

Indice

01	Lettera agli stakeholder	02	06	Nota metodologica	90
02	Reporting di sostenibilità	04	07	Indicatori di performance	94
03	Il business del network di Deloitte in Italia e nel mondo	08	08	Tabella di raccordo tra tematiche materiali e topic GRI-G4	104
04	Le priorità del network	22	09	Tabella degli indicatori GRI-G4	106
05	L'impronta del network	78	10	Relazione della società di revisione	114



Lettera agli stakeholder

Il messaggio di Enrico Ciai, CEO Deloitte Italy

Il Corporate Responsibility Report del network di Deloitte in Italia, giunto alla sua quinta edizione, si riconferma per il nostro network italiano un prezioso documento, poiché ci consente di condividere con i nostri stakeholder quanto fatto nel corso del fiscal year 2016.

Il Report racchiude notizie di carattere istituzionale, dati di natura economico-finanziaria e approfondimenti sulle principali iniziative interne ed esterne di cui il nostro network si è fatto e si farà promotore, mettendo in particolare evidenza l'impatto che queste hanno avuto sul business, sul mercato, tra le nostre persone e all'interno della società in cui operiamo.

Per illustrare al meglio tutte le attività che hanno interessato questo fiscal year, il Report presenta indicatori di natura qualitativa e quantitativa, questi ultimi particolarmente utili a illustrare l'andamento del business, che in questo fiscal year 2016 è stato straordinariamente positivo: circa 526 milioni di euro di fatturato, corrispondenti a una crescita del 12% rispetto al precedente anno.

Questo successo è il frutto di una strategia condivisa e della collaborazione di tutte le 4.650 persone del network di Deloitte in Italia, cresciute sia in termini numerici, anche grazie all'assunzione nel corso del fiscal year 2016 di quasi 1.700 professionisti, sia in termini di competenze. I talenti sono un asset primario per il nostro network e al loro sviluppo professionale dedichiamo la massima attenzione.

Il network di Deloitte in Italia continua dunque a rafforzarsi, non solo sotto il profilo economico, ma anche organizzativo, di presenza sul mercato, come player riconosciuto nel mondo dell'innovazione e della digitalizzazione, quale interlocutore nel dialogo con le Istituzioni e la comunità, alle cui necessità presta sempre più attenzione. Il rafforzamento di Officine Innovazione e di Deloitte Digital, insieme alla costituzione della Fondazione Deloitte sono solo alcune delle novità del fiscal year 2016 che riflettono questa crescita e che il Corporate Responsibility Report racconta.

Vi ringrazio per il tempo che vorrete dedicare alla lettura di questo Report, che mi auguro possa riscuotere il vostro interesse.



Enrico Ciai | CEO Deloitte Italy S.p.A.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Enrico Ciai'. The signature is fluid and cursive, written over a light background.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



Reporting di sostenibilità

Approccio alla sostenibilità

Alla luce della purpose globale *"To make an impact that matters"* è sempre più evidente l'impegno assunto da Deloitte nel guidare i cambiamenti sociali, scaturito dalla consapevolezza di quanto la Corporate Responsibility sia un driver significativo nelle strategie di business per creare valore sia all'interno sia all'esterno del network.

Su queste basi, il network di Deloitte in Italia ha scelto di intraprendere un cammino verso la corporate responsibility e di iniziare a perseguire obiettivi di crescita economica che tengano al contempo in considerazione gli impatti, positivi e negativi, delle proprie attività all'interno della sfera sociale e ambientale.

Per il network, intraprendere un percorso di sostenibilità significa innanzitutto perseguire una gestione del business equilibrata, indispensabile per creare valore per tutti i soggetti portatori di interesse, integrando sinergicamente la dimensione economica, sociale e ambientale: grazie a questo approccio, il network può giocare un ruolo fondamentale come leader nel cambiamento.

Stakeholder e matrice di materialità

Il network di Deloitte in Italia è sempre più consapevole dell'importanza di adottare un processo strutturato nell'ambito della sostenibilità, mirando a una sempre maggiore integrazione sinergica delle tematiche ambientali e sociali all'interno della propria attività di business.

Cosciente del proprio ruolo sociale, il network ha quindi identificato e selezionato i propri stakeholder, al fine di indirizzare la propria strategia di crescita verso il perseguimento di obiettivi di business che tengano in considerazione tutte le aspettative e i bisogni di questi ultimi.

Gli stakeholder del network di Deloitte in Italia



CLIENTI



PERSONE DELOITTE
E LORO FAMILIARI



SCUOLE E
UNIVERSITÀ



FORNITORI



ORGANI DI
CONTROLLO E
REGOLATORI



COMUNITÀ
LOCALI E
TERRITORIO



ORGANIZZAZIONI
NO-PROFIT



NETWORK
DELOITTE



SOCI



ASSOCIAZIONI
PROFESSIONALI



MEDIA E OPINION
LEADER



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



Per la prima volta nel corso del fiscal year 2016 l'identificazione dei contenuti da rendicontare all'interno del Corporate Responsibility Report è stata effettuata attraverso un'**analisi di materialità** - condotta con il coinvolgimento del Comitato Esecutivo - che ha permesso di individuare gli aspetti che riflettono gli impatti economici, ambientali e sociali significativi per il network e che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder.

L'analisi di materialità e l'individuazione delle tematiche rilevanti sono state svolte secondo le indicazioni delle Linee Guida del Global Reporting Initiative (GRI-G4). A seguito dell'individuazione delle tematiche rilevanti per il network di Deloitte in Italia, le stesse sono state sottoposte ai membri del Comitato Esecutivo, i quali ne hanno valutato da un lato la rilevanza per il network e dall'altro la rilevanza per gli stakeholder. Il processo si è concluso con l'identificazione di 25 tematiche materiali.

Il risultato finale si riflette nella matrice di materialità, che rappresenta sull'asse delle ascisse la rilevanza delle

tematiche per il network di Deloitte in Italia e sull'asse delle ordinate la rilevanza delle stesse per gli stakeholder. Il quadro fornito dall'analisi di materialità rappresenta un ulteriore strumento per sviluppare e definire le priorità in materia di sostenibilità del network.

Le tematiche più rilevanti, rappresentate nel settore di destra e in quello centrale, riguardano prevalentemente aspetti specifici del settore - in primo luogo la sicurezza dei dati e delle informazioni - aspetti relativi alla trasparenza nella gestione delle attività e aspetti sociali. Tali tematiche sono rendicontate nel presente report, suddivise in due cluster che riflettono quali sono le priorità del network di Deloitte in Italia e quali invece le sue impronte nella comunità e sul territorio in cui il network opera.

Le tematiche con minor rilevanza, raffigurate nel quadrante sinistro, sono rendicontate solo in misura tale da garantire una continuità con la rendicontazione dei fiscal year precedenti.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



Matrice di materialità per il network di Deloitte in Italia



- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10



Il business del network di Deloitte in Italia e nel mondo

Un'identità internazionale

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (di seguito anche "Deloitte" o "DTTL") è un network di società e studi professionali operanti in tutto il mondo volto a fornire consulenza e servizi di eccellenza.

I risultati ottenuti, la storia e la presenza sul mercato testimoniano la dedizione nei confronti dei clienti del network e delle sue persone. Per oltre 150 anni il network si è distinto ed è stato in grado di trasformare la molteplicità in unità grazie alla condivisione degli stessi valori.

Grazie al vasto capitale intellettuale di oltre 244.000 persone in tutto il mondo, il network fornisce servizi ad oltre l'80% delle maggiori società nel mondo, così come alle grandi aziende nazionali, istituzioni pubbliche e società di successo e in rapida crescita.



Oltre
150
paesi



244.400
persone



\$36,8 Mld
ricavi



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Area EMEA

Il network di Deloitte in Italia fa parte della struttura regionale EMEA (Europe, Middle East e Africa) che conta **oltre 86.000 persone** situate in circa 110 differenti paesi.

I professionisti di ogni member firm, essendo allineati alle strategie globali, lavorano per garantire il giusto equilibrio di competenze e conoscenze e per fornire servizi di qualità superiore ai clienti.

A partire dal fiscal year 2012 è stato stipulato l'**EMEA Cooperation Agreement (ECA)** che coinvolge 15 member firm dell'area EMEA – tra cui il network di Deloitte in Italia – e ha come scopo quello di aumentare la collaborazione per poter raggiungere un più ampio range di clienti e per avere maggiori opportunità di ricavo su tutta la regione nel complesso.



27
Member
firms



557
uffici



Oltre
86.000
persone



\$12,3 Mld
ricavi





01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Essere parte di un network globale, oltre alla struttura geografica, significa poter far riferimento su tutte le competenze e le risorse delle altre entità del network e beneficiare della reputazione, del marchio e del riconoscimento sul mercato.

Il network di Deloitte in Italia, come le altre member firm, supporta e fa propria la **Purpose** globale – **“To make an impact that matters”** - comportandosi in maniera adeguata allo standard del network Deloitte, allineando piani e strategie nazionali con quelle globali e rispettando i requisiti di standard professionale e i valori condivisi.

“To make an impact that matters” è la Purpose globale che guida tutte le entità del network nel servire i clienti con qualità e distinzione. Le società del network, insieme, fondano il loro operato su un valore distintivo: *“the impact we make in the world”*.

Aiutare i clienti a concretizzare le proprie ispirazioni, dare un contributo positivo alla società e valorizzare il talento delle proprie persone: questo l’obiettivo che alimenta l’impegno quotidiano.



56% dei Millennials

sostiene che la purpose dell’organizzazione per cui lavorano è stata parte della loro scelta del luogo di lavoro ¹

¹ Deloitte ha intervistato quasi 7.700 Millennials provenienti da 29 paesi durante i mesi di settembre e ottobre 2015 per saperne di più sui loro valori, ambizioni e drivers della soddisfazione sul lavoro.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Il network italiano

In Italia, dove è presente dal 1923, Deloitte è una tra le più grandi realtà nei servizi professionali alle imprese. Vanta radici antiche, coniugando tradizione di qualità con metodologie e tecnologie innovative e puntando sulle proprie persone, quale elemento centrale e fondamentale per il proprio successo competitivo.

La **fotografia al 31 maggio 2016** vede il network di Deloitte in Italia composto da **4.650 persone** (+17% rispetto al FY15) e con un fatturato di circa **526 milioni di euro** (+ 12% rispetto al FY15). Ciò dimostra la capacità di continuare a fornire ai propri clienti servizi di qualità a valore aggiunto, raggiungendo l'eccellenza grazie all'offerta multidisciplinare e alla presenza capillare sul territorio nazionale con **20 uffici**.



20
uffici



45%
donne



Oltre
4.600
persone



211
partner



+17%
crescita
rispetto al FY15



Nel corso del FY17 il network di Deloitte Grecia e di Deloitte Italia hanno deciso di unire le forze dando vita alla **Deloitte Central Mediterranean** e iniziare una collaborazione per migliorare l'offerta al cliente e incrementare gli investimenti in aree di crescita potenziale, con l'ambizione di diventare leader dell'area mediterranea centrale nell'ambito dei servizi professionali.

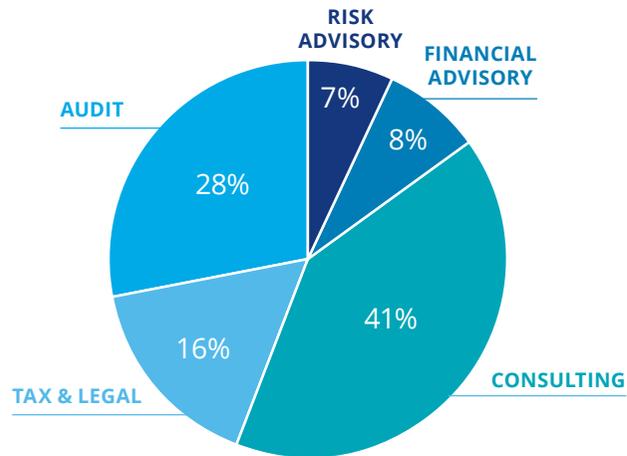


Fatturato* (€ Mln)

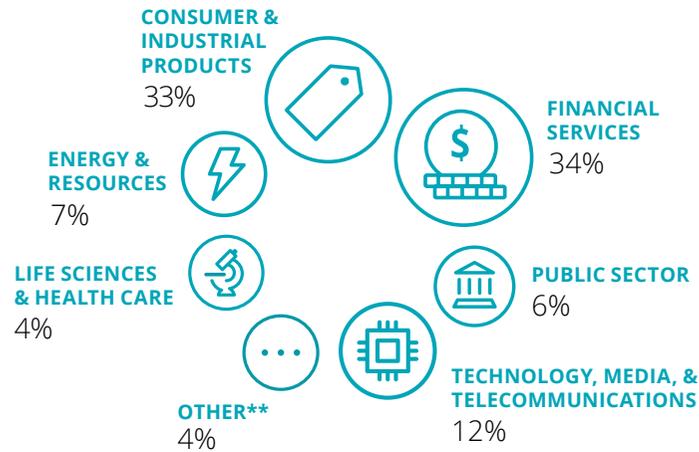
FY2014	FY2015	FY2016
419	471	526

- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10

Ripartizione dei ricavi per area di servizio professionale



Ripartizione dei ricavi per settore di mercato servito



* Il fatturato è dato dall'aggregazione dei ricavi delle vendite e prestazione e dalla variazione dei lavori in corso su ordinazione così come risultano dai bilanci di esercizio delle società del network, al netto dei saldi economico/finanziari fra le società aggregate.

** La voce "Other" contiene tutta la produzione delle Deloitte Member Firm e gli aggiustamenti di function che non sono riconducibili ai job e alle relative industry.



Governance

La corporate governance è l'elemento portante di tutto il processo decisionale e svolge un ruolo chiave nell'instaurare relazioni di fiducia tra l'impresa e i suoi stakeholder: l'integrità e il comportamento etico di tutti i soci e i collaboratori è la chiave per mantenere la reputazione e garantire la fiducia di tutti i soggetti interessati.

Il network Deloitte nel mondo è attualmente costituito dalle member firm di Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), una società inglese a responsabilità limitata che non rende servizi professionali a clienti, non influenza, non gestisce e non controlla (né possiede alcun interesse giuridico rilevante in) alcuna delle member firm aderenti al network Deloitte.

I servizi ai clienti sono in genere resi direttamente dalle member firm del network Deloitte che offrono servizi professionali in aree geografiche delimitate e che sono

soggette alle disposizioni legislative e regolamentari e al possesso dei requisiti professionali dei Paesi in cui operano. Ogni member firm è costituita e organizzata in maniera diversa nel rispetto delle leggi nazionali, dei regolamenti e degli usi locali applicabili.

Per quanto riguarda l'Italia, la member firm è Deloitte Italy S.p.A.. Essa non rende servizi a clienti ma detiene partecipazioni, di regola minoritarie, al capitale delle entità operative italiane aderenti al network Deloitte, costituite sotto forma di società di capitali mentre la maggioranza delle stesse è normalmente detenuta, direttamente o indirettamente, dai soci che prestano la loro opera nelle singole entità operative. I servizi fiscali e legali sono resi alla clientela da studi professionali composti da soci ad essi appartenenti e che aderiscono al network di Deloitte in Italia rappresentato da Deloitte Italy S.p.A. operando secondo le norme e i regolamenti applicabili alle rispettive professioni.





01

02

03

04

05

06

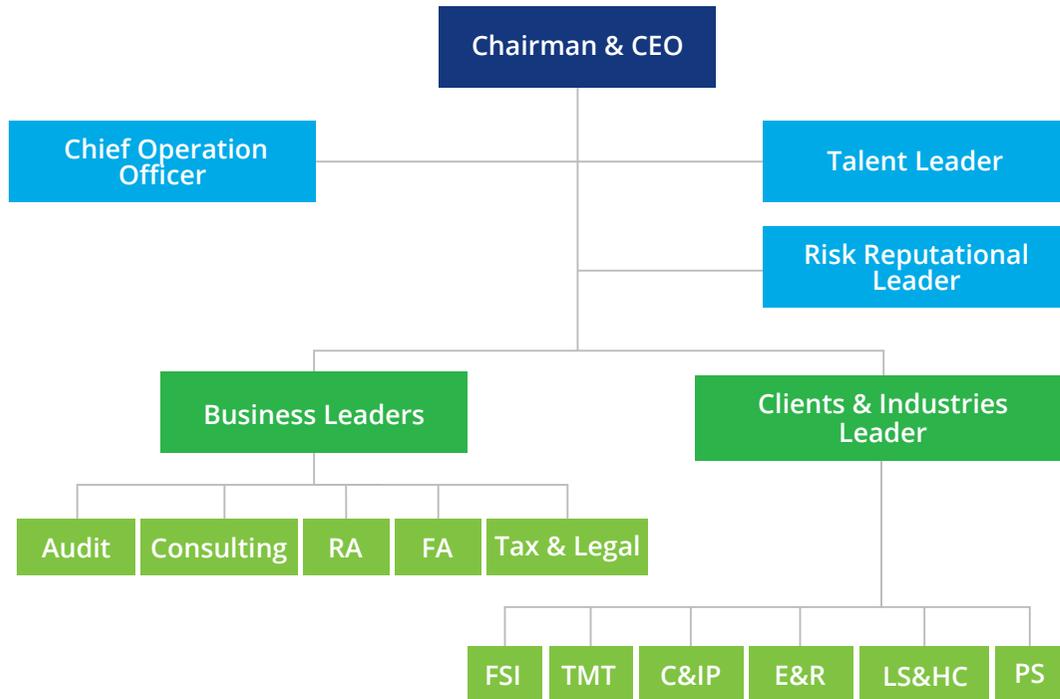
07

08

09

10

Corporate Governance del network di Deloitte in Italia



Il network di Deloitte in Italia non ha una struttura di governo unitario ma sono stati costituiti e operano alcuni specifici comitati allo scopo di coordinare le attività svolte e garantire la qualità dei servizi offerti.

In considerazione della natura di «partnership» delle entità aderenti al network di Deloitte in Italia, coloro che ricoprono cariche istituzionali rivestono generalmente allo stesso tempo anche ruoli esecutivi e operativi nell’ambito delle entità legali di appartenenza. Tra gli stessi soci sono individuati, da parte degli altri soci, coloro che assumono anche un ruolo di governo.

Comitato Esecutivo

- Enrico Ciai** | Chairman & CEO
- Carlo Bindella** | Tax & Legal Leader
- Pierluigi Brienza** | Consulting Leader
- Gianluca Del Nero** | Talent Leader
- Ciro Di Carluccio** | Risk Advisory Leader
- Raffaele Fontana** | Risk Reputational Leader
- Paolo Guglielmetti** | Chief Operation Officer
- Fabio Pompei** | Audit Leader
- Antonio Solinas** | Financial Advisory Leader
- Andrea Poggi** | Innovation Leader, Clients & Industries Leader



- 01
- 02
- 03**
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10

Il valore creato

Grazie alla combinazione delle differenti competenze, Deloitte è in grado di capire e valutare le richieste dei clienti da un punto di vista ampio e approfondito. Questa visione a 360° è chiamata "The Deloitte Difference".

Grazie a questo approccio integrato e multidisciplinare, il network di Deloitte in Italia è in grado di fornire alto valore aggiunto ai propri clienti, unendo esperienza e intuito innovativo derivati dalla conoscenza di svariate materie e settori di mercato. Il risultato è un servizio efficace e coordinato che crea maggior valore per l'impresa.

Il network di Deloitte in Italia eroga servizi a circa l'83% delle prime 100 società quotate in Borsa Italiana.

I professionisti di Deloitte si dedicano alla ricerca di soluzioni innovative per contribuire a una economia più forte e ad una società migliore. Contando su una rete globale di servizi di qualità e su decenni di conoscenza ed esperienza, Deloitte aiuta i clienti a risolvere problemi difficili e a raggiungere risultati di eccellenza.

Il contesto del mercato italiano e globale, sta evolvendo rapidamente e sta diventando sempre più complesso da comprendere e gestire. I principali driver che stanno caratterizzando il contesto competitivo globale sono:



L'aumento delle relazioni economiche e finanziarie e degli **scambi commerciali su scala planetaria**. L'orizzonte è il mondo intero e il commercio, la tecnologia e gli investimenti collegano aziende sempre più complesse ma non altrettanto strutturate.



La **domanda di servizi sempre più "personalizzata"** non solo nel mercato b2b ma anche in quello consumer. Modelli di servizio differenziati e ottimizzati sulle peculiari esigenze del cliente nascono ogni giorno e rivoluzionano il rapporto tra cliente e fornitore.



Maggiore **attenzione ai livelli di servizio da parte dei consumatori** e la conseguente necessità delle aziende di ascoltare il cliente per captare se il livello di qualità offerto viene percepito come sufficiente dal mercato.

In quest'ottica il network di Deloitte in Italia assiste i propri clienti mettendo al loro servizio le competenze dei propri professionisti e offrendo servizi innovativi, un'offerta multidisciplinare e la presenza capillare sul territorio nazionale. L'offerta non si basa su servizi standardizzati, ma su soluzioni personalizzate: solo lavorando a stretto contatto con il cliente si possono individuare le soluzioni giuste e rispondenti allo specifico bisogno.

Il network di Deloitte in Italia eroga servizi a circa il 62% delle società quotate in Borsa Italiana.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

CFO Program

Il CFO Program è un programma sviluppato a livello Global, basato sullo scambio continuativo e reciproco di informazioni per la creazione e condivisione di contenuti che possano essere utili ai CFO di tutto il mondo. L'obiettivo è quello di creare un rapporto di partnership privilegiato e mettere a disposizione dei CFO gli strumenti per avere un ruolo sempre più strategico nelle loro aziende.

Le iniziative più rilevanti implementate relativamente al programma CFO sono le seguenti:

- **Next Generation CFO Academy** – executive training dedicati a piccoli gruppi di partecipanti provenienti dalle più importanti società quotate o equivalenti; tali workshop forniscono conoscenze uniche relative al ruolo e ai requisiti dei CFO.
- **CFO Transition Labs** – Il CFO Transition Lab è un workshop intensivo dedicato ai CFO che si trovano ad affrontare un significativo cambiamento nella loro attività in seguito alla nuova nomina o ad una situazione di discontinuità all'interno della propria azienda (merger, operazioni straordinarie, ristrutturazioni, acquisizioni, ecc.).
- **CFO Survey** – La CFO Survey è un'esclusiva indagine condotta da Deloitte in numerosi Paesi dell'area EMEA, con l'obiettivo di mettere a confronto il sentiment e le opinioni dei CFO sulle principali variabili di natura macroeconomica, sull'andamento delle imprese di appartenenza e sull'evoluzione del loro ruolo nel mutato contesto economico.





