

**Deloitte.**

Corporate  
Responsibility  
Report

Il Bilancio di Sostenibilità del network  
di Deloitte in Italia al 31 maggio 2020

MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS

since 1845



# INDICE

---

02



LETTERA AGLI STAKEHOLDER

04



NOTA METODOLOGICA

06



UN'IDENTITÀ INTERNAZIONALE

10



DELOITTE IN ITALIA

16



GOVERNANCE ED ETICA NEL BUSINESS

26



PRIVACY E SICUREZZA DEI DATI E DELLE INFORMAZIONI

34



IL VALORE CREATO

80



IL TALENTO DI DELOITTE IN ITALIA

107



L'IMPATTO DI DELOITTE SULL'AMBIENTE

117



L'IMPATTO DI DELOITTE SULLA COMMUNITY

135



ALLEGATI

148



GRI CONTENT INDEX

# LETTERA AGLI STAKEHOLDER



**L'ottava edizione del Corporate Responsibility Report** (di seguito anche il "Report") del network di Deloitte in Italia è un documento fondamentale per condividere con i nostri stakeholder quanto realizzato nel corso dell'esercizio fiscale 2020.

Il Report raccoglie – attraverso indicatori di natura qualitativa e quantitativa – 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. In particolare evidenza è l'impatto che queste iniziative hanno avuto sul mercato, sulle nostre persone e sulla comunità.





Con quasi 335 mila persone in 150 Paesi, Deloitte è il network di servizi professionali più grandi al mondo. In Italia le società del network Deloitte, operative in 27 uffici, contano oltre 7.800 persone di cui circa la metà è al di sotto dei 30 anni e di cui circa il 42% sono donne. Nonostante l'emergenza pandemica, nell'esercizio fiscale 2020 (con termine 31 maggio 2020) il network di Deloitte in Italia ha prodotto un fatturato pari a oltre 830 milioni di euro, assunto oltre 1.900 persone, per una crescita del circa 15%, ed erogato oltre 415 mila ore di formazione.

A inizio gennaio 2020, il nostro network lanciava Impact for Italy, il progetto e la nuova filosofia del network di Deloitte in Italia per contribuire a un'Italia

sempre più competitiva e sostenibile. Con questa strategia, ci siamo impegnati a essere sempre di più attori di cambiamento, un motore per la crescita del nostro Paese, con l'obiettivo di favorire e sostenere processi di crescita sostenibili e duraturi per la collettività e i nostri clienti, in modo strutturato e programmatico.

La pandemia da Coronavirus si è scatenata di lì a poco. Deloitte è sempre stata a fianco delle imprese e delle organizzazioni clienti per aiutarle a gestire l'emergenza e a preparare la ripartenza su basi solide.

Deloitte è un acceleratore di innovazione, digitalizzazione, sostenibilità e internazionalizzazione. Accelerare i processi vuol dire favorire il dialogo tra le varie componenti del sistema, dal mondo dell'imprenditoria a quello accademico e del terzo settore, interagendo con il Governo, le Istituzioni e l'intera business community, sempre con uno sguardo rivolto al futuro. Un futuro che si costruisce anche grazie alla valorizzazione e alla crescita dei talenti, alla promozione della cultura e all'impegno nel sociale.

Con la prima edizione dell'Osservatorio Fondazione Deloitte, RiGeneration STEM, il network ha acceso i riflettori sull'importanza dell'educazione e formazione delle materie tecnico-scientifiche per lo sviluppo sostenibile del Paese.

Nel mese di marzo 2020, nel momento forse più drammatico della crisi sanitaria, le persone di Deloitte

hanno dato una straordinaria risposta all'iniziativa promossa da Fondazione Deloitte, donando volontariamente ore del proprio stipendio per sostenere la Protezione Civile. Fondazione Deloitte e le società del network italiano di Deloitte hanno integrato l'importo raccolto con donazioni aggiuntive, che ci hanno permesso di devolvere alla Protezione Civile un milione di euro per l'acquisto di strumenti di ventilazione e dispositivi di protezione per il personale sanitario, necessari alla gestione del Covid-19.

Sul fronte dell'emergenza ambientale, con la strategia globale *WorldClimate* Deloitte si è impegnata a ridurre a zero le emissioni nette generate dalle proprie attività entro il 2030. È un impegno che si rivolge anche verso le nostre persone, che vogliamo responsabilizzare e indirizzare verso comportamenti sostenibili.

Il nostro obiettivo è quello di accelerare processi già avviati in epoca pre-Covid, moltiplicandone l'impatto positivo non solo sul sistema economico, ma sulla società in senso più ampio.

Grazie per il tempo che vorrete dedicare alla lettura del nostro Report.

**Fabio Pompei**  
CEO Deloitte Italy S.p.A.



# NOTA METODOLOGICA



Il network di Deloitte<sup>1</sup> in Italia da otto 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 Impact 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.

<sup>1</sup> 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](http://www.deloitte.com/about).



Questo ottavo Report rappresenta per il network di Deloitte in Italia un'importante strumento di comunicazione e condivisione con e per i propri stakeholder, che ha assunto una rilevanza ancora maggiore alla luce degli eventi che hanno impattato significativamente il network italiano, così come tutto il tessuto economico e sociale, locale e globale, derivanti dalla crisi epidemiologica scatenatasi in Italia e nel mondo a fine di gennaio 2020. Questo Report intende quindi presentare, oltre che le principali attività e caratteristiche del network, in continuità coi contenuti trattati nei precedenti Report, anche un focus su tutte le attività e le novità implementate al fine di rispondere al meglio, su tutti i fronti di business e non, a questo particolare momento storico.

Il presente Report è stato predisposto in conformità ai nuovi standard di rendicontazione "Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards" (di seguito "GRI Standards") pubblicati nel 2016 dal Global Reporting Initiative (GRI), secondo l'opzione "in accordance - core".

Gli argomenti trattati nel Corporate Responsibility Report e l'ampiezza della loro rendicontazione riflettono i risultati di un'analisi di materialità, come previsto dagli stessi GRI Standards, al fine di rendicontare gli argomenti di sostenibilità ritenuti rilevanti dai propri stakeholder e dal network stesso.

Ai fini della redazione del presente Report, è stato condotto un processo strutturato di analisi di materialità che ha portato alla definizione della nuova matrice di materialità per il FY20 che ha coinvolto direttamente sia il Top Management del network sia un campione di persone del network, come descritto in dettaglio nel capitolo "CSR Commitment".

Il perimetro di rendicontazione dei dati e delle informazioni fa riferimento alle entità legali che compongono il network di Deloitte in Italia al 31 maggio 2020<sup>2</sup> e alle attività da loro sviluppate nel corso del FY20 (1° giugno 2019 – 31 maggio 2020) salvo diversamente indicato.

I dati e le informazioni sono riportati per entrambi gli anni FY2019 e FY2020 a fini comparativi, per consentire una valutazione dell'andamento dinamico delle performance del network di Deloitte in Italia nel tempo. Per garantire l'attendibilità dei dati, è stato limitato il più possibile il ricorso a stime, le quali, se presenti, sono opportunamente segnalate e fondate sulle migliori metodologie disponibili.

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 FY2014, 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 e ambientale del network di Deloitte in Italia e sulle informazioni presenti nel Corporate Responsibility Report è possibile scrivere alla seguente casella di posta elettronica: [itcorresponsibility@deloitte.it](mailto:itcorresponsibility@deloitte.it)

**Monica Palumbo** | Responsabile del Corporate Responsibility Report  
**Barbara Tagliaferri** | Responsabile comunicazione

<sup>2</sup> Per i dettagli rispetto alle Società incluse nel perimetro si veda la sezione Allegati.



# UN'IDENTITÀ INTERNAZIONALE



Deloitte Touche Tohmatsu Limited (di seguito anche "Deloitte" o "DTTL") è un network di società presenti in **oltre 150 paesi**. Le società operano come entità separate e indipendenti a livello di singolo paese o regione e nell'ambito del proprio framework giurisdizionale. All'interno di questo contesto internazionale, le società sono caratterizzate da una mission, valori, standard di servizi ai clienti, metodologie e linee guida condivise.

Anche nel FY20 Deloitte si è confermato leader nell'industria dei servizi di consulenza su scala globale. Il marchio Deloitte è, ad oggi, riconosciuto dal mercato internazionale quale sinonimo di eccellenza e qualità<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Secondo il Rapporto annuale "Global 500 2020, The annual report on the world's most valuable brands", stilato da Brand Finance, Deloitte è il marchio di servizi commerciali più valido/ riconosciuto al mondo.



La fotografia al **31 maggio 2020**, vede il network globale composto da **334.800 persone** (+7,3% rispetto al FY19) e con un fatturato in rapida crescita di **47,6 Mld di dollari**.

Al fine di potenziare la strategia che caratterizza il modello sinergico di business del network, ciascuna member firm al suo interno mette a fattor comune con le altre le proprie best practice, attività, competenze e risorse.

L'obiettivo condiviso da tutte le persone del network, in Italia e nel mondo, è quello di creare valore aggiunto, generando un impatto positivo di lungo periodo per tutti i suoi stakeholder.

Oltre **150**  
Paesi



**334.800**  
persone



**\$47,6** Mld  
ricavi



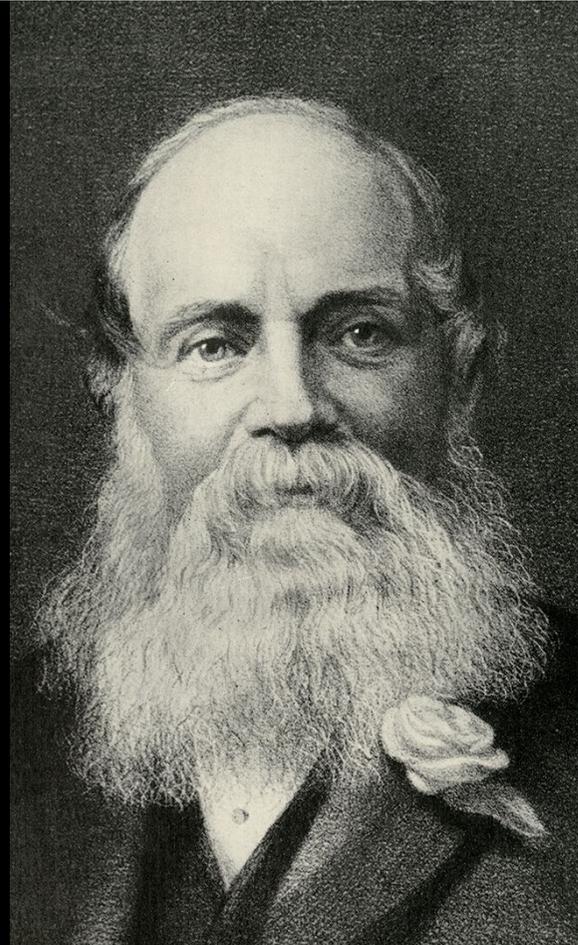
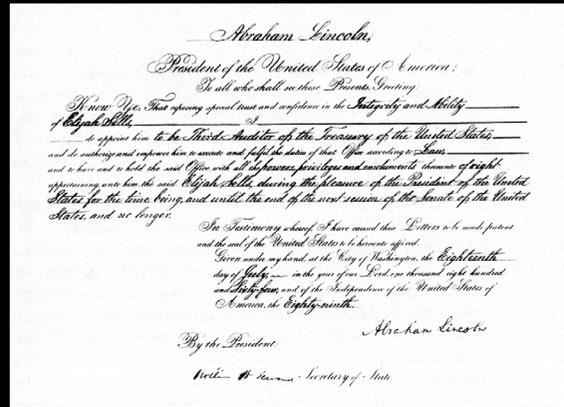
“Making an impact that matters” è il Purpose globale che guida tutte le entità del network nel servire i clienti con qualità e distinzione. Le società del network, insieme, fondano il loro operato su un valore distintivo: “the impact we make in the world”.

