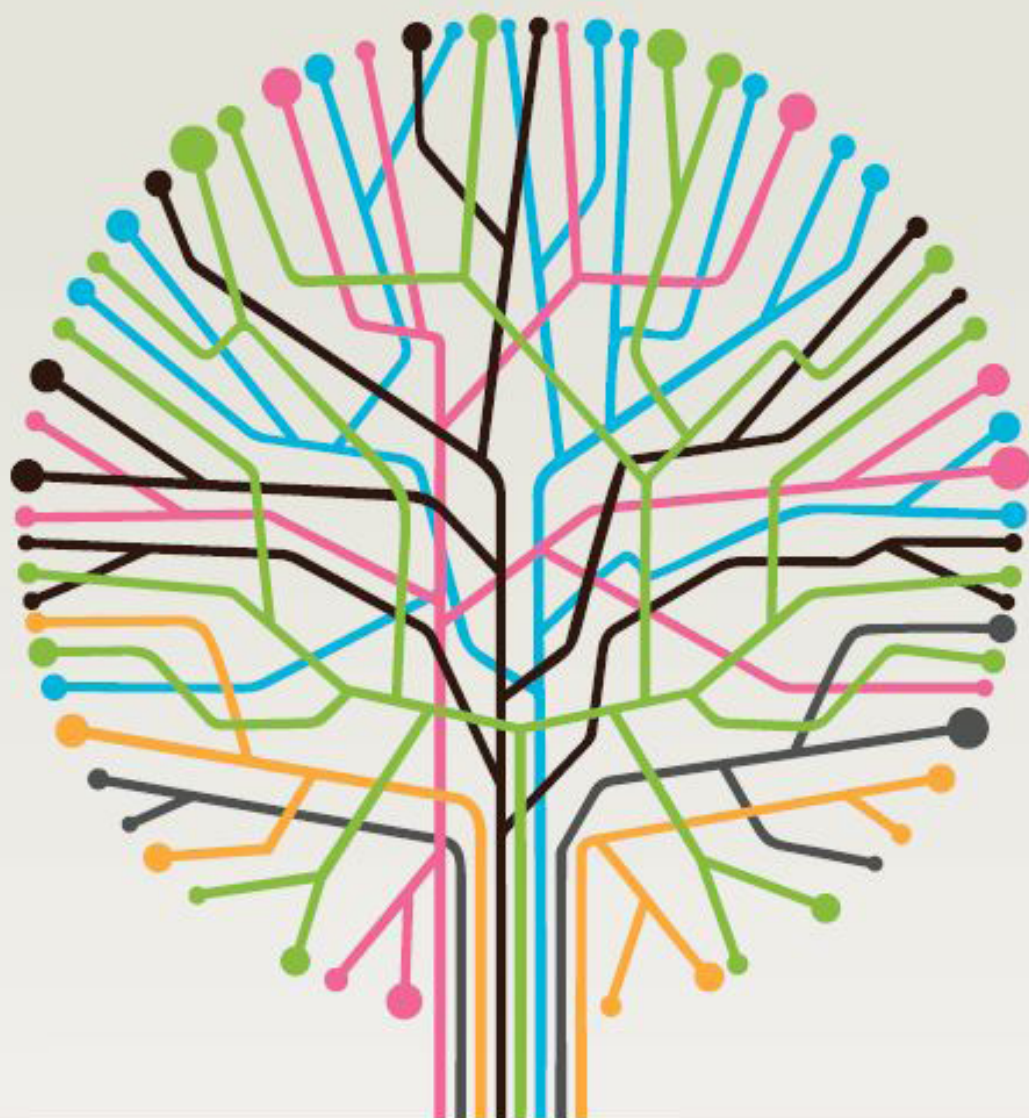


NFC  
edizioni

ECCLES • KRZUS



# IL VIAGGIO VERSO LA RENDICONTAZIONE INTEGRATA

*Robert G. Eccles • Michael P. Krzus*  
*con Sydney Ribot*

Edizione italiana a cura di **Andrea Casadei**

Contiene un caso italiano: **Dellas Spa**

NFC  
edizioni

IL VIAGGIO VERSO LA  
RENDICONTAZIONE INTEGRATA

NFC  
*edizioni*

# il viaggio verso la rendicontazione integrata

*Robert G. Eccles*  
*Michael P. Krzus*  
*con*  
*Sydney Ribot*

Edizione italiana a cura di  
Andrea Casadei

©2015 by Robert G. Eccles, Michael P. Krzus with Sydney Ribot  
All rights reserved  
Published by John Wiley & Sons, Inc.

Titolo originale: *The Integrated Reporting Movement – Meaning, Momentum, Motives and Materiality*

ISBN 978-88-95039-33-6



**Centro studi  
PHILANTHROPY**



**Edizioni  
PHILANTHROPY**

©2016 Edizioni Philanthropy

Sede legale e amministrazione: Piazzale della Vittoria 15,  
47121 Forlì

Per informazioni: tel. 0543.33958 - fax 0543.374688  
edizioni@philanthropy.it

Per contatti col curatore dell'edizione italiana Andrea Casadei:  
casadei@philanthropy.it

Traduzione di Federica Cembali

Realizzazione editoriale: indicare chi l'ha editato.....

Prima edizione: aprile 2016

Tutti i diritti sono riservati.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento della SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, corso di Porta Romana 108, Milano 20122, e-mail segreteria@aidro.org e sito web www.aidro.org

Stampa: Modulgrafica Forlivese, Forlì.

# Capitolo 3

## Il caso Dellas Spa

Nei 14 anni trascorsi dalla pubblicazione dei primi bilanci integrati nel 2002, sono andate crescendo le società in tutto il mondo che hanno intrapreso un percorso di rendicontazione integrata, nonostante livelli diversi di integrazione e di applicazione delle linee guida vigenti in tema.

L'Italia è tra i Paesi guida che inizialmente avevano preso parte al Pilot Programme sul bilancio integrato istituito dall'IIRC<sup>1</sup>, a cui avevano aderito organizzazioni provenienti da numerosi Paesi, con l'obiettivo di praticare il pensare integrato e guidare il percorso di innovazione nella rendicontazione, posizionandosi quindi alla frontiera dell'evoluzione del reporting aziendale.

Nell'ottobre del 2014, il Pilot Programme si è concluso per lasciare spazio all'avvio dell' <IR> Business Network, una rete di aziende ed organizzazioni impegnate a vario titolo nell'implementazione del Framework <IR> per la rendicontazione integrata e nel supporto al movimento globale dell'Integrated Reporting tramite l'esercizio di "leading practices".

La presenza di aziende europee ed italiane, impegnate nella partecipazione al Network e nella predisposizione di bilanci integrati, certifica un ulteriore balzo in avanti per il movimento, ma l'assenza – perlomeno al momento in cui scriviamo – di una normativa rigorosa in fatto di rendicontazione unica, anche solo per le aziende quotate in borsa<sup>2</sup>, inibisce la diffusione capillare di questa tipologia di reporting.

In Italia, il report integrato costituisce ancora un elemento di relativa novità, nonostante fra i primi fautori della rendicontazione integrata si an-

noverino anche società italiane, per altro appartenenti a campi differenti: privato, pubblico e non profit.

Eppure, sono proprio il Framework Internazionale <IR> e la possibilità di integrare in maniera olistica i diversi aspetti della gestione aziendale a permettere di rispondere alle sollecitazioni, da parte del mercato e delle comunità locali, circa i temi del reporting aziendale della trasparenza della corporate governance e della gestione del capitale intangibile. La rendicontazione integrata permette di identificare misure e KPI non finanziari “materiali” e di porli a sistema con le informazioni e i numeri di carattere finanziario.

Poiché il significato nascente di reporting integrato per le aziende in Italia deve essere osservato in relazione ai principi di corporate governance, che animano il fare impresa, e dato che il movimento a suo favore ha acquisito slancio solo di recente in questo paese, il presente capitolo offre un caso di studio, quello della Società Dellas Spa, una realtà produttrice di utensili diamantati per marmo, granito e agglomerati, oggi conosciuti ed apprezzati in tutto il mondo.