01

02

03

04

05

06

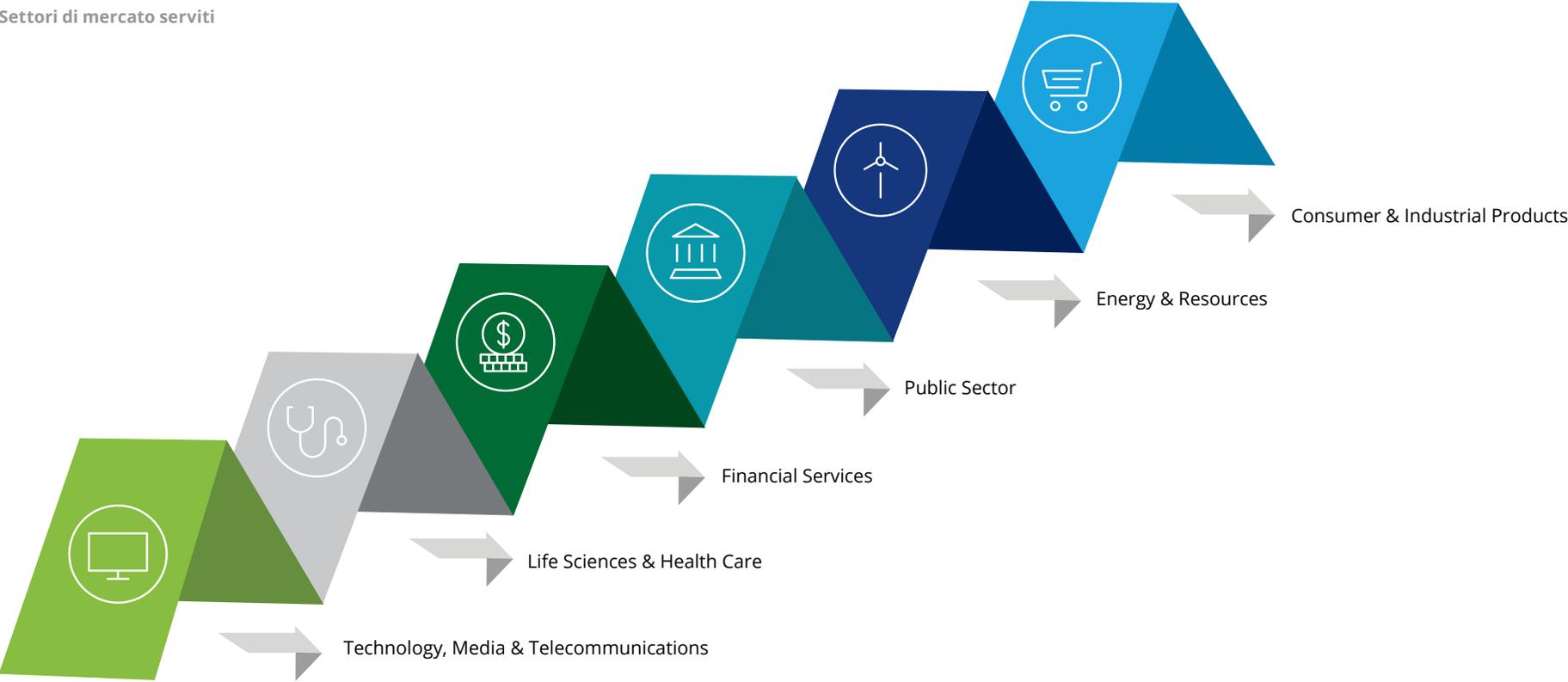
07

08

09

10

Settori di mercato serviti





Aree di servizi professionali offerte dal network di Deloitte in Italia



I servizi di audit, tax, consulting e financial advisory sono offerti da diverse società e studi specializzati in singole aree professionali e tra loro separate e indipendenti, ma tutti facenti parte del network Deloitte e operanti con la stessa attenzione alla qualità e alla centralità del cliente. Ciascuna società collabora direttamente con i propri referenti globali per garantire la stessa metodologia, la condivisione di esperienze già fatte e la sollecita esecuzione delle prestazioni richieste.

L'approccio innovativo e multi-settoriale del network di Deloitte in Italia si è tradotto nel corso del fiscal year 2016 nell'offerta di diversi nuovi servizi, quali:

- Family Business
- Life Sciences & Health Care Services
- Strategic Succession Management



Supporto nella costituzione di Family Office

Sapendo che la dimensione e la portata di un Family Office possono variare notevolmente a seconda degli obiettivi e delle particolari esigenze della famiglia, il network di Deloitte in Italia offre la propria consulenza per definire la struttura ottimale e l'entità giuridica attraverso la quale il Family Office opererà. Vengono presi in considerazione numerosi fattori, tra cui la posizione e la residenza dei vari membri della famiglia, considerazioni di natura fiscale e in merito alle risorse necessarie per il funzionamento del Family Office.

Inoltre, si affrontano le molteplici sfaccettature della pianificazione patrimoniale, supportando il cliente nell'analisi degli aspetti sostanziali e di tutte le possibili alternative.

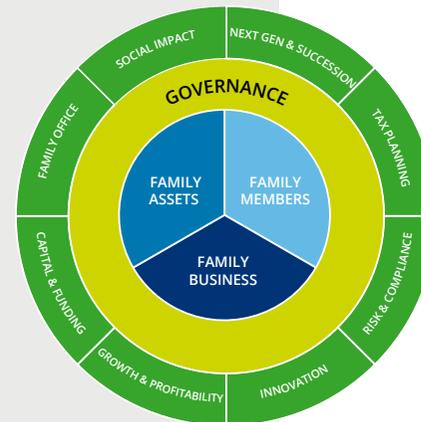
Family Business

Deloitte offre un servizio integrato dedicato alle società familiari e ai Family Office che stanno cercando di diversificare i propri portafogli di attività, effettuando investimenti diretti in società private. La combinazione unica di competenze nonché la possibilità di avvalersi di un network internazionale è alla base del nuovo programma *cross border* studiato per sviluppare soluzioni ritagliate ad hoc per le aziende familiari.

Forte dell'esperienza maturata nei contesti più diversi, Deloitte mira a essere riconosciuta dall'imprenditore come *Trusted Advisor*, offrendo soluzioni multidisciplinari che rispondono alle esigenze delle imprese familiari su 4 livelli:

- Imprese
- Family office o holding di famiglia
- Famiglia
- Imprenditore come persona fisica

Attraverso questa iniziativa, Deloitte è in grado di sviluppare progetti di collaborazione che si fondano sulle reali esigenze espresse dai propri clienti e che permettono di affrontare problematiche specifiche legate all'interazione tra proprietà, famiglia e business.





01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



Life Sciences & Health Care Services

Il network di Deloitte in Italia sviluppa servizi innovativi e all'avanguardia per il Sistema Salute e tutti i suoi attori, con l'obiettivo di creare una Value Based Competition di valore per i pazienti, per il Sistema Sanitario Nazionale e per le aziende del settore.

Tra le soluzioni implementate nel FY16 si evidenzia:

- **Il Patient Management Innovation**, servizio indirizzato alle aziende Life Science & Health Care leader per la cura della patologie croniche di grande impatto sociale (Depressione, Diabete, problemi cardiovascolari, Oncologia, etc.), che prevede lo studio e la definizione di nuovi percorsi di presa in cura del paziente tramite la gestione e facilitazione di Advisory Board clinici e scientifici e lo sviluppo di progetti pilota. Il servizio consente a queste realtà di porsi come Health Category Leader e, nel contempo, permette indirettamente di ridurre l'impatto economico di queste patologie sul Sistema Sanitario Nazionale.
- **La Healthcare Consumerization**, servizio rivolto ad aziende con forte predisposizione al digital e a pazienti con alta capacità di spesa (come clienti di assicurazioni integrative private) che si propone di migliorare l'outcome di salute del paziente mediante innovative modalità di condivisione e la conduzione di ricerche di mercato e di segmentazione della clientela. L'obiettivo è quello di consentire lo sviluppo di percorsi terapeutici innovativi da poter estendere anche al paziente pubblico.



Strategic Succession Management

Tra i diversi servizi e soluzioni innovative sviluppate nel corso del fiscal year 2016, si evidenzia il programma volto ad evolvere il Modello di Successione Interna.

Per Succession Management si intende la strutturazione di un modello di riferimento, abilitato da processi di governo e strumenti per cui l'organizzazione possa sempre essere nelle condizioni di disporre di una rosa qualificata di candidati interni per le posizioni di cui necessita ad ogni livello, in particolar modo nelle posizioni critiche, sviluppando al tempo stesso i propri talenti in modo strategico con questa finalità. Il tutto per garantire continuità dell'indirizzo strategico ed estensione dell'azione di leadership development a tutti i livelli dell'organizzazione.

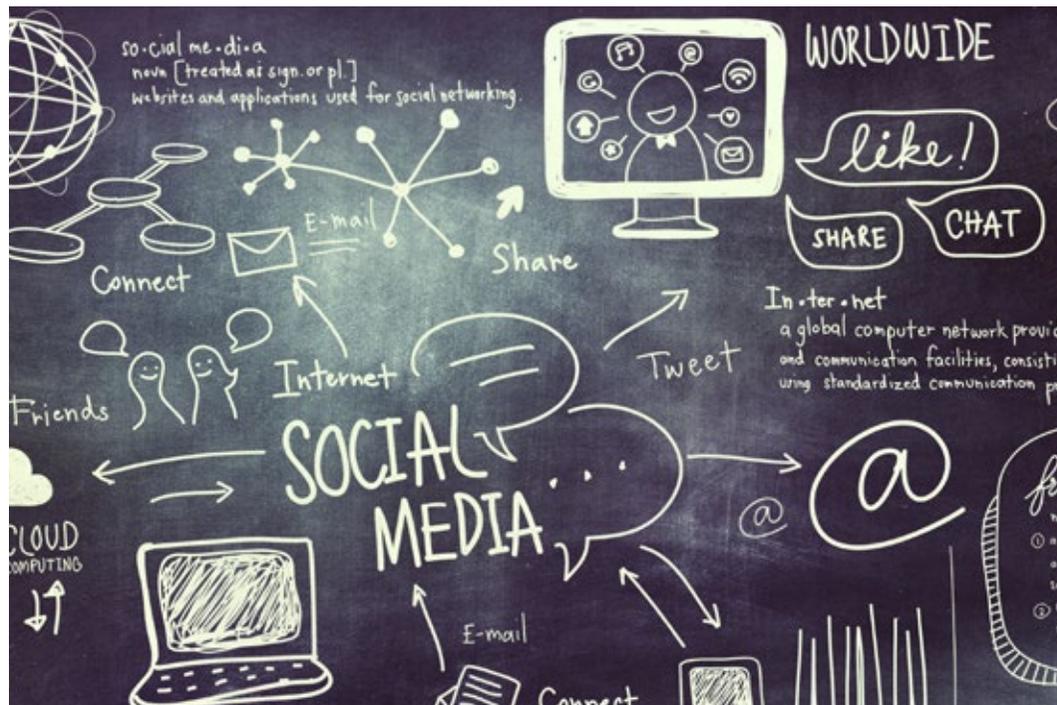
In quest'ottica, l'approccio distintivo di Deloitte integra una forte connotazione strategica, di business e di modelli e tecniche Human Capital con metodologie di Advanced e Cognitive Analytics per "scovare il talento" all'interno dell'organizzazione, sistematizzare ed omogeneizzare i processi di successione e sviluppo dei futuri leader, capitalizzando fortemente soluzioni IT avanzate a supporto del processo di decision making. Questo approccio consente di "oggettivizzare" la selezione del candidato ideale supportando i comitati di calibrazione. In questo modo viene fornita alla direzione HR una visione più innovativa del processo di Succession Management per supportare la gestione delle risorse con un approccio forward-looking che consenta di affrontare al meglio le sfide del contesto di mercato.

Le priorità del network

Nelle pagine seguenti sono rendicontate le tematiche risultate maggiormente rilevanti, come risultato dell'analisi di materialità, e che riflettono le priorità del business del network di Deloitte in Italia.

In particolare, tali tematiche possono essere raggruppate in 6 dimensioni:

- Integrità del business
- Vicinanza ai clienti
- Sicurezza delle informazioni
- Innovazione
- Gestione dei talenti
- Benessere e diversità



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



- 01
- 02
- 03
- 04**
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10

Valori e principi del network

Deloitte mira a fornire ai clienti il più elevato standard di competenza professionale, anche in termini di qualità, integrità ed etica dei comportamenti. In tale contesto e quale significativo segnale di tale impegno, il network globale di DTTL ha approvato, nel corso del fiscal year 2016, i «Global Principles of Business Conduct» (di seguito anche «Global Code»), che si basano sui “Valori Condivisi”.

I valori condivisi



INTEGRITÀ

Deloitte crede che nulla sia più importante della propria reputazione e che comportarsi in modo da garantire il più alto livello di integrità sia fondamentale per ciò che Deloitte rappresenta.



AMBIZIONE ALL'ECCELLENZA NEL SERVIZIO AI CLIENTI

Deloitte gioca un ruolo critico nell'aiutare sia il mercato dei capitali sia i propri clienti a operare in modo più efficiente. Deloitte considera questo ruolo come un privilegio ed è consapevole che ciò richiede un forte impegno.



IMPEGNO VERSO GLI ALTRI

Deloitte crede che la propria cultura di collegialità senza confini rappresenti un vantaggio competitivo per il network e per questo si impegna ad accrescerlo e preservarlo. Deloitte si impegna fortemente a supportare le proprie persone.



VALORIZZAZIONE DELLE DIFFERENZE CULTURALI

Le sfide che devono affrontare i clienti di Deloitte sono complesse e necessitano di un pensiero multidimensionale. Deloitte crede che lavorare con persone che hanno background, culture e stili di pensiero differenti possa aiutare le proprie persone a crescere e diventare professionisti e leader migliori.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Il Global Code sottolinea e ribadisce l'impegno di tutte le persone del network al rispetto dei valori etici e riflette il principio fondamentale secondo il quale l'etica e l'integrità sono valori fondamentali e non negoziabili. Per supportare l'implementazione del Global Code, DTTL ha richiesto a tutte le member firm l'integrazione dei relativi principi in tutti i programmi in tema di etica, nonché nei Codici Etici e di Comportamento adottati a livello locale.

Al fine di implementare il Global Code, il network di Deloitte in Italia ha, per la prima volta nel fiscal year 2016, definito un proprio Codice di Comportamento a livello di member firm recependo i principi del Global Code e conformandosi alla normativa applicabile.

Il network si impegna quindi nel raggiungimento di risultati che generino un impatto significativo per le proprie persone, per le comunità in cui opera nonché per i propri clienti. Gli impegni illustrati nel Codice di Comportamento, pertanto, riflettono le aspettative fondamentali che gli stakeholder ripongono nelle risorse appartenenti al network.

Gli impegni del network



Redazione del primo Codice di Comportamento a livello di member firm



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Per rafforzare la consapevolezza di quanto i temi etici siano pervasivi rispetto all'operato del network, nel corso del fiscal year 2016 è stata lanciata l'**Ethics Survey**, una specifica indagine finalizzata ad affrontare su ampio spettro la percezione e la gestione delle tematiche all'interno del network. La partecipazione registrata è stata in aumento rispetto alle precedenti indagini svolte e ha confermato l'opinione che l'attenzione alle tematiche etiche stia crescendo a livello di network e costituisca una questione sempre più rilevante.

Inoltre, è in previsione per il prossimo fiscal year un aggiornamento delle modalità di erogazione della formazione su tematiche etiche alle persone del network. In linea con questa decisione sono state inviate nel corso dell'anno comunicazioni specifiche con focus sulla rilevanza di integrità ed etica sul luogo di lavoro.

Responsabilità e leadership

Per guidare con strumenti e suggerimenti utili tutti coloro che si trovano a dover affrontare una questione etica è stata da tempo definita la figura dell'**Ethics Officer** che, insieme al CEO, i Function Leader e il Risk Reputational Leader, ha la responsabilità di preparare e implementare i programmi relativi a tematiche etiche e incoraggiare la diffusione all'interno del network dei valori etici a cui esso si ispira.

Inoltre, per rafforzare ulteriormente il proprio impegno, il network di Deloitte in Italia ha aggiornato, nel corso del fiscal year 2016, l'**Ethical Case Management Framework**, in cui sono indicati i diversi canali attraverso i quali è possibile riportare comportamenti potenzialmente contrari ai principi etici, nonché gli

strumenti a disposizione per la consultazione in caso di dubbi su questioni di etica e compliance e una sintesi delle modalità di gestione di tali segnalazioni. In particolare, è stata sottolineata la figura del Talent Leader come ulteriore canale di comunicazione per le diverse function.

Qualsiasi questione rilevante su tematiche etiche può essere riportata al CEO, ai Function Leader e al Risk Reputational Leader (RRL) o direttamente all'Ethics Officer. In caso di criticità, l'Ethics Officer riporta direttamente e immediatamente al RRL ed eventualmente anche al CEO.

Annualmente vengono riportati e discussi con il CEO i progressi, i risultati e i piani relativi ai programmi previsti su tematiche etiche.



Quality & Risk Management

In un panorama mutevole, incerto e complesso, in cui aumentano le richieste da parte dei clienti e le verifiche da parte di organi di controllo esterni e regolatori, il network di Deloitte continua a lavorare per monitorare attivamente, rafforzare e migliorare il proprio processo di gestione dei rischi.

In coerenza con il Risk Framework sviluppato a livello internazionale, il network di Deloitte in Italia si sta impegnando nello sviluppo di attività volte a conseguire il progressivo allineamento delle strutture e dei processi di risk management tra le varie aree di servizi professionali al fine di assicurare un sistema di gestione del rischio coordinato, omogeneo ed integrato con i principali processi di business.

In tale contesto assume particolare rilievo il progetto **“Enterprise Risk Management”** voluto dal network internazionale e finalizzato a consentire un’individuazione e gestione dei rischi a cui è esposto il network di Deloitte in Italia più consapevole ed efficace.

In particolare, il processo in atto prevede una struttura chiara e formalizzata che, partendo da un modello definito a livello di gruppo, consenta di effettuare una valutazione e un monitoraggio dei rischi presenti che possono compromettere il conseguimento degli obiettivi strategici.

Per sfruttare al massimo i benefici di un tale processo, è stata istituita un’apposita struttura di governance che ripartisce chiaramente ruoli e responsabilità tra i diversi livelli del network e provvede ad aggiornare il processo con una cadenza periodica definita di due volte l’anno.





- 01
- 02
- 03
- 04**
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10

Anti-corruzione

Nello svolgimento delle proprie attività, Deloitte promuove la correttezza e ripudia qualsiasi forma di corruzione, impegnandosi a rispettare le leggi in materia di anti-corruzione in vigore in tutti i paesi nei quali opera. In tale contesto Deloitte ha adottato una **Policy Anti-corruzione**, al fine di fornire un quadro generale di riferimento per garantire uniformità di comportamento nell'attuazione delle normative anti-corruzione e per assicurare il mantenimento dei più elevati livelli di integrità.

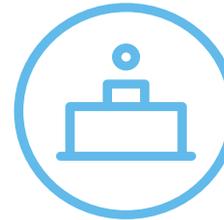
Inoltre, è stato predisposto un **Protocollo di gestione delle relazioni d'affari**, finalizzato a guidare il network nell'individuazione e valutazione dei rischi di corruzione connessi alle third-party business relationship, da applicare in occasione dell'avvio di nuove relazioni o di rinnovo di relazioni con terze parti al momento già esistenti.

La maggior parte delle legal entity del network di Deloitte in Italia ha scelto di adottare il modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001 al fine di assicurare condizioni di correttezza e trasparenza nelle proprie attività. Il Modello contiene infatti tutte le

informazioni utili per prevenire la commissione dei reati, proponendosi di sensibilizzare tutti coloro che operano per il network di Deloitte in Italia sugli effetti derivanti dalle violazioni delle disposizioni previste dal Modello stesso e sulla tipologia dei comportamenti che possono costituire illecito.

Sistema Indipendenza

Le entità aderenti al network Deloitte hanno posto in essere un articolato sistema di direttive, procedure e processi con la finalità di garantire con ragionevole sicurezza il rispetto delle norme e dei principi italiani e internazionali in tema di indipendenza. Il framework di tale sistema – il **Sistema Indipendenza** - è costituito dalle direttive emanate a livello del network Deloitte (nel seguito anche le "Policies Deloitte") che, con specifico riferimento all'indipendenza del revisore, sono delineate avuto riguardo alle norme etiche del Code of Ethics for Professional Accountants emanato dall'International Ethics Standard Board for Accountants - IESBA. Le Policies Deloitte sono un framework "aperto", integrabile con direttive, norme e principi applicabili in relazione a circostanze specifiche, aventi prevalentemente valenza locale o territoriale.



23%

persone del network di Deloitte in Italia che hanno ricevuto formazione in materia di 231





01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Principali componenti del Sistema Indipendenza

Direttive e procedure in materia di indipendenza

Processo di individuazione, gestione e monitoraggio delle informazioni contenute nel sistema Deloitte Entity Search and Compliance

Processo automatizzato di monitoraggio dell'indipendenza personale

Conferma periodica dell'indipendenza

Processo di valutazione e monitoraggio delle relazioni d'affari

Responsabilità del Sistema Indipendenza

Monitoraggio e verifiche relativi all'indipendenza del personale, agli incarichi e al Sistema Indipendenza nel suo complesso

Misure e azioni disciplinari

Attività di formazione



Ascolto e customer satisfaction

Uno dei principali obiettivi del network di Deloitte in Italia è quello di essere sempre più vicino ai propri clienti, anche attraverso l'implementazione di survey ed interviste mirate.

Ogni anno viene indagata la soddisfazione dei propri clienti per misurare il grado di apprezzamento dei servizi erogati. Questo approccio consente infatti, non solo di misurare il livello di servizio e il contributo concreto offerto, ma soprattutto fornisce la possibilità di mettere in campo azioni specifiche per migliorare il valore aggiunto creato dal network.

Customer satisfaction non è uno slogan, ma uno strumento rilevante nella scelta delle priorità e nella verifica delle strategie aziendali, in quanto:

- Evidenzia i bisogni e le attese dei clienti e consente di individuare dove concentrare gli sforzi;
- Può favorire la comprensione dei bisogni latenti del mercato sviluppando la capacità di cogliere i segnali anche se deboli e di anticipare i bisogni;
- Può aiutare a cogliere spunti, suggerimenti stimoli alla definizione di interventi sempre più efficaci anche di carattere organizzativo, pianificazione delle risorse e gestione dei team;
- Può supportare la verifica e la comprensione dell'efficacia delle strategie attraverso il monitoraggio sistematico nel tempo del livello di soddisfazione dei clienti;
- Può aiutare a definire in modo strategico nuove aree di servizi.