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.

### DELOITTE: #1 BRAND LEADER DI SETTORE 2020

Anche nel 2020, Deloitte ha ottenuto un rating AAA+ come leader del settore Audit & Accounting, con un incremento del 9,6% del brand value rispetto all'anno precedente (ora pari a 32.5 mld US\$) all'interno del Rapporto Annuale “Global 500 2020, The annual report on the world's most valuable brands” stilato da Brand Finance. Questo rappresenta un elemento di successo e riconoscimento dell'eccellenza dei servizi erogati dal network.





Il 2020 ha significato per il network di Deloitte Italia un importante traguardo: **175 anni di impact that matters.**

Nel 1845 William Welch Deloitte, ha dato l'inizio ad una fiorente organizzazione globale, cresciuta oggi fino a oltre 300.000 persone. Il network di Deloitte ha nel suo DNA l'importanza delle **connessioni**, della **collaborazione** e di **competenze multidimensionali**, in grado di affrontare e risolvere le maggiori sfide del mondo, del business e della società.

Su questi valori si è sviluppato e continua a svilupparsi un impact that matters.



Sin dall'avvento del motore a vapore, il network di Deloitte è stato un catalizzatore umano che unisce business e tecnologia. Il supporto ai clienti è stato costante nel corso di tre rivoluzioni industriali e il network di Deloitte è pronto a essere parte attiva della quarta. Il network Deloitte si impegna a migliorare da 175 anni, con l'obiettivo di garantire ai clienti la massima affidabilità e qualità dei servizi.



Il FY20 porta una novità anche in termini di assetto geografico: a partire dal 1° giugno 2019, la member firm **Deloitte Central Mediterranean** - che riuniva al suo interno i network di Deloitte Italia, Grecia e Malta - si è unita alla member firm **Deloitte North West Europe** che comprendeva Belgio, Danimarca, Finlandia, Irlanda, Islanda, Norvegia, Olanda, Svezia, Svizzera e UK - per diventare **Deloitte North and South Europe (NSE)**.

La member firm NSE conta **oltre 40.000 persone, provenienti da 13 paesi diversi**: una fonte di ricchezza e opportunità in termini di composizione del capitale umano.

Questo significativo cambio di assetto organizzativo è stato concepito in un'ottica di continuo **miglioramento dell'offerta al cliente**, tramite la condivisione di best practice ed esperienze che si sono rivelate vincenti all'interno dei diversi network europei. In un mondo sempre più interconnesso e globalizzato, una più stretta collaborazione con altri network rappresenta un punto di forza e un'opportunità importante per rispondere alle sfide future.

### Principali Highlights del FY2020

**NSE**  
Oltre 40.000 persone  
13 country



#### ITALIA

Circa 7.800 Persone  
27 Sedi



#### GRECIA

Circa 1.300 Persone  
3 Sedi



#### MALTA

Circa 390 Persone  
1 Sede



# DELOITTE IN ITALIA



## Il network italiano

Deloitte opera in Italia dal 1923, e oggi costituisce un punto di riferimento per le imprese, nell'ambito dei servizi professionali.

Il network di Deloitte in Italia, si è impegnato nel tempo per garantire soluzioni di elevata qualità, combinando la propria identità ed expertise internazionale, con una profonda conoscenza del contesto e del mercato nazionale. Tale impegno nei confronti dei propri clienti e delle sue persone è testimoniato dagli importanti traguardi raggiunti.



La collaborazione e le prestazioni rese in favore di aziende di ogni realtà, dimensione e settore, hanno permesso infatti al network di crescere costantemente: al **31 maggio 2020** il network di Deloitte in Italia conta **7.828 professionisti** (+15% rispetto al FY19), registrando un fatturato di circa **833 milioni di euro** (+10% rispetto al FY19) e una presenza capillare sul territorio nazionale con **27 uffici**.

Il network di Deloitte in Italia eroga servizi a circa l'84% delle prime 100 società quotate in Borsa Italiana e a circa il 55% delle società quotate in Borsa Italiana.

### Principali highlights del Fiscal Year 2020



**> 7.800**  
Persone



**27**  
Uffici



**833 Mln**  
Fatturato



**2 Mln**  
Liberalità



**Circa metà**  
delle persone sotto  
i 30 anni



**42%**  
Donne sul  
totale



**417.069**  
Ore di  
formazione

### Fatturato<sup>4</sup> (euro Mln)



<sup>4</sup>Il fatturato è dato dall'aggregazione dei ricavi delle vendite e prestazioni e dalla variazione dei lavori in corso su ordinazione come risulta dai bilanci di esercizio delle società del network, al netto dei saldi economico/finanziari fra le società aggregate.

## CSR Commitment

L'impegno di Deloitte nel "Making an impact that matters" si traduce anche in un'attenzione verso le tematiche di Corporate Social Responsibility (CSR): da diversi anni, Deloitte svolge un ruolo pro-attivo come leader del cambiamento, in un contesto in cui il mondo del settore privato è chiamato da governi, attori istituzionali e società civile quale contributore fondamentale per favorire una transizione sostenibile. L'effetto disruptive della pandemia, che ha segnato il 2020, ha inciso in modo significativo sul commitment di Deloitte, che ha quindi proseguito a incorporare

temi di sostenibilità nelle proprie strategie di business. A dimostrazione di ciò, all'inizio del 2020 Deloitte Global ha lanciato la nuova **WorldClimate Strategy**, che definisce e comunica ambiziosi obiettivi ambientali, sulla base delle raccomandazioni degli Accordi di Parigi.

**Il network di Deloitte in Italia, considera la CSR una priorità strategica** e pertanto investe le proprie risorse ed i propri sforzi al fine di contribuire concretamente nel diffondere e mettere in pratica una cultura di sostenibilità a 360 gradi sia a livello interno che esterno, agendo per la mitigazione dei

cambiamenti climatici, la crescita del benessere delle sue persone e il supporto alle comunità in cui opera. Inoltre, in ottica di diventare sempre più un attore di cambiamento per l'Italia, il network di Deloitte ha lanciato **Impact for Italy**. Il progetto si pone l'obiettivo di favorire e sostenere processi di crescita sostenibili e duraturi per la collettività e per le imprese italiane, in cui il network si pone come punto di riferimento sia per le Istituzioni, sia per le aziende nelle sfide dell'innovazione e dello sviluppo tecnologico.



### Stakeholder engagement

La strategia adottata dal network di Deloitte in Italia è orientata all'immediatezza e alla trasparenza nella **relazione con i propri stakeholder**, quali attori fondamentali che influenzano o sono in grado di influenzare le attività del network.

L'approccio stakeholder-oriented del network prevede un processo strutturato di attività di ascolto, con il coinvolgimento diretto e indiretto delle principali categorie di portatori di interesse con le quali interagisce, al fine di includere le aspettative e le priorità nella definizione delle proprie linee di indirizzo strategico, in ambito di Corporate Social Responsibility.

In linea con il contesto economico, sociale e ambientale in cui opera, il network di Deloitte in Italia ha identificato i principali stakeholder rappresentati nella mappa qui a fianco.

Nel FY20 sono state lanciate **alcune attività di stakeholder engagement**, volte a definire l'aggiornamento della matrice di materialità del network di Deloitte in Italia. In particolare, sono state coinvolte direttamente nella fase di valutazione delle tematiche di sostenibilità, le persone del network, quali interlocutori fondamentali nel contribuire un Impact that Matters. La survey online, lanciata in forma completamente anonima, ha riscontrato un forte successo, con circa il **97% di risposte ricevute su un campione di 1.000 persone**.

Al fine di identificare le tematiche rilevanti per il network di Deloitte in Italia è stato coinvolto il Top Management in un Workshop di sostenibilità in cui sono state identificate le priorità in ambito di CSR.

Tale processo ha portato all'aggiornamento della matrice di materialità, in conformità con quanto previsto dai Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards.



### Analisi di Materialità

Alla luce dei rilevanti cambiamenti di contesto e delle nuove spinte normative collegate a tematiche di sostenibilità, nel corso del FY20 le tematiche sottoposte a **valutazione dal Top Management e dagli stakeholder** sono state aggiornate al fine di meglio **individuare gli aspetti che riflettono gli impatti economici**, ambientali e sociali più significativi del network di Deloitte in Italia rispetto al contesto in cui opera.

Le tematiche emerse come materiali sono risultate in linea con quelle riportate negli anni precedenti e con quelle identificate da Deloitte Global, nonché coerenti rispetto al settore di riferimento e alle best practice nazionali ed internazionali.

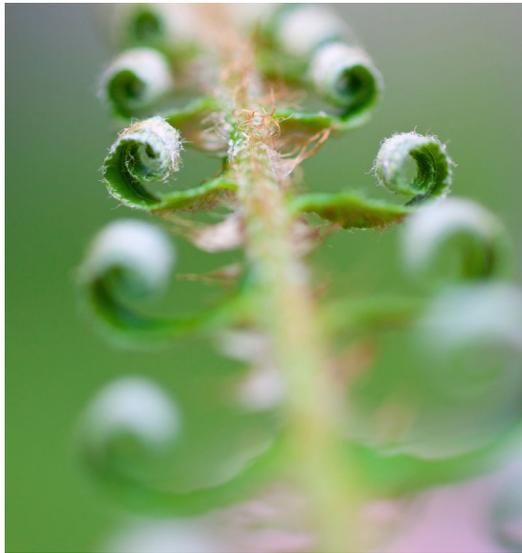
La matrice di materialità, di seguito rappresentata, colloca le tematiche secondo tre categorie di priorità e in particolare, riporta nel **quadrante in alto a destra e nel quadrante centrale** le tematiche materiali considerate prioritarie dal network di Deloitte in Italia e dai suoi stakeholder.