L'azienda appartiene a quel ventaglio qualificato di imprese italiane votate all'innovazione, che ha intrapreso il percorso di reportistica integrata grazie anche all'appoggio convinto del vertice aziendale, che intendeva lanciare un ponte verso il futuro, adattandosi al cambiamento innovativo anche in tema di reporting. Dellas Spa ha scelto di perseguire un percorso di rendicontazione integrata ponendosi come obiettivo la realizzazione di una narrazione complessiva sull'azienda, che offrisse un'illustrazione chiara della capacità prospettica di creare valore in modo sostenibile e duraturo, evitando di concentrarsi unicamente sulle performance economico-finanziarie e analizzando, invece, anche gli aspetti e gli impatti sociali e ambientali della gestione e delle attività, mettendo in luce le interconnessioni fra strategia, governance, performance e prospettive aziendali.

Il bilancio integrato di Dellas Spa, intitolato Annual Report 2014, dimostra che, alla base della creazione durevole di valore, deve necessariamente sussistere un modello gestionale che colga e valorizzi costantemente tali interconnessioni.

Dellas Spa rappresenta un esempio di evoluzione del percorso di comunicazione globale dell'azienda, animata dalla volontà di uniformarsi volontariamente ad un modello di rendicontazione già obbligatorio in alcuni Paesi e di venire incontro alla domanda di conoscenza sempre più approfondita dei numerosi azionisti e stakeholder, anche in funzione della sua vocazione internazionale.

## Sostenibilità, pensiero e reporting integrato: intervista al CFO Marco Pasquotti

*All'interno di questo libro, nel capitolo 3, gli autori affermano che "Solo attraverso l'adozione globale – o quantomeno diffusa – della rendicontazione integrata dalla maggior parte delle più grandi imprese al mondo, sarà possibile ottenere i benefici della rendicontazione integrata a livello sistemico". Ancora, all'interno del report "The Sustainability Content of Integrated Reports – A Survey of Pioneers", realizzato dal GRI, viene sottolineato che "le grandi imprese sono responsabili dell'aumento annuale delle pubblicazioni di auto dichiarati report integrati nel mondo". Senza dubbio è necessario il coinvolgimento delle imprese di grandi dimensioni per imprimere una accelerazione positiva alla pratica del reporting integrato a livello globale. Tuttavia, Dellas SpA, azienda che dal 1973 opera ed è specializzata nella produzione di utensili diamantati e nella lavorazione di marmo, granito e agglomerati, costituisce un esempio di rilievo di come anche una media impresa possa approcciarsi con successo a forme avanzate di rendicontazione, intraprendendo la strada del reporting di sostenibilità ed integrato. Perché Dellas SpA ha deciso di intraprendere la strada della rendicontazione delle proprie performance sociali, ambientali e di governance (ESG) e in che modo tale strada è poi sfociata nella decisione di realizzare una reportistica maggiormente integrata con le informazioni economiche e finanziarie?*

Dellas ha deciso di andare oltre il *Bilancio Finanziario*, intraprendendo inizialmente la strada del *Reporting di Sostenibilità* e, successivamente, implementando la *Rendicontazione Integrata* all'interno della propria organizzazione, per porre particolare attenzione alla misurazione degli aspetti intangibili, il valore dei quali determina se l'azienda possa, o meno, rimanere competitiva nel tempo.

Dellas sentiva che i limiti della rendicontazione finanziaria non le permettevano di spiegare completamente i propri valori e l'approccio al business, in particolare il legame fra la strategia, le performance e gli obiettivi di business.

Il *Report Integrato*, quindi, è diventato per Dellas uno strumento di comunicazione privilegiato:

- *Comunicazione esterna verso gli stakeholder.*

Dellas voleva illustrare meglio, a tutti i principali stakeholder, la propria capacità di incrementare il valore in maniera sostenibile nel lungo periodo, attraverso i suoi core-driver che hanno un impatto sul conto economico (pre-finanziari):

- ✓ Customer satisfaction, in termini di flessibilità e tempi di consegna.
- ✓ Buone relazioni con i fornitori principali, in base all'affidabilità e all'accuratezza dei pagamenti.
- ✓ Turnover dello staff molto basso, in conseguenza ad un buon livello di formazione e sicurezza sul lavoro.

Dellas, consapevole dell'importanza di monitorare e gestire questi driver non finanziari, si è avvicinata al tema della rendicontazione integrata proprio per comprendere fino in fondo da un lato e comunicare dall'altro, come e in che misura tali driver erano connessi alla capacità dell'azienda di creare valore economico e finanziario, unitamente ad un più ampio valore sociale condiviso.

- *Comunicazione interna per il management e i dipendenti.*

Dellas, nel 2012, aveva appena portato a termine un passaggio generazionale dal fondatore ai propri figli e una riorganizzazione aziendale, attribuendo maggiori poteri ai manager. Storicamente, il fondatore seguiva da vicino tutte le attività di business e diffondeva in modo costante, ma informale, i valori dell'azienda e l'importanza di considerare come rilevanti i driver pre-finanziari, attraverso il proprio modo di fare e di dirigere l'impresa quotidianamente. A seguito del cambiamento, era importante che i nuovi manager aziendali e gli stakeholder, in particolare gli azionisti, riconoscessero il valore centrale di una gestione oculata dei driver intangibili per generare un valore economico duraturo e quindi la rendicontazione integrata è stata una leva che ha fatto sì che si diffondesse in modo più formale e venisse accettata pienamente questa cultura di rilevazione del valore globale economico, sociale e ambientale, attraverso nuovi strumenti di gestione e KPIs codificati e condivisi.

*Nella lettera di presentazione dell'Annual Report 2014 di Dellas SpA, Lei ha affermato che "L'obiettivo di questo Annual Report è di realizzare una narrazione complessiva sull'azienda [...] non limitandoci a trasmettere la situazione patrimoniale-finanziaria e le performance conseguite, ma illustrando la capacità prospettica di creare valore in modo sostenibile e duraturo". Quali sono stati, e*

*quali sono, il timing e il processo di questo percorso seguito dalla Sua azienda per adottare un approccio di rendicontazione, in grado di spiegare la partecipazione di diverse tipologie di capitali (non solo economici e finanziari, ma anche legati agli asset intangibili) alla creazione del valore aziendale?*

## **Sfide primarie, principali leader coinvolti, azioni implementate**

La sfida principale era spiegare all'organizzazione che la rendicontazione integrata non era uno spreco di tempo! La rendicontazione integrata non era un modo per "rifare la facciata", ma una nuova "mentalità" capace di traghettarci, in modo proattivo e innovativo, verso la misurazione e rappresentazione della nostra azienda in modalità più trasparente e tale da correlare le performance economico-finanziarie con le risorse intangibili.

Tuttavia, affinché il Report riflettesse il modo in cui l'azienda lavora ed i suoi processi, arrivando ad un'autentica narrazione complessiva sull'azienda, era necessario coinvolgere direttamente le diverse aree aziendali.

- Allo scopo, abbiamo identificato un gruppo di 5 leader:
- Amministratore delegato (CEO) e Direttore Vendite (CSO)
- Chief Financial Officer (CFO)
- Chief Operations Officer (COO)
- Direttore delle Risorse Umane (CHRO)
- R&D Manager

Il mio ruolo, da CFO, è stato quello di facilitare e stimolare il gruppo di lavoro per avvicinarsi a questo strumento, spiegando loro che non stavano, semplicemente, lavorando per la funzione Finance nell'elaborazione di un Bilancio finanziario evoluto, ma che il risultato del reporting sarebbe servito, a ciascuna funzione aziendale, per focalizzare i propri KPIs e, agli investitori, per comprendere in profondità le strategie ed il valore dei processi chiave di ciascuna area aziendale.