Il processo si svolge annualmente e interessa tutti i maggiori clienti con procedure differenziate a seconda della tipologia di servizi forniti. La rilevazione avviene attraverso modalità de visu o attraverso un questionario inviato in formato elettronico.

Risultati dell'assessment per il FY2016 *

99%

Clienti che consiglierebbero Deloitte a un collega e dichiarano che i servizi erogati soddisfano a pieno le aspettative

100%

Clienti che si dichiarano soddisfatti dei servizi di consulenza o revisione contabile di cui hanno usufruito

* Il dato si riferisce esclusivamente ai risultati del questionario on-line

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Deloitte e i social media

Il network di Deloitte in Italia, al fine di rafforzare la relazione con i propri clienti, investe costantemente anche in termini di comunicazione e di presenza sui principali social media. A tal proposito, nel corso del fiscal year 2016 è stata avviata la comunicazione attraverso un nuovo canale: Instagram.

I dati in costante aumento sono testimonianza, da un lato, dell'intensificazione del piano editoriale seguito dal network – che è passato dai 2-3 post settimanali dello scorso anno a uno o più post giornalieri, e, dall'altro, del grande livello di interesse e di apprezzamento da parte della clientela.

Presenza sui social media²



6.000 “Mi piace”
Oltre **360.000** impression in un anno



35.000 Follower
Oltre **2.000.000** impression in un anno



1.000 Follower
Oltre **180.000** impression in un anno



1.000 Follower

² Impression: numero di volte che un singolo contenuto è stato mostrato su un social network. Un utente unico può aver visualizzato il contenuto in più impression.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

L'esperienza al servizio del cliente

L'esperienza maturata consente al network di Deloitte in Italia di fornire un servizio allargato ai propri clienti attraverso la produzione di molteplici attività di ricerca, pubblicazioni, nonché l'organizzazione di eventi rivolti alla business community.



Strategy Council – III edizione 10 novembre 2015

Il 10 novembre 2015 si è tenuta, alla Camera dei Deputati, la terza edizione dello Strategy Council dal titolo **“Istruzione e Conoscenza = Occupazione e Progresso per l'Italia?”**, in cui è stata presentata la visione di Deloitte sul rapporto fra istruzione e la problematica occupazionale e sociale italiana e si è discusso con l'obiettivo di elaborare un piano per lo sviluppo e il mantenimento della conoscenza grazie all'azione congiunta dello Stato, dell'Imprenditorialità, dell'economia, della scuola e della cultura. Supportando l'analisi con una ricerca demoscopica, realizzata in 6 paesi europei, è emerso uno scenario complesso in cui coesistono due grandi

fattori di cambiamento: lo **sviluppo esponenziale dell'innovazione**, che lascia intravedere prospettive di sviluppo sociale ancora non pienamente comprensibili, e **cambiamenti radicali del mondo del lavoro**, anche per effetto dell'innovazione stessa. Alla presenza del Ministro dell'Istruzione e di esponenti del mondo istituzionale e imprenditoriale, la discussione ha evidenziato le carenze del sistema italiano, confrontando punti di forza e debolezza con quelli di altri Stati e ha fatto emergere l'esigenza immediata di riforme che consentano di gestire il presente e di cogliere le opportunità del futuro, garantendo apertura ed equità economica, proattività verso al cambiamento e solidità sociale.



CFO Survey 2015 – Il Semestre

Nei mesi di settembre e ottobre 2015 Deloitte – nell'ambito del CFO Program - ha intervistato oltre 1.300 CFO dell'area EMEA appartenenti a 15 Paesi. La ricerca ha evidenziato un atteggiamento fiducioso tra i manager finanziari europei nonostante il contesto di generale incertezza legato anche alla crisi greca. Tra i CFO italiani coinvolti nel sondaggio si è registrato un **marcato ottimismo riguardo la stabilizzazione dell'economia del Paese**, mentre si è evidenziata maggiore cautela in merito alle previsioni sul mercato del lavoro.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



Il settore agroalimentare italiano: scenari e percorsi di crescita sostenibile

Ottobre 2015

La terza pubblicazione realizzata da Deloitte nel settore agroalimentare italiano raccoglie in ogni sezione racconti di **arte e di eccellenze del made in Italy**. Il settore agroalimentare è un veicolo fondamentale per diffondere a livello globale tutto ciò che il made in Italy esprime: arte, cultura, cibo e turismo e altri settori industriali di eccellenza. Partendo dalle analisi effettuate nelle precedenti pubblicazioni e dai contributi di numerose aziende, il gruppo di studio Deloitte ripercorre in questa pubblicazione tre principali scenari sui quali l'azienda agroalimentare può delineare le proprie prospettive di sviluppo: la collaborazione tra grandi gruppi industriali e le PMI; la rilevanza delle manifatture sul territorio; la comunicazione dei valori e l'evoluzione dei gusti.



Next-generation family business. Evolution keeping family values alive

Tra gennaio e marzo 2016 Deloitte ha condotto 92 interviste di persona con imprenditori che guidano aziende familiari di 19 Paesi dell'area EMEA indagando temi fondamentali quali: successione, governance, approccio al rischio, e fattori critici di successo.

Lo studio mette in luce come la leadership della nuova generazione di imprese familiari punterà soprattutto alla **crescita, all'innovazione e al miglioramento della propria governance**, adottando uno stile diverso e più propenso ad assumere rischi, pur sempre nel rispetto dei valori propri dell'azienda e della famiglia.



FinTech Talks

12 maggio 2016

Gli EMEA FinTech Talks sono eventi su scala internazionale curati da Deloitte e nati per ispirare idee e riflessioni correlate ai Financial Services e, più specificatamente, al mondo FinTech. A ogni incontro partecipano relatori scelti che condividono le loro prospettive riguardo ai recenti sviluppi, trend emergenti e piattaforme tecnologiche che condizioneranno il futuro del mondo Financial Services. Il primo evento della serie, svoltosi a Milano il 12 maggio 2016, è stato incentrato sulla **blockchain**: il tema è stato approfondito e trattato attraverso la partecipazione di leader del settore provenienti da tutto il mondo per esplorare l'impatto che questa tecnologia avrà sui Financial Services attraverso dibattiti su varie tematiche, tra cui l'evoluzione del mondo dei pagamenti e dei capital market.



- 01
- 02
- 03
- 04**
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10

Soluzioni di cross sector convergence

Il mercato che cambia e si presenta con nuove esigenze, regole e sfide, riserva agli imprenditori e alle aziende grandi opportunità che richiedono capacità di analisi ad ampio raggio. Deloitte vuole assistere la crescita dei propri clienti supportandoli nel comprendere e risolvere le sfide proprie di ogni contesto e a valutare le soluzioni più adeguate a creare valore e redditività.

Nello specifico, per consentire ai propri clienti di rimanere costantemente aggiornati, a livello internazionale sono periodicamente individuate **tematiche cross sector e cross industry** su cui vengono sviluppati, tramite il coinvolgimento di gruppi di lavoro multidisciplinari, programmi approfonditi di ricerca e studio atti a indagarne evoluzioni e impatti.

Nello specifico i topic su cui vengono sviluppate **soluzioni di “cross sector convergence”** sono:



Future of mobility

La tecnologia e le abitudini porteranno ad una rivoluzione del concetto di proprietà dell'auto e dello stesso modo di guidare. L'evoluzione del settore automobilistico, inoltre,

avrà implicazioni molto ampie su modelli energetici, assicurativi, sanitari, di finanziamento pubblico, etc.. Deloitte supporta i propri clienti nel delineare un nuovo “ecosistema della mobilità”.



Internet of Things

L'Internet of Things o Internet of Everything è ormai il principale trend del mondo tecnologico e non solo.

Deloitte studia in modo approfondito il fenomeno e affianca le aziende clienti nella creazione di valore attraverso questa evoluzione.



Smart Cities

Ad oggi più della metà della popolazione mondiale vive in aree urbanizzate: questo genera una sempre maggiore attenzione su temi come energia, acqua, trasporti, spazi pubblici ed

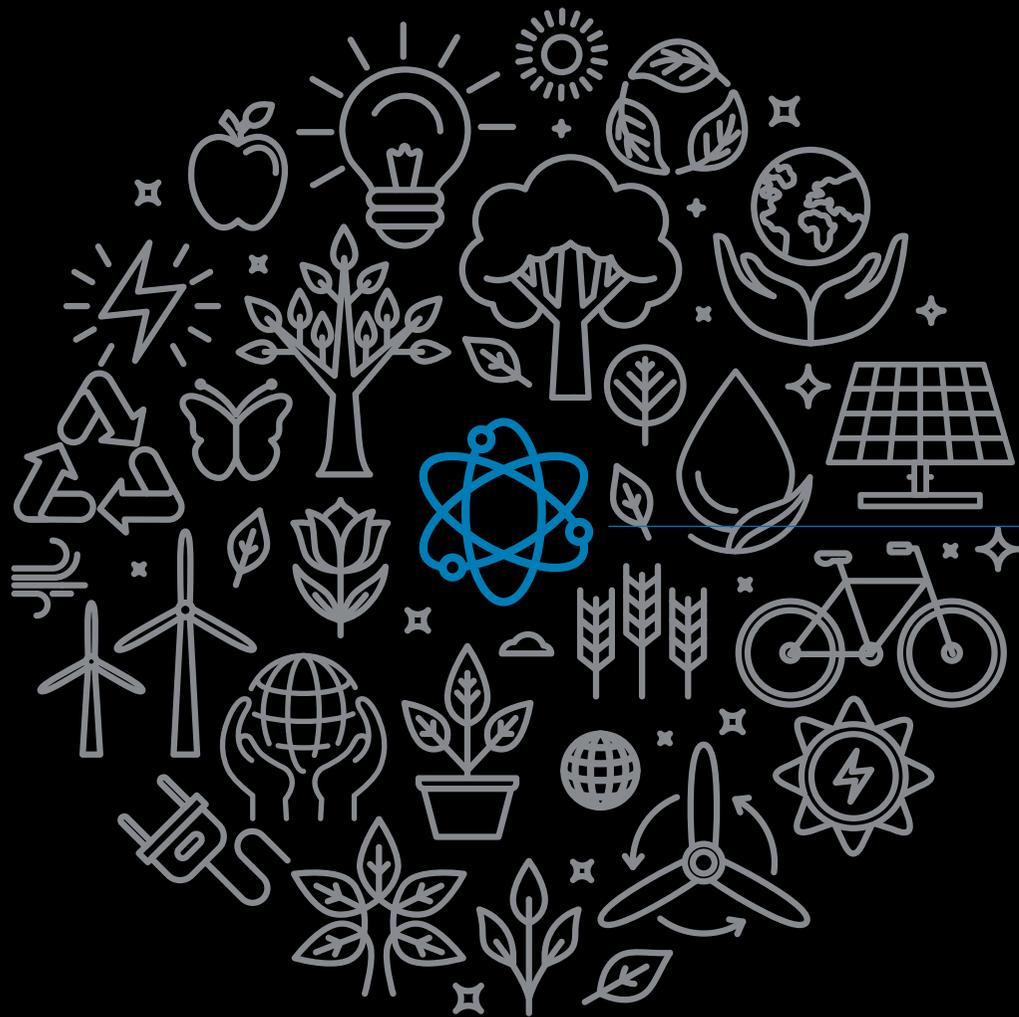
edilizia. Deloitte è impegnata nello sviluppare soluzioni “smart” che possano generare, oltre che efficienza e sostenibilità, valore economico e benessere.



Navigating Brexit

Il voto britannico impone una riflessione sicuramente approfondita sui cambiamenti significativi che l'uscita della Gran Bretagna dall'UE imporrà a tutto il sistema economico.

Gli esperti Deloitte a livello UK, Europe e Global hanno sviluppato un osservatorio su questa tematica volto a supportare i propri clienti nell'affrontare al meglio le conseguenze di questo importante evento.



SICUREZZA DELLE INFORMAZIONI

ISO 27001:2013
per 5 member firm del network



- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10

Nel corso del FY16 Deloitte Consulting S.r.l., Deloitte Risk Advisory S.r.l., Deloitte Fiancial Advisory S.r.l., Deloitte Extended Business Services S.r.l. e Deloitte Italy S.p.A. hanno ottenuto la **certificazione ISO27001:2013**, lo standard internazionale sulla sicurezza delle informazioni. Per il FY17 è previsto il **completamento del processo di certificazione** per tutte le legal entity del network italiano.

le questioni di security, privacy e confidentiality come priorità strategiche per il network. Che si tratti di dati personali o di dati confidenziali dei clienti, Deloitte vuole diventare un *world-class leader* nella tutela della confidenzialità e della privacy delle informazioni.

È quindi fondamentale che ogni persona del network sia parte attiva nel processo di protezione delle informazioni confidenziali e dei dati personali e la presenza di una governance forte, sia a livello globale che locale, attiva su

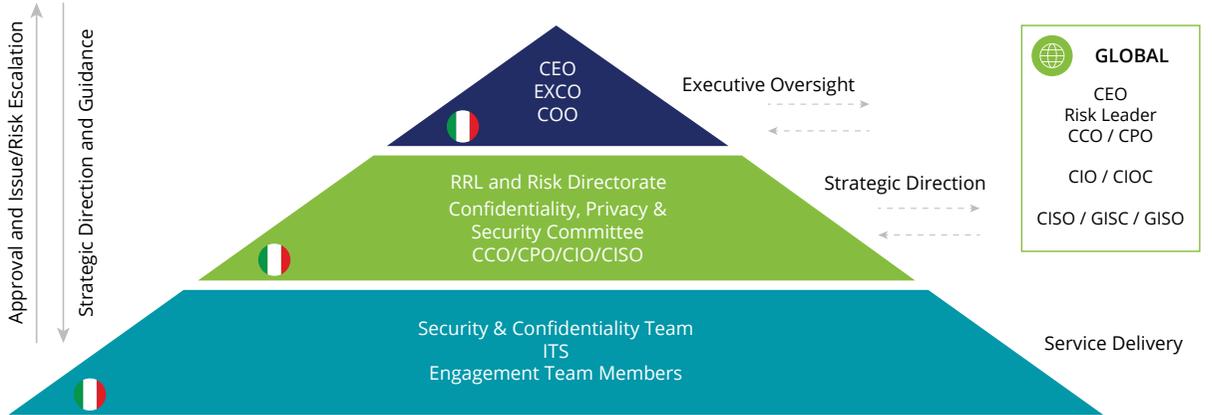
queste tematiche è un fattore chiave. In particolare, tra le responsabilità della struttura di governance responsabile delle tematiche di privacy, security e confidentiality emergono:

- Definizione di policy locali, procedure e standard da adottare in tema sicurezza e confidenzialità.
- Allineamento delle operazioni alla strategia globale e la soddisfazione degli standard di compliance.
- Sviluppo di un piano di valutazione dei rischi legati a sicurezza e confidenzialità.

Molti dei servizi offerti da Deloitte comportano sempre più spesso il trattamento di informazioni che i clienti percepiscono come confidenziali e per le quali si aspettano sempre più stringenti livelli di protezione. La violazione degli accordi di confidenzialità, per esempio attraverso un data breach, può comportare danni rilevanti di natura economica e avere un forte impatto sulla reputazione del network.

La definizione di un chiaro percorso a livello globale, con la **2020 Security Strategy**, e la spinta di nuovi requirements legati sia ad istanze di business che ad istanze normative – come il nuovo regolamento europeo EU 2016/679 sulla protezione dei dati – stabiliscono

Struttura di governance responsabile delle tematiche di privacy, security confidentiality

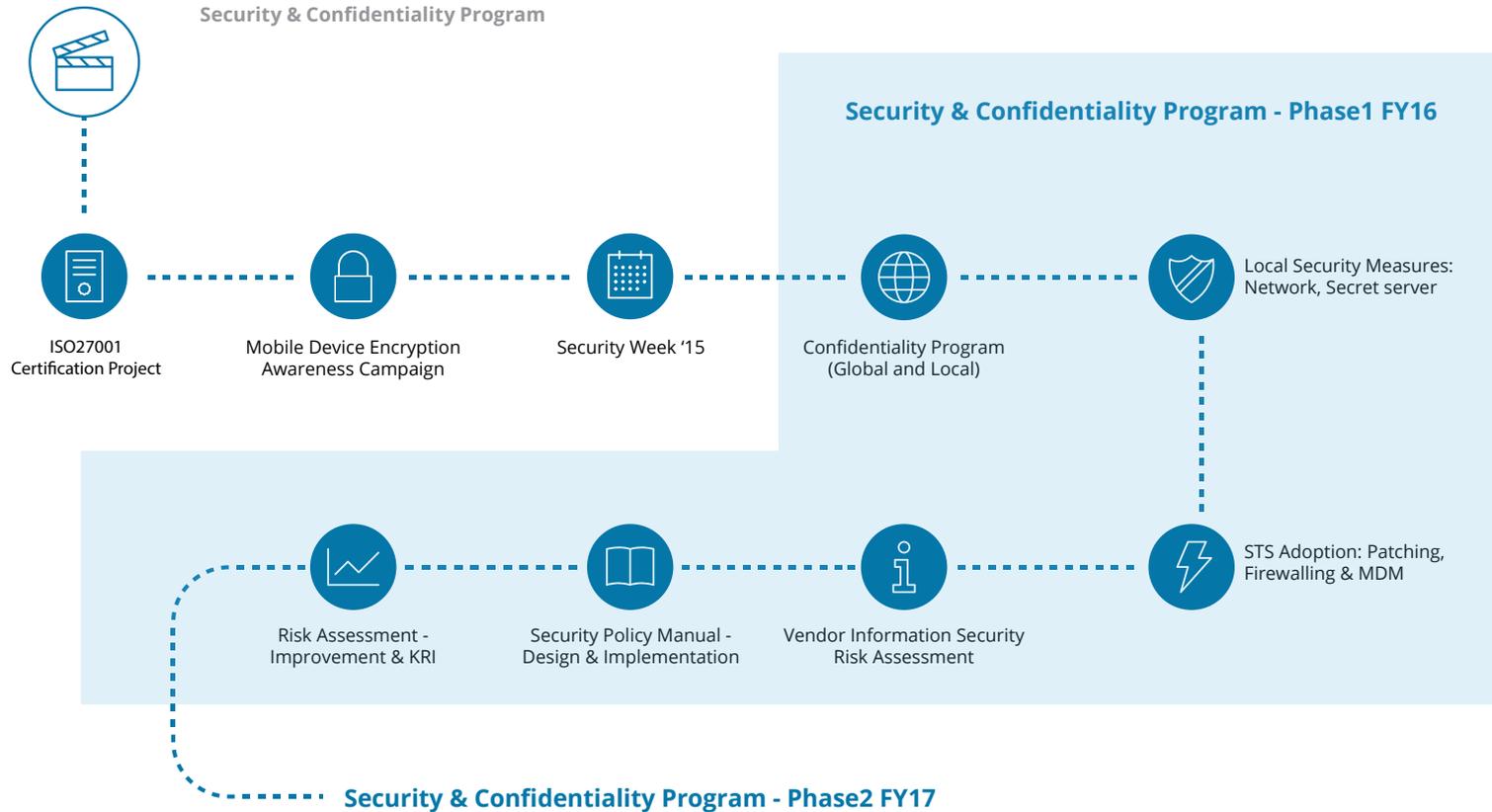


³ Chief Confidentiality Officer (CCO); Chief Privacy Officer (CPO); Chief Information Officer (CIO); Chief Information Security Officer (CISO); Executive Committee (EXCO); Chief Operational Officer (COO)



- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10

Per allinearsi agli obiettivi globali, il network di Deloitte in Italia, proseguendo le attività svolte nel corso del fiscal year precedente, ha avviato nel corso del fiscal year 2016 uno specifico programma - il **Security & Confidentiality Program** - che vedrà ulteriori sviluppi in futuro.





In particolare, alcune delle attività chiave svolte nel corso del fiscal year 2016 sulle tematiche di sicurezza e privacy sono:

Security



Ottenimento della **certificazione ISO 27001** da parte di 5 legal entity del network di Deloitte in Italia: Deloitte Risk Advisory S.r.l., Deloitte Consulting S.r.l., Deloitte Financial Advisory S.r.l., Deloitte Extended Business Services S.r.l. e Deloitte Italy S.p.A.



Adozione nel giugno 2015 di un **Central Intrusion Detection System**



Design di un **Security Policy Manual** comprendente tutte le policy, procedure, standards e istruzioni relative alla sicurezza, in linea con la PM40



Impostazione di un **Security Communication Plan** per la gestione dei programmi di Security Awareness e training



Definizione di un **IT Italy Security Incident Response Team** come punto centrale di contatto per i processi di incident response cross team.

Il network di Deloitte in Italia ha adottato, a partire dal fiscal year 2015, un processo strutturato di **Incident Response Management** e dispone di una apposita **Incident Response Policy**, aggiornata nel fiscal year 2016, al fine di garantire che la risposta alla dispersione, diffusione o scorretta gestione delle informazioni confidenziali dei clienti del network di Deloitte sia gestita in modo tempestivo e ottimale, così da ridurre gli effetti.

Secondo il processo di Incident Response Management, tutti i professionisti del Network Deloitte devono notificare tempestivamente ogni incidente, o anche il sospetto di un evento, che può comportare la perdita di confidenzialità, integrità e disponibilità di informazioni confidenziali dei propri clienti.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Confidentiality



Continua implementazione del **Confidential Information Program** e definizione di uno specifico toolkit (CI Toolkit) a supporto del programma contenente materiale specifico.



Avvio di **5 specifici Confidentiality Program** per alcuni dei crown jewels del network.



Lancio della piattaforma **TP.Go** per effettuare l'Information Security Risk Assessment e l'Anticorruption Check sulle terze parti.



Definizione di un **piano di comunicazione ad hoc**, comprendente messaggi diretti, informazioni sull'intranet aziendale e training specifico per incrementare la consapevolezza e l'educazione sulle tematiche di confidenzialità.

Il **Confidential Information Program**, che recepisce le direttive internazionali e nazionali oltre che le esigenze dei clienti in termini di sicurezza e confidenzialità dei dati, si attiva su clienti che presentano alcuni fattori di rischio, come ad esempio:

- Clienti che hanno richiesto particolari cautele nel trattamento dei dati, anche a livello contrattuale.
- Clienti presso i quali si sono sperimentati eventi di dispersione impropria di dati confidenziali (data breach).
- Clienti a cui sono erogati servizi che comportano il trattamento di quantità significative di dati.
- Clienti a cui sono erogati servizi che comportano il trattamento di dati che hanno una natura particolarmente critica.



- 01
- 02
- 03
- 04**
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10

Tecnologie a servizio della sicurezza

Il network ha da sempre messo a disposizione delle sue persone numerose tecnologie per mitigare e ridurre le potenziali comunicazioni improprie o la perdita di dati confidenziali e tutti i rischi e gli impatti connessi. In tale ambito, nel corso del fiscal year 2016, il network ha lavorato per l'adozione di numerose nuove tecnologie, come ad esempio filtri di spoofing, checkpoint per la defezione di malware e filtri per il miglioramento degli accessi.