Pertanto, tali tematiche sono oggetto di rendicontazione all'interno del presente Report e riguardano prevalentemente aspetti specifici del settore di attività del network. In primo luogo, ambiti connessi all'**attenzione alle persone**, che rappresentano un asset imprescindibile, ambiti legati alle **attività e ai servizi del network di Deloitte in Italia**, nonché tematiche di **etica, integrità e climate change** su cui il network di Deloitte in Italia sta focalizzando la propria strategia di sostenibilità:

- *Well-being e attenzione al capitale umano*
- *Innovazione e digital transformation*
- *Brand reputation e identità internazionale*
- *Sviluppo di carriera, formazione e employee journey*
- *Valore dei servizi e soddisfazione della clientela*
- *Salute e sicurezza delle persone*
- *Etica, compliance e trasparenza della condotta aziendale*
- *Sviluppo di una cultura dell'inclusione e della valorizzazione di tutte le diversità*
- *Cybersecurity, privacy dei dati e delle informazioni*
- *Climate change e carbon neutrality.*



La rappresentazione fornita dall'analisi di materialità rappresenta uno strumento fondamentale per sviluppare e definire le priorità strategiche in materia di sostenibilità e costituisce la base per la definizione della struttura del Corporate Responsibility Report del network di Deloitte in Italia.



### Matrice di materialità del network di Deloitte in Italia



# GOVERNANCE ED ETICA DEL BUSINESS



## Governance

La Governance è l'insieme di regole, leggi e procedure che si posiziona al centro di tutto il processo decisionale e ricopre un ruolo fondamentale nell'instaurare relazioni durature tra l'impresa e i suoi portatori di interesse, garantendo l'integrità e il comportamento etico di tutti i soci ed i collaboratori: elementi essenziali per mantenere la reputazione e garantire la fiducia di tutti i soggetti interessati.

Il network Deloitte è una rete globale di member firm associate e affiliate che operano in oltre 150 Paesi in tutto il mondo utilizzando il medesimo brand.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited è una società di diritto inglese a responsabilità limitata. DTTL svolge un ruolo di coordinamento per le member firm e le loro affiliate, richiedendo l'adesione a specifiche procedure e metodologie, con l'obiettivo di assicurare in tutte le member firm e le loro affiliate il permanere di elevati livelli di qualità, etica professionale e servizio. DTTL non rende servizi professionali a clienti, non influenza, non gestisce e non controlla, né possiede alcuna partecipazione interesse giuridico rilevante in alcuna delle member firm aderenti al network Deloitte o delle loro affiliate.



Ogni member firm di DTTL e/o le sue entità correlate forniscono servizi in particolari aree geografiche e sono soggette alle leggi e ai regolamenti professionali del paese o dei paesi in cui operano. Ogni member firm di DTTL è strutturata in conformità con le leggi, i regolamenti nazionali, la prassi abituale e altri fattori, e può garantire la fornitura di servizi professionali nei suoi rispettivi territori attraverso entità correlate. DTTL, ogni sua member firm e ciascuna delle sue entità correlate, sono entità giuridicamente separate e indipendenti, che non possono obbligarsi o vincolarsi l'un l'altra nei confronti di terzi. DTTL e ogni member firm, e le rispettive entità correlate, sono responsabili solo per i propri atti e le proprie omissioni, e non per quelli delle altre entità. L'organizzazione Deloitte è una rete globale di entità indipendenti e non una partnership o una singola società. DTTL non fornisce servizi ai clienti.

Il primo giugno 2019, la Member firm Deloitte Central Mediterranean S.r.l. (DCM), comprendente le practice italiana, greca e maltese si è unita con Deloitte North West Europe LLP, creando Deloitte North and South Europe (Deloitte NSE). A decorrere da tale data, quindi Deloitte NSE è la Member Firm di DTTL anche per il territorio Italiano. Deloitte Central Mediterranean S.r.l. è l'affiliata di Deloitte NSE LLP per l'Italia, la Grecia e Malta. Essa non rende servizi ma detiene partecipazioni minoritarie nel capitale delle società operative del network Deloitte in Italia, Grecia e Malta.



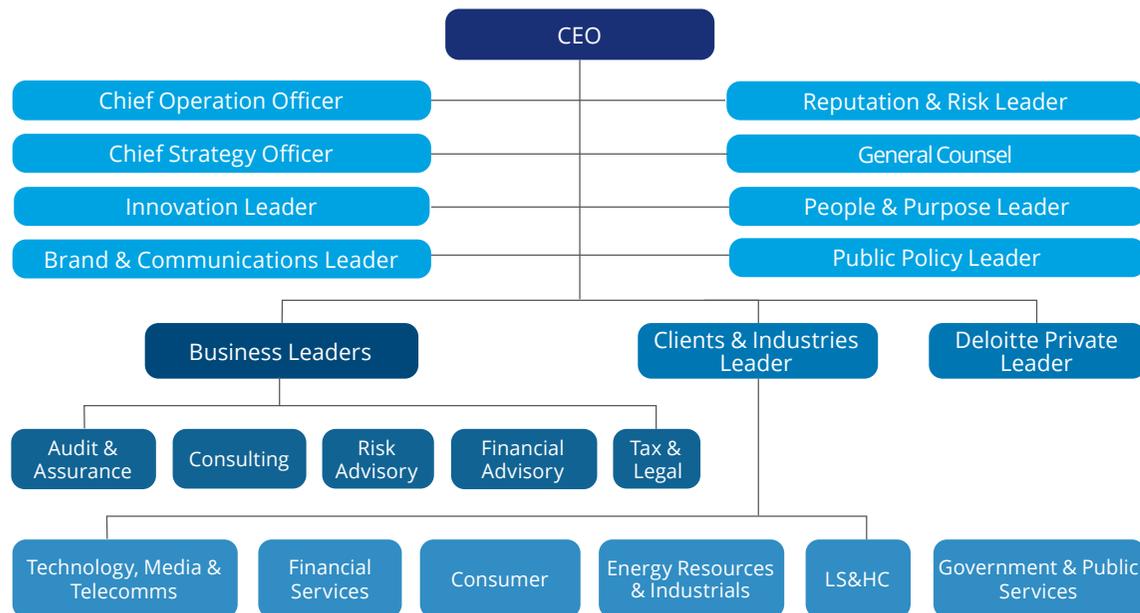


A fianco viene rappresentata la **struttura di Governance** – non a governo unitario – del network di Deloitte in Italia, **in vigore dal 1° giugno 2020**. Sono stati in particolare costituiti specifici comitati incaricati di coordinare le attività svolte, garantendo la qualità dei servizi offerti.

Le figure che ricoprono incarichi istituzionali rivestono generalmente allo stesso tempo anche ruoli esecutivi nonché 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.

<sup>5</sup> Si segnala che, per l'anno di rendicontazione FY20, oggetto del presente Report, il ruolo di COO è stato ricoperto da Paolo Guglielmetti.

### Governance del Network di Deloitte in Italia



#### COMITATO ESECUTIVO

**Fabio Pompei** | CEO  
**Stefano Dell'Orto** | Audit & Assurance Leader  
**Alessandro Mercuri** | Consulting Leader  
**Antonio Arfè** | Risk Advisory Leader  
**Antonio Solinas** | Financial Advisory Leader  
**Alessandro Lualdi** | Tax & Legal Leader  
**Giuseppe Pedone** | Chief Operation Officer<sup>5</sup>

**Stefania Papa** | People & Purpose Leader  
**Catherine Adam** | General Counsel  
**Pierluigi Brienza** | Chief Strategy Officer  
**Raffaele Fontana** | Reputation & Risk Leader  
**Ernesto Lanzillo** | Deloitte Private Leader  
**Andrea Poggi** | Innovation Leader, Clients & Industries Leader

## Gestione dei rischi

Il panorama dei rischi rimane oggi più che mai **volatile, incerto e complesso**, con crescenti richieste di gestione provenienti dai clienti e di maggiore controllo da parte di enti regolatori, legislatori e altre autorità governative.

Il new way to work a cui Deloitte si è dovuta adeguare in seguito al verificarsi dell'emergenza epidemiologica, ha implicato la necessità di riclassificare i rischi attuali e potenziali, nel breve, medio e lungo termine. In tale contesto, l'impegno del network di Deloitte in Italia, è proseguito per garantire la qualità e l'efficacia del processo di gestione del rischio.

L'**Enterprise Risk Framework (ERF)** adottato dal network di Deloitte in Italia si ispira alle linee guida definite dal Global, che hanno come obiettivo quello di definire una risk culture condivisa ed assicurare un **sistema di gestione del rischio coordinato, omogeneo e integrato** per tutte le member firm. L'ERF è sottoposto pertanto a un processo evolutivo, di continui aggiornamenti, che seguono un processo annuale, sempre in linea con le indicazioni stabilite a livello Global. Ciò permette al network di Deloitte in Italia, di identificare, valutare e gestire in modo consapevole ed efficace, sia i rischi attuali, sia i rischi potenziali, che potrebbero impattare negativamente sulla resilienza e sulla capacità di generare valore condiviso, nonché sulla brand reputation del network.

Nell'ambito dell'ERF, è prevista una governance chiara e formalizzata che, partendo da una struttura dedicata ripartisce ruoli e responsabilità tra i diversi livelli del network. Operativamente, a valle di un'attività di risk identification & mapping, il processo di valutazione dei rischi ha come obiettivo quello di identificare i principali rischi in considerazione del risk appetite che il network di Deloitte ha definito in considerazione dei propri pillar strategici. Tale processo ha luogo due volte l'anno.

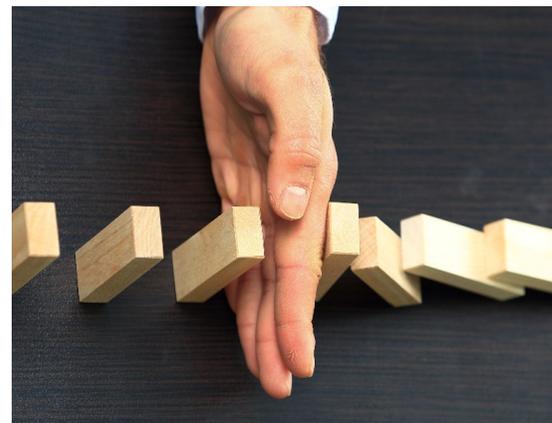
Inoltre, per i top risk identificati, è avviato un processo di monitoraggio periodico sulla base dei principali indicatori di rischio (KRIs) e di mappatura delle Management Actions, che vede coinvolti i **singoli business del network**, nonché le aree aziendali di supporto a questi, al fine di garantire una maggiore integrazione dell'ERF con i principali modelli di business e i sottostanti indicatori.