### ***Tempistiche e roadmap***

Abbiamo realizzato che non era possibile, in termini di risorse e tempi, introdurre un processo decisionale integrato in un unico momento, ma doveva essere affrontato per step successivi.



Abbiamo pianificato una roadmap di 3/4 anni, da noi chiamata “Corporate Reporting Evolution”, che tracciava le principali tappe evolutive:

✓ Abbiamo cominciato col report dell’anno 2011, secondo le Linee guida della Commissione Europea, rendicontando il Modello di Business, la Governance e il Rischio e definendo le Aree di Impatto Sociale.

✓ Con il report del 2012 abbiamo adottato i Principi di social accounting dell’Associazione GBS (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale) e abbiamo ampliato il perimetro di rendicontazione, estendendolo all’intero Gruppo Dellas.

✓ A partire dall’Annual Report del 2013, abbiamo predisposto l’integrazione fra i profili economico-finanziari, sociali e ambientali e alcune specifiche sezioni del report, seguendo i principi del Framework IIRC, definendo inoltre i key performance indicator delle aree di governance e di impatto socio-ambientale e potenziando i canali di dialogo con gli stakeholder.

✓ Attraverso il report dell’anno 2014, abbiamo ampliato il modello di rendicontazione, adottando anche le Linee guida di rendicontazione di sostenibilità del GRI, nella versione G4, che ci hanno permesso di definire meglio i temi materiali e i KPIs necessari per misurarli e comunicarli. Abbiamo, oltre a ciò, gestito in modo più strutturato lo stakeholder engagement per l’analisi di materialità e migliorato l’attuazione del Framework IIRC, implementando ulteriori principi e suddividendo i KPIs in relazione ai capitali illustrati nel Framework in questione.

✓ Inoltre, sempre nel corso del 2014, abbiamo implementato il Codice Etico dell’azienda, per comunicare meglio a tutti i dipendenti i nostri valori di riferimento e i principi che Dellas segue nei rapporti con i propri stakeholder.

*In questo libro gli autori affermano inoltre che, attraverso il miglioramento dell’integrazione degli aspetti sociali e ambientali nello sviluppo degli obiettivi strategici e del valore globale di una azienda, essa pone le basi per conoscere e comprendere meglio il collegamento fra le performance ambientali e sociali e il successo del business. L’approccio al tema della rendicontazione integrata ha permesso all’azienda di comprendere meglio le interconnessioni esistenti tra dimensione finanziaria e non finanziaria e in che modo la sostenibilità possa influenzare la profittabilità di Dellas SpA e viceversa? In altre parole, il percorso che avete intrapreso per realizzare un Annual Report che combinasse in-*

*formazioni di sostenibilità e finanziarie ha permesso all'azienda di migliorare la propria strategia globale di generazione e comunicazione del valore prodotto e di aumentare la propria competitività sul mercato?*

## **Il processo di Integrated Thinking**

Il “pensare integrato” ha fatto maturare la consapevolezza che la nostra azienda può costruire il proprio futuro su fondamenta solide, solo se produce profitto economico, ma, al tempo stesso, valore per la comunità. La possibilità che l'azienda crei questo valore dipende strettamente dalla sua abilità di collegare e bilanciare tutti i profili della gestione: economico, etico, sociale e ambientale. Ne segue che la creazione di un valore durevole debba basarsi su un modello di management capace di comprendere e valutare costantemente le interconnessioni fra strategia, governance, performance e prospetti di business.

Dellas ha introdotto il “pensare integrato” attraverso il processo di “Integrated Reporting”. Quella che, all'inizio, era una rendicontazione degli aspetti sociali, ambientali e di governance (ESG), tramite la sezione a sé stante e bene definita relativa al Bilancio di Sostenibilità, è divenuta, in seguito, una sezione maggiormente integrata all'interno dell'Annual Report, un vero e proprio corollario dell'Integrated Reporting.

In questi termini, anche l'adozione delle GRI G4 Guidelines, non è stata fine a se stessa, ma indirizzata a misurare più efficacemente i capitali intellettuale, umano, relazionale e sociale, naturale, all'interno del più ampio percorso di illustrazione della creazione di valore di medio-lungo termine.

In questo senso, il concetto della Value creation, come risultato del pensare integrato, che si sostanzia nelle modalità con cui l'organizzazione utilizza i propri capitali (inputs) per creare valore (outcomes) verso e per gli stakeholder, prevale sulla mera rendicontazione degli fattori ambientali, sociali e di governance (ESG).

### ***L'obiettivo principale è la “Value creation”***

Il principale quesito a cui deve rispondere il Report Integrato è: “Come Dellas crea valore?”.

Abbiamo cercato di rispondere a questa domanda utilizzando un “grafico a cascata”, proposto dal “Sustainable Value Research Project” del

Doughty Centre for Corporate Responsibility, Cranfield School of Management, grazie al quale siamo stati in grado di riassumere, integrare e monitorare i diversi aspetti della nostra creazione del valore, dall'obiettivo primario, ai KPIs, agli obiettivi di miglioramento.

**L'obiettivo** primario è la **Value creation, che viene suddivisa in Elementi del valore**. Questi elementi derivano dalla gestione appropriata di diversi tipi di capitali aziendali, ossia i 6 **Capitali proposti e indicati nel Framework IIRC**.

Ogni forma di capitale tuttavia è generata e prende forza dall'interazione tra l'azienda e diverse categorie di **Stakeholder**:

- stakeholder interni, alla luce di un sistema di valori che considera un punto principale la partecipazione attiva dei lavoratori alla vita dell'azienda;
- stakeholder esterni, alla luce della consapevolezza, da parte dell'impresa, di non essere solo un mero business, ma un soggetto reale all'interno della società civile che causa un impatto importante sul benessere e sullo sviluppo della comunità nel complesso, nello svolgimento delle proprie attività.

Gli stakeholder vengono coinvolti attraverso **Canali di Coinvolgimento**, a vari intervalli, che variano da trimestrali ad annuali, su diverse **Tematiche di coinvolgimento**.

Inoltre, specifici **KPIs** vanno a monitorare da un lato le performance conseguite dall'impresa nel rafforzare gli specifici capitali e l'interazione con gli stakeholder, e, dall'altro, a gettare le basi per implementare specifici **Obiettivi di Miglioramento**.

*Sempre nella lettera di presentazione dell'Annual Report 2014 di Dellas SpA, Lei ha affermato che "Dellas [...] è consapevole che un'efficace comunicazione economico-finanziaria consente di instaurare un rapporto continuativo e qualificato con i propri stakeholder e rafforzare la credibilità strategica e operativa". In qualità di CFO di Dellas SpA, ritiene che un percorso di rendicontazione integrata possa quindi contribuire a migliorare il livello di fiducia nell'azienda da parte degli azionisti, degli investitori e, in genere, degli stakeholder, in un periodo in cui scarsi livelli di fiducia hanno senza dubbio indebolito il tessuto economico globale? Quali feedback avete ricevuto dai vostri azionisti e da altri gruppi di stakeholder sul percorso di rendicontazione, culminato nell'Annual Report 2014? Quali ulteriori benefici avete ricevuto dal percorso verso la rendicontazione integrata?*

L'obiettivo del reporting integrato è quello di mettere a disposizione

di tutti gli stakeholder informazioni sintetiche, ma complete, in grado di tracciare la strategia, gli obiettivi, i rischi e la capacità dell'impresa di affrontare tali sfide nel medio-lungo periodo.

In quest'ottica, il percorso di rendicontazione integrata diventa uno strumento formidabile per aumentare la fiducia di azionisti, investitori e business partners: essi sono sempre più interessati ad acquisire, oltre alle informazioni reperibili da un Bilancio Finanziario, redatto secondo le norme civilistiche, anche le informazioni non-financial, utili per capire le interconnessioni tra strategie e performance.

Tale esigenza informativa, da parte di investitori e business partners, trae origine dalla consapevolezza che, in un contesto economico mutevole, imprese apparentemente simili, in termini di risultati finanziari, possono avere destini molto differenti in virtù dei capitali intangibili su cui hanno investito.