In particolare:

- **Deloitte OnLine (DOL)** – è lo strumento di Data Room di Deloitte che consente di condividere in modo sicuro i documenti e agevolare la collaborazione real-time con i clienti e i team di lavoro Deloitte. DOL è in grado di garantire la confidenzialità, la disponibilità e l'integrità delle informazioni scambiate e pertanto mitiga il rischio di data breach, riducendo i potenziali impatti reputazionali ed economici.



~ 400
siti creati



~ 400
utenti attivi

- **File & Share** – è un portale che connette utenti, team e informazioni in modo da permettere l'utilizzo vantaggioso di dati pertinenti nei processi aziendali e favorire così lo sviluppo di un ambiente di lavoro più efficiente e sicuro.



> 4.800
siti creati



~ 84.000
file caricati

- **BitLocker ToGo** – è il sistema utilizzato da Deloitte per criptare – e quindi proteggere – i dati presenti su unità flash USB e hard disk esterni, impedendo a chiunque ne entri abusivamente in possesso di accedere ai contenuti ivi caricati.



- 01
- 02
- 03
- 04**
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10

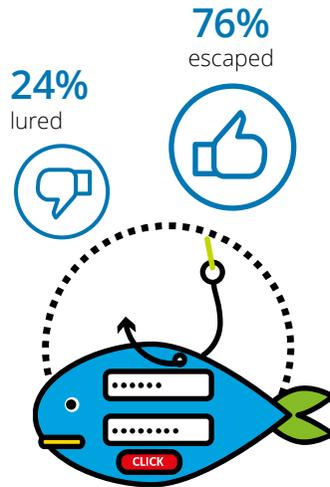
Attività di sensibilizzazione

Allo scopo di accrescere la consapevolezza sui comportamenti corretti da tenere per garantire la confidenzialità e la sicurezza dei dati con cui le persone del network lavorano quotidianamente, anche nel corso del fiscal year 2016 si è svolta la terza **“Security Awareness Week”**, una settimana dedicata alla sicurezza nata dalla collaborazione tra la member firm US e le altre member firm del network Deloitte.



Le tematiche trattate dai focus inviati durante questa terza edizione della Security Awareness Week hanno riguardato principalmente tematiche di confidentiality e privacy, social engineering e phishing, cyber security, global security ed etica.

Phishing Test



Security Week

ATTIVITÀ

- Chiosco informativo in Greenhouse per la condivisione di esperienze
- Invio di mail e distribuzione di brochures, chiavette USB, T-shirt personalizzate e Privacy Screens
- Lancio di questionari e test anti-phishing

OBIETTIVI

- Aumentare l'awareness su tematiche di sicurezza, privacy, confidenzialità ed etica
- Misurare l'awareness e la prontezza nel riconoscimento di minacce delle persone del network attraverso questionari e test mirati

2016
GLOBAL **SECURITY**
AWARENESS WEEK

Al termine della settimana di sensibilizzazione è stato sottoposto a tutte le persone del network di Deloitte in Italia un questionario al fine di verificare l'efficacia delle iniziative realizzate.



1.066
partecipanti



58%
score medio



Le 10 regole d'oro per la protezione dei dati

01 Custodisci le credenziali di autenticazione per l'accesso al computer portatile e alle altre risorse informatiche in modo che nessun soggetto aziendale o esterno ne possa venire a conoscenza.

02 Non lasciare incustoditi faldoni o risorse informatiche (computer, chiavette USB, ecc.) in macchina o in altro mezzo di trasporto.

03 Non acquisire documentazione o dati eccedenti rispetto alle finalità del servizio che stai erogando.

04 Verifica regolarmente che le operazioni di salvataggio (back up) dei dati e dei documenti abbiano avuto un esito positivo.

05 Se necessiti di un software particolare per il tuo lavoro rivolgiti all'help desk di Deloitte, non installare software non autorizzato.

06 L'accesso ai sistemi, agli archivi o ai documenti elettronici dei clienti deve essere autorizzato e strettamente limitato alle attività connesse con gli obblighi contrattuali.

07 Orienta e indirizza i comportamenti organizzativi dei colleghi del tuo team in modo da minimizzare il rischio di trattamento improprio o illecito dei dati.

08 La circolazione dei documenti elettronici e dei dati confidenziali e personali deve essere strettamente limitata al team di lavoro.

09 Visita le sezioni aziendali dedicate a confidentiality, sicurezza e privacy in modo da essere consapevole sulle regole e sulle corrette modalità di trattamento dei dati.

10 Comunica ogni evento di perdita o furto di documenti o di risorse informatiche contenenti dati confidenziali o personali al tuo Risk Leader o al Chief Confidentiality Officer.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



Cyber Risk Service

Nel sistema economico e sociale odierno i sistemi informativi sono divenuti la piattaforma pressoché indispensabile attraverso la quale si esplica la gestione delle infrastrutture e degli asset delle diverse organizzazioni, quali ad esempio reti elettriche, sistemi industriali, sistemi di trasporto, sistemi di pagamento, sistemi sanitari, ecc.

Tutta l'economia e il welfare di un paese avanzato si basano su servizi e infrastrutture connesse al *cyberspace*, ossia il complesso ecosistema risultante dall'interazione su Internet di persone, software e servizi, per mezzo di tecnologie, dispositivi e reti ad esso connesse.

Tuttavia, il *cyberspace* e le sue componenti essenziali sono esposti a numerosi rischi che lo rendono vulnerabile a veri e propri attacchi a Governi, aziende pubbliche e private attraverso la sottrazione, eliminazione o manipolazione di informazioni critiche, il blocco di intere porzioni dei sistemi informativi, oppure la "semplice" infiltrazione di agenti malevoli per consentire la visione di tutte le informazioni create e scambiate da un determinato utente senza che questo se ne possa accorgere, con conseguente perdita di controllo dell'asset informatico, degli asset fisici e/o di confidenzialità dei dati.

Tali incidenti possono impattare molto negativamente sui singoli cittadini, sulle organizzazioni e in ultima analisi sull'intera nazione, provocando danni significativi, talvolta anche non confinati alla sola natura economica, ma anche con possibili impatti sulla potenziale perdita di vite umane, data la sempre maggiore pervasività dell'informatica nelle attività presenti nella vita di tutti i giorni (e.g. informatica di bordo delle automobili, pacemaker connessi attraverso bluetooth per la diagnostica medica continua, ecc.).

In questo contesto, Deloitte ha sviluppato una serie di servizi fortemente specializzati per la gestione dei **Cyber Risk Services**, con un team composto da professionisti multidisciplinari che offrono i propri servizi a grandi gruppi industriali e finanziari privati e a Governi/ Istituzioni Nazionali per definire e attuare approcci integrati innovativi alla Cyber Security che consentano l'applicazione delle migliori pratiche internazionali per la prevenzione e la gestione degli incidenti informatici, la resilienza dei propri processi operativi e la gestione delle crisi, garantendo l'individuazione e l'implementazione delle migliori tecnologie e il pieno sfruttamento delle potenzialità delle reti informatiche per lo sviluppo del business e il miglioramento delle proprie performance, nel pieno rispetto delle normative internazionali e della legislazione su privacy e data protection.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Le attività di Deloitte in ambito di Cyber Risk si articolano in 4 macro aree:



Cyber Strategy: l'insieme delle attività di definizione e disegno di programmi di trasformazione, e relativi piani di investimento, per il miglioramento delle capacità di gestione dei rischi Cyber, in linea con gli obiettivi strategici dell'azienda e del relativo appetito al rischio, delle compliance normative e delle migliori pratiche/standard internazionali.



Cyber Security: Supportano lo sviluppo di un modello di prevenzione risk-based per l'implementazione dei controlli più adatti a ridurre l'esposizione al rischio cyber, aumentando la data protection e la cyber defence dell'organizzazione, tenendo in considerazione tutte le necessità operative dell'organizzazione e sviluppando un modello di miglioramento continuo, in linea con i modelli gestionali aziendali e le compliance normative (e.g. EU General Data Protection Regulation).



Cyber Vigilance: fornisce servizi di threat-detection, threat-intelligence e monitoraggio continuativo dei sistemi aziendali con impiego di tecnologie analitiche di correlazione, che forniscono ai professionisti della cyber security sempre maggiori capacità di identificazione, gestione e rimedio ai principali incidenti cyber che possano avvenire nelle diverse organizzazioni.



Cyber Resilience: Combina capacità proattive e reattive di incident management, integrandole con le modalità di gestione delle emergenze e crisis management aziendali, creando un nuovo modello operativo che integra processi e tecnologie per garantire una risposta sempre più rapida ed efficace per il ripristino delle operazioni ordinarie e riparazione di eventuali danni alle tecnologie utilizzate nello svolgimento del proprio business.





01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Al fine di offrire il migliore servizio ai propri clienti, sono state attuate una serie di azioni specifiche per sviluppare e fare crescere un team di professionisti, italiani e non, che avesse il migliore concentrato di competenze, esperienze ed attitudini presenti nel mercato, attraverso uno strutturato sistema di training interni (quali ad esempio New Hire Bootcamp, Cyber Academy courses, technical training events, ecc.), sponsorizzando l'acquisizione di prestigiose certificazioni di livello internazionale e collaborando con i migliori atenei in Italia (e all'estero) per sviluppare percorsi di formazione specialistici, corsi ed eventi di recruiting, garantendo lo sviluppo delle competenze nel nostro Paese.

In tutte queste aree i professionisti di Deloitte Cyber Risk Service Italia hanno fornito il proprio impegno per aumentare le capacità tecniche e gestionali dei propri clienti, ma soprattutto attuando impegno da "civil-servant" a favore del sistema Paese e delle Istituzioni per lo sviluppo della cyber security e la crescita della consapevolezza complessiva sul tema, raggiungendo nel corso del FY16 importantissimi risultati, tra cui menzioniamo:

- Contributo alla realizzazione del primo **Cyber Framework Nazionale**, contenuto nel Cyber Security Report 2015 sviluppato dal Laboratorio Nazionale di CyberSecurity presso il CINI.
- Contributo alla realizzazione del **rapporto di Cyber Security 2016 per le Piccole e Medie Imprese**, pubblicato dal Laboratorio Nazionale di CyberSecurity presso il CINI.
- Sviluppo del modello di Computer Emergency Readiness team per il settore Finanziario (CERT-FIN), in coerenza con il modello gestionale definito dal programma nazionale per la cyber security.
- Contributo all'Osservatorio Nazionale per la Cyber Security del Settore Elettrico, in particolare allo sviluppo di un Framework di Cybersecurity per gli operatori del settore elettrico.
- Contributo alla realizzazione di un Framework di Cybersecurity per la sicurezza degli operatori aeroportuali, sviluppato da Assaeroporti.
- Partecipazione a progetti di ricerca finanziati dall'Unione europea (fondo di ricerca Horizon 2020 e CIPS): in particolare FIDES "Sistema per la gestione federata dell'Identità Digitale", OF2CEN "Online Fraud Center and

Expert Network" e CI2C "Critical Infrastructure & Cloud Computing" per valutare l'utilizzo del Cloud su processi relativi alle infrastrutture critiche Europee).

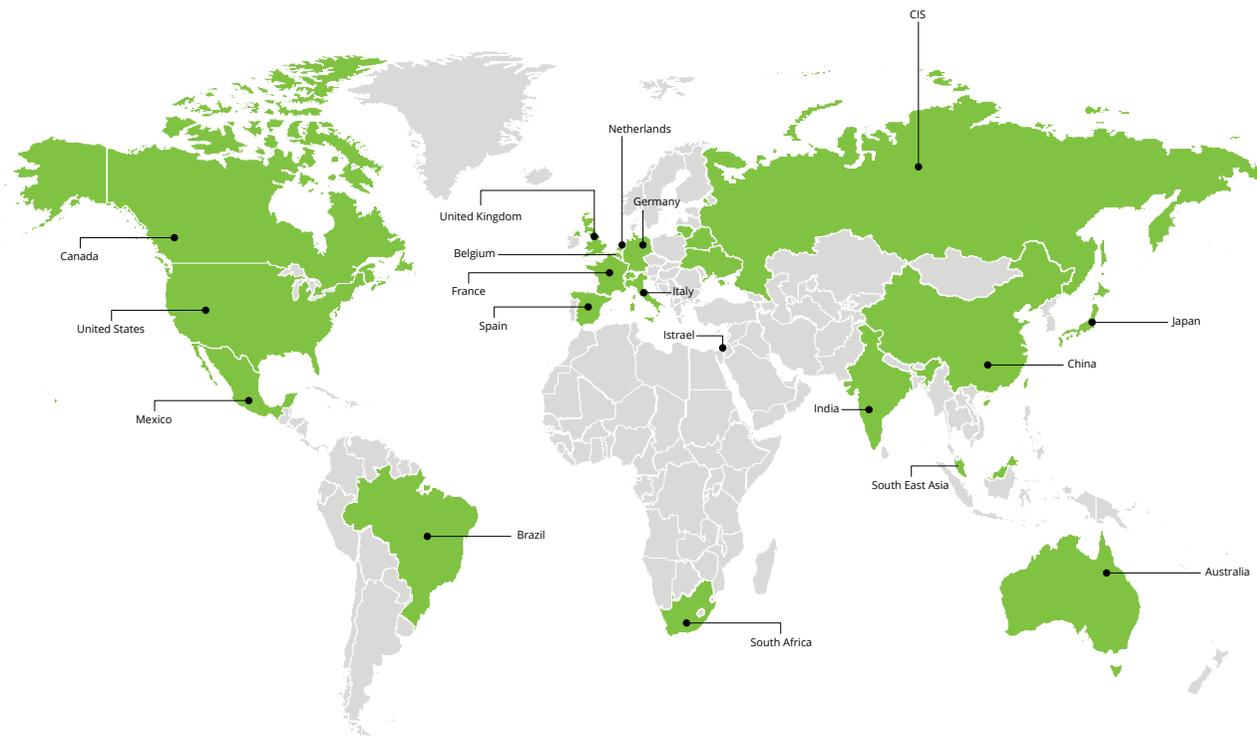
- Contributo a vari progetti NATO di CyberSecurity nell'ambito del programma NATO SPS Science for Peace and Security.
- Partecipazione alle attività delle Nazioni Unite di supporto alla costruzione di Capability Cyber nei paesi in via di sviluppo, in particolare la partecipazione ai "Cyber Drill" regionali, esercitazioni di Cybersecurity condotte in vari paesi del mondo (Medio Oriente, Africa, Sud America, Oceania).
- Supporto al progetto delle Nazioni Unite (ITU) per la redazione di una linea guida per la definizione ed evoluzione di Strategie Nazionali di CyberSecurity.
- Realizzazione di un programma di 12 mesi con una serie di incontri volti a sviluppare maggiore consapevolezza sui rischi Cyber, culminato con la realizzazione della **"Cyber Risk Management Survey 2015"**, prima nel suo genere e realizzata con il supporto di **The Innovation Group** e con il contributo di una serie di prestigiosi partner di settore.

Innovazione

Innovazione è la parola chiave per avere successo in un mondo di continui cambiamenti ed è posta come una delle cinque priorità strategiche di Deloitte a livello globale.

Gli obiettivi del network di Deloitte in Italia, in linea con le strategie globali, sono sia produrre un flusso costante di offerte e nuovi servizi, sia promuovere una cultura innovativa all'interno della società.

Il network di Deloitte in Italia fa parte del Global Innovation Executive insieme ad altre 17 member firm.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



Officine Innovazione

Officine innovazione

All'interno del programma globale "Member Firm Innovation Programs", il network di Deloitte in Italia, grazie ad Officine Innovazione, gioca il ruolo di player principale nel campo dell'innovazione sia nella business community che nell'ecosistema complessivo italiano.

Officine Innovazione è il programma del network di Deloitte in Italia lanciato nel corso del fiscal year 2015 che si pone l'obiettivo di guidare l'evoluzione della business community coinvolgendo attivamente tutte le persone del network e permettendo alle idee di divenire reali opportunità di crescita per gli innovatori, per i clienti, per Deloitte e per la società. L'innovazione è quindi posta al centro sia del network stesso che del mondo delle imprese.

La roadmap di Officine Innovazione

Step 1: Employee driven innovation

- Innovazioni, provenienti dall'interno, per migliorare il **business model** e il **portfolio di servizi Deloitte** e disegnare una nuova esperienza per i **clienti**, coinvolti direttamente in tutto il processo
- Partecipazione di **università selezionate** come **acceleratori**

Step 2: Client-focused innovation

Innovazioni, derivanti dalla **collaborazione tra Deloitte e i clienti**, per migliorare la performance del business dei clienti

- Innovazioni, provenienti dall'interno, per migliorare il **business model** e il **portfolio di servizi Deloitte** e disegnare una nuova esperienza per i **clienti**, coinvolti direttamente in tutto il processo
- Partecipazione di **università selezionate** come **acceleratori**

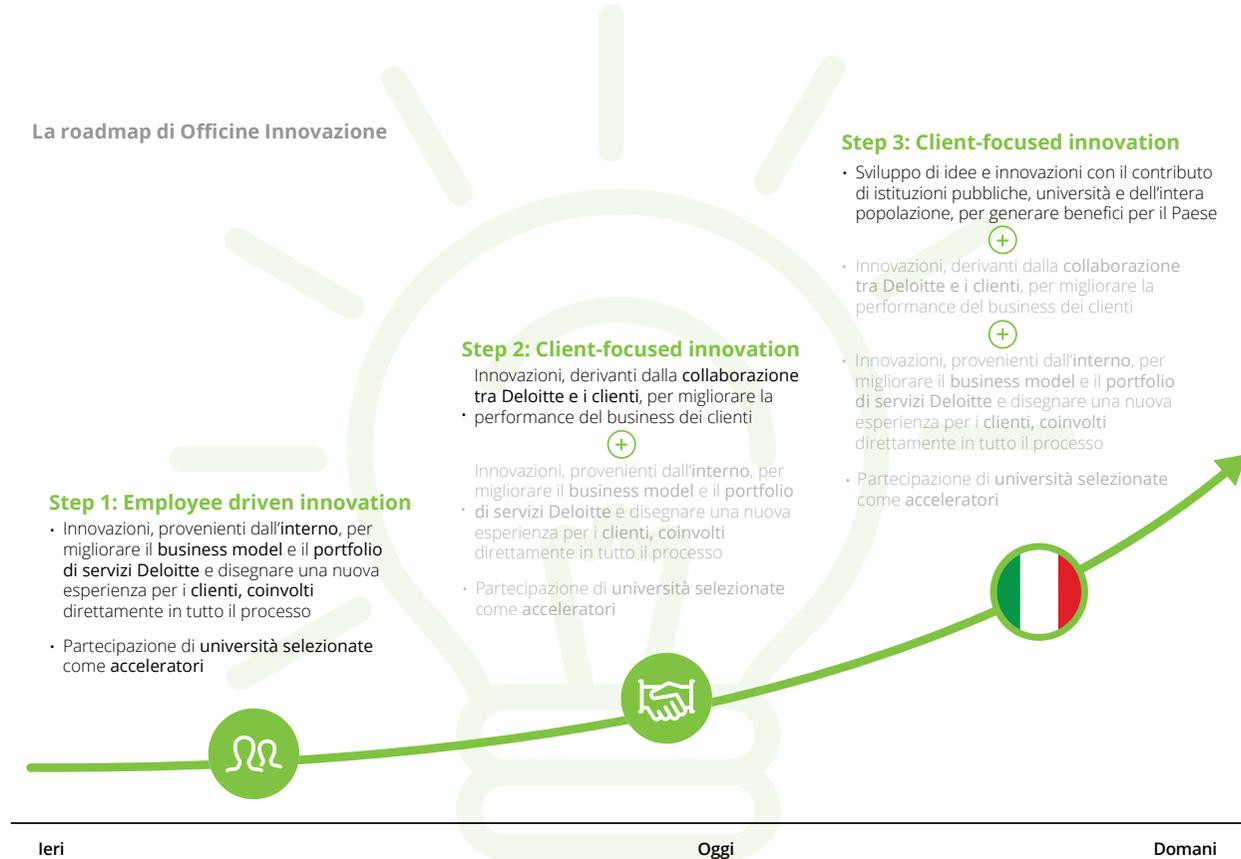
Step 3: Client-focused innovation

Sviluppo di idee e innovazioni con il contributo di istituzioni pubbliche, università e dell'intera popolazione, per generare benefici per il Paese

Innovazioni, derivanti dalla collaborazione tra Deloitte e i clienti, per migliorare la performance del business dei clienti

Innovazioni, provenienti dall'interno, per migliorare il **business model** e il **portfolio di servizi Deloitte** e disegnare una nuova esperienza per i **clienti**, coinvolti direttamente in tutto il processo

Partecipazione di **università selezionate** come **acceleratori**



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



- 01
- 02
- 03
- 04**
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10

L'approccio di Officine Innovazione è stato ulteriormente rafforzato con la definizione di specifiche figure a livello di industry dedicate alla divulgazione dell'innovazione all'interno del network in termini di contenuti, tecnologie, engagement e motivazione.

I key-milestones di Officine Innovazione





Il 30 maggio 2016 Deloitte ha inaugurato la 1° edizione dell'**Innovation Summit**, dedicato alle possibili applicazioni e implicazioni dell'innovazione di business e tecnologica nella vita di tutti i giorni.

In questa prima edizione, dedicata al tema **“Innovazione, benessere e qualità della vita”**, partendo da una riflessione iniziale sul ruolo dell'innovazione all'interno del sistema economico e sociale, si è cercato di investigare una relazione tra questi elementi ed è stato dibattuto di quanto l'innovazione rappresenti un'occasione di crescita per il sistema sociale italiano e di come sia realmente percepito il rapporto tra scoperte tecnologiche e benessere sociale. Durante l'evento è stata anche presentata una ricerca demoscopica esclusiva sullo stesso tema.

Sebbene vi siano infatti innegabili benefici conseguenti all'innovazione esistono però questioni legate alla sostenibilità ambientale e industriale ed è fondamentale riconoscere e limitare i rischi che un rapido processo di innovazione può determinare.

Sono intervenuti eccezionalmente e per la prima volta in Italia Rob Nail – CEO Singularity University con Raymond McCauley e Brad Templeton sempre della Singularity University, realtà unica a livello mondiale nata per ispirare i futuri leader ad affrontare i grandi cambiamenti dell'umanità attraverso le tecnologie esponenziali.

Hanno inoltre partecipato al dibattito insieme a Enrico Ciai – CEO Deloitte Italy e Andrea Poggi, Innovation Leader di Deloitte, Stefano Boeri - Architetto e urbanista, Luciano Fontana - Direttore Corriere della Sera, Andrea Illy - Presidente Illycaffè, Linus - Dj maratoneta, Stefano Mainetti - CEO Polihub.