Durante il FY20, i cambiamenti contingenti, dovuti alla difficile fase storica, segnata dall'irruzione del Covid-19, nonché la nascita della nuova member firm di North-South Europe (NSE), hanno comportato delle integrazioni ai processi di enterprise risk management:

- **In collaborazione con NSE** si è provveduto a **condurre un'attività di analisi degli impatti legati al Covid-19** sull'Enterprise Risk Framework, volta, da un lato, a identificare gli impatti sui profili di rischio

già identificati dal network e, dall'altro, a intercettare eventuali profili di rischio emergenti. Tale attività di risk-tracking - effettuata trasversalmente su diversi ambiti, quali people, client e operations - ha portato all'introduzione di nuovi **Key Risk Indicator (KRI)** e quindi l'adozione di nuovi meccanismi di **monitoraggio e mitigazione**, nonché previsto l'aggiornamento della reportistica, basata principalmente su tali considerazioni.

- Sono state considerate le **strategic priorities dell'Ambition Plan di NSE** all'interno del sistema di gestione dei rischi del network di Deloitte in Italia, in modo tale da rifocalizzare le analisi di risk opportunity e risk mitigation in considerazione delle priorità strategiche della member firm.



## Etica e conformità

### Valori e principi del network

La reputazione è uno degli asset più importanti per il network e distingue il brand di Deloitte sul mercato, permettendo di attrarre i migliori talenti a livello mondiale e differenziando il brand dalla concorrenza. Per tale motivo, gli **Ethics Team** del network globale, lavorano proattivamente per rafforzare la cultura dell'integrità all'interno dell'organizzazione. Deloitte è impegnata a condurre le proprie attività con **trasparenza, onestà ed etica professionale**.

Il sistema di etica e conformità segue un approccio ben definito, secondo una struttura top-down: a livello Global, Deloitte ha adottato i **Global Principles of Business Conduct** (di seguito anche «**Global Code**»), che sanciscono i principi fondamentali e i valori, non negoziabili, condivisi dalle member firm network globale; anche a livello di member firm sono stati sviluppati dei propri codici di comportamento: il network di Deloitte in Italia, così come tutta Deloitte Central Mediterranean (DCM), è infatti chiamata a rispettare il Code of Conduct di Deloitte NSE; inoltre, a livello di geography, DCM ha elaborato un proprio **Code of Conduct**, il quale dettaglia ulteriormente le linee guida definite dal Global, per costruire e sostenere una cultura di etica e integrità, e che tutte

le legal entity della geography DCM sono tenute ad adottare. A livello di network italiano, infine, è stato poi elaborato un **Codice di comportamento**, che descrive il programma adottato in materia etica, le persone chiave da contattare, nonché i canali per la consultazione e la segnalazione delle potenziali condotte contrarie ai principi etici. Parallelamente, anche le singole legal entity del network di Deloitte

### I valori condivisi

#### ESSERE PIONIERI

Deloitte non solo è leader nei servizi professionali, ma li reinventa per dare forma al futuro. Ci impegnamo inoltre a creare opportunità e ad aprire la strada a un mondo più sostenibile.

#### LAVORARE CON INTEGRITÀ

Agendo con etica e integrità, Deloitte si è guadagnata la fiducia di clienti, enti regolatori e della società. Mantenere viva questa fiducia è per noi di primaria importanza.

#### PRENDERSI CURA GLI UNI E DEGLI ALTRI

Ci sosteniamo a vicenda e mettiamo al primo posto rispetto, giustizia, crescita e benessere.

in Italia hanno definito dei propri **Codici Etici** con il fine di identificare i principi e i valori più specifici che guidano le attività di ciascun business in relazione ai servizi professionali erogati, definendo i comportamenti che ciascuna persona del network è tenuta a rispettare nello svolgimento della propria attività di lavoro, nonché al fine di garantire aderenza con la normativa derivante dal D.Lgs. 231/01<sup>6</sup>.

#### PROMUOVERE L'INCLUSIONE

Diamo il meglio di noi stessi quando promuoviamo una cultura inclusiva e accogliamo la diversità in tutte le sue forme. Sappiamo che questo attrae i migliori talenti, rende possibile l'innovazione e ci aiuta a offrire ai nostri clienti le migliori soluzioni.

#### COLLABORARE PER AVERE UN IMPATTO MISURABILE

Affrontiamo il nostro lavoro con una mentalità collaborativa, facendo squadra con persone di altri business e geography e con competenze differenti per avere un impatto tangibile, misurabile e riconducibile al nostro operato.

<sup>6</sup> Il Codice Etico è considerato parte integrante del Modello Organizzativo, che viene adottato allo scopo di evitare il sorgere di responsabilità in capo alle singole entità giuridiche per comportamenti illeciti tenuti da suoi soci, dipendenti e collaboratori.



## Gli impegni del network

Deloitte si impegna all'eccellenza nel servire i propri clienti

- Integrità
- Qualità
- Diligenza professionale
- Obiettività
- Competenza
- Pratiche di mercato corrette
- Riservatezza e tutela dei dati personali

Deloitte è impegnata a stimolare il talento dei propri professionisti per raggiungere risultati di indiscusso valore

- Rispetto, valorizzazione delle diversità ed equità
- Sviluppo e supporto professionale

Deloitte si impegna a contribuire allo sviluppo sociale come modello e fattore di cambiamento positivo

- Anti-corruzione
- Responsabilità nella selezione dei fornitori
- Responsabilità sociale



## CERTIFICAZIONE SA8000

Nel FY20 è proseguito il commitment di Deloitte&Touche S.p.A. nel mantenere un sistema di gestione in materia di responsabilità sociale certificato ai sensi dello Standard SA8000:2014, a dimostrazione del proprio impegno verso comportamenti di business sempre più responsabili nei confronti dei propri dipendenti e dei territori in cui opera. Tale documento è consultabile all'interno della sezione "Codice Etico" del sito web ([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)). Nel corso del FY20 tutti i fornitori sono risultati conformi all'adozione di tale standard e, al fine di rafforzare maggiormente l'impegno del network, saranno adottati criteri di screening in fase di qualifica dei fornitori su tutti gli ambiti: ambientali, sociali e di governance.



Anche nel corso del FY20, il network di Deloitte si è impegnato per accrescere il livello di engagement delle proprie persone rispetto a temi di etica e integrità, tramite comunicazioni periodiche lanciate via e-mail, intranet aziendale e programmi di learning specifici:

- **A livello Global**, la campagna **Have you heard?** propone un ciclo di video in cui i protagonisti raccontano come hanno agito nel momento in cui si sono trovati ad affrontare in situazioni professionali, un dilemma etico.
- **A livello NSE**, è stata diffusa una breve video-intervista, intitolata **Speak up and we will hear you**, in cui il CEO e l'Ethics Leader NSE discutono di eventuali situazioni che possono mettere alla prova i valori e il rispetto dei principi del Code of Conduct.
- **A livello NSE**, è stata lanciata la nuova edizione della **Ethics Survey**, volta a raccogliere la percezione delle persone della Member Firm del programma di etica e integrità e a valutarne l'efficacia, per poter individuare eventuali spunti di miglioramento. L'indagine realizzata in forma anonima ha riscontrato la partecipazione di 2.720 risorse di DCM.

Nel corso del FY20 DCM ha inoltre aggiornato i programmi di e-learning destinati a tutte le persone. Tra questi, è stato realizzato **Speak up for values**: un corso per approfondire l'importanza dello speak up, con l'obiettivo di diffondere non solo i valori del

**“Nessun individuo, indipendentemente dalla sua seniority o esperienza, è al di sopra della reputazione del brand e dei valori etici della nostra Firm” è il messaggio chiave di Richard Houston, CEO di Deloitte North and South Europe, lanciato durante l’iniziativa **Speak up and we will hear you**.**

DCM Code of Conduct e del Global Code, ma anche l'importanza e la responsabilità di segnalazione di qualsiasi informazione relativa a una violazione, sospetta o nota, delle policy di Deloitte o della normativa vigente, senza timore di alcuna ritorsione.

Tra le attività formative in materia, si segnala inoltre l'erogazione di specifici programmi per i new hire e i new manager, nonché il corso **Leading with Integrity**: un progetto composto da una serie di incontri e strutturato per la leadership della geography, per sensibilizzare e diffondere la cultura di etica ed integrità, oltre che valori quali il rispetto delle diversità e l'importanza dell'inclusione nell'ambito delle attività della geography e del network di Deloitte in Italia.

Tali programmi e attività rientrano nelle responsabilità dell'**Ethics Officer** che, insieme al CEO, ai Business

Leader e al Risk&Reputation Leader si impegnano a generare un impatto positivo per le persone, per le comunità di riferimento e per i clienti, diffondendo quindi sia all'interno che all'esterno, i valori che guidano le attività del network di Deloitte in Italia e più in generale della geography DCM.

Nel corso del FY20, come di consueto, la funzione ethics è intervenuta nel processo di valutazione dei Partner delle singole Business tramite la segnalazione circa il coinvolgimento degli stessi in eventi con rilievo etico.

Qualsiasi questione rilevante su tematiche etiche può essere riportata al CEO, ai Business Leader e al Risk & Reputation 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.



Il network di Deloitte in Italia si impegna a garantire un ambiente lavorativo libero e caratterizzato da una cultura di etica ed integrità, nonché ispirato ai principi di correttezza e confidenzialità, che promuova quindi una comunicazione aperta sui temi di etica, incoraggiando lo speak-up di eventuali segnalazioni, senza timore di ritorsione - oggetto di costanti iniziative di monitoraggio e, ove se ne verificano i presupposti, di sanzione, come definito all'interno della **Non-Retaliation Policy**.

Sono a disposizione delle persone del network vari canali attraverso i quali è



### DELOITTE PEOPLE

#### Responsabilità di segnalazione

Tutte le persone del network di Deloitte sono incoraggiate a riportare eventuali violazioni.



### CANALI DI COMUNICAZIONE

#### Comunicazioni dirette

- Ethics Officer/ Geography Ethics Officer
- Talent / Human Resources
- Business Leader
- Partner o Director
- Manager o Supervisor

#### Deloitte Speak up

- Un nuovo canale per segnalare comportamenti sospetti o evidenti non etici o canale per domande relative al tema etico
- Gestito dall'Ethics Leader e dall'Ethics Team
- Garantisce l'anonimato e la confidenzialità

#### Ethics email

- Gestito dall' Ethics Leader
- Garantisce l'anonimato

possibile consultarsi ed eventualmente segnalare, fatti o situazioni potenzialmente rilevanti sotto il profilo etico, come definito dal **Case Management Process**, che sintetizza in maniera trasparente, i principali canali di comunicazione e il processo di analisi, investigazione e soluzione dei casi di rilevanza etica sottoposti all'attenzione della relativa struttura.