Inoltre, l'approccio integrato, essendo inequivocabilmente un processo che rompe i tradizionali schemi informativi, misura la capacità di innovazione dell'impresa e della sua organizzazione.

Nel 2014, nell'ottica di portare avanti un percorso strutturato di stakeholder engagement, Dellas ha condotto una serie di interviste alle varie categorie di interlocutori aziendali, per raccogliere riscontri in merito all'efficacia comunicativa del Report Integrato 2013 di Dellas.

Sono emersi, in sintesi, i seguenti feedback.

✓ *“Consolidamento del legame di fiducia reciproco fra l'azienda e i suoi stakeholder e accrescimento della reputazione di Dellas”*

In occasione di un meeting organizzato con tutti gli istituti di credito, intervenuti unitamente, è stata sottolineata la percezione del Report Integrato quale elemento di apertura, trasparenza ed elemento strutturato per comunicare, oltre la pura analisi degli indici di bilancio, la capacità dell'impresa di creare valore.

✓ *“Strumento di relazione e comunicazione per conoscere Dellas a 360 gradi”*

Fornitori, istituti di credito, distributori e collaboratori hanno accolto con grande apprezzamento il Report Integrato, interpretandolo innanzitutto come strumento di relazione e comunicazione per conoscere Deltas a 360 gradi.

✓ *“Vantaggio competitivo”*

I fornitori hanno accolto con interesse la comunicazione connessa al report integrato, riconoscendo che Deltas è tra le poche PMI italiane a fornire una comunicazione che vada oltre quanto richiesto obbligatoriamente per legge. Particolare apprezzamento è stato espresso per la visibilità data ai diversi progetti di R&S sviluppati per il miglioramento del prodotto.

✓ *“Obiettivi di miglioramento come sguardo al futuro”*

Ampio interesse riscontrato da parte di dipendenti e collaboratori, che ogni giorno contribuiscono personalmente con il proprio lavoro a raggiungere quegli elevati standard di qualità che vengono riconosciuti a Deltas. Apprezzata la lettura, oltre che dei principali dati economici, anche dell'analisi

della dimensione sociale e degli obiettivi di miglioramento.

*L'Annual Report 2014 è inserito all'interno del IR Database, che contiene esempi di buone prassi emergenti di report integrati. Essi illustrano come le organizzazioni stanno comunicando informazioni concise sulle modalità con cui la loro strategia, la governance, le performance e le prospettive di sviluppo, nel contesto del loro ambiente esterno, hanno portato alla creazione di valore nel breve, medio e nel lungo termine. L'essere segnalata come best practices sul tema costituisce senza dubbio un motivo di orgoglio per Deltas SpA. Per arrivare a questo traguardo, è stato necessario ricevere formazione o ricercare un supporto esterno per intraprendere con successo la strada del reporting integrato? Se sì, che tipologia di formazione o supporto avete ricercato?*

L'essere segnalati come *best practices* all'interno del <IR> Database è motivo di grande orgoglio e forte stimolo, anche in funzione della nostra

dimensione e delle risorse che abbiamo potuto investire in questo progetto.

Per arrivare ad un buon livello di reporting è stato fondamentale, nella fase iniziale, ricevere un supporto esterno di carattere formativo che coinvolgesse i 5 key leaders, responsabili di calare nel concreto le nozioni “principle based” dell’<IR> Framework.

Il supporto formativo è stato curato da Bilanciarsi, società attiva nella consulenza e formazione su Sostenibilità, Responsabilità Sociale e Reporting Integrato, ed è stato possibile per Dellas ottenere un contributo dalla Regione Veneto a copertura delle spese sostenute.

*Nel momento in cui stiamo scrivendo queste domande, Dellas sta predisponendo il proprio Annual Report 2015. Potrebbe darci qualche anticipazione sulle novità contenutistiche e/o di processo, rispetto all’Annual Report 2014?*

Miglioreremo la **Connettività**, come suggerisce il Framework IIRC, per misurare più efficacemente i fattori che influenzano la capacità dell’organizzazione di creare valore nel tempo.

Rifiniremo inoltre il **Business Model**, che si basa sulle diverse forme di capitale, intese come fattori di **input** e, attraverso le attività di business, li converte in **output** (prodotti, servizi, sottoprodotti e scarti). Le attività dell’organizzazione e i suoi output si sostanziano in ultima analisi in **outcome**, in termini di effetti sui diversi capitali e sulle categorie di stakeholder che coinvolgono.

## Overview di Dellas

### *La storia e la missione*

Dellas ha da poco festeggiato i 40 anni di attività nel settore tecnolapideo. Un periodo che ha consentito alla società, con sede a Grezzana, in provincia di Verona, di trasformarsi in una multinazionale che vende oltre confine più del 70% della sua produzione. Il core business di Dellas è rappresentato dalla produzione e commercializzazione degli utensili diamantati per la lavorazione della pietra, dall’estrazione in cava al taglio, alla lucidatura, fino alle più precise e minuziose lavorazioni e finiture del materiale. Dopo un esercizio 2014 in cui Dellas aveva realizzato un fatturato consolidato di 18,5 milioni di euro, segnando un aumento del 17% rispetto all’anno precedente, il 2015 ha chiuso con un ulteriore incremen-

to del 8%, arrivando a circa 20 milioni di euro. Il mercato globale degli utensili diamantati si stima intorno ai 700 milioni di euro. Dellas è tra i primi 4 player internazionali, che da soli rappresentano una quota di mercato del 14%. La superiorità qualitativa dei suoi prodotti è riconosciuta a livello internazionale e la società di Grezzana può fregiarsi a pieno titolo del Made in Italy, visto che circa il 60% del valore delle forniture proviene da imprese italiane. «Nel nostro settore – spiega Marco Pasquotti, CFO di Dellas – vendere prodotti di qualità significa assicurare i più alti standard industriali e, soprattutto, fornire un servizio di assistenza post-vendita, che conta quanto il prodotto stesso e contribuisce a definirne la qualità; quindi la capillare presenza internazionale rappresenta un fattore decisivo. Tale aspetto ha comportato una maggiore articolazione del Gruppo, con la creazione di sei società, attraverso le quali siamo presenti commercialmente in più di 30 paesi».

## **La strategia di espansione e i driver di crescita**

«Il principale driver di crescita – spiega il CFO di Dellas –, che ha accompagnato negli ultimi anni l'internazionalizzazione di Dellas, è costituito dagli elevati investimenti in Ricerca e Sviluppo, mediamente più del 5% del fatturato, dedicati prevalentemente alla realizzazione di nuovi prodotti.» L'azienda ha realizzato, presso l'Headquarters italiano, un centro di ricerca e di analisi dei materiali. È il cuore dell'azienda, ad alta tecnologia. La ricerca è concepita come parte fondamentale del ciclo produttivo, necessaria per mantenere la competitività sul mercato globale: oltre ai campioni dei materiali lapidei più diffusi e utilizzati, nel laboratorio Dellas sono presenti migliaia di campioni di marmo, granito e agglomerati provenienti da tutto il mondo. Ogni elemento è accuratamente conservato e catalogato per tipologia e luogo di origine. Si tratta di una banca dati sulle caratteristiche morfologiche del materiale, unica nel suo genere ed essenziale per mettere a punto lame, dischi e utensili in grado di operare con la massima efficienza e precisione. «Dellas – spiega Marco Pasquotti – fa parte di quelle imprese che, operando sui mercati internazionali, sono spinte in maniera naturale all'innovazione, si tratta del cosiddetto learning by exporting: gli sforzi messi in atto per meglio fronteggiare la concorrenza internazionale consentono di aggiornare competenze e processi, con effetti migliorativi anche nelle attività svolte a livello domestico». Il comparto

lapideo mondiale sta vivendo una fase di espansione più elevata dell'intero sistema economico globale: l'attività di escavazione, trasformazione e impiego del prodotto lapideo può infatti contare su una struttura della domanda largamente consolidata e su prospettive favorevoli: la produzione estrattiva è arrivata, nel 2014, a 130 milioni di tonnellate, registrando un incremento del 5% rispetto all'anno precedente, mentre i manufatti rivenienti dalle attività successive all'estrazione hanno raggiunto i 1.420 milioni di mq, con una crescita sostanzialmente proporzionale.

