ns. elaborazioni

Tab. 5: Test chi-quadrato di Pearson

Test chi-quadrato di Pearson	
Chi-Square	17,107
df	5
P-value	,004

Fonte: ns. elaborazioni

Il test del chi-quadrato di Pearson, presente nella tab. 5, conferma che la relazione tra le due variabili (appartenenza geografica e adozione W3C) è significativa ($p\text{-value} < 0,05$).

5. Discussione

L'obiettivo dello studio esplorativo è stato quello di mettere in luce i trend relativi all'adozione dei requisiti di accessibilità nell'ambito dei corporate website di organizzazioni sostenibili, classificate dal DJSWI. I risultati dimostrano che la maggior parte dei siti web delle imprese analizzate non rispetta gli standard del W3C, di conseguenza risulta essere poco conforme alle linee guida in materia di accessibilità. Il limitato utilizzo dei requisiti del W3C nella progettazione dei siti web sottolinea una scarsa attenzione da parte delle organizzazioni nel rispettare il principio universale di inclusione sociale, che è strettamente connesso alla sostenibilità aziendale (Gould *et al.*, 2020). In quest'ottica, lo studio evidenzia che l'impegno nelle azioni di sostenibilità delle imprese analizzate non garantisce un adeguato livello di adozione delle linee guida del W3C. Questo risultato è in linea con lo studio di Martínez *et al.* (2014) che mostrava un effetto di influenza contrario tra commitment in CSR e adozione degli standard di accessibilità: le imprese impegnate in CSR avevano i siti web meno accessibili. Ciò potrebbe essere giustificato dal fatto che i requisiti accessibilità sono ancora poco conosciuti in ambito aziendale e non sono "all'ordine del giorno" delle richieste da parte degli stakeholder (De Andrés *et al.*, 2010).

Le organizzazioni si dimostrano, quindi, ancora poco sensibili nel garantire agli utenti con disabilità il giusto accesso alle informazioni e l'adeguato coinvolgimento nelle pratiche aziendali. In questa prospettiva, il corporate website si configura come uno strumento che amplifica il *digital divide*, in quanto non consente un'uguaglianza tra gli utenti nel processo di accesso, esposizione, elaborazione ed interpretazione delle informazioni relative alla realtà aziendale (Van Dijk, 2020).

I risultati mostrano, inoltre, un'associazione tra l'adozione degli standard di accessibilità e l'appartenenza settoriale delle aziende. In particolare, lo studio evidenzia che il settore "utilities" è più impegnato nel rispetto delle linee guida internazionali. Ciò significa che tale settore, a prescindere dalle normative vigenti, ha iniziato prima ad implementare nei siti web pratiche volte al conseguimento di un processo digitale inclusivo, rispetto alle altre *business activity* esaminate. Questo trend potrebbe essere giustificato considerando le peculiarità di tale settore che si occupa dell'erogazione di beni e servizi di pubblica utilità (quali gas, energia elettrica, acqua) che avviene in genere sotto il controllo, diretto o indiretto, dello Stato. Pertanto, il *core business* delle imprese appartenenti al settore "utilities" è maggiormente orientato a soddisfare le esigenze della comunità e ad evitare discriminazioni sociali. Infatti, le utilities sono spinte, in un'ottica strategica, a creare delle relazioni solide con la globalità dei cittadini e a sviluppare politiche di sostenibilità che costituiscono un tratto distintivo di questo settore (Arena *et al.*, 2019). Tale tendenza può essere anche in parte dovuta al fatto che il settore delle *utilities* appartiene a quelle categorie etichettate come *controversial* dalla letteratura di CSR (Kilian and Hennings, 2014): dato il potenziale impatto negativo dei processi industriali, le imprese operanti in questi settori, per guadagnare legittimità agli occhi dell'opinione pubblica, potrebbero essere indotte a impegnarsi maggiormente in iniziative di sostenibilità. Il rafforzamento dell'accessibilità del sito web potrebbe inquadarsi proprio nel novero delle pratiche volte a curare la sostenibilità sociale, garantendo l'accesso a gruppi sociali svantaggiati.

Nel confronto tra le *business activity*, è interessante notare anche un'attenzione maggiore al rispetto dei criteri W3C da parte di imprese appartenenti ai settori "telecommunications services" e "information technology". Evidentemente, questi settori hanno più competenze in materia di tecnologie digitali e, di conseguenza, sono più predisposte ad integrare nei propri corporate web site i criteri di accessibilità online.