### A. ANALISI

- Tutte le segnalazioni sono gestite contattando in primo luogo la persona che ha effettuato tale segnalazione
- Nel caso sia appropriata, l'analisi sarà supportata e seguita da una nuova investigazione
- DCM non ha uno standard per il form della segnalazione, è necessario solamente che sia effettuata in buona fede



### B. INVESTIGAZIONE

- L'Ethics Team investigherà, se appropriato
- L'Ethics Leader porterà avanti e coordinerà l'investigazione



### C. RISOLUZIONE

- Discussione con il segnalatore (se non anonimo)
- Analisi del comportamento del soggetto segnalato (se appropriato)
- Azioni correttive dovranno essere prese in accordo con l'Ethics Leader, il Business Leader e il Risk & Reputation Leader (se appropriato)
- Training correttivo attuato al fine di mantenere un luogo di lavoro senza comportamenti non etici
- Solo violazioni significative possono essere riportate direttamente al CEO e al DTTL

## Anti-corruzione

Deloitte si impegna proattivamente per cercare di sradicare qualsiasi forma di comportamento illegale o illecito, agendo come modello di integrità nella conduzione del proprio operato e dei propri affari in tutto il mondo, rispettando le normative anti-corruzione in vigore nei paesi in cui opera.

In quest'ambito, infatti, Deloitte Global ha sempre agito come pioniere, essendo tra le prime firmatarie dello **United Nations Global Compact** (UNGC), collaborando attivamente con il **Partnering Against Corruption Initiative** (PACI) – progetto del World Economic Forum – ed essendo promotore di diverse iniziative multilaterali, a livello internazionale.

Da diversi anni, è stata introdotta la figura dall'Anticorruption Officer di DCM e del network di Deloitte in Italia, anche a fronte delle sempre crescenti richieste da parte degli stakeholder e di un mercato sempre più sensibile rispetto a tali temi.

Deloitte Central Mediterranean, in linea con quanto previsto dal global, è dotata di una **Policy Anti-corruzione**, che nel corso del FY20 è stata aggiornata al fine di recepire e adeguare ruoli, responsabilità, modalità operative e principi comportamentali cui tutte le persone devono attenersi nello svolgimento delle proprie attività per garantire la compliance normativa, assicurando il mantenimento dei più elevati livelli di integrità, correttezza, trasparenza e onestà.

### PRINCIPI CHIAVE DELLA POLICY ANTI-CORRUZIONE



La policy richiede a ogni individuo del network di essere a conoscenza e comprendere che:

- Deloitte è fermamente contraria alla corruzione, in qualsiasi forma essa sia, per contribuire al buon governo, allo sviluppo economico e miglioramento del benessere sociale in qualsiasi paese essa operi.
- Deloitte si impegna a lavorare in modo etico, legale e professionale, come stabilito nei Principi Globali di condotta aziendale.
- Deloitte non paga né accetta tangenti, né induce o permette a qualsiasi terza parte di fare o ricevere tangenti per suo conto.
- Deloitte sostiene gli sforzi per sradicare la corruzione e la criminalità organizzata di tipo finanziario.

Concretamente, a livello di network vengono implementate diverse iniziative per diffondere maggiore consapevolezza tra le persone in merito a tale tematica, tra cui:

- Formazione in materia di anti-corruzione, tramite corsi in modalità e-learning e case studies interattivi.

- Campagna di comunicazione e sensibilizzazione tramite seminari, webinar, e-mail, intranet e documenti informativi.

Il network inoltre, si avvale di un **Protocollo di gestione delle relazioni d'affari**, che disciplina l'attività di valutazione dei rischi corruttivi relativi alle terze parti e consente di individuare i criteri per stabilire quando una relazione con un terzo soggetto possa potenzialmente portare ad un rischio di corruzione, al fine di tutelare l'indipendenza e la reputazione del network.

**4.543 Ore** di formazione erogate in ambito MOG 231



Con l'obiettivo di assicurare condizioni di maggiore trasparenza e correttezza nella conduzione delle proprie attività, la maggior parte delle legal entity del network di Deloitte in Italia, ha adottato il **modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001**.

## Anti-trust

La natura stessa del business di Deloitte comporta una costante interazione con i propri clienti, nonché multipli scambi con i propri peer e comparabile del network.

Si sottolinea quanto eventuali condotte improprie o illecite, oltre a dar luogo a conseguenze dal punto di vista sia economico che legale, possano minare la reputazione del network sul mercato, che risulta essere uno dei principali asset a livello nazionale ed internazionale.

Tali rapporti, con clienti e concorrenti, devono quindi essere totalmente conformi con le normative vigenti in materia di diritto della concorrenza e con il programma anti-trust definito dal network di Deloitte in Italia, finalizzato a garantire un modello di anti-trust risk management, che **promuova al contempo l'incentivazione di una cultura anti-trust all'interno del network.**

## CERTIFICAZIONE PER IL SISTEMA DI GESTIONE ANTICORRUZIONE

Nella seconda metà del 2020 cinque legal entity del network di Deloitte Italia hanno avviato il processo di certificazione della **ISO 37001:2016**, standard internazionale del sistema di gestione anticorruzione in linea con i requisiti richiesti dalla normativa internazionale, ottenendola nella seconda metà del 2020. Inoltre, nel corso del FY21, saranno avviate le procedure per la certificazione anche per altre quattro legal entity del network di Deloitte in Italia<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Nella seconda metà del 2020 le seguenti legal entity del network di Deloitte in Italia hanno ottenuto la certificazione: DELOITTE ITALY S.p.A., DELOITTE BUSINESS SOLUTION S.r.l., DELOITTE RISK ADVISORY S.r.l., DELOITTE FINANCIAL ADVISORY S.r.l., DELOITTE CONSULTING S.r.l.. Inoltre, nel corso del FY21, per le seguenti legal entity del network di Deloitte in Italia è previsto l'avvio del processo di certificazione: DELOITTE & TOUCHE S.p.A., DELOITTE LEGAL S.t.A.r.l., Studio Tributario Societario Deloitte - StP S.r.l., OFFICINE INNOVAZIONE S.r.l..

## Il Sistema Indipendenza

Le entità Italiane aderenti al network di Deloitte hanno adottato un articolato sistema di direttive, procedure e processi con l'obiettivo di gestire e assicurare il rispetto delle norme e dei principi italiani e internazionali in tema di indipendenza. Il framework di base di tale **Sistema di Indipendenza** è costituito dalle direttive emanate nell'ambito del network che, con specifico riferimento all'indipendenza del revisore, sono delineate in ottemperanza con le norme etiche del **Code of Ethics For Professional Accountants** emanato dall'IESBA, integrate dalle norme e regolamenti applicabili nelle singole fattispecie.

Tali direttive e procedure, fondamentali per consentire di prevenire e rilevare tempestivamente le situazioni rilevanti in tema di indipendenza e di incompatibilità, sono a disposizione delle persone del network e accessibili mediate la intranet aziendale. Ogni

aggiornamento è tempestivamente comunicato alle persone del network, in quanto è responsabilità di ciascuno comprendere e applicare i requisiti di indipendenza delle relative politiche e norme.

## 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 identificazione e monitoraggio delle relazioni d'affari

Attività di formazione

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

Misure e azioni disciplinari

Responsabilità del Sistema Indipendenza

Monitoraggio della rotazione dei responsabili chiave della revisione, dell'Engagement Quality Control Review (EQCR) e dell'altro personale di grado più elevato

# PRIVACY E SICUREZZA DEI DATI E DELLE INFORMAZIONI



Le persone del network di Deloitte si trovano ad acquisire e a trattare un quantitativo significativo di dati personali e confidenziali di clienti, fornitori e altri portatori di interesse. L'essenza stessa del lavoro di Deloitte consiste nel trattare dati su cui insistono vari requisiti di natura normativa e di business. La tutela dei dati rappresenta pertanto una priorità del modello di governance e di business di Deloitte, in quanto, da tale tutela, dipende la salvaguardia del brand, la riduzione di perdite operative, la qualità dei rapporti con i clienti, il livello di fiducia con tutti i soggetti interessati e il rispetto degli obblighi normativi.



Deloitte ha pertanto avviato un **vasto programma di tutela dei dati personali e confidenziali** che si concretizza in tre pilastri:

### PILLAR 1

Misure e accorgimenti volti alla protezione dei dati personali

### PILLAR 2

Misure e accorgimenti volti alla protezione dei dati confidenziali

### PILLAR 3

Misure e accorgimenti di natura tecnica (Cyber Security) che insistono sia sui dati personali che sui dati confidenziali

Nelle seguenti sezioni viene proposta una rappresentazione di alto livello degli aspetti più distintivi di tale programma.

## Il GDPR

Il Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati, ufficialmente Regolamento n. 2016/679 e noto con la sigla "GDPR", entrato in vigore a maggio 2016 e diventato effettivo a partire dal 25 maggio 2018, ha apportato cambiamenti significativi alle norme riguardanti la protezione dei dati. Il Regolamento è finalizzato a uniformare le leggi riguardanti il trattamento e la protezione delle informazioni tra gli Stati Membri dell'Unione Europea, garantendo agli individui (tra cui, in particolare, persone che hanno rapporti con clienti e dipendenti) maggiori diritti di controllo sui propri dati personali. Le organizzazioni sono responsabili nell'adottare adeguate misure di tutela dei dati personali.



## Data Protection Program di Deloitte

Il network di Deloitte si impegna a garantire la sicurezza e la protezione dei dati personali trattati dai professionisti del network, attraverso un approccio basato sul rischio, coerente con i requisiti normativi applicabili e con le aspettative dei clienti. Deloitte ha adottato un **modello di miglioramento continuo** del sistema di protezione dei dati, al fine di far fronte alle istanze che arrivano dai clienti e dai nuovi requisiti

normativi, come per esempio il Regolamento generale in materia di protezione di dati personali e le linee guida dello EDPB.

In tale contesto, in un'ottica di rispetto del principio di accountability, Deloitte Central Mediterranean ha provveduto a identificare e adottare adeguate misure tecniche e organizzative volte a rafforzare la protezione dei dati personali trattati.



### Come Deloitte Central Mediterranean dimostra la compliance al GDPR

La geography, ha provveduto a definire e attuare un **GDPR Compliance Program** per tutte le entità interessate dal Regolamento sulla protezione dei dati. Nel contesto di tale programma, sono state definite e implementate specifiche misure tecniche e organizzative atte a gestire i requisiti normativi. Il **GDPR Compliance Program** è mantenuto aggiornato sulla base dell'evoluzione normativa, dell'evoluzione del contesto di business, dello scenario dei rischi e delle tecnologie.

I maggiori risultati del Deloitte GDPR Compliance Program sono rappresentati di seguito:

- **Registro dei trattamenti** – Deloitte ha mappato tutti i trattamenti di dati personali svolti nel network, in modo da distribuire correttamente ruoli

e responsabilità, analizzare i rischi per i diritti e le libertà fondamentali e garantire l'effettivo esercizio di tali diritti.

- **Modello Organizzativo data protection** –

L'effettività delle misure di protezione dipende da un adeguato modello organizzativo dei ruoli preposti al governo delle operazioni svolte sui dati personali, dei ruoli di vigilanza (come il Data Protection Officer), e dei ruoli di garanzia. Deloitte ha aggiornato il proprio modello organizzativo di riferimento e nominato il Data Protection Officer per tutte le legal entity del network.