## **La corporate social responsibility in Dellas: significato, pianificazione, implementazione**

La Commissione Europea, fin dal 2001, ha definito nel “Libro verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese” il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), o Corporate Social Responsibility (CSR), come “l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”.

Numerose piccole e medie imprese, pur avendo attività di impatto sociale rilevanti, non effettuano ad oggi una comunicazione adeguata sulle loro azioni e strategie di responsabilità sociale, perché pensano che la tale informazione sia di competenza esclusiva delle grandi aziende, oppure perché considerano la responsabilità sociale delle imprese un fattore di natura secondaria.

In realtà ci sono dei motivi tangibili che dovrebbero spingere le imprese ad avvicinarsi ai valori etici e ad applicarli alla conduzione dell'azienda:

- spinte dall'ambiente esterno, ossia dai consumatori più attenti alla qualità e tracciabilità dei beni prodotti nel rispetto delle persone e dell'ambiente, dalle pubbliche autorità, dai cittadini, dalle associazioni ambientaliste o dagli investitori, che sempre più di frequente scelgono di non finanziare attività economiche non sostenibili;
- pressioni esercitate all'interno della struttura aziendale, ad esempio dai dipendenti o dalle associazioni sindacali, anche se spesso è lo stesso imprenditore, o il management, a voler introdurre una cultura aziendale più etica;
- motivazioni connesse alle nuove tecnologie di comunicazione, che rendono più semplice la diffusione di informazioni riguardanti l'attività



economica delle imprese e le espongono al giudizio dei soggetti terzi appena elencati.

Una buona performance di indicatori ambientali, sociali e di governance contribuisce direttamente alla performance finanziaria di un'azienda. Una buona reputazione sociale e ambientale aiuta l'organizzazione ad attrarre e a trattenere dipendenti altamente qualificati e quindi rende i processi relativi alla gestione delle risorse umane più efficienti ed efficaci. Ridurre gli incidenti ambientali e migliorare la sicurezza e la salute dei dipendenti aumenta la produttività e diminuisce i costi operativi. Infine, le imprese con una buona reputazione sociale e ambientale di solito beneficiano di un'immagine valorizzata presso i clienti e presso gli investitori.

Per di più, grazie agli intensi legami con i portatori di interesse e alla creazione di rapporti di fiducia con gli stessi, le imprese socialmente responsabili ottengono una maggiore flessibilità e sono in grado di anticipare i cambiamenti, riuscendo in questo modo a migliorare considerevolmente la propria performance.

L'importanza della comunicazione relativa alla Corporate Social Responsibility è sancita dalla legislazione europea che la definisce come un fondamentale requisito di attività organizzativa aziendale: "Nella misura necessaria alla comprensione dello sviluppo, prestazioni o la situazione della società, l'analisi dell'Annual Report dovrebbe comprendere sia dati finanziari che dati non finanziari che sono rilevanti alla particolare attività, comprese informazioni attinenti all'ambiente e al personale" (Direttiva 2003/51/CE).

Nell'ottobre 2011 la Commissione Europea ha pubblicato una specifica policy sulla Corporate Social Responsibility nel documento: "COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility".

Il documento argomenta che, per descrivere adeguatamente la Corporate Social Responsibility, le imprese "dovrebbero mettere in atto processi per integrare gli aspetti sociali, ambientali, etnici, dei diritti umani, direttamente nelle procedure di business e nell'ambito delle scelte strategiche, coinvolgendo direttamente tutti gli stakeholder".

Una sezione importante del documento è dedicata alle piccole e medie

imprese (PMI), che sono la forma predominante di impresa nell'Unione Europea: se l'Europa e le sue aziende devono sfruttare appieno i vantaggi della Corporate Social Responsibility, è indispensabile fare in modo che le PMI siano pienamente impegnate in questo processo.

A partire dalle indicazioni di questi documenti pubblicati dalla Commissione Europea, si sviluppa la convinzione del Gruppo Dellas di approcciare la Corporate Social Responsibility in modo integrato alla gestione delle attività aziendali. Tuttavia, da sempre Dellas crede ai valori e ai principi della CSR. Se il fondatore dell'azienda diffondeva in modo costante, ma informale i valori dell'azienda e l'importanza di considerare come rilevanti tutta una serie di variabili non finanziarie per il successo a lungo termine delle attività, solo a seguito del rinnovamento generazionale della proprietà, avvenuto negli anni 2011-2012, Dellas ha iniziato a sviluppare numerosi approcci più formali per diffondere ai propri collaboratori i valori e gli impegni che da sempre sono alla base del suo agire aziendale. Non solo, rendere maggiormente esplicito ciò che era stato fino ad allora più implicito, era di fondamentale importanza per comunicare agli azionisti il valore di una gestione d'impresa focalizzata anche su aspetti intangibili, al fine di generare un valore economico duraturo.

Anche per queste ragioni, in Dellas ha preso piede l'idea di pianificare e concretizzare una serie di azioni e strumenti che permettessero di diffondere la cultura di valori e driver non finanziari e di comunicare agli stakeholder del Gruppo il risultato globale economico, sociale e ambientale prodotto dall'azienda. Da questa necessità nasce per Dellas la volontà di:

- approcciare la rendicontazione non finanziaria, integrandola, con gradualità negli anni, alla tradizionale rendicontazione economico-finanziaria;
- costruire un proprio Codice Etico, finalizzato a diffondere alle risorse umane i valori di riferimento e i principi che Dellas segue nei rapporti con i propri stakeholder.

Un ulteriore aspetto di come la gestione della Responsabilità Sociale d'Impresa sia integrata nella strategia aziendale deriva dal fatto che il CFO, delegato dalla Società allo sviluppo della rendicontazione di sostenibilità e integrata, fa parte anche del CdA del Gruppo. Egli si impegna a portare alla luce aspetti connessi alla Responsabilità Sociale d'Impresa, per fare in modo che vengano inseriti nel piano strategico industriale obiettivi e impegni, da raggiungere e monitorare, non solo in chiave economico-finanziaria, ma anche sociale e ambientale.

## **L'accountability in Dellas: dal bilancio finanziario, alla comunicazione di sostenibilità, al reporting integrato**

La reportistica di sostenibilità ha rappresentato una tappa fondamentale del Gruppo Dellas verso la redazione del Bilancio Integrato. A dimostrazione di quanto Dellas credesse fermamente nell'importanza di presentare le informazioni finanziarie e non finanziarie in un'ottica integrata (o almeno all'inizio combinata), già dal 2010 erano presenti all'interno dell'Annual Report del Gruppo una serie di sintetiche informazioni attinenti alla sfera sociale (in particolare veniva toccato il tema della sicurezza per il personale) e ambientale.

Ma è a partire dall'Annual Report successivo che Dellas realizza una vera e propria sezione dedicata alla Corporate Social Responsibility (recante i contenuti di un Bilancio di Sostenibilità a tutti gli effetti), per rendicontare in modo più strutturato le aree di impatto sociale e ambientale, integrate all'interno del Report annuale.

Più nel dettaglio, Dellas, adottando una serie di linee guida pubblicate dalla Commissione Europea<sup>3</sup>, ha programmato e svolto un percorso di sensibilizzazione all'interno dell'organizzazione e all'esterno, nei confronti dei principali interlocutori, che si è concretizzato con la realizzazione nell'esercizio 2011 della prima comunicazione strutturata della Corporate Social Responsibility aziendale.