Il messaggio di questi autorevoli speaker è stato chiaro: bisogna stare al passo ed essere preparati perché l'innovazione è già in atto e bisogna essere pronti a governarla.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



Nel corso del fiscal year 2016, l'idea vincitrice della prima challenge di network è stata trasformata in offering per i clienti del network: **Pantry trainer** da idea è diventata una vera e propria infrastruttura tecnologica destinata alla grande distribuzione.



01

02

03

04

05

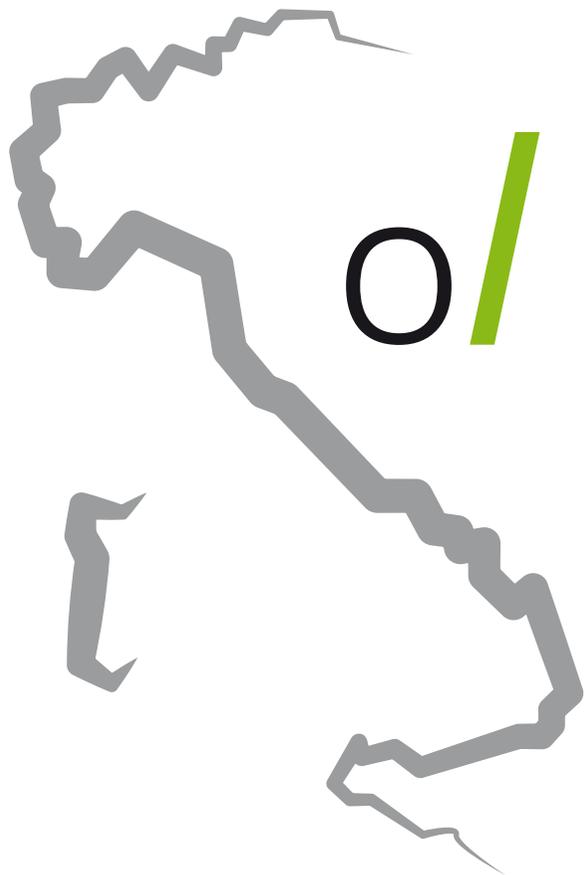
06

07

08

09

10



Il fiscal year 2016, oltre che premiare l'idea "Stop Wasting Food-Pantry Trainer: il Manager del tuo frigorifero" come vincitore della prima Challenge "Il Benessere di Domani", ha visto partire ufficialmente il 3 febbraio 2016 la **seconda Challenge di network**.

Fashion, Automotive e Turismo da sempre sono tra le principali eccellenze del Made in Italy. Quali sono le sfide che questi settori affronteranno? Quali soluzioni di business dovranno utilizzare per vincerle? E Deloitte come può fare la differenza nell'aiutare i propri clienti, indipendentemente dal loro settore di appartenenza? - Queste le domande a cui le persone del network sono state invitate a rispondere con un'idea innovativa.

Il processo si è articolato in quattro fasi - idea generation, idea development, business case development e service approval - e le idee sono state valutate tenendo in considerazione il grado di innovatività, attrattività, fattibilità e sostenibilità economica.

Per stimolare la generazione di idee innovative, il Team di Officine Innovazione ha inviato alle persone del network una serie di mail con contenuti che potessero essere

fonte di ispirazione, principalmente suddivisi in tre tipologie: tutorial, "pillole" di contenuti specifici e inspiring video.

Questa seconda Challenge di network ha registrato risultati di partecipazione straordinari: quasi 2.000 utenti attivi, 336 idee e oltre 30.000 visualizzazioni - valori che mostrano quanto le persone del network di Deloitte in Italia siano attente all'evoluzione del network e quanto la cultura dell'innovazione si sia diffusa in tutto il network.

Il futuro delle eccellenze italiane: Fashion, Automotive e Turismo

La prima idea classificata per la seconda Challenge di network è stata "Assurance Remote Control". Il vincitore, tra i vari premi, ha avuto l'opportunità di andare alla Singularity University, mentre tutti i finalisti sono stati comunque premiati grazie alla partecipazione al "Run4Service Approval", un programma intensivo di accelerazione che ha offerto loro l'opportunità di configurare l'idea come una vera e propria Offering di Deloitte.





336
nuove idee



6.139
voti



2.997
commenti



1.977
utenti



30.686
visualizzazioni



19
sessioni di
idea generation



42%
tasso di
partecipazione



7,1%
tasso di
innovatività



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



Officine Innovazione e giovani start-up

Nel corso del 2016 il ruolo di Officine Innovazione come player nell'ecosistema dell'innovazione si è ulteriormente rafforzato grazie alle collaborazioni strette con alcuni tra i maggiori rappresentanti nel mondo dell'innovazione come **PoliHub**, secondo miglior incubatore in Europa, e con alcune **startup tecnologiche**.

“Ritengo che Deloitte possa contribuire alla crescita di una realtà come quella di PoliHub, in maniera distintiva. Infatti, Deloitte investe significativamente per generare e realizzare innovazione solida e distintiva, abbinando una profonda conoscenza strategica e di business a capacità tecniche, tecnologiche e realizzative”

Andrea Poggi - Innovation Leader del network di Deloitte in Italia

PoliHub e Deloitte insieme per sostenere le startup e promuovere percorsi di Open Innovation

Con questa partnership PoliHub, Startup District & Incubator di Fondazione – Politecnico di Milano, arricchisce il portfolio di nuove opportunità per le startup incubate, offrendo fra i servizi anche il supporto che Deloitte metterà a disposizione dalla fase di stesura dettagliata del business plan fino allo scale-up finale.

Inoltre, le startup incubate potranno essere supportate nel reperimento e successiva valutazione di potenziali proposte di investimento da parte del network internazionale di Deloitte.

Gli **obiettivi** di questa partnership sono principalmente due: da un lato, far crescere le startup favorendone l'interazione con il mondo delle imprese che si affidano ai servizi di Deloitte; dall'altro, permettere al tessuto produttivo del Paese di comprendere ed entrare in contatto con realtà “di frontiera” quali PoliHub, secondo incubatore universitario europeo e quinto al mondo secondo il ranking UBI.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



“Siamo convinti che questa partnership con KPI6, azienda giovanissima in grado di fornire un’offerta già all’avanguardia, saprà portare a entrambe le nostre realtà grandi vantaggi in termini di know-how e di copertura dei nuovi mercati”

Francesco Iervolino - Partner Monitor Deloitte Strategy Consulting e Innovation

KPI6 e Deloitte uniscono le forze

Sviluppare soluzioni verticali sulla base di specifiche esigenze di potenziali clienti: è con questo obiettivo strategico che KPI6 - la prima azienda italiana che opera nel campo del Social Media Listening - e Deloitte hanno annunciato la nascita di una partnership esclusiva.

“Listen. Predict. Decide.” è il claim di KPI6: analizzare il comportamento e le preferenze degli utenti sul web monitorando le conversazioni su brand e prodotti e confrontare i risultati con lo storico di dati per prevedere un possibile andamento futuro. La partnership vedrà le due realtà impegnate ad intraprendere congiuntamente un’azione commerciale finalizzata allo sviluppo, promozione e commercializzazione di prodotti specializzati nell’offrire servizi di “Social Media Listening”, oltre alla collaborazione per la ricerca di soluzioni verticali e definire offerte personalizzate da proporre ai propri clienti.



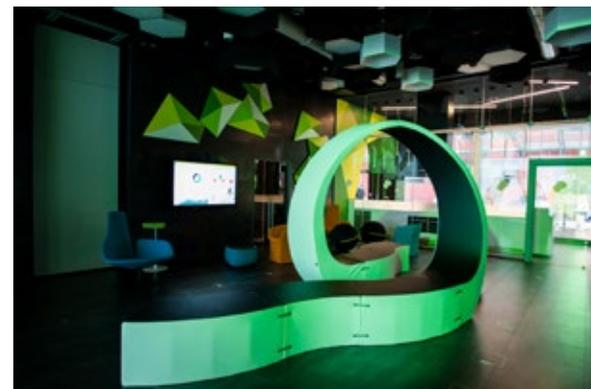
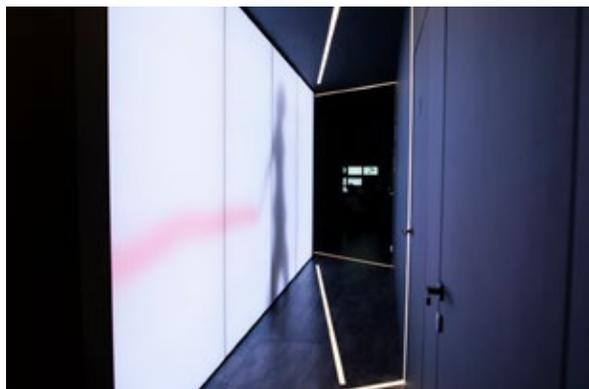
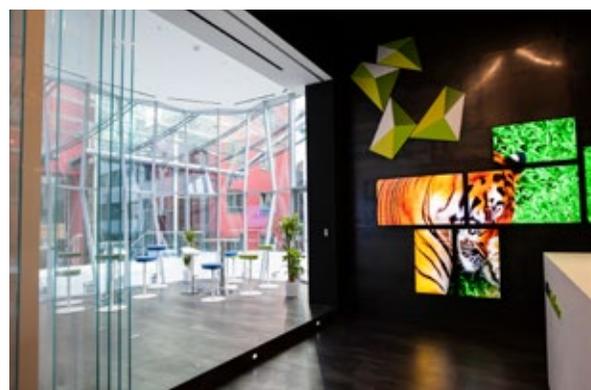
Deloitte Greenhouse™

Attività in Greenhouse

Uno spazio altamente tecnologico e con utilità sociale

La Greenhouse, inaugurata il 29 settembre 2015 alla presenza dell'ex sindaco di Milano Giuliano Pisapia, nasce come ambiente finalizzato a **stimolare nuove idee**, animare incontri di brainstorming e condividere in maniera interattiva nuove soluzioni grazie alla tecnologia.

Fra i primi spazi di questa concezione aperti da Deloitte in Europa, la Greenhouse si inserisce nell'ambito di un progetto più ampio dedicato all'**innovazione** e rappresenta un importante investimento volto non solo ad accelerare il business del network di Deloitte, ma anche a rendere la società un motore di **cambiamento socioculturale**: è infatti uno spazio aperto che con diverse iniziative ed eventi si mette a disposizione della comunità in cui opera, dei milanesi e dei giovani studenti.



Questa “casa dell’innovazione” in pochi mesi è entrata a pieno regime e già nel corso dell’anno ha ospitato non solo incontri con i clienti, innovation lab, workshop e sessioni di presentazione di tecnologie innovative ma si è anche aperta al pubblico e alle scuole.



620
ore di facilitazione



circa 25
workshop e lab



circa 250
eventi



300
ore di progettazione
di OI



Open House Milan, 7-8 Maggio 2016

Deloitte ha aperto al pubblico le porte della Greenhouse durante Open House Milano, un evento annuale aperto a tutti: due giornate per (ri)scoprire gratuitamente una Milano inedita fatta di edifici noti e meno noti, che assumeranno nuovi significati grazie alle visite guidate e gratuite tenute dai progettisti stessi, studenti delle facoltà milanesi e cultori d’architettura.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Deloitte. Digital

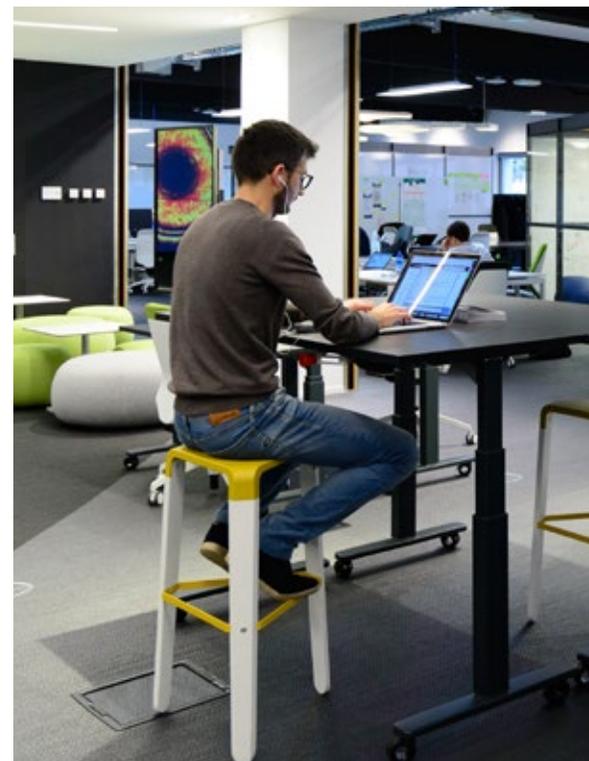
In un mondo dove ogni touchpoint è importante per garantire al cliente la migliore esperienza, diventa fondamentale che tecnologia, creatività e strategia siano sempre allineate.

Deloitte Digital è la divisione di Deloitte che riunisce le competenze di una Digital Consultancy Agency, in cui capacità creative, tecnologiche e conoscenze di Industry aiutano i clienti a realizzare e rendere concreta una nuova visione di business. Un modello innovativo che combina tutti i servizi di eccellenza di Deloitte (Strategy, Operation, Technology) con le componenti di creatività e User Experience tipiche delle web agency, per affrontare a 360° tutte le richieste di questa nuova era digitale.

Nel fiscal year 2016 è stato inaugurato lo studio di **Via Tortona a Milano**, che si aggiunge agli uffici di Roma e Chiavenna, luoghi dove creatività, conoscenza di business e tecnologia si incontrano per progettare esperienze digitali d'eccellenza, rivolte alle aziende leader di tutti i mercati. In un contesto innovativo e unico nel suo genere, viene posta un'elevata attenzione agli aspetti di User Experience, per progettare esperienze incentrate sull'utente e lavorare su diverse tipologie di scenario, creando nuove opportunità di business.

In uno spazio popolato da team multidisciplinari, in cui intelligenze creative e designer si mischiano ai consulenti più tradizionali, con competenze e provenienze trasversali, si sviluppa una visione olistica delle esigenze dei clienti e delle soluzioni più adatte a soddisfarle.

Per consolidare e rafforzare ulteriormente la leadership che Deloitte Digital sta sviluppando sul mercato digitale italiano, negli ultimi due anni sono state concluse le acquisizioni di **Telnext e Qualitekna**, società già leader in progetti di digital transformation su piattaforma Salesforce e Cloud e nella progettazione e gestione di campagne di marketing innovative e integrate.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Grazie al contributo di oltre 300 persone distribuite nelle 3 sedi italiane e ad **operazioni di ricerca continua di nuove eccellenze e talenti**, Deloitte Digital è in grado di offrire un ampio portafoglio di servizi al cliente che rimane sempre il centro fondamentale della nostra cultura aziendale.

Nel dettaglio, l'offerta si fonda su tre principali filoni sviluppati ognuno in una serie di offering costruite sulla base dell'esperienza di Deloitte Digital per aiutare le aziende a sviluppare il proprio business:

- 1. Digital Transformation:** le aziende sono supportate nella loro trasformazione attraverso nuovi modi di interazione con i propri clienti sfruttando le tecnologie digitali di ultima generazione (Mobile / Social etc.). Partendo dall'analisi dei dati, trend e insight di mercato, sono definite nuove strategie e nuovi approcci digitali al business, accompagnando i clienti verso nuovi processi innovativi.
- 2. Digital Experience:** i clienti sono supportati nel rafforzare la propria brand identity e nella creazione di nuove esperienze digitali omni-canale su tutti i



touchpoint, disegnando nuovi customer journey e sviluppando ecosistemi digitali, con piattaforme a supporto.

- 3. Digital Core:** le aziende sono supportate nella revisione del proprio modello operativo con attività di change management, adeguamento della cultura aziendale e formazione. Attraverso strumenti di reportistica avanzata, analisi predittiva e monitoraggio automatizzato real time, è possibile misurare e ottimizzare i processi aziendali. Tutto questo è accompagnato da attività di analisi e prevenzione dei rischi sulla sicurezza informativa e Cyber security.

L'eccellenza dei servizi offerti in campo Digital è attestata anche dai numerosi riconoscimenti ottenuti da Deloitte in questo campo. Da ultimo il Premio **Salesforce Partner Innovation** nelle categorie Connected Partner Ecosystem, Retail e Beni di Consumo. Gli award, sono stati consegnati nell'ambito dell'evento Dreamforce, che rappresenta il contest più grande a livello internazionale per le aziende produttrici di software. A Deloitte è stato riconosciuto il contributo nella trasformazione dei sistemi di customer engagement dei propri clienti, offerto attraverso l'implementazione di piattaforme Cloud, in grado di consentire comunicazioni one-to-one e sistemi di visibilità in real-time.

GESTIONE DEI TALENTI

+23%

ore di formazione rispetto al FY15

62% Millennials

nel network di Deloitte in Italia





- 01
- 02
- 03
- 04**
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10

Deloitte considera le proprie persone un elemento centrale e fondamentale per il proprio successo competitivo. La reputazione del network e l'eccellenza dei servizi offerti risiedono nella capacità di attrarre, sviluppare e trattenere i migliori talenti: il successo di Deloitte si basa quindi sulle competenze, la passione e il coinvolgimento di tutti.



+ 677
persone rispetto al FY15

Attenzione ai giovani

Uno dei pilastri che da sempre il network di Deloitte in Italia ritiene fondamentale per il proprio successo è la volontà e la capacità di attrarre e trattenere i talenti.

La volontà del network di dare **spazio ai giovani talenti** è confermata dall'incremento di persone con età inferiore ai 30 anni (**46%** nel FY16, rispetto al 42% del FY precedente) e l'alta percentuale di millennials⁴ presenti nell'organico del network di Deloitte in Italia (**62%** nel FY16).

Il network italiano è composto da persone giovani, con un'età media che si attesta attorno ai **33 anni**.



62% Millennials
nel network di Deloitte in Italia



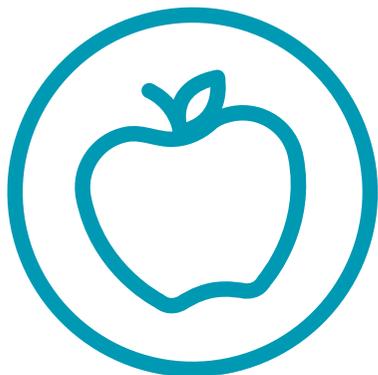
46%
età inferiore ai 30 anni
≈ 33 anni
età media

A dimostrazione delle numerose opportunità che il network offre ai neolaureati che scelgono Deloitte come punto di partenza per il proprio ingresso nel mondo del lavoro, si segnalano gli **oltre 500 stage** avviati durante il fiscal year 2016 che prevedono percorsi di apprendimento, i quali in larga parte si concretizzano in contratti di lavoro.



Oltre 500
stage avviati nel FY16, di cui il
46%
tramutati in contratti di lavoro

⁴ "Millennials" o "Generazione Y", ovvero giovani nati dopo il 1982: diplomati, laureati, impiegati a tempo pieno che lavorano prevalentemente in grandi organizzazioni private / grandi aziende del settore privato.



Millennial Survey 2016

1 Colmare il “purpose gap” è fondamentale per attrarre e trattenere i Millennial, che riconoscono la necessità per le aziende di trarre profitto e di crescere, ma pensano che queste siano troppo concentrate solo su tali obiettivi. Per i Millennial le organizzazioni con un forte senso etico sapranno raggiungere il successo a lungo termine, mentre quelle prive di tali valori sono a rischio.

2 I Millennial desiderano che le aziende si concentrino **maggioremente sulle persone**, sulla comunità in cui operano, sui prodotti, e **meno sui profitti**: così dichiara l’86% degli intervistati italiani, in linea con i dati globali (87%).

3 La maggior parte dei Millennial non ha alcuna remora nel sottrarsi di fronte a una richiesta che ritiene in conflitto con i propri valori personali.

Purpose matters

Millennials will likely commit to their organization if they share its sense of purpose.



● Stay over 5 years
● Leave within 2 years

Deloitte.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Un continuo percorso di crescita e formazione

La cultura del network di Deloitte in Italia si fonda sulla condivisione della conoscenza, sulla creatività, sulla valorizzazione dei propri talenti e soprattutto sul riconoscimento effettivo dei meriti e delle capacità professionali. L'obiettivo di attrazione e valorizzazione dei migliori talenti poggia su piani mirati in linea con le strategie globali, con l'obiettivo di inserire risorse di elevate potenzialità, ispirandosi al principio di omogeneizzazione dei requisiti di assunzione, delle policy di gestione dell'iter selettivo e dei sistemi di valutazione delle competenze.

Su queste basi, nel corso del fiscal year 2016 è stato istituito il **Central Talent Office** con l'obiettivo di mettere a fattor comune le best practice presenti a livello globale e prevedere uno sviluppo sinergico dei percorsi di training e sviluppo. Una delle priorità del network è infatti quella di raggiungere un livello di qualità uniforme nei servizi forniti ai clienti: la capacità del network di fornire costantemente una eccezionale *"client experience"* rimanda alla necessità di poter fare affidamento su persone con un comparabile livello di preparazione e competenze.

Nasce da qui l'idea della definizione dei **Talent Standard**, un set di competenze specifiche definite per tutte le member firms del network. I Talent Standard identificano le capacità più critiche per lo sviluppo delle persone del network per ciascuno dei core services e includono dalle 12 alle 15 *"capacity"* relative a requisiti di leadership, requisiti tecnici e requisiti professionali.



Talent standard

- Forniscono la base per poter offrire una coerente **exceptional Deloitte client experience** in tutto il mondo.
- Forniscono la base per investire in **programmi di learning e sviluppo** sia a livello locale che globale.
- Facilitano lo **sviluppo di un processo di mobility** internazionale, garantendo l'accessibilità e le conoscenze delle competenze delle persone in scambio.
- Forniscono alle persone del network un **framework chiaro e semplice** per la comprensione delle capacità e skills più critiche e fondamentali per il proprio percorso di crescita e carriera.
- Consentono di modificare e uniformare il **processo di recruiting** sulla base di uno specifico set di parametri definiti a livello globale.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Questo articolato set di competenze sviluppate a livello globale presenta **diversi benefici e influenza diversi processi a livello di network**. In particolare, i principali impatti riguardano la formazione erogata dal network, il sistema in essere per la gestione delle performance e l'intero processo di recruiting e selezione di nuovi talenti.

La **formazione**, elemento cardine ai fini dello sviluppo e dell'aggiornamento delle persone del network, è un processo fortemente influenzato dalla definizione dei nuovi Talent Standard e a sua volta gioca un ruolo molto importante ai fini dell'apprendimento del set di competenze definito da tali standard. La contestualizzazione dell'offerta formativa con gli standard offre infatti grandi potenzialità di sviluppo.