- **Informative sulla protezione dei dati** – Tutta la documentazione volta a garantire la trasparenza dei trattamenti svolti dal network è stata aggiornata per rispondere ai nuovi requisiti del GDPR, consentendo ai soggetti interessati di avere piena

confezza delle finalità dei trattamenti effettuati, delle altre informazioni obbligatorie, e di come esercitare i loro diritti.

- **Analisi di rischio e valutazione di impatto (DPIA)** – Deloitte ha sviluppato e adottato una

nuova analisi dei rischi e valutazione di impatto da applicare ai trattamenti contenuti nel registro, al fine di identificare ulteriori misure di tutela sulla base dei potenziali danni materiali e immateriali che i trattamenti di dati possono comportare per i soggetti interessati.

- **Politiche & Procedure** – Implementazione di nuove politiche e procedure sulla protezione dei dati, al fine di rispondere ai requisiti e agli standard definiti dal GDPR e da altre leggi in materia, tra cui:

- Politica generale di protezione dei dati;
- Procedura per la gestione delle violazioni di sicurezza e relativo registro;
- Procedura per la gestione dei diritti degli interessati del trattamento;
- Politica di conservazione e cancellazione dei dati;
- Linee guida per privacy by design e by default;

- **Cyber Security Program** – Sotto il profilo tecnico Deloitte ha definito e adottato un programma pervasivo e robusto di Cyber Security che impatta tutte le dimensioni di governo e utilizzo degli strumenti elettronici utilizzati a supporto dei trattamenti di dati personali.



### Data Protection Officer

Ciascuna legal entity ha partecipato alla nomina di un Data Protection Officer, presente in ciascuno dei tre Paesi di cui si compone la geography DCM. I Data Protection Officer hanno un **ruolo di vigilanza sull'effettivo funzionamento del sistema data protection di Deloitte**, svolgono anche un ruolo informativo e consultivo per tutti i soggetti aziendali preposti al trattamento e al governo dei dati e, infine, costituiscono il punto di riferimento per l'Autorità garante e per gli interessati del trattamento. I Data Protection Officer informano periodicamente gli organi amministrativi a seconda dell'esposizione al rischio data protection.

Nel corso del periodo di rendicontazione, il Data Protection Officer del network di Deloitte in Italia, ha realizzato un'attività di monitoraggio volta a valutare l'adeguatezza e l'effettivo funzionamento dei presidi. I risultati di tale verifica sono stati portati all'attenzione degli organi di controllo e di governo aziendale, alimentando il piano di miglioramento continuo del sistema di data protection.

Al fine di garantire una maggiore effettività dell'azione del Data Protection Officer del Network Deloitte, nel periodo di rendicontazione è stato definito un data protection control framework, che include le attività di controllo chiave soggette a periodo monitoraggio in modo da informare gli organi di controllo aziendale sull'effettivo funzionamento delle misure tecniche e organizzative.

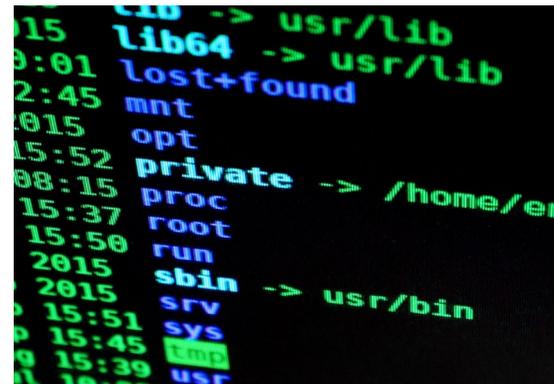
### Data Confidentiality Program di Deloitte

I clienti manifestano esigenze e aspettative sempre più stringenti con riguardo al trattamento e alla protezione dei dati confidenziali che affidano a Deloitte, in relazione alle operazioni di trattamento connessi ai servizi offerti. Una delle principali priorità nel network di Deloitte è pertanto la **tutela dei dati confidenziali**, in quanto componente rilevante del servizio prestato ai clienti.

Deloitte nel mondo si impegna pertanto a proteggere la riservatezza del capitale informativo che riguarda i propri clienti, le terze parti, la società e le sue persone e agisce proattivamente nel rispetto di tale impegno.

Lo scopo del Confidentiality Program è definire la struttura, le aspettative di base, gli obiettivi, i piani e i processi delle iniziative aziendali connesse alla confidenzialità dei dati dei clienti. Definisce inoltre le componenti chiave per garantire la salvaguardia delle informazioni, al fine di perseguire i seguenti mission statements:

- **Proteggere e migliorare il brand**, potenziando la capacità di identificare, valutare e mitigare in modo proattivo i rischi significativi inerenti il trattamento e l'utilizzo delle informazioni confidenziali.
- **Favorire una maggiore fiducia da parte dei clienti**, nella capacità di salvaguardare efficacemente le loro informazioni confidenziali.



- **Incoraggiare un cambiamento culturale**, in cui la salvaguardia delle informazioni confidenziali sia un prerequisito di tutte le attività.
- **Creare un vantaggio competitivo**, definendo un efficace approccio alla confidenzialità, che sia in grado di differenziare Deloitte dai competitor rendendo il suo approccio alla gestione delle informazioni una best practice.
- **Ridurre la frequenza e la gravità degli episodi di mancato rispetto della confidenzialità** tra le member firm e rispondere efficacemente in caso questi accadano, al fine di minimizzare l'impatto sulle relazioni con i clienti, sulla reputazione e sulla performance aziendale.



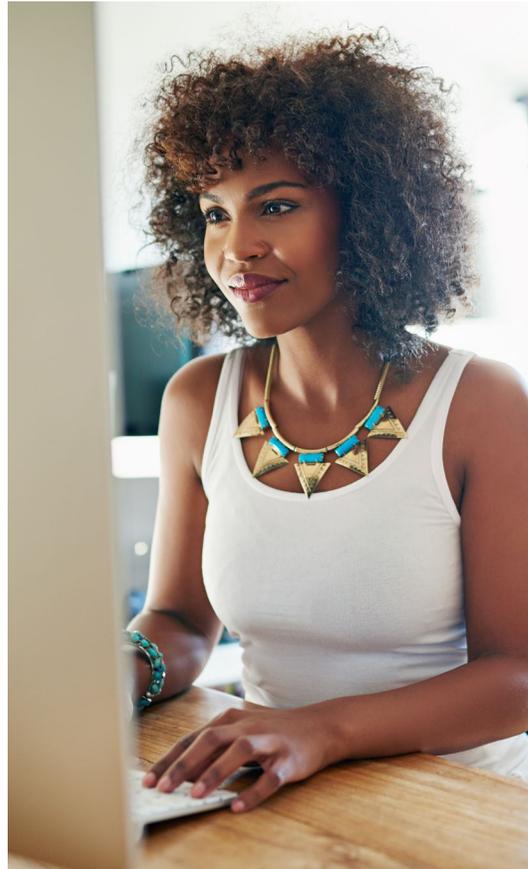
### Aspetti operativi del Confidential Information Program

Il **Confidential Information Program** è un approccio incentrato sul cliente e risk-based, che è volto a garantire il completo allineamento tra le misure e gli accorgimenti che i professionisti Deloitte adottano e le obbligazioni contrattuali statuite dai clienti.

Il Programma è impiegato nella gestione dei servizi erogati, attraverso l'implementazione di pratiche e procedure mirate a prevenire, rilevare e rispondere a potenziali incidenti. Questo contribuisce a mantenere alto il livello di fiducia dei clienti e responsabilizzare i professionisti del network a trattare e proteggere le informazioni confidenziali in modo proattivo.

Deloitte ha nominato un **Chief Confidentiality Officer** che ha il compito di fornire indirizzi e supporto alle strutture operative, nonché di monitorare periodicamente l'effettiva implementazione del **Confidentiality Information Management Plan (CIMP)**.

Nel corso del periodo di rendicontazione, sono continuate le attività volte ad analizzare il rischio di confidentiality connesso ai clienti e agli ingaggi, anche attraverso l'adozione di una piattaforma volta a facilitare la definizione e attuazione del Confidential Information Program (DCIPP).



### IL CONFIDENTIALITY INFORMATION MANAGEMENT PLAN

Il Confidentiality Information Management Plan (CIMP) costituisce il tassello base per la protezione dei dati confidenziali. Il CIMP è un piano di protezione specifico per un cliente, e per un determinato ingaggio, che tiene conto della natura e dei volumi dei dati, delle aspettative del cliente, come pure delle misure tecniche che fanno parte del Cyber Security Program. Un CIMP si prefigge di garantire che tutti i componenti di un team progettuale o di un'area operativa a supporto del business (enabling area) siano a conoscenza dei criteri da adottare per avviare il lavoro (procedure di on boarding), degli accorgimenti da prendere in considerazione nel corso del lavoro, e delle misure da implementare al termine delle attività (procedure di off boarding). All'interno di un CIMP è essenziale anche l'attribuzione di precisi ruoli e responsabilità per il governo dei dati confidenziali nel contesto del team di lavoro.



## Cyber Security Program di Deloitte

### Il sistema di gestione della sicurezza dei dati, secondo lo standard ISO 27001

Deloitte Central Mediterranean ha definito e adottato un efficace sistema di gestione della sicurezza delle informazioni, secondo lo standard ISO 27001:2013, con la certificazione di tutti i processi operativi di supporto e di erogazione dei servizi.

Questa certificazione rappresenta un importante traguardo poiché dimostra la capacità del network di Deloitte in Italia di **garantire un adeguato livello di sicurezza dei dati confidenziali dei clienti**.

### Il rischio cibernetico

Il rischio cibernetico costituisce uno dei principali rischi per tutte le organizzazioni internazionali, come evidenziato dal "The Global Risks Report" del World Economic Forum. Deloitte è esposta a tale rischio, in ragione della numerosità degli operatori, dell'utilizzo estensivo di strumenti elettronici per l'erogazione dei servizi, per la natura e i volumi di dati trattati.

Il network di Deloitte in Italia ha quindi avviato un esteso e robusto **programma di Cyber Security**, che si prefigge di portare l'intero network, **entro il 2021**, verso l'adozione dei più elevati standard e tecnologie di sicurezza.

La strategia di Cyber Security, in particolare, definisce diverse direttrici finalizzate a minimizzare il rischio cibernetico e a proteggere quindi i clienti, le persone e il brand di Deloitte a livello internazionale, tra cui:

- **Rendere integrato, coerente e armonico l'approccio alla sicurezza dei dati**, attraverso un programma caratterizzato da standard e servizi di sicurezza comuni a livello di network.
- **Estendere gli strumenti più avanzati di sicurezza dei dati**, in modo consistente, a tutto il network di Deloitte.
- **Ridurre il rischio di perdita di informazioni confidenziali** attraverso azioni mirate nei confronti dei professionisti del network e delle terze parti coinvolte.
- **Attuare un approccio di security by design** per tutte le tecnologie adottate da Deloitte.
- **Centralizzare i servizi di sicurezza** in hub che abbiano un'adeguata dotazione di risorse e competenze per servire tutte le legal entity del network di Deloitte.