L'Annual Report 2011 è quindi composto da diverse sezioni: accanto alle prime sezioni introduttive e di preambolo sulla missione e valori aziendali e alle lettere di presentazione dell'Annual Report del CEO e del CFO, è presente il capitolo dedicato al Profilo aziendale in cui viene specificata l'identità di Dellas in termini di struttura organizzativa in Italia e nel mondo, prodotti commercializzati e corporate governance. Segue la sezione dedicata alla Corporate Social Responsibility, in cui vengono riportati una serie di indicatori economici, sociali e ambientali relativi ai principali impatti del Gruppo Dellas sui diversi stakeholder di riferimento. L'Annual Report quindi continua con il consueto Bilancio di Esercizio, composto dalla Relazione sulla Gestione, i Prospetti Contabili, la Nota integrativa, le Relazioni del Revisore Legale e del Collegio Sindacale e infine il Verbale dell'Assemblea dei Soci.

Dal 2011, fino ad oggi, la struttura sostanziale dell'Annual Report è rimasta questa, in una prospettiva di integrazione delle informazioni finan-

ziarie e non finanziarie, ma numerosi miglioramenti sono stati apportati: la sezione dedicata al profilo dell'organizzazione è stata ampliata, ad esempio, con numerose informazioni legate al business model e alla gestione dei rischi, mentre la sezione dedicata alla CSR è stata via via perfezionata sempre più, attraverso l'adesione a standard e linee guida di rendicontazione e all'integrazione delle informazioni non finanziarie con i dati economico-finanziari presenti all'interno dell'Annual Report.

### ***Aree di impatto sociale e adozione del modello GBS***

Ogni azienda ha come primaria responsabilità sociale quella di realizzare profitto.

Quando un'azienda è in salute ed adotta in maniera volontaria strategie aziendali finalizzate allo sviluppo sostenibile, tutto il tessuto economico-sociale circostante ne beneficia.

Dellas si è impegnata quindi, dal Report 2011, a illustrare le principali aree di impatto sociale e la loro correlazione con i diversi stakeholder, suddividendo il quadro concettuale su cui si basa la divisione in capitoli:

- Marketplace Content: mercato;
- Workplace Content: luogo di lavoro;
- Community Content: comunità;
- Environment Content: ambiente.

Si tratta degli elementi costitutivi dell'imprenditorialità responsabile, che corrispondono ai tre pilastri (economico, sociale ed ambientale) su cui si fonda il concetto di sviluppo sostenibile. Il pilastro sociale ha a sua volta una dimensione interna, il luogo di lavoro, ed una esterna, ossia la comunità in cui l'impresa è nata e opera.

Sebbene la linea di demarcazione tra i differenti e molteplici argomenti trattati in ciascun capitolo sia a volte alquanto sfumata, la suddivisione in categorie giova alla chiarezza della presentazione ed alla esemplificazione delle tematiche che entrano concretamente in gioco quando si parla di imprenditorialità responsabile. Il quadro legislativo e le motivazioni alla base dell'impegno delle PMI variano inoltre da una categoria all'altra. Mentre, in tema di luogo di lavoro e di ambiente, intervengono normative ben strutturate e specifiche in molti paesi dell'UE, la categoria della comunità è molto meno regolamentata ed offre quindi alle imprese molta più libertà di trascendere gli obblighi giuridici. Non deve dunque sorprendere il fatto che le motivazioni etiche sembrino essere quelle che hanno un peso

preponderante nell'indurre le PMI ad impegnarsi in attività in favore della comunità, mentre in campo ambientale risultano più importanti gli incentivi rappresentati dai vincoli normativi e dalle pressioni della catena di approvvigionamento.

Dal Report 2012 lo sforzo di comunicazione della Corporate Social Responsibility è divenuto per Deltas ancora più intenso, attraverso l'ampliamento del perimetro di rendicontazione a tutto il Gruppo e l'implementazione, per la rendicontazione degli aspetti non strettamente contabili della gestione, di uno standard consolidato: i «Principi di redazione del bilancio sociale» statuiti nel 2001 dal GBS<sup>4</sup>. Il modello GBS è stato utilizzato principalmente per strutturare le macro-sezioni e le sezioni del Report, ovvero:

- la macro-sezione “Deltas è”, in cui viene delineata l'identità del Gruppo in termini di mission, valori, storia, business model, governance;
- la macro-sezione “Responsabilità sociale d'impresa”, che a sua volta può essere logicamente suddivisa in tre sezioni:
  - la sezione relativa alla performance economica, dove dapprima vengono illustrati i principali dati e indici relativi all'assetto patrimoniale-finanziario e alla performance economica del Gruppo Deltas e, successivamente, i dati economici vengono rielaborati in modo da dare evidenza della ricchezza creata dal Gruppo, attraverso lo svolgimento delle proprie attività (valore aggiunto globale, lordo e netto), e della sua distribuzione fra le diverse categorie di stakeholder;
  - la sezione relativa alla performance sociale e ambientale, dove specifiche informazioni di natura qualitativa e quantitativa consentono di evidenziare l'impatto del Gruppo Deltas sui principali stakeholder, quali in particolare i clienti, i fornitori, le risorse umane, la collettività e l'ambiente;
  - la sezione relativa agli obiettivi di miglioramento, in cui, a conclusione del Report, vengono sinteticamente presentati i maggiori risultati 2012 e i principali obiettivi 2013, che qualificano l'azione e i rapporti di Deltas con i suddetti stakeholder.

Sempre nel 2012, Deltas ha sviluppato una adesione “iniziale” alla bozza dell'<IR> Framework dell'IIRC, incominciando ad adottarne i principi, perfezionando l'applicazione degli stessi nei report successivi, relativi agli anni 2013 e 2014.

### ***Adozione dello standard di rendicontazione GRI-G4***

La rendicontazione degli aspetti sociali, ambientali e di governance (ESG) è stata ulteriormente rafforzata tramite l'adozione, dal Report 2014, delle GRI-G4 Guidelines.

Il modello GRI ha permesso di individuare meglio, anche attraverso un processo maggiormente partecipativo dei referenti interni di Dellas, i temi materiali da rendicontare, unitamente a una serie di nuovi e più specifici indicatori relativi alle tematiche riferite alla governance e alle performance socio-ambientali dell'azienda.

La rendicontazione è stata possibile grazie a un percorso di coinvolgimento graduale e mirato di alcune delle più importanti figure direttive dell'azienda (principio di inclusività) che, attraverso incontri e focus group programmati, hanno permesso di individuare le attività rilevanti da rendicontare (principio di materialità) e le informazioni più significative inerenti alle azioni compiute da Dellas nel corso del 2014 (principio di completezza).

Nella rendicontazione dei contenuti del Bilancio si è cercato di fornire un'immagine imparziale delle performance di Dellas, indicando sia gli aspetti positivi che quelli negativi (principio di equilibrio). Per fornire una corretta rappresentazione delle performance dell'azienda si è privilegiata l'esposizione di informazioni quali-quantitative direttamente misurabili, evitando il più possibile il ricorso a stime, le quali, ove presenti, sono state segnalate, indicando le fonti e le metodologie di calcolo utilizzate (principio di accuratezza).

### ***Adozione del <IR> Framework***

Dal Report 2013, ed ancora più efficacemente dal Report 2014, segnalato come best practices all'interno del <IR> Database, Dellas ha perfezionato l'adozione dei principi dell'International <IR> Framework<sup>5</sup>, prestando particolare attenzione agli aspetti seguenti:

- evidenziazioni dei principali elementi di integrazione fra i profili economico-finanziario, sociale e ambientale della gestione, attraverso l'inserimento di specifici richiami e collegamenti fra le diverse sezioni del Report concernenti i vari aspetti.

- informazioni circa i principali elementi di contenuto:
  - Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno

- Governance e modello di business
- Rischi e opportunità
- Strategia e allocazione delle risorse
- Performance
- Prospettive

• comunicazione dell'utilizzo dei diversi "capitali" aziendali. In particolare, l'<IR> Framework fa riferimento ai seguenti capitali, la cui gestione è finalizzata alla realizzazione del valore globale per l'organizzazione:



**Capitale finanziario:** insieme dei fondi che l'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi, ottenuti anche tramite forme di finanziamento.