Diversamente, il settore "industrial", che include per la maggior parte imprese operanti nei *capital goods*, risulta essere quello meno attento alla conformità agli standard W3C. La scarsa attenzione ai temi dell'accessibilità trova spiegazione nella natura B2B di tale *business activity*,

volta principalmente allo sviluppo di relazioni orientate alle pratiche di vendita delle componenti dei processi produttivi nell'ambito della *supply chain*. Pertanto, tali aziende potrebbero essere poco interessate alla creazione di dinamiche digitali basate sul dialogo con i consumatori finali (Jarvinen *et al.*, 2012) e alla progettazione di un sito web "inclusivo" per gli utenti con deficit di abilità. È presumibile, comunque, che le recenti tendenze alla creazione di filiere produttive sempre più sostenibili (Seuring and Müller, 2008) possa favorire un graduale maggior allineamento alle esigenze degli utenti disabili a tutti i livelli della *supply chain*.

Interessante è anche rilevare un trend decisamente negativo per le organizzazioni dell'"health care" che dovrebbero essere, per la rilevanza sociale dei beni commercializzati, maggiormente sensibili e attente alle questioni relative all'inclusione dei disabili e ai processi di CSR e stakeholder engagement (Saviano *et al.*, 2018).

Inoltre, l'indagine rileva l'esistenza di un'associazione tra la conformità al W3C e l'appartenenza geografica delle organizzazioni coinvolte nell'analisi empirica. I risultati dimostrano che le imprese Europee sono più attive nell'adozione delle linee guida di accessibilità, rispetto agli altri continenti. Le organizzazioni europee hanno storicamente aderito per prime agli standard di sostenibilità aziendale; di conseguenza il numero maggiore di tali imprese nell'ambito dell'indice DJSWI dimostra un'aderenza più significativa ai principi di CSR stabiliti a livello internazionale. Si presume, infatti, che la CSR sia in gran parte un fenomeno culturale occidentale, in quanto la maggior parte delle norme e degli standard di rendicontazione di CSR è stata sviluppata e "istituzionalizzata" in Europa (Godfrey and Hatch, 2007; Kadyan, 2017). È ipotizzabile, quindi, che i fattori che giustificano questo trend siano la presenza di una corporate culture più sensibile ai valori di CSR, il contesto normativo più attivo e in fermento su tali tematiche e il maggiore stimolo all'emulazione delle *best practice* aziendali. Tali peculiarità risultano essere meno presenti, invece, nel contesto del Sud America che si caratterizza per una minore sensibilità verso le problematiche di inclusione sociale e per la presenza di limitate occasioni di dibattito e confronto, a livello aziendale, sui temi di sostenibilità (Dobers and Halme, 2009).

6. Implicazioni, limiti e future ricerche

La presente indagine consente di ampliare gli studi che trattano le pratiche di inclusione nei contesti digitali (Ball *et al.*, 2005). In particolare, contribuisce al dibattito sul tema dell'accessibilità online per gli utenti disabili, individuando elementi di misurazione nell'ambito dei siti web (requisiti W3C) e fornendo evidenze empiriche sull'adozione delle linee guide internazionali da parte delle organizzazioni sostenibili.

Lo studio presenta interessanti spunti di riflessione anche dal punto di vista manageriale. I risultati consentono ai professionisti di marketing e management d'impresa, nonché ai responsabili e consulenti della *digital communication*, di valutare e migliorare le performance aziendali relative alle pratiche di accessibilità nei siti web. Le criticità emerse, infatti, devono essere di stimolo alle aziende per impegnarsi più attivamente nel garantire agli utenti meno abili processi di democrazia e di partecipazione sociale negli ambiti digitali. L'accesso ai servizi e agli strumenti informativi presenti nei corporate website costituisce oggi un requisito indispensabile per attuare azioni di inclusione sociale che sono fondamentali per consentire lo sviluppo di un orientamento strategico volto al rispetto dei principi di sostenibilità.