L'offerta formativa di Deloitte prevede percorsi in aula o in modalità e-learning con focus su diverse tematiche e disegnati per i diversi livelli di anzianità professionale. Nel corso del fiscal year 2016 sono state erogate **oltre 265 mila** ore di formazione a tutti i professionisti del network di Deloitte in Italia, in aumento del 23% rispetto al fiscal year precedente.

Deloitte University

Deloitte University EMEA ha acquisito, nel corso del fiscal year 2016, un'importanza sempre maggiore, assumendo un ruolo fondamentale per la realizzazione della strategia globale e registrando la partecipazione di circa **170 persone** ai programmi di formazione presso le due sedi di Brussels e Parigi.

Alle edizioni pilot hanno partecipato circa 30 consultant e senior consultant avvicinando il network all'obiettivo di supportare lo sviluppo di competenze specialistiche di function ed estendere il curriculum ai profili più junior.

L'idea alla base del progetto rimane quella di erogare un **curriculum formativo EMEA integrato**, basato sul concetto di continuous learning journey: le persone sono supportate lungo tutto il percorso di carriera in Deloitte sia attraverso eventi in aula sia attraverso training on the job, virtual learning e business simulation guidate da coach.

Dalla sua nascita, DU EMEA è cresciuta ed è oggi in continua evoluzione. La numerosità dei partecipanti coinvolti, i feedback positivi ricevuti, l'entusiasmo dei facilitator (partner e director) sono elementi che confermano il successo del progetto.



01

02

03

04

05

06

07

08

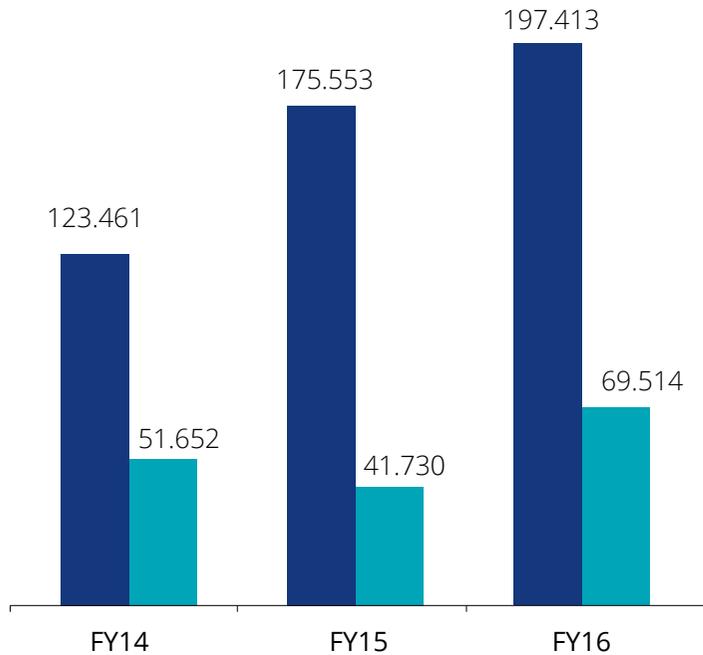
09

10



- 01
- 02
- 03
- 04**
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10

Ore di formazione erogate nel FY16 (n.ore)



+23%
RISPETTO AL FY15

- Formazione in aula
- Formazione e-learning



54,5
ore di formazione pro-capite alla
popolazione maschile



61
ore di formazione pro-capite alla
popolazione femminile



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Inoltre, nel corso del FY16 sono continuate le attività di **formazione finanziata** attraverso i fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua a cui il network aderisce. In particolare, grazie a tali finanziamenti sono stati realizzati programmi dedicati allo sviluppo di competenze linguistiche, manageriali e specialistiche, attraverso ad esempio corsi di mindfulness e comunicazione.

Un secondo processo che subirà notevoli modifiche a seguito dell'adozione degli standard a livello di network è quello legato al performance management: nel corso del fiscal year 2016 è stata infatti avviata la definizione di un **nuovo sistema di performance management**

basato sui Talent Standard. Il nuovo sistema si fonda su un supporto continuativo – attraverso, ad esempio, periodiche review per tutto il team - offerto alle persone del network, in modo tale da mettere ciascun individuo nelle condizioni di comprendere al meglio e definire con maggiore autonomia il proprio processo di sviluppo.

Infine, anche l'intero processo di **talent attraction e recruiting** potrà fare leva sulle caratteristiche definite a livello internazionale per consentire al network di selezionare i migliori talenti e costruire un sistema coeso con la stessa finalità: offrire ai clienti la miglior client experience possibile.

Il fiscal year 2016 ha visto il network coinvolto in un significativo processo di **rebranding**, anche in relazione alle attività di talent attraction e recruiting. Lo scopo è infatti quello di offrire una talent experience completamente nuova, fondata su una comunicazione rinnovata che rispecchia i valori del network.



9.740

ore di formazione erogate tramite finanziamenti pubblici



390.274

euro ricevuti per la formazione finanziata



What impact will you make?
www.deloitte.it

Nei rapporti con le proprie persone e nell'organizzazione del lavoro, così come nei confronti di tutti gli stakeholder, il network di Deloitte in Italia garantisce il rispetto dei diritti umani, l'assenza di discriminazione sul luogo di lavoro, si impegna a promuovere le pari opportunità e a sviluppare una cultura di valorizzazione delle diversità.

Il network ritiene che per rendere unica l'esperienza vissuta dai propri talenti sia fondamentale per loro potersi identificare con la purpose aziendale e mantenere un buon livello di benessere ed equilibrio.

Benessere, equilibrio e conciliazione tra vita e lavoro possono avere un notevole impatto sul coinvolgimento

delle persone, sui servizi offerti ai propri clienti e sulla reputazione del brand: per questo motivo nel corso del fiscal year 2016 il network di Deloitte in Italia ha intrapreso un percorso per allinearsi alle best practice a livello di network, ispirandosi alle member firm che hanno già stabilito approcci olistici per il **well-being**. Priorità del network per il prossimo futuro sarà quella di stabilire una cultura di well-being fondata sulla flessibilità, sulla possibilità di scelta e su un continuo supporto. Inoltre, il network si impegna a fornire numerose convenzioni legate a viaggi, educazione, arredamento e molto altro per favorire ulteriormente la conciliazione di vita e lavoro e aumentare il benessere delle proprie persone.



Tra gli obiettivi della **People Survey**, sondaggio utilizzato dal network per ascoltare le proprie persone e ideare soluzioni per rispondere alle loro esigenze, spiccano le tematiche inerenti al rispetto delle persone e sulla conciliazione vita-lavoro.

La partecipazione all'edizione del FY16 ha raggiunto **quasi il 70%**.





7,9%
tasso di frequenza

Anche la tutela della **sicurezza sui luoghi di lavoro** rappresenta una leva fondamentale all'interno delle politiche aziendali del network, che sono indirizzate verso misure di prevenzione e protezione dei dipendenti, oltre che verso una diffusione ad ampio raggio di una cultura della Salute e Sicurezza sul lavoro. In particolare, la "Policy per la Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro", adottata dalle diverse legal entity del network, è finalizzata alla prevenzione e alla gestione degli incidenti sul luogo di lavoro.



0,1%
tasso di frequenza

Nel corso del FY16 si sono registrati 50 casi di infortunio - di cui 6 sul luogo di lavoro e 44 in itinere - con un indice di frequenza pari a 8 e un indice di gravità pari a 0,11. Inoltre, il tasso di assenteismo del network è pari a 0,4.



0,4%
tasso di assenteismo

Tra le misure preventive adottate dal network di Deloitte in Italia in conformità del D.lgs. 81/2008, riveste un ruolo fondamentale la **formazione in materia di salute e sicurezza** erogata allo scopo di consolidare e incrementare la consapevolezza su tali tematiche

all'interno del network. In particolare, nel corso del FY16 sono state erogate **oltre 8.800** ore di formazione in materia di salute e sicurezza di cui 4.912 ore in modalità e-learning e 3.932 ore in aula. In aggiunta a questo, sono stati erogati dei corsi online di aggiornamento per RLS⁵ per alcune function e dei corsi per addetti antincendio e primo soccorso in alcune sedi italiane.

Inoltre, sono stati effettuati diversi lavori di ristrutturazione degli spazi e miglioramento dell'ambiente di lavoro: in particolare, per la sede di Milano, sono stati aperti un piano del nuovo edificio Tortona 33 e un piano di Deloitte Digital, che vedono l'impiego di pavimentazione in pvc, luci led e la realizzazione di aree break dedicate.



8.844
ore di formazione erogate in materia di salute e sicurezza

⁵ L'indicatore è calcolato come segue: (n° totale di infortuni/n° totale ore lavorate)*1.000.000

⁶ L'indicatore è calcolato come segue: (n° totale di giorni persi a causa di infortuni/n° totale ore lavorate)*1.000

⁷ L'indicatore è calcolato come segue: (n° totale delle ore di assenza/n° totale delle giornate lavorabili)*100

⁸ Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Comunicazione con le proprie persone

Risultati, obiettivi, strategie e tutte le informazioni di interesse per il network, le singole entity e le diverse aree di mercato del network di Deloitte in Italia sono stati condivisi nel corso del FY16 attraverso vari canali di comunicazione, tra cui le seguenti newsletter periodiche:



Financial Results - Newsletter a firma del CEO di Deloitte Italy, dedicata a Partner e Manager e focalizzata sull'aggiornamento trimestrale su temi finanziari e di mercato.



CEO Broadcast - Video-comunicazione trimestrale del CEO di Deloitte Italy, per condividere risultati e iniziative in corso nella member firm italiana.



Between the Lines ON AIR - Video-newsletter periodica del Consulting Function Leader, che approfondisce in ogni edizione uno specifico tema tra quelli di interesse per le persone del Consulting.



Audit Board - Newsletter in formato video a cadenza trimestrale in cui l'Audit Function Leader racconta l'andamento del business, le novità di mercato, le notizie HR e di innovazione relative al mondo Audit. Il video si chiude con una breve intervista a un ospite per approfondire un tema di rilievo nel trimestre.



Tutorial, pillole e inspiring video Innovation - Ciclo di 18 video-pillole erogato a tutte le persone del network per promuovere la cultura dell'innovazione, offrendo loro tecniche utili alla generazione di nuove idee innovative, approfondimenti sul funzionamento del processo di innovazione e storie di moderni innovatori a cui ispirarsi.



Diversità

La presenza delle donne nell'organico del network è una leva determinate al fine di favorire la **diversità**, l'inclusione e una cultura improntata all'integrazione di competenze e contributi professionali.

Nel corso del fiscal year 2016 si segnala la presenza nel network di Deloitte in Italia di **2.081 donne**, registrando un forte incremento rispetto ai fiscal year precedenti (318 in più rispetto al FY15 e 476 rispetto al FY14) e con un'incidenza del **45%** rispetto al totale dei professionisti.

1.605



FY14

1.763



FY15

2.081



FY16



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



01

02

03

04

05

06

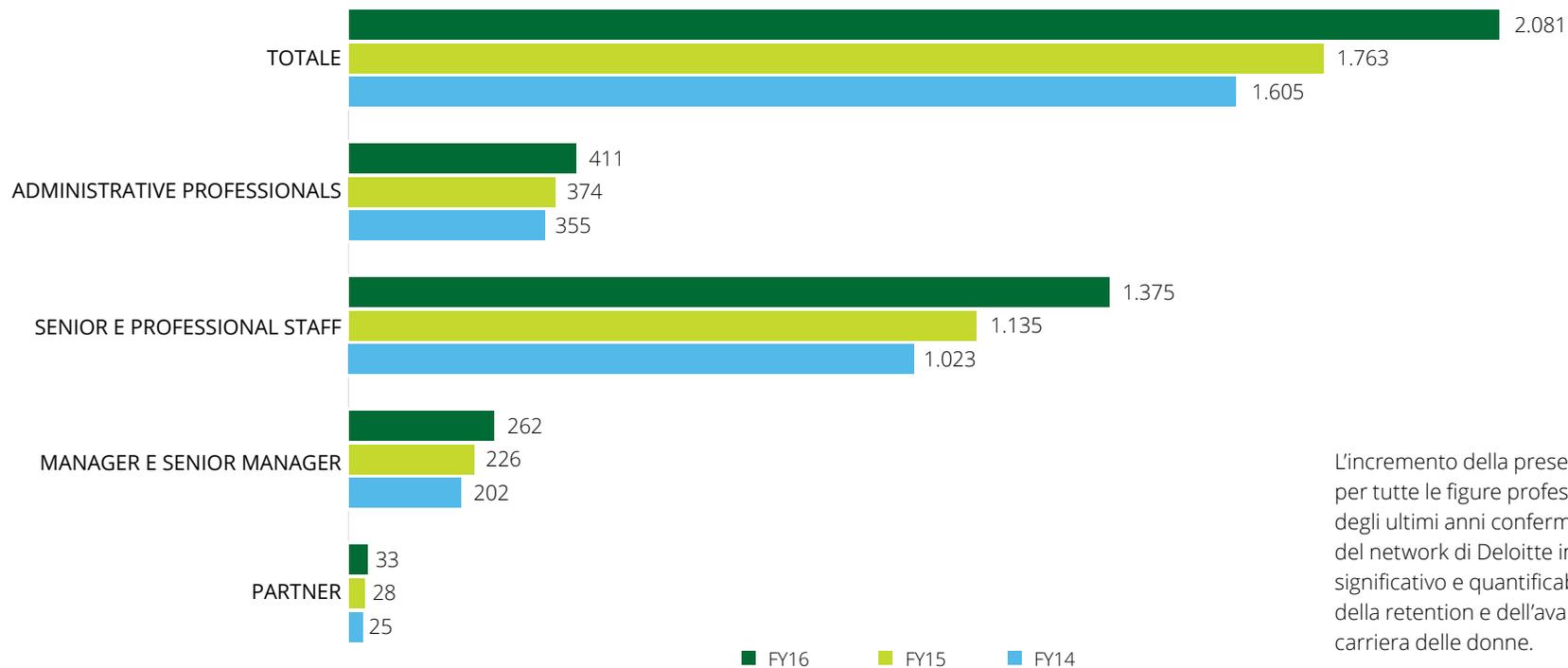
07

08

09

10

Presenza femminile per figura professionale su tre fiscal year



L'incremento della presenza femminile per tutte le figure professionali nel corso degli ultimi anni conferma l'impegno del network di Deloitte in Italia verso un significativo e quantificabile incremento della retention e dell'avanzamento di carriera delle donne.



L'impronta del network

L'impronta che il network di Deloitte in Italia genera sulla società, sulle comunità e sul territorio in cui opera sono emerse come tematiche rilevanti a seguito dell'analisi di materialità e sono pertanto raccontate nelle pagine seguenti, mettendo in evidenza l'impegno, i punti di forza e i possibili spunti di miglioramento.

Il network e i suoi impegni per il sociale

Il network di Deloitte in Italia è consapevole dell'importanza delle persone e del territorio in cui opera e per questo nel fiscal year 2016 è proseguito il percorso verso un business socialmente responsabile a sostegno, attraverso iniziative specifiche, dello sviluppo economico, sociale e culturale di quelle aree in cui è presente.

Rapporti con la comunità

Il network di Deloitte in Italia è tradizionalmente molto legato al territorio in cui opera e questo legame si traduce, principalmente attraverso sponsorizzazioni e iniziative a carattere sociale, in un consolidato sistema di relazioni e di interazione con le comunità locali.

Un impegno concreto che nel corso del fiscal year 2016 ha portato a sostenere queste realtà con donazioni e sponsorizzazioni per oltre 750.000 euro, valore più che raddoppiato rispetto al fiscal year precedente.



Oltre € 750.00

donazioni e sponsorizzazioni nel FY16

Donazioni e sponsorizzazioni FY16



58%

formazione



6%

azioni
umanitarie



36%

altre cause

Social Progress Imperative

Deloitte supporta la ricerca Social Progress Index 2015, ideata dalla no profit statunitense Social Progress Imperative.

Lo studio stila una classifica di Paesi basandosi sulle loro performance sociali e ambientali e arriva a misurare il progresso sociale del 99% della popolazione mondiale utilizzando 52 indicatori distinti. L'Italia si è posizionata al 31° posto della classifica globale, al 21° posto in Europa.

L'edizione 2015 ha rilevato che il livello globale di progresso sociale è marcatamente forte su alimentazione e cure mediche di base, mentre i componenti più negativi sono risultati tolleranza e inclusione.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



MUDEC

Museo delle Culture
Area ex Ansaldo

MUDEC – Museo delle culture di Milano

Dal 10 settembre 2015 Deloitte è a fianco di Mudec in qualità di sponsor.

La scelta di Deloitte di sostenere, sin dalla sua fase iniziale, questa importante istituzione di livello internazionale è coerente con il suo impegno per la scena artistica e culturale in tutto il mondo. Deloitte è da anni impegnata a promuovere il patrimonio culturale dei Paesi in cui opera, dedicando particolare attenzione alle risorse artistiche.

La sponsorizzazione non solo consente al network di lasciare un segno all'interno della società in cui opera,

ma sostiene anche un progetto di eccellenza che coinvolge autorità locali e prestigiose realtà della business community italiana.

Inoltre, la sponsorizzazione porta con sé numerosi vantaggi per le persone di Deloitte tra cui l'accesso gratuito alle mostre e sconti sui biglietti degli accompagnatori, cataloghi omaggio e riduzioni sugli acquisti al bookshop, sconti sulle attività di didattiche delle mostre per i figli e accesso illimitato per tutti alla collezione permanente a prezzo ridotto.

“Siamo particolarmente orgogliosi della partnership che abbiamo siglato con il Mudec. Siamo infatti consapevoli che sia, oggi più che mai, fondamentale per una realtà come Deloitte partecipare e contribuire attivamente alla promozione e valorizzazione delle differenze culturali quali patrimonio da preservare. Sposando appieno la filosofia e le finalità di questo progetto, che vede peraltro il coinvolgimento di istituzioni locali ed enti di eccellenza, confermiamo ancora una volta il nostro impegno a sostegno dell'incontro tra le diverse culture nel mondo”.

Enrico Ciai - CEO del network di Deloitte in Italia



Fondazione IEO

Il network di Deloitte in Italia nel corso del fiscal year 2016 ha deciso di sostenere la Fondazione IEO CCM – Istituto Europeo di Oncologia in due occasioni: durante le festività natalizie e, in continuità con la tradizione degli ultimi anni, in occasione dell'8 marzo 2016, compiendo un gesto concreto di responsabilità sociale e supportando in particolare il progetto di sostegno psicologico alle donne operate di tumore al seno.



Fondazione *Deloitte*



Fondazione Deloitte

Nel febbraio 2016 nasce Fondazione Deloitte, rispondendo al desiderio di porsi in modo sempre più responsabile e attento di fronte alla società, a cui il network di Deloitte in Italia sente di dovere molto e a cui vuole restituire valore.

Il sogno di Fondazione Deloitte è quello di contribuire a migliorare il mondo attraverso la bellezza, il progresso e il sostegno a chi è bisognoso e la convinzione è di poter fare la differenza rivolgendo il proprio impegno verso tre ambiti principali:



Cultura e beni culturali – per valorizzare e preservare le tante meraviglie legate alla storia, all'arte e al paesaggio Italiani, affiancando e supportando le istituzioni e le eccellenze di settore attraverso donazioni e attività di volontariato.



Educazione, istruzione e ricerca – per investire nel progresso attraverso la ricerca e la formazione dei giovani e mettendo a disposizione della società l'esperienza dei professionisti Deloitte.



Emergenze, di carattere nazionale e internazionale – per dare sostegno tempestivo laddove se ne presenti la necessità.



Fondazione Deloitte mira a concretizzare il proprio impegno attraverso numerose azioni specifiche:

- Creando partnership con realtà di eccellenza per perseguire obiettivi condivisi.
- Valutando in massima indipendenza i progetti da sostenere.
- Ponendosi aspettative realistiche in seguito ad attente analisi.
- Misurando i reali progressi raggiunti.
- Mettendo in campo le diverse e numerose competenze presenti in Deloitte.
- Imparando dagli insuccessi.
- Lavorando con impegno e dedizione.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



01

02

03

04

05

06

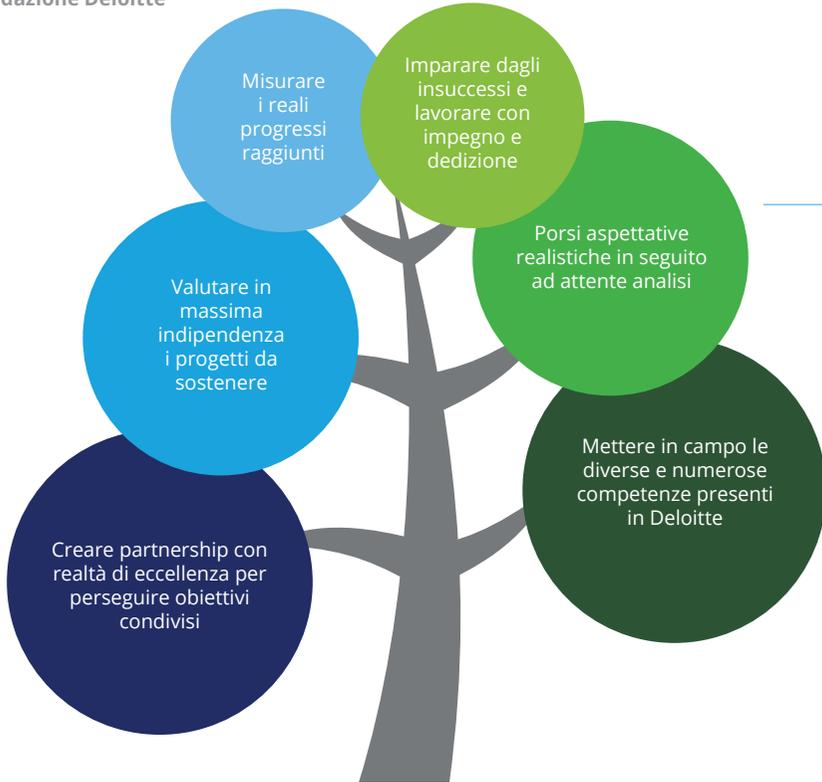
07

08

09

10

L'impegno concreto di
Fondazione Deloitte



I primi progetti avviati dalla Fondazione Deloitte sono:



GIFT MATCHING PROGRAM

Scegli il tuo sogno, condividi il tuo impegno



CENT BY CENT

Small effort.
Big difference.