**Capitale produttivo:** oggetti fisici fabbricati (es. edifici, macchinari, impianti, attrezzature) che un'organizzazione può utilizzare per produrre beni o fornire servizi



**Capitale intellettuale:** beni immateriali corrispondenti al capitale organizzativo e al valore della conoscenza (es. brevetti, procedure e protocolli, know-how organizzativo).



**Capitale umano:** competenza, capacità ed esperienza delle persone e loro motivazione ad innovare.



**Capitale sociale e relazionale:** insieme delle relazioni con i gruppi di Stakeholder e altri network, e capacità di condividere informazioni al fine di aumentare il benessere individuali e collettivo.



**Capitale naturale:** processi e risorse ambientali, rinnovabili e non rinnovabili, che forniscono beni o servizi per il successo passato, presente e futuro di un'organizzazione.

FIGURA 3.1 I sei capitali descritti nel Framework Internazionale <IR>

Per migliorare la fruizione dei contenuti, all'interno del Report 2014 di Dellas, sono state posizionate le icone specifiche dei diversi capitali per contrassegnare ed evidenziare le informazioni e i KPIs appartenenti a ciascun capitale sopra descritto.

Inoltre, sempre in ottica di aumentare la leggibilità del documento da parte degli stakeholder, sono state inserite le icone degli indicatori delle linee guida GRI-G4 seguite, vicino alla sezione in cui viene rendicontato lo specifico indicatore richiesto. In questo modo, unitamente alla tavola di correlazione finale che riporta in indice il numero di pagina corrisponden-

te a ciascun indicatore GRI-G4 rendicontato, l'individuazione delle specifiche informazioni sulle performance economiche, di governance, sociali e ambientali, risulta più agevole.

L'Annual Report 2014 presenta inoltre una più efficace distinzione grafica tra le diverse sezioni che lo compongono. All'interno di ogni parte del report è indicato, nelle pagine dispari in alto a destra, con colori diversi a seconda della sezione, il titolo del macrocapitolo in cui si trova il lettore, per non fargli mai perdere di vista la struttura dell'Annual Report e orientarlo meglio nella lettura.

La fruibilità delle informazioni è migliorata, infine, sia da una serie di highlights presenti in tutto l'Annual Report, al fine di mettere in luce gli aspetti, le informazioni e i numeri più rilevanti, sia da alcuni box di approfondimento che vanno a trattare più nel dettaglio specifici progetti o azioni portati avanti dal Gruppo nel corso dell'anno.

L'Annual Report del Gruppo Dellas è pubblicato online, in versione PDF. Allo scopo di favorire il confronto dei dati nel tempo e migliorare la visione complessiva dei trend delle performance da parte degli stakeholder, nell'apposita sezione del sito dell'organizzazione è presente un archivio degli Annual Report pubblicati dal 2010 in poi.

Inoltre, nella sezione dedicata è presente anche un grafico highlights che evidenzia alcuni dei principali KPIs circa le performance economiche, sociali e ambientali dell'azienda.

Più nello specifico, in merito all'Annual Report 2014, Dellas ha anche realizzato una apposita newsletter destinata ai propri business partner, per informarli dell'avvenuta pubblicazione del proprio Annual Report, con link diretto alla pagina del sito.

Infine, l'Annual Report 2014 è stato distribuito in modalità cartacea ai top 30 clienti, ai top 30 fornitori e agli istituti di credito. Nella tavola seguente sono riportate le principali evoluzioni metodologiche del corporate reporting di Dellas, dal 2011 al 2014.





**FIGURA 3.2** Evoluzione degli Annual Report di Dellas Spa

Di seguito, invece, si riportano i principali step sviluppati da Dellas per rendere il proprio Annual Report 2014 maggiormente integrato e rispondente ai principi del Framework IIRC.

### *STEP 1: Analisi di materialità*

La prima fase per introdurre il “pensare integrato”, attraverso il processo di “Integrated Reporting”, è stata per Dellas la definizione delle aree dove l’organizzazione può creare più valore e potenzialmente rischiare la maggior perdita di valore.

Per elaborare tale analisi di materialità è stato fondamentale definire e perfezionare:

- processo, mappatura ed engagement degli stakeholder interni ed esterni;
- obiettivi rilevanti per l’organizzazione e con rilevante impatto per gli stakeholder;

- sintesi grafica della matrice della materialità.

Individuare e gestire le tematiche rilevanti, che incidono sulla sostenibilità e le performance dell'organizzazione, risulta di primaria importanza per il Gruppo Dellas. Per tale motivo, a partire da luglio 2013, è stata svolta una analisi di materialità al fine di indagare:

- quali tematiche hanno un impatto, e in che misura, sulla performance economica, sociale e ambientale del Gruppo;
- quali tematiche possono influenzare, e in che misura, le decisioni degli stakeholder o la loro opinione sulle attività del Gruppo.

L'analisi di materialità è stata caratterizzata da due principali step operativi:

- indagine di rilevanza: per definire le tematiche importanti per il business di Dellas;
- attribuzione di priorità (bassa, media, alta) delle tematiche rilevanti in base:
  - all'impatto sulla performance economica, sociale e ambientale di Dellas;
  - all'influenza sulle decisioni degli stakeholder o sulla loro opinione circa le attività del Gruppo.

L'analisi di rilevanza è stata realizzata secondo una dimensione principalmente interna, attraverso:

- l'esame degli Annual Report passati dell'azienda;
- la presenza di policy interne sugli aspetti economici, sociali e ambientali;
- la presenza di funzioni aziendali a presidio delle tematiche;
- il coinvolgimento di alcune figure aziendali di vertice, impegnate nel processo di realizzazione dell'Annual Report di Dellas.

L'analisi di attribuzione delle priorità delle tematiche rilevanti è stata invece realizzata coinvolgendo alcune figure chiave interne all'azienda, mediante la compilazione di un questionario: il Chief Executive Officer (CEO), il Chief Financial Officer (CFO), responsabile anche delle attività di CSR, il Chief Human Resources Officer(CHRO), il Chief Operations Officer (COO), il Product Manager.

Le tematiche rilevanti sono state:

- sviluppate e suddivise in riferimento ai gruppi di stakeholder in base ai quali Dellas rendiconta la propria performance: risorse umane, clienti, fornitori, collettività, ambiente;

- prioritarizzate (alta, media, bassa priorità) in base all’impatto delle stesse sulla performance globale dell’azienda e all’influenza delle tematiche sulle aspettative degli stakeholder.

L’analisi di materialità è stata finalizzata in una matrice di materialità sia complessiva, che include le diverse tematiche materiali in relazione a diverse categorie di stakeholder, sia ripartita con un grafico specifico relativo a ciascuna categoria di portatore di interesse, al fine di migliorare ulteriormente la fruibilità e la chiarezza dei contenuti.

### *STEP 2: Value creation e stakeholder engagement*

Il concetto della Value creation, come risultato del pensare integrato, si sostanzia nelle modalità con cui l’organizzazione utilizza i propri capitali (inputs) per creare valore (outcomes) verso e per gli stakeholder.

Per Dellas, le fasi di elaborazione della Value creation sono state:

- definizione dei capitali (inputs);
- tematiche materiali (identificate nello Step 1) classificate per stakeholder/capitali;
- definizione di opportunità/rischi connessi a ciascuna tematica (stakeholder/capitali);
- KPIs (outcomes indicators) finanziari e non finanziari per ciascuna tematica (stakeholder/capitali).

È stata rappresentata la creazione del valore tramite un “grafico a cascata”, proposto dal “Sustainable Value Research Project” del Doughty Centre for Corporate Responsibility, Cranfield School of Management, grazie al quale Dellas è stata in grado di riassumere, integrare e monitorare i diversi aspetti della propria creazione del valore, dall’obiettivo primario ai KPIs, agli obiettivi di miglioramento.