L'adozione di un approccio di "*stakeholder inclusive*", ed in particolare di "*disable inclusive*", fin dalle prime fasi di progettazione di un sito web, supporta le aziende nello sviluppo di azioni di comunicazione per la sostenibilità, in grado di accrescere la legittimazione sociale (Fernando and Lawrence, 2014; Luo *et al.*, 2015). Infatti, le certificazioni di accessibilità influenzano positivamente la percezione di CSR che gli utenti hanno dei corporate website, per cui risulta necessario per le imprese investire nell'adozione dei requisiti internazionali (Katerattanaku *et al.*, 2018). Essenziale a questo scopo è un *financial commitment* che garantisca alle aziende di avvalersi di *web designer* o di un intero staff IT con una specifica educazione all'accessibilità, nonché di

società di consulenza focalizzate su tale tematica (Loiacono and Djamasbi, 2013). In tal modo, si riduce per le organizzazioni il rischio di subire danni alla propria immagine dovuti ad azioni di discriminazione e di *digital divide* nel contesto online (Van Dijk, 2020).

Inoltre, in ottica manageriale, prevedere modalità e soluzioni fruibili da persone disabili, nella prospettiva del “*design for all*” (Klironomos *et al.*, 2006; Persson *et al.*, 2015), consente alle imprese di ottenere vantaggi non solo in termini di immagine e di reputazione (Fombrun and van Riel, 2004), ma anche in termini economici, considerando l’aumento di potenziali clienti e, di conseguenza, anche delle quote di mercato e degli utili che ne possono conseguire.

Il vero nodo della questione resta, a nostro parere, l’effettiva convinzione, da parte della proprietà e del management delle organizzazioni for profit, a fare un decisivo “salto di qualità” nella direzione della maggior accessibilità ed inclusione sociale. Resta da capire se, ed entro quali limiti, ci si occupi di accessibilità ed inclusione solo per emulazione dei competitor o, comunque, per seguire tendenze in atto che spesso si traducono, purtroppo, in superficiali tatticismi e in pratiche di *greenwashing*, oppure per convinto e profondo orientamento strategico dei vertici aziendali e, a cascata, dei membri dell’organizzazione a tutti i livelli, nella consapevolezza che il capitale reputazionale, e dunque il successo aziendale, dipende in misura crescente da coerenti cambiamenti culturali e valoriali di questo tipo. Anche su questo piano, si rendono utili futuri studi e ricerche che mirino a far emergere in modo evidente i suddetti cambiamenti, facendo ricorso ad indicatori di controllo *ad hoc*, in grado di rilevare in modo scientificamente valido ed affidabile l’eventuale presenza di indizi ed elementi convincenti, che mostrino che sia in atto quel salto di qualità di cui poc’anzi si parlava.

Lo studio presenta alcuni limiti che potrebbero essere affrontati in future ricerche. Innanzitutto, il campione di aziende esaminate nello studio pilota necessita di sviluppi futuri al fine di ampliare l’indagine, prestando attenzione all’equa distribuzione delle imprese nei settori merceologici e nelle aree geografiche, ai fini di una corretta analisi comparativa. Inoltre, l’adozione del metodo della content analysis implica i tipici limiti connessi alla valutazione soggettiva dei ricercatori (Beattie *et al.*, 2004). Oltre ai settori merceologici e alle aree geografiche di appartenenza, la ricerca potrebbe essere arricchita includendo altri potenziali fattori che influenzano l’adesione ai requisiti di accessibilità dei siti web, a partire dalla dimensione dell’impresa (*large/small firms*) o la durata della presenza sul mercato (*established/start-up firms*) fino a caratteristiche più *firm-specific*. D’altra parte, anche l’effetto dell’introduzione delle nuove norme in ambito europeo sui livelli di accessibilità e, in generale, sul consolidamento in Europa di una corporate culture basata sull’inclusività potrebbe rappresentare un’interessante linea di ricerca.

L’indagine, infine, non ha la pretesa di essere esaustiva, in quanto si focalizza su un numero limitato di fattori, ovvero sulla rilevazione o meno dei requisiti del W3C nei siti web. Pertanto, ai fini delle ricerche future, sarebbe interessante approfondire un insieme più ampio di elementi connessi alle dinamiche di inclusione sociale, cercando di estendere l’indagine anche ad altri strumenti digitali, tra cui i social media aziendali.