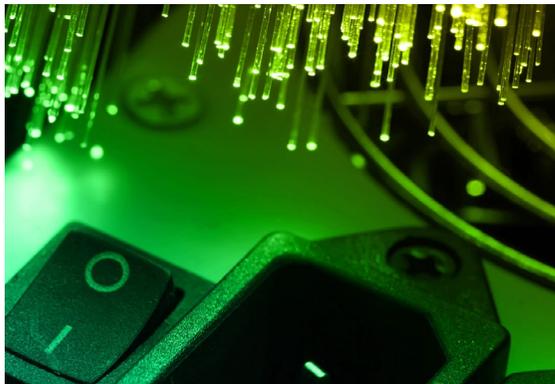
### LE PRINCIPALI EVOLUZIONI DEL CONTESTO DELLA CYBER SECURITY

- I più grandi clienti di Deloitte richiedono capacità di risposta al rischio cyber.
- Un robusto sistema di protezione dei dati e della confidenzialità delle informazioni è divenuto un requisito fondamentale, specialmente in alcuni settori (come banche, telefonia e ospedali).
- La crescente richiesta di affidabilità e conformità a specifici requisiti da parte dei clienti comporta l'aumento del livello di complessità di gestione del rischio cibernetico.
- I modelli di business e la cultura aziendale hanno creato un contesto in cui i dati sono largamente condivisi, mettendo a dura prova la capacità di garantirne la sicurezza.
- Sofisticazione, velocità e impatto degli attacchi cyber stanno crescendo a livello esponenziale.

### Il sistema di gestione della continuità operativa, secondo lo standard ISO 22301

Deloitte Central Mediterranean ha avviato, nel corso del periodo di rendicontazione, il percorso di preparazione del sistema di gestione della continuità operativa, secondo lo standard ISO 22301:2019, con la certificazione di tutti i processi operativi di supporto e di erogazione dei servizi.

Nei primi mesi del 2021 saranno completate tutte le attività di analisi (business impact analysis) e disegno dei presidi organizzativi, operativi e tecnologici, e avviato il processo di certificazione da parte del certificatore BSI.



### Cyber Acceleration Program

La gestione delle minacce cibernetiche rappresenta un imperativo strategico e una componente fondamentale del business. Per garantire la protezione di dati e sistemi del network di Deloitte e minimizzare quindi il rischio delle minacce informatiche, è stato intrapreso un **programma pluriennale di Cyber Acceleration**, iniziativa che comprende quaranta progetti globali e che si sviluppa su cinque passi fondamentali:

1. Miglioramento della protezione dei dati
2. Standardizzazione e protezione dell'infrastruttura IT critica
3. Visibilità sulle minacce cibernetiche
4. Governance efficace dei rischi cyber
5. Esecuzione attraverso delivery hub.

Al fine di accrescere ulteriormente i livelli di sicurezza dei dati, nel corso del periodo di rendicontazione è stata completata una vasta e profonda ricognizione del livello di maturità del sistema di gestione della sicurezza informatica, con un benchmark con le migliori pratiche di mercato, al fine di definire e attuare interventi ulteriori rispetto a quelli del menzionato Cyber Acceleration Program, che è in fase di completamento.

### Il Global Technology Operating Model di Deloitte (gTOM)

Il network di Deloitte in Italia ha intrapreso un importante piano di adeguamento e awareness rispetto alla **nuova policy "Global Technology Operating Model (gTOM)"**, una policy globale che si applica a tutte le member firm del network Deloitte e che ha lo scopo di garantire la sicurezza delle applicazioni che sono adottate dalle aree di business, attraverso un modello di cooperazione fra le stesse aree e le funzioni tecniche.

Lo scopo del gTOM è quello di garantire che tutte le applicazioni e i sistemi che sono acquisiti e sviluppati dalle aree di business, e che non sono sotto il diretto controllo delle funzioni tecniche, soddisfino agli stessi criteri di sicurezza previsti dalle policy di Deloitte per i sistemi interni al servizio dei processi operativi.

In tale contesto, nel periodo di rendicontazione di riferimento, è stato avviato un nuovo modello di certificazione degli asset a supporto dei processi di business, che si prefigge di garantire il rispetto dei più elevati standard di sicurezza per tutti i software o i sistemi informatici che sono acquisiti dall'esterno, e resi disponibili per particolari iniziative di business.



### Il programma di formazione in materia di cyber security

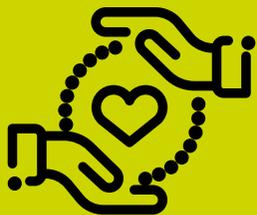
Ogni anno il Network Deloitte definisce e attua un vasto programma di **Security Awareness**, che si concretizza in particolari periodi dell'anno, in cui i professionisti prendono parte a diverse iniziative dedicate e ricevono materiale informativo al fine di rafforzare le conoscenze e la consapevolezza sui temi di security, confidentiality e privacy.

Le principali iniziative e dei relativi risultati ottenuti nel corso del periodo di rendicontazione:

- Deloitte ha realizzato una estesa ricognizione del fabbisogno formativo, nel contesto più generale dello spazio North South Europe.
- Sono stati sviluppati e messi a disposizione dei professionisti del network dei video specifici dedicati alle tematiche più rilevanti di sicurezza dei dati.
- Sono stati erogati nuovi corsi di formazione, con particolare riguardo alla data classification & protection.



# IL VALORE CREATO



Le aree professionali<sup>8</sup>

## AUDIT & ASSURANCE

Audit Services  
Assurance Services

## CONSULTING

Strategy, Analytics  
and M&A  
Customer &  
Marketing  
Core Business  
Operations

Human Capital  
Enterprise  
Technology &  
Performance

## RISK ADVISORY

Accounting & Internal  
Controls  
Cyber & Strategic Risk  
Regulatory & Legal  
Support

## FINANCIAL ADVISORY

Mergers & Acquisitions  
Restructuring

Forensic Future  
of Trust

## TAX & LEGAL

Global Business Tax Services  
Global Employer Services

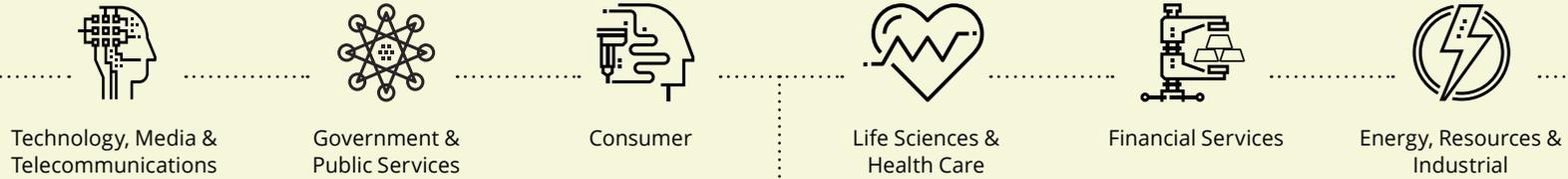
Indirect Tax  
Legal



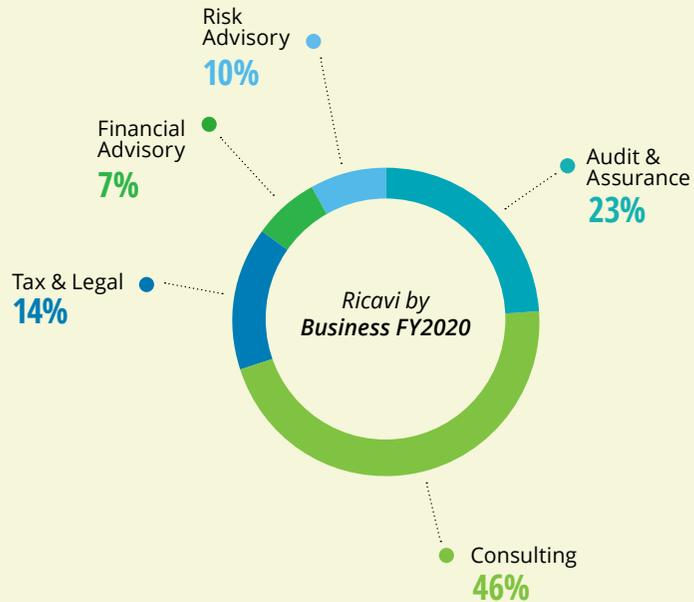
<sup>8</sup> L'elenco di servizi è una selezione rappresentativa delle capacità cross-business di Deloitte. Il network di Deloitte in Italia offre numerosi servizi, non tutti erogati da ogni società del network e non tutti erogabili a clienti a cui Deloitte offre servizi di revisione sulla base di standard professionali e normativi.



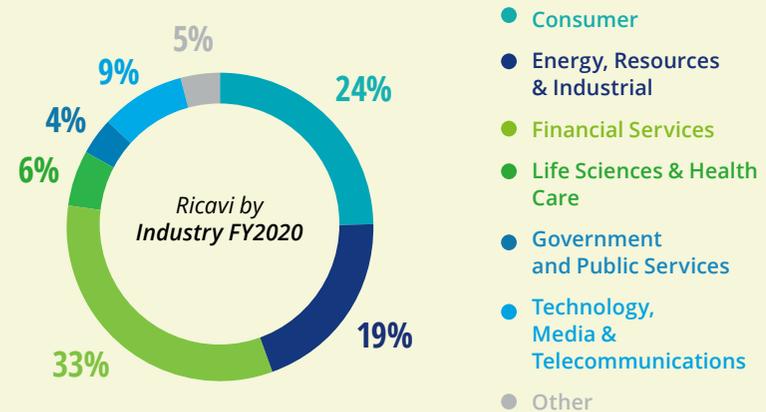
## Le industry di riferimento



### Ripartizione dei ricavi per area di servizio professionale



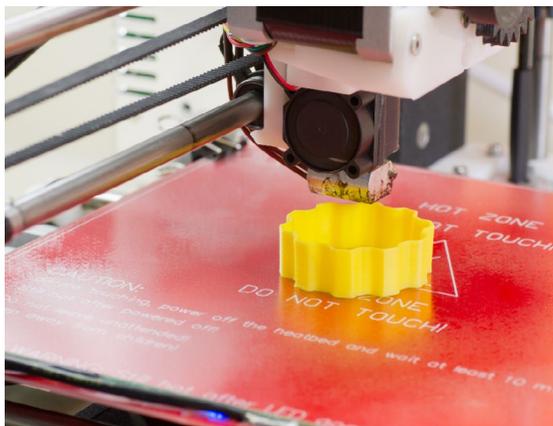
### Ripartizione dei ricavi per industry servite<sup>9</sup>



<sup>9</sup> La voce "Other" contiene tutta la produzione delle Deloitte Member Firm e gli aggiustamenti di business che non sono riconducibili ai job e alle relative industry.