Come si evince dalla Tavola 3.1:

- 1: l’obiettivo primario è la Value creation;
- 2: il valore globale è formato da diversi Elementi del valore;
- 3: questi elementi derivano dalla gestione appropriata di diversi tipi di capitali aziendali: i 6 Capitali proposti e indicati nel Framework IIRC;
- 4: ogni forma di capitale è generata e prende forza dall’interazione tra l’azienda e diverse categorie di Stakeholder:

- stakeholder interni, alla luce di un sistema di valori che considera un punto principale la partecipazione attiva dei lavoratori alla vita dell'azienda;
- stakeholder esterni, alla luce della consapevolezza da parte dell'impresa di non essere solo e semplicemente un mero business, ma un soggetto reale all'interno della società civile che genera un impatto importante sul benessere e sullo sviluppo della comunità nel complesso, nello svolgimento delle proprie attività.

5/6: gli stakeholder vengono coinvolti attraverso Canali di Coinvolgimento, a vari intervalli, che variano da trimestrali ad annuali, su diverse Tematiche di coinvolgimento.

7/8: specifici KPIs vanno a monitorare da un lato le performance conseguite dall'impresa nel rafforzare gli specifici capitali e l'interazione con gli stakeholder, e dall'altro a gettare le basi per implementare specifici Obiettivi di Miglioramento.

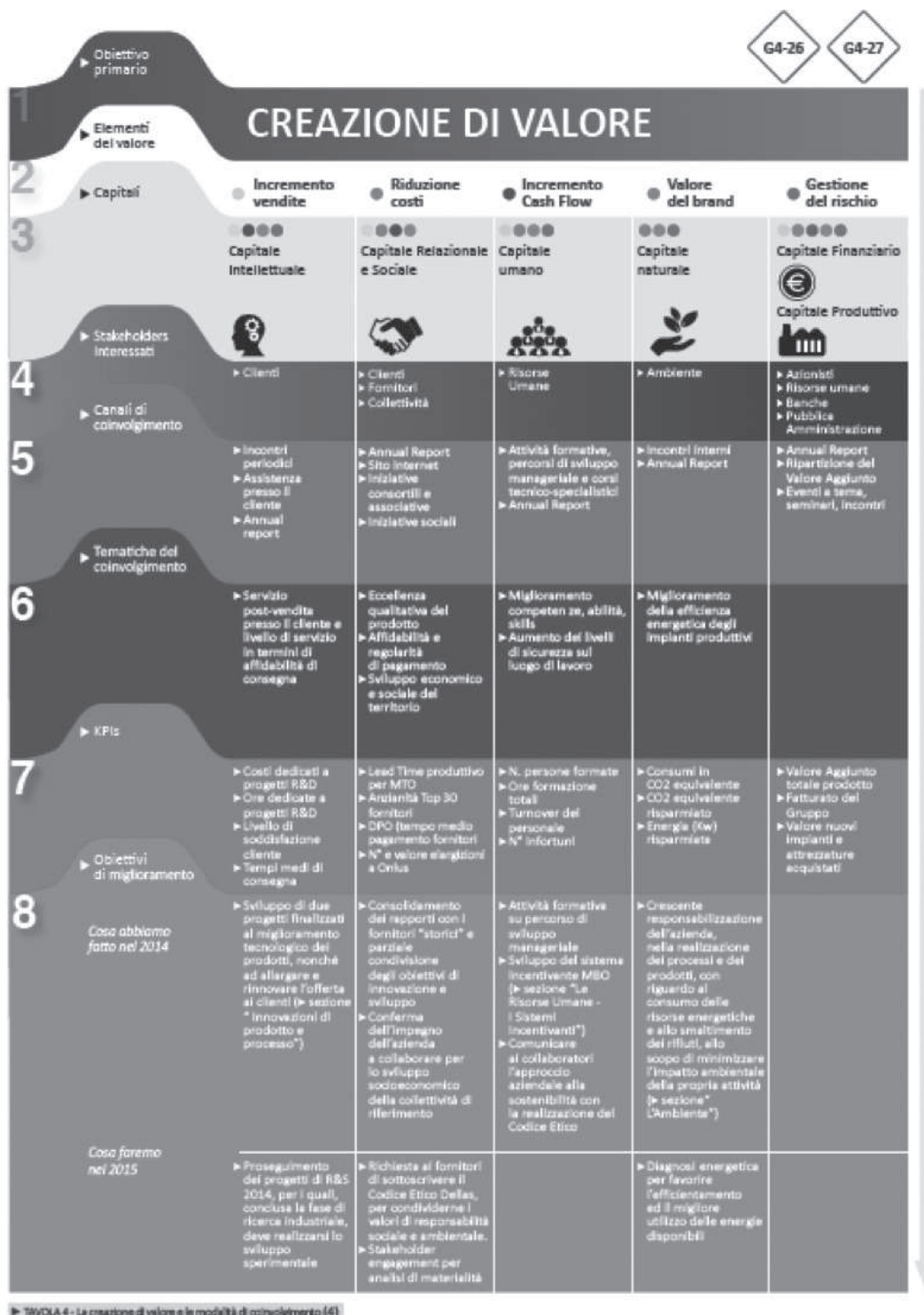


TAVOLA 3.1 Il percorso di Value Creation di Deltas Spa

### *STEP 3. Misurazione dell'impatto delle strategie*

L'“Integrated Reporting” si trasforma in “pensare integrato” attraverso la Misurazione degli indicatori rilevanti e la definizione degli obiettivi da raggiungere per garantire la creazione di valore.

In quest'ottica, Dellas, successivamente alla misurazione dei KPIs (identificati nello STEP 2) nell'esercizio in esame, ha dichiarato i targets da raggiungere e obiettivi di miglioramento continuo per gli anni successivi.

Nella lettera agli azionisti e agli stakeholder del CFO che apre, insieme alla dichiarazioni del CEO, l'Annual Report 2014, viene riportato chiaramente questo concetto di creazione di valore. Si afferma infatti che “Dellas, cogliendo le tendenze internazionali del Business Reporting, che si trasforma sempre più in un Report Integrato, è consapevole che un'efficace comunicazione economico-finanziaria consente di instaurare un rapporto continuativo e qualificato con i propri stakeholder e rafforzare la credibilità strategica e operativa”, prestando particolare attenzione alla rendicontazione degli “intangibili”, il cui valore influenza il permanere, o meno, delle condizioni di competitività.

**Note**

- 1 Si veda in merito <http://integratedreporting.org/ir-networks/ir-business-network/>
- 2 Che, nel 2014 ammontano a 342 società quotate sui mercati di Borsa Italiana.
- 3 I documenti principali di riferimento nell'adozione delle linee guida pubblicate dalla Commissione Europea, sono stati i seguenti:
  - European Commission, "Guide to Communicating about CSR",
  - 2009 European Commission, "Awareness-Raising Questionnaire", 2005;
  - European Commission, "CSR in Small Businesses: Good Practice Examples", 2007;
  - European Commission, "Opportunity and Responsibility. How to Help more Small Businesses to Integrate Social and Environmental Issues into What They Do", 2007.
- 4 Il GBS è il Gruppo di Studio per la statuizione dei Principi di redazione del Bilancio Sociale (GBS) ed è stato costituito nel 1998 da enti, associazioni, Università, aziende ed enti certificatori proprio al fine di sostenere la diffusione del Bilancio Sociale.
- 5 INTERNATIONAL <IR> FRAMEWORK - Dicembre 2013 – International Integrated Reporting Council - <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>. L'International Integrated Reporting Council (IIRC) è un ente globale composto da organismi regolatori, investitori, aziende, enti normativi, professionisti operanti nel settore della contabilità e ONG, con l'obiettivo di fornire linee guida affinché la comunicazione sulla creazione del valore sia il passo successivo dell'evoluzione del reporting aziendale.