Bibliografia

- ADAM A., KREPS D. (2009), “Disability and discourses of web accessibility”, *Information, Communication & Society*, vol. 12, n. 7, pp. 1041-1058.
- ADELOPO I., MOURE R.C., PRECIADO L.V., OBALOLA M. (2012), “Determinants of web-accessibility of corporate social responsibility communications”, *Journal of Global Responsibility*, vol. 3, n. 2, pp. 235-247.
- ANDERBERG P., JÖNSSON B. (2005), “Being there”, *Disability & Society*, vol. 20, n. 7, pp. 719-733.
- ARENA M., AZZONE G., MAPELLI F. (2019), “Corporate Social Responsibility strategies in the utilities sector: A comparative study”, *Sustainable Production and Consumption*, vol. 18, n. 2, pp. 83-95.
- BALL P., MONACO G., SCHMELING J., SCHATZ H., BLANCK P. (2005), “Disability as 0diversity in Fortune 100 companies”, *Behavioral Sciences & the Law*, vol. 23, n. 1, pp. 97-121.
- BARONI F., LAZZARI M. (2013), “Tecnologie informatiche e diritti umani per un nuovo approccio all’accessibilità”, *Italian Journal of Disability Studies*, vol. 1, n. 1, pp. 79-92.
- BENTIVEGNA S. (2009), *Disuguaglianze digitali*, Laterza, Roma-Bari.