Solo condividendo un progetto, il coraggio di sostenerlo e l'impegno per realizzarlo è possibile fare qualcosa di grande. Per questo motivo la Fondazione Deloitte ha deciso di lanciare l'iniziativa Gift Matching Program che mira a coinvolgere tutte le persone di Deloitte affinché si uniscano in gruppi di minimo tre persone per donare insieme a favore di realtà attive in uno dei tre ambiti in cui opera la Fondazione. Se si rispettano queste condizioni, la Fondazione Deloitte si impegna a duplicare la donazione effettuata compatibilmente con i fondi disponibili.

Un piccolo gesto personale, se è replicato da tante persone, può fare un'enorme differenza. L'iniziativa Cent By Cent prevede che ogni persona che lavora per il network di Deloitte in Italia possa arrotondare per difetto, nell'ordine dei centesimi, il proprio stipendio mensile e devolvere questa piccola somma a un progetto sostenuto dalla Fondazione Deloitte. Quelli che tendiamo a considerare pochi spiccioli si trasformeranno così in importanti progetti. La Fondazione Telethon è il primo partner della Fondazione Deloitte e la prima charity a beneficiare dell'iniziativa Cent by Cent.



Deloitte e l'ambiente

Il fiscal year 2016 è stato caratterizzato dal raggiungimento di due accordi fondamentali: gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile lanciati dall'ONU e l'accordo di Parigi alla Conferenza sui Cambiamenti Climatici delle Nazioni Unite (COP21).

In questo contesto, il network di Deloitte in Italia conferma il proprio impegno nei confronti della tutela e della salvaguardia dell'ambiente. Tale impegno trova espressione nelle strategie adottate dal network per l'ottimizzazione dei propri consumi – sia dal punto di vista energetico che da quello dell'utilizzo dei materiali – e per ridurre i propri impatti ambientali.

In particolare, il network agisce in modo concreto per il miglioramento dell'efficienza energetica degli edifici, per la gestione e l'uso efficiente della carta e per la riduzione degli impatti connessi ai viaggi di lavoro delle persone del network. Inoltre, le azioni del network in questa direzione si ripercuotono anche nella scelta dei propri fornitori e dei materiali da utilizzare: il network di Deloitte in Italia, infatti, si rifornisce dei materiali utilizzati nei suoi nuovi uffici prevalentemente attraverso fornitori con una particolare attenzione al rispetto delle normative europee in tema di sicurezza e affidabilità del prodotto e che dispongono di certificazioni ambientali.

Consumi responsabili

Il network di Deloitte in Italia promuove e si adopera concretamente per un consumo responsabile delle risorse principalmente utilizzate: l'energia e la carta.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10

Consumi energetici

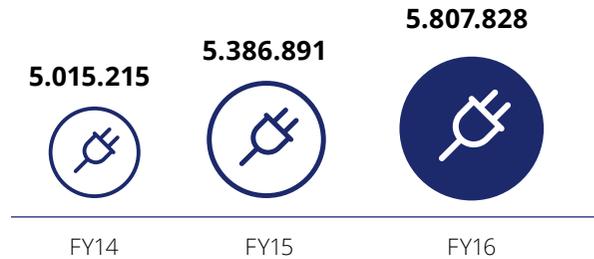
Sul fronte della riduzione dei consumi energetici, l'impegno del network di Deloitte in Italia si concretizza in primo luogo nell'individuazione e attivazione di azioni finalizzate al contenimento dei consumi, al fine di perseguire i più elevati livelli di efficienza energetica all'interno degli edifici e degli uffici italiani.

Nel corso del fiscal year 2016 il network di Deloitte in Italia ha registrato consumi di energia elettrica pari a 5.807.828 kWh, con una crescita di circa 8% rispetto al fiscal year precedente. I consumi di gas naturale, attribuibili al riscaldamento degli edifici, sono stati invece pari a 346.563 m³ registrando ancora una crescita rispetto all'esercizio precedente (+16%).

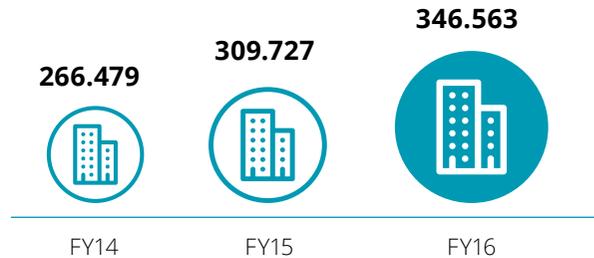
Nonostante tali incrementi, attribuibili principalmente al forte aumento dell'organico rispetto al fiscal year 2015, il network di Deloitte in Italia riconferma i propri impegni di responsabilità ambientale attraverso il miglioramento continuo dell'efficienza energetica dei propri edifici e l'utilizzo di tecnologie all'avanguardia. In particolare, i piani di ristrutturazione e/o apertura di nuovi edifici hanno visto e continuano a prevedere l'impiego esclusivo di illuminazioni LED e, ove possibile, l'utilizzo di tecnologie di domotica.

Consumi energetici suddivisi per fonte

Energia elettrica (kWh)



Gas naturale (m³)





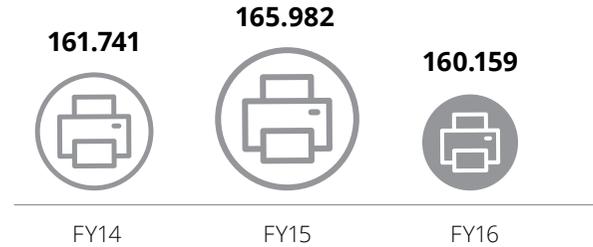
La carta

Anche la riduzione del consumo di carta – principale materia prima utilizzata negli uffici - rientra tra le priorità ambientali del network di Deloitte in Italia.

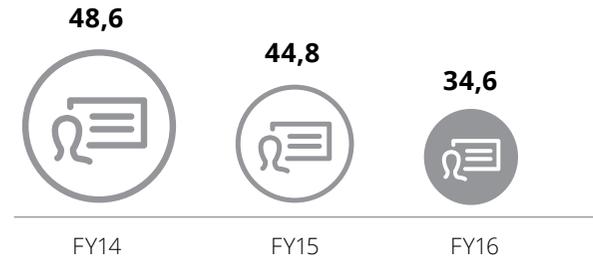
Nel corso degli ultimi anni infatti, il network ha messo in atto diverse iniziative volte alla riduzione e all'ottimizzazione dell'utilizzo di questa risorsa, come ad esempio l'acquisto di carta riciclata (pari a quasi il 34% del totale di carta acquistata nel fiscal year 2016) e la promozione di un processo di stampa responsabile attraverso l'utilizzo della funzione "Ecomode" e del fronte-retro – piccoli accorgimenti che consentono tuttavia di ottenere un risparmio dei costi fino al 30% e una riduzione notevole dell'utilizzo di risorse nel tempo. La permanenza delle persone del network presso le sedi dei propri clienti indirizza inoltre a un comportamento prevalentemente orientato all'utilizzo degli strumenti telematici, a favore di un minore utilizzo della carta.

A partire da febbraio 2015 il network di Deloitte in Italia ha scelto di fornire alle proprie persone buoni pasto elettronici riducendo lo spreco inutile di carta.

Consumo di carta (kg)



Consumo di carta per persona (kg/FTE)



01

02

03

04

05

06

07

08

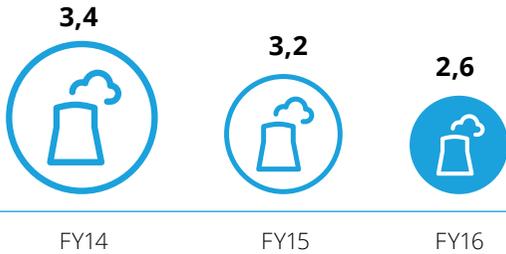
09

10

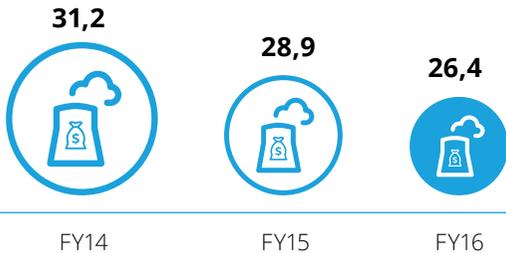


- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10

Emissioni di CO₂ per persona (Ton CO₂eq/FTE)



Emissioni di CO₂ per migliaia di ricavi (kg CO₂eq/000 euro)



Gestione responsabile degli impatti

I principali impatti ambientali del network di Deloitte in Italia sono riconducibili alle emissioni di gas a effetto serra provenienti da diverse fonti, come l'utilizzo di elettricità e gas nella gestione degli edifici e i viaggi di lavoro.

Nel corso del fiscal year 2016 le **emissioni di gas a effetto serra** generate ammontano circa a 12.194 tonnellate di CO₂ equivalenti e confermano il trend

decescente dei valori pro-capite degli ultimi anni: grazie alle azioni di sensibilizzazione intraprese dal network si può infatti notare una diminuzione sia delle emissioni pro-capite generate dal network italiano (-18% rispetto al fiscal year 2015) che delle emissioni per migliaia di ricavi (-9% rispetto al fiscal year 2015).

La maggior parte delle emissioni di gas a effetto serra generate è attribuibile ai **viaggi di lavoro**: circa 76% del totale, a cui contribuiscono prevalentemente gli spostamenti in auto e in aereo, che rappresentano rispettivamente il 49% e il 22% del totale.

Scomposizione delle emissioni di gas a effetto serra prodotte durante i viaggi di lavoro



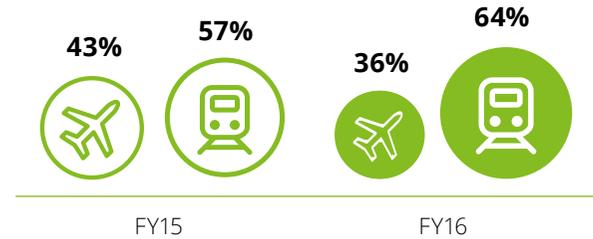


- 01
- 02
- 03
- 04
- 05**
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10

Nonostante le emissioni attribuibili agli spostamenti di lavoro siano ancora significativamente maggiori rispetto al resto, le iniziative di sensibilizzazione verso una mobilità più sostenibile portate avanti dal network di Deloitte in Italia stanno consentendo di registrare risultati concreti: nell'ultimo triennio infatti si è passati da un utilizzo del treno da parte delle persone del network dell'8% nel FY14 ad un 13% nel FY16.

Solamente sulla tratta Milano-Roma, dal FY15 al FY16 si è osservato un incremento dell'uso del treno rispetto all'aereo pari al 7%.

Spostamenti in treno sulla tratta Milano Roma



Per il trasporto della posta pesante tra i due principali comprensori delle sedi di Milano (T25 e T33) è stato adottato nel corso del FY16 un furgoncino completamente elettrico.

Inoltre, anche a livello di **flotta auto aziendale** il network di Deloitte in Italia si sta adoperando concretamente per fornire alle proprie persone una flotta moderna e sempre più sostenibile, tenendo costantemente aggiornati i modelli offerti in modo tale da poter garantire l'ultima classe emissiva disponibile. Ad esempio, nel corso del fiscal year 2016 sono stati introdotti nell'offerta due modelli ibridi

Infine, per tagliare alla base le emissioni dovute a viaggi di lavoro, il network di Deloitte in Italia sta promuovendo sempre più gli **strumenti di tele-lavoro**, limitando la necessità di viaggio a favore di conference call o skype meetings.

Utilizzo di strumenti di tele-lavoro



135.980
minuti di video-conferenze nel fiscal year 2016





Nota metodologica

Il network di Deloitte in Italia⁹ da cinque anni redige il proprio Corporate Responsibility Report (di seguito anche il "Report") a livello italiano, continuando a offrire il proprio contributo anche alla creazione del Global Report del network di Deloitte a livello globale. L'impegno nel guidare i cambiamenti sociali è infatti un tratto distintivo della cultura di Deloitte e parte integrante del modo di fare business dell'intero network.

Questo quinto Corporate Responsibility Report rappresenta per il network di Deloitte in Italia l'evoluzione verso una comunicazione di sostenibilità aggiornata, trasparente e strutturata, sviluppata con e per i propri stakeholder, in quanto illustra quanto fatto dal network sui temi legati alla sostenibilità nel corso del fiscal year 2016, integrando le informazioni economico-finanziarie

con quelle di natura non finanziaria, attraverso indicatori qualitativi e quantitativi.

Il presente Report è stato predisposto in conformità alle linee guida "Sustainability Reporting Guidelines – versione G4", pubblicate nel 2013 dal GRI – Global Reporting Initiative, tenendo conto delle informazioni considerate rilevanti per gli stakeholder e ispirandosi ai principi previsti dalle stesse Linee Guida. Gli argomenti trattati nel Corporate Responsibility Report e l'ampiezza e qualità della loro rendicontazione riflettono i risultati dell'analisi di materialità.

I contenuti del Report sono stati predisposti ispirandosi ai principi di materialità, inclusività degli stakeholder, contesto di sostenibilità, completezza, equilibrio,

comparabilità, accuratezza, tempestività, chiarezza e affidabilità.

Le informazioni e i dati contenuti in questo Report fanno riferimento alle entità legali che compongono il network di Deloitte in Italia al 31 maggio 2016 e alle attività da loro sviluppate nel corso del fiscal year 2016 (1 giugno 2015 – 31 maggio 2016, di seguito anche "FY16"), salvo diversamente indicato. I dati relativi agli esercizi precedenti (fiscal year 2015 e 2014 – di seguito anche "FY15" e "FY14") sono riportati a fini comparativi, per consentire una valutazione dell'andamento dinamico delle performance del network di Deloitte in Italia.

⁹ Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network, e le loro entità correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm è un'entità giuridicamente separata e indipendente dalle altre. DTTL (descritta anche come "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Il presente Corporate Responsibility Report fa riferimento alle seguenti entità legali che costituiscono il network di Deloitte in Italia al 31 maggio 2016:

- Deloitte & Touche S.p.A.
- Deloitte Risk Advisory S.r.l.¹⁰
- Deloitte Consulting S.r.l.
- Deloitte eXtended Business Services S.r.l.
- Deloitte Finance Process Solutions S.p.A. a socio unico
- Deloitte Financial Advisory S.r.l.
- Deloitte Italy S.p.A.
- Deloitte Touche Tohmatsu Tax Services S.r.l. a socio unico
- Studio Legale Associato di Avv. Antonella Alfonsi, Avv. Pietro Venerando, Avv. Francesco Brunelli, Avv. Massimo Zamorani, Avv. Ivana Clara Azzollini, Avv. Josephine Romano ed Associati
- Studio Tributario e Societario
- ICare S.r.l. Informatica e Comunicazione a socio unico
- Qualitekna S.r.l. a socio unico¹¹

Inoltre, il network di Deloitte in Italia, con la volontà di migliorare sempre più il proprio impegno nella rendicontazione in ambito di sostenibilità, a partire dal FY14, sottopone il proprio Corporate Responsibility Report a revisione da parte di una società terza indipendente.

Contatti

Per richiedere maggiori informazioni sulle politiche di responsabilità sociale del network di Deloitte in Italia e sulle informazioni presenti nel Corporate Responsibility Report è possibile scrivere alla seguente casella di posta elettronica:

corporateresponsibility@deloitte.it

Enrico Ciai - CEO Deloitte Italy S.p.A.

Franco Amelio - Deloitte Sustainability Leader

Barbara Tagliaferri - Responsabile comunicazione

¹⁰ In data 13 dicembre 2016 l'Assemblea dei Soci di Deloitte ERS - Enterprise Risk Services S.r.l. ha modificato la propria ragione sociale in Deloitte Risk Advisory S.r.l.

¹¹ La società è stata inclusa nel perimetro di rendicontazione a partire dal corrente fiscal year.



Indicatori di performance

Indicatori relativi alle persone

Scomposizione per figura professionale e genere									
N. persone	FY16			FY15			FY14		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	178	33	211	172	28	200	162	25	187
Manager e Senior manager	599	262	861	534	226	760	484	202	686
Senior staff	445	379	824	421	317	738	404	304	708
Professional staff	1.218	996	2.214	961	818	1.779	766	719	1.485
Administrative professionals	129	411	540	122	374	496	112	355	467
Totale	2.569	2.081	4.650	2.210	1.763	3.973	1.928	1.605	3.533



- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07**
- 08
- 09
- 10



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Scomposizione per figura professionale, età e genere									
FY16									
N. persone	< 30			30-50			>50		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	-	-	-	114	24	138	64	9	73
Manager e Senior manager	7	2	9	545	254	799	47	6	53
Senior staff	113	115	228	325	259	584	7	5	12
Professional staff	1.033	817	1.850	183	175	358	2	4	6
Administrative professionals	16	40	56	84	309	393	29	62	91
Totale	1.169	974	2.143	1.251	1.021	2.272	149	86	235

FY15									
N. persone	<30			30-50			>50		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	-	-	-	117	21	138	55	7	62
Manager e Senior manager	5	1	6	492	220	712	37	5	42
Senior staff	92	88	180	324	227	551	5	2	7
Professional staff	784	655	1.439	176	160	336	1	3	4
Administrative professionals	17	23	40	77	292	369	28	59	87
Totale	898	767	1.665	1.186	920	2.106	126	76	202

FY14									
N. persone	<30			30-50			>50		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	-	-	-	112	18	130	50	7	57
Manager e Senior manager	8	4	12	451	195	646	25	3	28
Senior staff	97	66	163	303	238	541	4	-	4
Professional staff	604	579	1.183	158	138	296	4	2	6
Administrative professionals	14	23	37	70	269	339	28	63	91
Totale	723	672	1.395	1.094	858	1.952	111	75	186



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Scomposizione per figura professionale, genere e tipologia di contratto						
FY16						
N. persone	Tempo indeterminato			Altre collaborazioni ¹²		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	129	19	148	49	14	63
Manager e Senior manager	504	216	720	95	46	141
Senior staff	378	306	684	67	73	140
Professional staff	549	441	990	669	555	1.224
Administrative professionals	120	365	485	9	46	55
Totale	1.680	1.347	3.027	889	734	1.623

FY15						
N. persone	Tempo indeterminato			Altre collaborazioni ¹²		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	128	14	142	44	14	58
Manager e Senior manager	443	181	624	91	45	136
Senior staff	360	257	617	61	60	121
Professional staff	353	295	648	608	523	1.131
Administrative professionals	112	342	454	10	32	42
Totale	1.396	1.089	2.485	814	674	1.488

FY14						
N. persone	Tempo indeterminato			Altre collaborazioni ¹²		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	123	13	136	39	12	51
Manager e Senior manager	402	163	565	82	39	121
Senior staff	335	243	578	69	61	130
Professional staff	312	252	564	454	467	921
Administrative professionals	106	327	433	6	28	34
Totale	1.278	998	2.276	650	607	1.257

¹² Il dato comprende i contratti a tempo determinato, i contratti di apprendistato, gli stage formativi e altri rapporti di collaborazione diretta, con esclusione dei contratti di servizi.



- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10

Scomposizione per figura professionale, genere e tipologia professionale						
FY16						
N. persone	Full time			Part time		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	178	33	211	-	-	-
Manager e Senior manager	596	255	851	3	7	10
Senior staff	444	357	801	1	22	23
Professional staff	1.216	986	2.202	2	10	12
Administrative professionals	125	294	419	4	117	121
Totale	2.559	1.925	4.484	10	156	166

FY15						
N. persone	Full time			Part time		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	172	28	200	-	-	-
Manager e Senior manager	533	215	748	1	11	12
Senior staff	420	296	716	1	21	22
Professional staff	956	806	1.762	5	12	17
Administrative professionals	117	270	387	5	104	109
Totale	2.198	1.615	3.813	12	148	160

FY14						
N. persone	Full time			Part time		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	162	25	187	-	-	-
Manager e Senior manager	482	192	674	2	10	12
Senior staff	402	288	690	2	16	18
Professional staff	764	711	1.475	2	8	10
Administrative professionals	107	263	370	5	92	97
Totale	1.917	1.479	3.396	11	126	137



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Inquadramento professionale per età e per genere									
FY16									
N. persone	< 30			30-50			>50		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	-	-	-	114	24	138	64	9	73
Dirigenti	-	-	-	253	95	348	27	4	31
Quadri	14	5	19	306	216	522	16	13	29
Impiegati	967	821	1.788	432	566	998	30	57	87
Altri collaboratori	188	148	336	146	120	266	12	3	15
Totale	1.169	974	2.143	1.251	1.021	2.272	149	86	235

Categorie protette per genere			
FY16			
N. persone	Uomini	Donne	Totale
Partner	-	-	-
Dirigenti	1	1	2
Quadri	3	2	5
Impiegati	30	61	91
Altri collaboratori	-	-	-
Totale	34	64	98

Composizione dei Consigli di Amministrazione									
FY16									
N. persone	FY16			FY15			FY14		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Donne	Totale
Totale membri dei Consigli di Amministrazione delle società di capitali del network di Deloitte in Italia	31	1	32	31	1	32	31	1	32



- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08
- 09
- 10

Tasso di turnover per fasce d'età e genere ¹³						
FY16						
Entrate						
N. persone	<30	30-50	>50	Totale	Turnover	
Uomini	766	173	10	949	37%	
Donne	591	125	4	720	35%	
Totale	1.357	298	14	1.669	36%	
Uscite						
N. persone	<30	30-50	>50	Totale	Turnover	
Uomini	367	210	15	592	23%	
Donne	276	119	5	400	19%	

Tasso di turnover per genere ¹³						
FY15				FY14		
Entrate						
N. persone	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Totale	774	563	1.337	566	446	1.012
Tasso di turnover	35%	32%	34%	29%	28%	29%
Uscite						
Totale	501	396	897	400	295	695

¹³ Il tasso di turnover è calcolato come segue: turnover in entrata (numero dipendenti assunti nel 2016)/(totale dipendenti alla fine del 2016)*100; turnover in uscita (numero di dipendenti in uscita nel 2016)/(totale dipendenti alla fine del 2016)*100. Il dato relativo al turnover per fasce d'età è disponibile dal FY15.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Tasso di turnover per fasce d'età ¹²				
FY15				
Entrate				
N. persone	<30	30-50	>50	Totale
Totale	1.075	254	8	1.337
Tasso di turnover	65%	21%	4%	34%
Uscite				
N. persone	<30	30-50	>50	Totale
Totale	578	290	29	897
Tasso di turnover	35%	14%	14%	23%

Promozioni									
	FY16			FY15			FY14		
N. persone promosse a:	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	11	5	16	12	3	15	13	3	16
Manager	71	41	112	70	41	111	57	29	86
Totale	82	46	128	82	44	126	70	32	102

Indicatori relativi alla salute e sicurezza									
	FY16			FY15			FY14		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Indice di gravità	0,11	0,10	0,11	0,15	0,17	0,16	0,13	0,22	0,17
Indice di frequenza	6	11	8	5,14	8,56	6,6	6,5	9,4	7,76
Tasso di assenteismo	0,35	0,52	0,42	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Ore di formazione erogate per figura professionale e genere								
FY16								
N. ore	In aula			e-learning			Totale	Pro-capite
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale		
Partner	2.741	324	3.065	373	56	429	3.494	17
Manager e Senior manager	18.040	9.052	27.092	2.467	881	3.347	30.439	35
Senior staff	16.660	16.584	33.244	3.282	3.041	6.324	39.568	48
Professional staff	66.610	49.555	116.165	28.069	28.684	56.753	172.918	78
Administrative professionals	408	17.439	17.847	1.260	1.401	2.661	20.508	38
Totale	104.458	92.954	197.413	35.452	34.063	69.514	266.927	57

FY15								
N. ore	In aula			e-learning			Totale	Pro-capite
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale		
Partner	1.973	125	2.098	559	78	637	2.735	14
Manager e Senior manager	11.520	6.117	17.637	2.603	1.252	3.855	21.492	28
Senior staff	18.057	11.294	29.351	3.536	2.725	6.261	35.612	48
Professional staff	58.488	50.788	109.276	15.089	14.990	30.079	139.355	78
Administrative professionals	211	16.980	17.190	252	647	899	18.089	36
Totale	90.249	85.304	175.553	22.039	19.691	41.730	217.283	55

FY14 ¹⁴								
N. ore	In aula			e-learning			Totale	Pro-capite
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale		
Partner	1.343	279	1.622	867	203	1.070	2.692	14
Manager e Senior manager	8.448	3.461	11.909	3.036	1.323	4.359	16.268	24
Senior staff	15.520	7.646	23.166	5.480	4.224	9.704	32.870	46
Professional staff	45.470	38.635	84.105	17.541	18.264	35.805	119.910	81
Administrative professionals	143	2.516	2.659	128	586	714	3.373	7
Totale	70.924	52.537	123.461	27.052	24.600	51.652	175.113	50

¹⁴ È stato effettuato un restatement dei dati relativi alla formazione erogata nel FY14 a seguito di un aggiornamento delle modalità di rendicontazione del dato.