- BLANCK P. (2014), "The struggle for web eQuality by persons with cognitive disabilities", *Behavioral Sciences & the Law*, vol. 32, n. 1, pp. 4-32.
- BRAUN V., CLARKE V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, n. 2, pp. 77-101.
- CAPRIOTTI P., MORENO A. (2007), "Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites", *Public Relations Review*, vol. 33, n. 1, pp. 84-91.
- CASTELO BRANCO M., DELGADO C., SÁ M., SOUSA C. (2014), "Comparing CSR communication on corporate web sites in Sweden and Spain", *Baltic Journal of Management*, vol. 9, n. 2, pp. 231-250.
- CHEUNG A.W.K. (2011), "Do stock investors value corporate sustainability? Evidence from an event study", *Journal of Business Ethics*, vol. 99, n. 2, pp. 145-165.
- CHEVALIER A., KICKA M. (2006), "Web designers and web users: Influence of the ergonomic quality of the web site on the information search", *International Journal of Human-Computer Studies*, vol. 64, n. 10, pp. 1031-1048.
- COLEMAN R., CLARKSON J.O.H.N., CASSIM J. (2016), *Design for inclusivity: A practical guide to accessible, innovative and user-centred design*, Routledge CRC Press, Boca Raton, FL.
- DE ANDRÉS J., LORCA P., MARTÍNEZ A.B. (2010), "Factors influencing web accessibility of big listed firms: an international study", *Online Information Review*, vol. 34, n. 1, pp. 75-97.
- DI GIORGI R.M., BARGELLINI F. (2006), "L'accessibilità e l'usabilità dei siti web delle Pubbliche Amministrazioni: due strumenti per l'e-participation", *Informatica e diritto*, vol. 15, n. 1, pp. 71-94.
- DOBERS P., HALME M. (2009), "Corporate social responsibility and developing countries", *Corporate social responsibility and environmental management*, vol. 16, n. 5, pp. 237-249.
- FERNANDO S., LAWRENCE S. (2014), "A theoretical framework for CSR practices: Integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory", *Journal of Theoretical Accounting Research*, vol. 10, n. 1, pp. 149-178.
- FOMBRUN C.J., VAN RIEL C.B.M. (2004), *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice-Hall, Financial Times, Upper Saddle River, NJ.
- FRIEDMAN A.L., MILES S. (2006), *Stakeholders: Theory and practice*, Oxford University Press, Oxford.
- GAMBETTI R.C., MELEWAR T.C., MARTIN K.D. (2017), "Guest Editors Introduction: Ethical Management of Intangible Assets in Contemporary Organizations", *Business Ethics Quarterly*, vol. 27, n. 3, pp. 381-392.
- GODFREY P.C., HATCH N.W. (2007), "Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century", *Journal of Business Ethics*, vol. 70, n. 1, pp. 87-98.
- GOGGIN G., NEWELL C. (2003), *Digital disability: the social construction of disability in new media*, Rowman & Littlefield Publishers, Lanham.
- GOLINELLI G.M., VOLPE L. (2012), *Consonanza, valore, sostenibilità. Verso l'impresa sostenibile*, Cedam, Padova.
- GOULD R., HARRIS S.P., MULLIN C., JONES R. (2020), "Disability, diversity, and corporate social responsibility: learning from recognized leaders in inclusion", *Journal of Vocational Rehabilitation*, vol. 52, n. 1, pp. 29-42.
- GREENWOOD M. (2007), "Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility", *Journal of Business Ethics*, vol. 74, n. 4, pp. 315-327.
- ILLIA L., ROMENTI S., RODRÍGUEZ-CÁNOVAS B., MURTARELLI G., CARROL C.E. (2017), "Exploring corporations' dialogue about CSR in the digital era", *Journal of Business Ethics*, vol. 46, n. 1, pp. 39-58.
- JARVINEN J., TOLLINEN A., KARJALUOTO H., JAYAWARDHENA C. (2012), "Digital and social media marketing usage in B2B industrial section", *Marketing Management Journal*, vol. 22, n. 2, pp. 102-117.
- KADYAN J.S. (2017), "Growth and Development of CSR–Corporate Social Responsibility in Europe", *International Journal of Scientific Research and Management*, vol. 5, n. 6, pp. 5574-5581.
- KATERATTANAKUL P., HONG S., LEE H.M., KAM H.J. (2018), "The effects of web accessibility certification on the perception of companies' corporate social responsibility", *Universal Access in the Information Society*, vol. 17, n. 1, pp. 161-173.
- KUZMA J., WEISENBORN G., PHILIPPE T., GABEL A., DOLECHEK R. (2009), "Analysis of US senate web sites for disability accessibility", *International Journal of Business Research*, vol. 9, n. 6, pp. 174-181.
- KILIAN T., HENNINGS N. (2014), "Corporate social responsibility and environmental reporting in controversial industries", *European Business Review*, vol. 26, n. 1, pp. 79-101.
- KLIRONOMOS I., ANTONA M., BASDEKIS I., STEPHANIDIS C. (2006), "White paper: Promoting design for all and e-accessibility in Europe", *Universal Access in the Information Society*, vol. 5, n. 1, pp. 105-119.
- KRIPPENDORFF K. (2012), *Content analysis: An introduction to its methodology*, Sage, Thousand Oaks.
- LEE S.M., HONG S.G., AN D.H., LEE H.M. (2014). Disability users' evaluation of the web accessibility of SNS. *Service Business*, vol. 8, n. 4, pp. 517-540.
- LOIACONO E.T., DJAMASBI S. (2013), "Corporate website accessibility: does legislation matter?", *Universal Access in the Information Society*, vol. 12, n. 1, pp. 115-124.
- LÓPEZ M.V., GARCIA A., RODRIGUEZ L. (2007), "Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones Sustainability Index", *Journal of Business Ethics*, vol. 75, n. 3, pp. 285-300.
- LUO Y., ZHENG Q., MAKSIMOV V. (2015), "Achieving legitimacy through CSR: Compliance vs. strategic adaptation to stakeholder pressures", *Journal of World Business*, vol. 50, n. 3, pp. 389-403.
- MARETTI G. (2003), "Introduzione al tema dell'accessibilità al Web", *Bollettino del CILEA*, vol. 87, pp. 24-26.