Indicatori relativi agli investimenti nella comunità

Donazioni, sponsorizzazioni e supporto alla formazione universitaria			
	FY16	FY15	FY14
Euro			
Donazioni, sponsorizzazioni e supporto alla formazione universitaria	750.983	338.368	326.689

Indicatori ambientali

Consumi energetici per fonte			
	FY16	FY15	FY14
Energia elettrica (kWh)	5.807.828	5.386.891	5.015.215
Gas naturale (m ³)	346.563	309.727	266.479
Benzina - auto aziendali (l)	133.873	125.512	n.d.
Gasolio - auto aziendali (l)	1.225.331	1.126.989	n.d.

Carta utilizzata			
	FY16	FY15	FY14
Carta utilizzata (kg)	160.159	165.982	161.741
Carta riciclata (kg)	54.090	60.168	60.781
Percentuale di carta riciclata sul totale	33,8%	36,2%	37,6%

Emissioni di CO ₂ per scope (kg CO ₂ equivalenti)			
	FY16	FY15	FY14
Scope 1	4.137.013	3.791.744	3.292.965
Scope 2	1.992.085	2.165.530	2.016.116
Scope 3 ¹⁵	6.065.328	5.940.096	6.118.755
Totale	12.194.426	11.897.370	11.427.836

¹⁵ Si specifica che parte dei dati relativi alle emissioni scope 3, riportati all'interno del Corporate Responsibility Report provengono da una stima elaborata a partire da dati resi disponibili da un fornitore esterno del network Deloitte in Italia.

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10





Tabella di raccordo tra tematiche materiali e topic GRI-G4

Nella seguente tabella sono presentati gli aspetti (aspects) definiti dalle Linee Guida GRI-G4 corrispondenti agli aspetti materiali identificati per il network di Deloitte in Italia attraverso l'analisi di materialità.

#	Topic	G4 Aspect	Perimetro di materialità	
			Interno	Esterno
1	Privacy e sicurezza dei dati e delle informazioni	Privacy del consumatore	Network Deloitte	<i>Clienti, Organi di controllo e regolatori</i>
2	Performance economico-finanziaria	Performance economica	Network Deloitte	-
3	Crescita e formazione delle nostre persone	Formazione e istruzione	Network Deloitte	-
4	Innovazione e servizi innovativi	n.a.	Network Deloitte	<i>Clienti, scuole e università</i>
5	Soddisfazione della clientela	Etichettatura di prodotti e servizi	Network Deloitte	<i>Clienti</i>
6	Sistema di gestione dei rischi	n.a.	Network Deloitte	<i>Clienti, organi di controllo e regolatori</i>
7	Business etico	Anti-corruzione	Network Deloitte	-
8	Rete internazionale	n.a.	Network Deloitte	-
9	Diversità e pari opportunità	Diversità e pari opportunità	Network Deloitte	-
10	Benessere delle nostre persone	Occupazione	Network Deloitte	-
11	Remunerazione e benefit	Parità di remunerazione uomo/donna	Network Deloitte	-
12	Salute e sicurezza	Salute e sicurezza sul lavoro	Network Deloitte	-
13	Corporate sustainability commitment	n.a.	Network Deloitte	-
14	Diritti umani e condizioni di lavoro	Meccanismi di reclamo su tematiche di diritti umani	Network Deloitte	-
15	Mobilità sostenibile	Trasporto	Network Deloitte	-
16	Community engagement	Impatti economici indiretti	Network Deloitte	<i>Comunità locali e territorio, organizzazioni no profit</i>
17	Presenza sul mercato	-	Network Deloitte	-
18	Utilizzo efficiente dei materiali	Materiali	Network Deloitte	<i>Fornitori</i>

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10





Tabella degli indicatori GRI-G4

Di seguito è presentata la tabella GRI con riferimento all'opzione "In Accordance-core", come prevista dalle Linee Guida GRI-G4 del Global Reporting Initiative. Per ogni indicatore sono riportati una descrizione sintetica del contenuto, il riferimento alla pagina del Corporate Responsibility Report FY16 del network di Deloitte in Italia (o ad altra documentazione disponibile) dove è presente tale informazione.

GENERAL STANDARD DISCLOSURE

Indicatore GRI-G4	Descrizione	Pagina/Note
1. Strategia e analisi		
G4-1	Dichiarazione dell'Amministratore Delegato in merito all'importanza della sostenibilità per il network e la sua strategia	3
2. Profilo dell'organizzazione		
G4-3	Nome dell'organizzazione	91-92
G4-4	Principali marchi, prodotti e servizi	18-19
G4-5	Sede principale	<i>La sede principale del network di Deloitte in Italia si trova a Milano.</i>
G4-6	Paesi di operatività	9-10, 12
G4-7	Assetto proprietario e forma legale	14-15, 91-92
G4-8	Mercati serviti	9-10, 12
G4-9	Dimensione dell'organizzazione	12
G4-10	Dipendenti per tipologia di contratto, genere, area geografica, inquadramento	97
G4-11	Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione	<i>Le persone delle legal entity del network sono coperti da Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro.</i>
G4-12	Descrizione della catena di fornitura	84
G4-13	Cambiamenti significativi della dimensione, struttura, assetto proprietario o catena di fornitura del network	12, 91-92
G4-14	Applicazione dell'approccio prudenziale alla gestione dei rischi	28-30, 39-48
G4-15	Adozione di codici e principi esterni in ambito economico, sociale e ambientale	<i>Il network di Deloitte in Italia sottoscrive e aderisce ai principi e ai codici di condotta delle associazioni di categoria a cui partecipa.</i>
G4-16	Partecipazioni ad associazioni di categoria o organizzazioni	<i>Il network di Deloitte in Italia è presente nelle seguenti associazioni di categoria: Assirevi, Confindustria e Assoconsult.</i>

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Indicatore GRI-G4	Descrizione	Pagina/Note
3. Materialità e perimetro di rendicontazione		
G4-17	Elenco delle entità incluse nel bilancio consolidato e di quelle non comprese nel CR Report	91-92
G4-18	Descrizione del processo per la definizione dei contenuti del Report	5-7, 91-92
G4-19	Aspetti materiali interni al network	5-7
G4-20	Aspetti materiali esterni al network	5-7, 105
G4-21	Modifiche di informazioni rispetto al precedente Report	5-7, 105
G4-22	Cambiamenti significativi in termini di obiettivi e perimetro rispetto al precedente Report	91-92
G4-23	Cambiamenti significativi in termini di obiettivi e perimetri rispetto al precedente bilancio	91-92
4. Stakeholder engagement		
G4-24	Categorie e gruppi di stakeholder coinvolti	5-7
G4-25	Processo di identificazione degli stakeholder	5-7
G4-26	Approccio al coinvolgimento degli stakeholder, incluso frequenze e tipologie di attività	5-7, 33-37, 44, 52-61, 73, 75, 82-83
G4-27	Aspetti chiave emersi dal coinvolgimento degli stakeholder	5-7, 33-37, 44, 52-61, 73, 75, 82-83
5. Profilo del report		
G4-28	Periodo di rendicontazione del Report	91-92
G4-29	Data di pubblicazione del precedente Report	91-92
G4-30	Periodicità di rendicontazione	91-92
G4-31	Contatti per informazioni sul Report	92
G4-32	Tabella degli indicatori GRI	107-112
G4-33	Politiche e pratiche di assurance esterna	114-118



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Indicatore GRI-G4	Descrizione	Pagina/Note
6. Governance		
G4-34	Struttura di governance del network	14-15
7. Etica		
G4-56	Valori, principi, standard e regole di comportamento	25-27

STANDARD SPECIFIC DISCLOSURE

Indicatore GRI-G4	Descrizione	Pagina/Note
INDICATORI DI PERFORMANCE ECONOMICA		
Aspetto materiale: Performance economica		
DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	67-70
G4-EC4	Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione	70
Aspetto materiale: Impatti economici indiretti		
DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	79-83
G4-EC7	Sviluppo e impatto degli investimenti in infrastrutture e servizi	79-83
INDICATORI DI PERFORMANCE AMBIENTALE		
Aspetto materiale: Materiali		
DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	84-86
G4-EN1	Materiali utilizzati suddivisi per peso e volume	86, 103
G4-EN2	Percentuale dei materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato	86, 103
Aspetto: Energia		
G4-EN3	Consumi di energia all'interno del network	85, 103
G4-EN6	Riduzione dei consumi energetici	84-85, 103



Indicatore GRI-G4	Descrizione	Pagina/Note
Aspetto: Emissioni		
G4-EN15	Emissioni di gas serra dirette	87-88, 103
G4-EN16	Emissioni di gas serra indirette	87-88, 103
Aspetto materiale: Trasporti		
DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	84-88
G4-EN30	Impatti ambientali significativi del trasporto dei prodotti e di altri beni e materiali utilizzati per le attività del network e impatti derivanti della mobilità delle persone	87-88, 103
INDICATORI DI PERFORMANCE SOCIALE		
PRATICHE DI LAVORO E CONDIZIONI DI LAVORO DECENTI		
Aspetto materiale: Occupazione		
DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	65
G4-LA1	Numero totale e di assunzioni e tasso di turnover per gruppi di età, genere e regione	65, 100-101
Aspetto materiale: Salute e sicurezza sul lavoro		
DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	73-74
G4-LA6	Tipologia di infortuni, tasso di infortunio, malattie professionali, giorni di lavoro persi e assenteismo e numero di incidenti mortali collegati al lavoro suddivisi per regione e per genere	73-74, 101
Aspetto materiale: Formazione e istruzione		
DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	67-70
G4-LA9	Ore di formazione medie per dipendente per anno, per genere e per categoria di dipendente	67-70, 102
G4-LA10	Programmi per la gestione delle competenze e per l'apprendimento continuo che supportano l'occupabilità continua dei dipendenti e li assistono nella gestione della fine carriera	67-70

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



Indicatore GRI-G4	Descrizione	Pagina/Note
Aspetto materiale: Diversità e pari opportunità		
DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	65, 76-77
G4-LA12	Composizione degli organi di governo e suddivisione dei dipendenti per categoria rispetto al genere, ai gruppi di età, all'appartenenza a gruppi minoritari e altri indicatori di diversità	65, 76-77, 95-96, 99
Aspetto materiale: Parità di remunerazione uomo-donna		
DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	65, 76-77
G4-LA13	Rapporto tra salario base e remunerazione per genere e categoria di dipendente	<i>Le informazioni e i dati relativi al sistema di remunerazione risultando sensibili e confidenziali, non sono stati inclusi nel presente Corporate Responsibility Report.</i>
DIRITTI UMANI		
Aspetto materiale: Meccanismi per i reclami in materia di diritti umani		
DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	25-27
G4-HR12	Numero di reclami relativi agli impatti riguardanti i diritti umani pervenuti, affrontati e risolti attraverso meccanismi formali di gestione dei reclami	<i>Nel corso del FY16 non sono stati registrati reclami in materia di diritti umani.</i>
SOCIETÀ		
Aspetto materiale: Anti-corruzione		
DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	29
G4-SO4	Comunicazione e formazione sulle procedure e politiche anti-corruzione	29
Aspetto: Politica pubblica		
G4-SO6	Valore totale dei contributi politici, per paese e beneficiario	<i>Nel corso del FY16, il network di Deloitte in Italia, non ha ricevuto contributi da parte di partiti politici o loro rappresentanti o candidati.</i>

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Indicatore GRI-G4	Descrizione	Pagina/Note
RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO		
Aspetto materiale: Etichettatura di prodotti e servizi		
DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	33-34
G4-PR5	Risultati delle indagini di soddisfazione dei clienti	33-34
Aspetto materiale: Privacy del consumatore		
DMA	Informativa generica sulle modalità di gestione	39-45
G4-PR8	Numero di reclami documentati relativi a violazioni della privacy e a perdita dei dati dei consumatori	39-48 <i>Nel corso del FY16 non sono stati ricevuti reclami relativi a violazioni della privacy e perdita dei dati dei clienti.</i>



Section 8: Background Information

Section 9: Accessibility and Architecture

Year	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Revenue	1,200,000	1,500,000	1,800,000	2,100,000	2,400,000	2,700,000	3,000,000	3,300,000
Profit	300,000	400,000	500,000	600,000	700,000	800,000	900,000	1,000,000
Expenses	900,000	1,100,000	1,300,000	1,500,000	1,700,000	1,900,000	2,100,000	2,300,000

Section 10: Management Team

- CEO: John Doe
- COO: Jane Smith
- Finance: Bob Johnson
- Marketing: Alice Brown
- Operations: Charlie White



Relazione della società di revisione



DELOITTE ITALY SPA

**RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE
INDIPENDENTE SUL CORPORATE RESPONSIBILITY
REPORT AL 31 MAGGIO 2016**



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



RELAZIONE DELLA SOCIETA' DI REVISIONE INDIPENDENTE SUL CORPORATE RESPONSIBILITY REPORT 2016

Al Consiglio di Amministrazione di
Deloitte Italy SpA

Abbiamo svolto un esame limitato (*“limited assurance engagement”*) del Corporate Responsibility Report per l'esercizio chiuso al 31 maggio 2016 (di seguito il *“Report”*) del network Deloitte in Italia identificato come l'aggregato delle seguenti società: Deloitte & Touche SpA, Deloitte Risk Advisory Srl, Deloitte Consulting Srl, Deloitte eXtended Business Services Srl, Deloitte Finance Process Solutions SpA a socio unico, Deloitte Financial Advisory Srl, Deloitte Italy SpA, Deloitte Touche Tohmatsu Tax Services Srl a socio unico, Studio Legale Associato di Avv. Antonella Alfonsi, Avv. Pietro Venerando, Avv. Francesco Brunelli, Avv. Massimo Zamorani, Avv. Ivana Clara Azzollini, Avv. Josephine Romano ed Associati, Studio Tributario e Societario, ICare Srl Informatica e Comunicazione a socio unico, Qualitekna Srl a socio unico.

Responsabilità degli Amministratori per il Corporate Responsibility Report

Gli Amministratori sono responsabile per la redazione del Corporate Responsibility Report in conformità alle linee guida *“G4 Sustainability Reporting Guidelines”* definite nel 2013 dal GRI - *Global Reporting Initiative*, indicate nel paragrafo *“Nota metodologica”* del Report e per quella parte del controllo interno che essi ritengono necessaria al fine di consentire la redazione di un Corporate Responsibility Report che non contenga errori significativi, anche dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Gli Amministratori sono altresì responsabili per la definizione degli obiettivi del network Deloitte in Italia in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti, nonché per l'identificazione degli *stakeholder* e degli aspetti significativi da rendicontare.

Responsabilità della Società di revisione

E' nostra la responsabilità della redazione della presente relazione sulla base delle procedure svolte. Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri indicati nel principio *“International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 (Revised) - Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information”* (*“ISAE 3000”*), emanato dallo IAASB (*“International Auditing and Assurance Standards Board”*) per gli incarichi che consistono in un esame limitato. Tale principio richiede la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro al fine di acquisire una sicurezza limitata che il Corporate Responsibility Report non contenga errori significativi. Tale principio richiede il rispetto dei principi etici applicabili, compresi quelli in materia di indipendenza, nonché la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro al fine di acquisire una sicurezza limitata che il Corporate Responsibility Report non contenga errori significativi.

PricewaterhouseCoopers Advisory SpA

Sede legale: Milano 20149 Via Monte Rosa 91 Tel. 02667201 Fax 0266720501 Cap. Soc. Euro 7.700.000,00 i.v. - C.F. e P.IVA e Iscrizione al Reg. Imp. Milano n° 03230150967 - Altri Uffici: **Bari** 70122 Via Abate Gimma 72 Tel. 0805640311 Fax 0805640349 - **Bologna** 40126 Via Angelo Finelli 8 Tel. 0516186211 - **Cagliari** 09125 Viale Diaz 29 Tel. 0706848774 - **Firenze** 50121 Viale Gramsci 15 Tel. 0552482811 Fax 0552482899 - **Genova** 16121 Piazza Piccapietra 9 Tel. 01020041 - **Napoli** 80121 Via dei Mille 16 Tel. 08136181 - **Padova** 35138 Via Vicenza 4 Tel. 049873431 Fax 0498734399 - **Palermo** 09141 Via Marchese Ugo 60 Tel. 0916256313 Fax 0917820221 - **Parma** 43121 Viale Tanara 20/A Tel. 0521275911 Fax 0521 791844 - **Roma** 00154 Largo Fochetti 28 Tel. 06579831 Fax 06579832536 - **Torino** 10122 Corso Palestro 10 Tel. 0115773211 Fax 0115773209 - **Treviso** 31100 Viale Feliscent 90 Tel. 0422315711 Fax 0422315798 - **Trieste** 34125 Via Cesare Battisti 18 Tel. 0403480781 Fax 040364737 - **Verona** 37135 Via Francia 21/C Tel. 0458263001

Società soggetta all'attività di direzione e coordinamento della PricewaterhouseCoopers Italia Srl
www.pwc.com/it



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

La nostra società applica l'International Standard on Quality Control 1 (ISQC (Italia) 1) e, di conseguenza, mantiene un sistema complessivo di controllo qualità che include direttive e procedure documentate sulla conformità ai principi etici, ai principi professionali e alle disposizioni di legge e dei regolamenti applicabili.

Le procedure svolte hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della Società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nel Corporate Responsibility Report, analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

Tali procedure svolte hanno riguardato il rispetto dei principi per la definizione del contenuto e della qualità del Corporate Responsibility Report, nei quali si articolano le "G4 Sustainability Reporting Guidelines" e sono riepilogate di seguito:

- comparazione tra i dati di fatturato che compongono il valore del fatturato totale ante elisioni inter-company riportato nel Corporate Responsibility Report e le corrispondenti voci nei bilanci di esercizio al 31 maggio 2016 delle società del network Deloitte in Italia;
- analisi, tramite interviste, del sistema di governo e del processo di gestione dei temi connessi allo sviluppo sostenibile inerenti la strategia e l'operatività del network Deloitte in Italia;
- analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nel Report. In particolare, abbiamo svolto:
 - interviste e discussioni con i delegati di Deloitte Italy SpA e di Deloitte Risk Advisory Srl al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in

essere per la predisposizione del Corporate Responsibility Report, nonché circa i processi e le procedure di controllo interno che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni alla funzione responsabile della predisposizione del Report;

- analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione del Report, al fine di ottenere evidenza dei processi in atto, della loro adeguatezza e del funzionamento del sistema di controllo interno per il corretto trattamento dei dati e delle informazioni in relazione agli obiettivi descritti nel Corporate Responsibility Report;
- analisi della conformità e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nel Report rispetto alle linee guida identificate nel paragrafo "Responsabilità degli Amministratori per il Corporate Responsibility Report" della presente relazione;
- ottenimento della lettera di attestazione, sottoscritta dal legale rappresentante di Deloitte Italy SpA, sulla conformità del Corporate Responsibility Report alle linee guida indicate nel paragrafo "Responsabilità degli Amministratori per il Corporate Responsibility Report", nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.

Il nostro esame ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quello da svolgere per un esame completo secondo l'ISAE 3000 Revised (*reasonable assurance engagement*) e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.



Conclusione

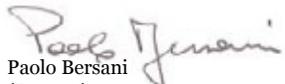
Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il Corporate Responsibility Report del network Deloitte in Italia al 31 maggio 2016 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida “G4 Sustainability Reporting Guidelines” definite nel 2013 dal GRI - *Global Reporting Initiative* come descritto nel paragrafo “Nota Metodologica” del Corporate Responsibility Report.

Altri aspetti

Il Corporate Responsibility Report per l’esercizio chiuso il 31 maggio 2015, i cui dati sono presentati a fini comparativi, è stato sottoposto ad un esame limitato da parte di un altro revisore che, il 21 dicembre 2015 ha emesso una relazione su tale Report.

Torino, 30 maggio 2017

PricewaterhouseCoopers Advisory SpA


Paolo Bersani
(Partner)

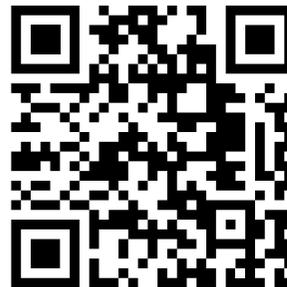




Contatti

Per richiedere maggiori informazioni sulle politiche di responsabilità sociale di Deloitte e sulle informazioni presenti nel Corporate Responsibility Report è possibile scrivere alla seguente casella di posta:

corporateresponsibility@deloitte.it



Per ulteriori informazioni
vi invitiamo a visitare il sito
www.deloitte.it



01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

Deloitte.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata (“DTTL”), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche “Deloitte Global”) non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l’informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all’indirizzo www.deloitte.com/about.