- MARTÍNEZ A.B., DE ANDRÉS J., GARCÍA J. (2014), “Determinants of the Web accessibility of European banks”, *Information Processing & Management*, vol. 50, n. 1, pp. 69-86.
- MATHUR V.N., PRICE A.D., AUSTIN, S. (2008), “Conceptualizing stakeholder engagement in the context of sustainability and its assessment”, *Construction Management and Economics*, vol. 26, n. 6, pp. 601-609.
- MICH L., FRANCH M., GAIO L. (2003), “Evaluating and designing web site quality”, *Multi Media IEEE*, vol. 10, n. 1, pp. 34-43.
- NIELSEN J. (2000), *Web usability*, Apogeo Editore, Milano.
- PERSSON H., ÅHMAN H., YNGLING A.A., GULLIKSEN J. (2015), “Universal design, inclusive design, accessible design, design for all: different concepts-one goal? On the concept of accessibility-historical, methodological and philosophical aspects”, *Universal Access in the Information Society*, vol. 14, n. 4, pp. 505-526.
- PICCI L. (2002), “Le linee guida per l’accessibilità del World Wide Web Consortium (W3C)”. In P. Ridolfi (Ed.), *I disabili nella società dell’Informazione. Norme e tecnologie*, FrancoAngeli, Milano.
- POLILLO R. (2006), *Plasmare il web: Road map per siti di qualità*, Apogeo, Milano.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011), “Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth”, *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 1/2, pp. 62-77.
- PRADO-LORENZO J.M., GALLEGO-ALVAREZ I., GARCIA-SANCHEZ I.M. (2009), “Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: the ownership structure effect”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 16, n. 2, pp. 94-107.
- QUADDUS M.A., SIDDIQUE M.A.B. (2011), *Handbook of Corporate Sustainability: Frameworks, Strategy and Tools*, Edward Elgar Publishing, London.
- SANIL H.S., RAMAKRISHNAN S. (2015), “Communicating the corporate social responsibility on the company website: A study conducted on worldwide responsible accredited production certified apparel manufacturers in India”, *International Journal of Economics and Financial Issues*, vol. 5, n. 5, pp. 52-56.
- SARTORI L. (2006), *Il divario digitale: Internet e le nuove disuguaglianze sociali*, Il Mulino, Bologna.
- SAVIANO M., BASSANO C., PICIOCCHI P., DI NAUTA P., LETTIERI M. (2018), “Monitoring Viability and Sustainability in Healthcare Organizations”, *Sustainability*, vol. 10, n. 10, pp. 3548-3557.
- SAVITZ A., WEBER K. (2006), *The Triple bottom Line, How Today’s best-run companies are achieving economic, social and environmental success, and how you can too*, Jossey Bass, San Francisco.
- SEYMOUR W. (2004), “Holding the line online: exploring wired relationships for people with disabilities”, *Disability & Society*, vol. 19, n. 4, pp. 291-305.
- SEURING S., MÜLLER M. (2008), “From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management”, *Journal of cleaner production*, vol. 16, n. 15, pp. 1699-1710.
- SIANO A., CONTE F. (2018), *La sostenibilità viaggia nel web. Valutare e migliorare la comunicazione delle organizzazioni sostenibili nell’era della digital analytics*, FrancoAngeli, Milano.
- SIANO A., CONTE F., AMABILE S., VOLLERO A., PICIOCCHI P. (2016), “Communicating Sustainability: An Operational Model for Evaluating Corporate Websites”, *Sustainability*, vol. 8, n. 9, pp. 950-966.
- SILVESTRI D., DUCCI T. (2004), “Accessibilità e usabilità nei siti istituzionali: tra normativa, aspettative del committente ed esigenze dei navigatori”, *AIDAInformazioni: rivista di Scienze dell’informazione*, vol. 22, n. 3, pp. 21-33.
- SMITH K.T. (2017), “Longitudinal analysis of corporate social responsibility on company websites”, *Business and Professional Communication Quarterly*, vol. 80, n. 1, pp. 70-90.
- SPELLMAN J., MONTGOMERY R., LAURIAT S., COOPER M. (2021), “W3C Accessibility Guidelines (WCAG) 3.0”. Accessibile al link: <https://www.w3.org/TR/wcag-3.0/>
- VAN DIJK J. (2020), *The digital divide*, John Wiley & Sons, New York.
- VIGLIA G., PERA R., BIGNÉ E. (2018), “The determinants of stakeholder engagement in digital platforms”, *Journal of Business Research*, vol. 89, n. 1, pp. 404-410.
- VOLLERO A., CONTE F., SIANO A., COVUCCI C. (2019), “Corporate social responsibility information and involvement strategies in controversial industries”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 26, n. 1, pp. 141-151.
- WILLIAMS S.M., PEI C.H.W. (1999), “Corporate Social Disclosures by Listed Companies on their Web Sites: An International Comparison”, *The International Journal of Accounting*, vol. 34, n. 3, pp. 389-419.
- WORLD WIDE WEB CONSORTIUM (W3C) (2018), “Web content accessibility guidelines (WCAG) 2.1”, disponibile all’indirizzo <https://www.w3.org/TR/WCAG21/>
- ZACCARIA R., VALASTRO A. (1998), *Diritto dell’informazione e della comunicazione*, Cedam, Padova.