## Servizi innovativi

Il network di Deloitte in Italia persegue l'obiettivo di aiutare i propri clienti a raggiungere risultati di eccellenza, attraverso servizi di alta qualità progettati sulla base delle loro specifiche esigenze. Questo approccio strategico è fondato su soluzioni altamente personalizzate, integrate e multidisciplinari, grazie ad una rete di professionisti che uniscono expertise e competenze consolidate nelle principali funzioni aziendali e settori di mercato. Il risultato è un servizio fortemente coordinato e in grado di creare maggiore valore per le aziende clienti. Alcuni esempi di **servizi innovativi** sviluppati dal network Deloitte riguardano le seguenti offerte.



HEALTH INSURANCE



CONSUMER DIGITAL SERVICES



DELOITTE BUSINESS SOLUTIONS



CYBER RISK SERVICES



DELOITTE PRIVATE



NUOVE INIZIATIVE RIVOLTE AI CLIENTI IN RISPOSTA ALL'EMERGENZA SANITARIA COVID-19



SERVIZI WELL-BEING



SERVIZI FOR KIND

## HEALTH INSURANCE

L'emergenza COVID-19 ha innescato una crisi senza precedenti. I modelli tradizionali di business, in molti settori, si sono forzatamente interrotti e parallelamente sono cambiati i comportamenti dei Clienti, che hanno accelerato l'accesso e la fruizione di soluzioni digitali. Ad esempio, lato erogazione delle cure, oltre che i pazienti, anche gli operatori hanno dovuto adattare i propri modelli e spostarsi verso il "virtual care".

Di fronte alle nuove sfide, il settore assicurativo ha cercato di rispondere offrendo **soluzioni e servizi** per gestire l'emergenza contingente.

Le modifiche ai comportamenti dei cittadini sono però destinate a durare nel tempo e, in molti casi, i nuovi comportamenti diventeranno il "next normal" da cui non tornare indietro.

Per supportare i propri clienti assicurativi nella risposta ai nuovi bisogni, Deloitte ha identificato quattro leve di intervento necessarie:

- Lanciare nuove soluzioni con contenuti di servizio, quali: nuove logiche di accesso alle prestazioni (es. video-consulto, telemedicina) e servizi dedicati alle categorie più fragili (es. anziani).
- Gestire l'innovazione industrialmente, facendo leva sull'innovation ecosystem: oltre ai provider tradizionali (es. strutture sanitarie), risulta distintivo



coinvolgere nuovi operatori/startup in grado di portare contenuti, tecnologie e approcci innovativi.

- Costruire modelli distributivi in grado di intercettare i giusti target. Fondamentale il presidio del business collettivo attraverso una rete direzionale con capacità di lobbying / relazioni istituzionali; lato Retail, occorre far leva sul bancassurance (atteso in crescita), attivare nuove reti attraverso partnership e costruire un modello "beyond insurance" per abilitare le agenzie.
- Disporre di un modello operativo dedicato: non solo i tradizionali servizi di gestione sinistri, ma anche la gestione del network sanitario con logiche innovative e l'orchestrazione tecnologica e operativa della nuova offerta servizi.

### CONSUMER DIGITAL SERVICES

La diffusione del virus Covid-19 su scala globale ha impattato enormemente sulle abitudini quotidiane di clienti e consumatori, trasformandone radicalmente le esperienze di acquisto. È cambiato il modo di informarsi, acquistare e consumare, e allo stesso tempo sono maturate nuove e più alte aspettative verso brand o insegne di riferimento. Si è esponenzialmente incrementata la conoscenza e la dimestichezza nell'uso dei **canali digitali**,



adesso **strumenti** che consentono di creare una relazione diretta e intima con i brand, nonché chiavi d'accesso a servizi sempre più personalizzati, tempestivi e in linea con esigenze e aspettative. In questo scenario in giornaliera evoluzione, il network di Deloitte ha supportato i suoi clienti CPG e Retail i quali, con resilienza ed efficacia, sono riusciti ad attuare una trasformazione continua per rispondere tempestivamente a nuovi e imprevedibili bisogni. La mission consiste nel prevedere cosa influenzerà le future scelte di acquisto dei consumatori, per supportare i clienti nello sviluppo delle strategie più adatte a questa "new humanity". Abbiamo sviluppato servizi finalizzati all'evoluzione e al perfezionamento di modelli di business di "Digital Retail" e "Direct to Consumer".

Sotto il profilo retail, abbiamo colto la sfida di colmare il vuoto dell'assenza di interazioni fisiche in punto vendita, aiutando le insegne a disegnare nuove esperienze di acquisto per i propri consumatori. Questo ha condotto alla creazione di store 3D e a percorsi seamless su tutti i diversi touchpoint esperienziali dove poter guardare, provare e acquistare i propri prodotti superando le barriere del fisico. Nell'anno boom degli acquisti online, il network di Deloitte ha fornito, in tempi di set-up estremamente ridotti, il suo supporto strategico e operativo nell'implementazione di nuove piattaforme



e-commerce integrate ai processi organizzativi e informatici esistenti e volti alla massimizzazione delle strategie di vendita online.

Le aziende CPG non si limitano più solamente a posizionare prodotti sui canali distributivi fisici e online, ma creano, soprattutto, relazioni dirette con i propri consumatori al fine di incentivare sottoscrizioni utili a monetizzare tali relazioni, a massimizzare la fedeltà e a costruire percorsi di acquisto "seamless" e "on-demand". I modelli "subscription and IoT based" permettono di ricevere offerte disegnate sulle abitudini di acquisto, di poter "consumare" i prodotti con continuità in virtù di consegne cadenzate e regolari, ottimizzando il dispendio di tempo e di denaro.



## DELOITTE BUSINESS SOLUTIONS

Deloitte Business Solutions (DBS), joint venture tra le business Audit & Assurance, Consulting e Tax & Legal, supporta il Cliente nella gestione in ambito accounting, tax, payroll e sviluppo dei processi tecnologici, garantendo la consulenza specializzata di professionisti esperti in grado di indirizzare e supportare operativamente il Cliente con un mix di outsourcing, contract personnel, co-sourcing, e project-related services.

La struttura legale e organizzativa del network di Deloitte è concepita su valori che rispecchiano la sua filosofia di base che è quella di voler beneficiare degli aspetti qualificanti di una grande organizzazione internazionale, quali il knowledge sharing, l'innovazione, l'omogeneità degli indirizzi metodologici, bilanciandoli con il rispetto delle diversità e delle culture locali.

In Italia operano più di **60 risorse DBS** dedicate ai servizi HR, realizzando un connubio ideale tra approfondite competenze specialistiche ed interdisciplinari, ed un approccio metodologico costantemente orientato all'innovazione tecnologica dei processi ed alla centralità del cliente in logica tailored.



Una delle figure principali in DBS è quella del Mobility Manager, che si occupa della **mobilità aziendale**. Partendo dalla considerazione del disegno di legge D.M. 27 marzo **1998: "Mobilità sostenibile nelle aree urbane", si evince il ruolo del Mobility Manager ovvero la redazione del Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro (PSCL)** del proprio personale dipendente.

L'obiettivo è quello di ridurre l'uso dei mezzi privati e gestire gli orari di lavoro offrendo le migliori soluzioni di trasporto alternative, a basso impatto ambientale, al fine di moderare la congestione stradale.



Con il **Decreto Rilancio** si è data maggiore enfasi a questa figura aziendale in quanto **è divenuto obbligo di legge** stilare, **entro il 31 dicembre di ogni anno**, un piano degli spostamenti casa-lavoro del proprio personale nominando, a tal fine, un Mobility Manager.

**L'obbligo riguarda le singole unità locali con più di 100 dipendenti ubicate in un capoluogo di Regione, in una Città metropolitana, in un capoluogo di Provincia o in un Comune con popolazione superiore a 50.000 abitanti.**

Oggi più che mai la salute delle persone, fisica e psicologica, anche preventiva, si riscopre essere un pilastro fondamentale su cui far evolvere le nostre organizzazioni. Nel contesto attuale condizionato dalla gestione della pandemia di Covid-19, la sicurezza è percepita, e forse finalmente lo rimarrà per sempre, come una priorità organizzativa e non come un obbligo da assolvere o un complesso di norme da rispettare.

**Deloitte Business Solution** propone il proprio supporto specializzato in due modalità:

1. Erogando un **servizio di training** volto a formare i futuri Mobility Manager e offrendo supporto specializzato nella **predisposizione** e attuazione del **Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro (PSCL)** del personale dipendente.
2. Mettendo a disposizione, in **outsourcing**, un **Mobility Manager Deloitte**.



## CYBER RISK SERVICES

I rischi informatici e tecnologici rappresentano una potenziale minaccia alla resilienza ed alla reputazione delle organizzazioni. Il network di Deloitte in Italia ha sviluppato una risk area specifica per supportare i propri clienti in tale ambito, combinando da un lato le migliori metodologie, maturate con l'esperienza sul campo nei diversi settori in cui il network opera, dall'altro standard riconosciuti e i più avanzati framework per offrire soluzioni pratiche e sostenibili.

I Deloitte Cyber Risk Services rappresentano un'eccellenza riconosciuta a livello internazionale: si tratta di un modello altamente integrato in tutte le geography del network, che prevede un'offerta multidisciplinare, servizi di advisory, implementazione e operations che possono essere erogati per i propri clienti in tutto il mondo, con l'obiettivo di aiutare i clienti nel complesso esercizio di interpretazione della trasformazione digitale.



### DELOITTE È STATA NOMINATA LEADER IN CYBERSECURITY CONSULTING SULLA BASE DELLA STRATEGIA E DELL'OFFERTA ATTUALE, DA FORRESTER.

Il network di Deloitte si posiziona come Leader nella mappa dei Global Cybersecurity Consulting provider di Forrester, società americana che si occupa di ricerca e studi specifici relativi agli impatti della tecnologia nel mercato.

### DELOITTE SI È POSIZIONATA FRA I LEADER NEI FORNITORI EUROPEI DI CONSULENZA SULLA CYBERSECURITY WAVE DI FORRESTER.

Deloitte abbina la consulenza strategica all'implementazione ed alle funzionalità dei servizi gestiti. Recentemente, Deloitte ha investito sui propri talenti per fare maggiore leva sulle tecnologie più avanzate ed aiutare i clienti nell'affrontare rischi ed incidenti di violazione della sicurezza delle informazioni. Deloitte si distingue per la propria ampia gamma di offerte di consulenza tecnologica e strategica. I risultati mostrano un giusto equilibrio tra la comunicazione a livello esecutivo e servizi specialistici che consentono di creare fiducia con il personale più tecnico delle organizzazioni clienti.

### DELOITTE È STATA NOMINATA LEADER GLOBALE IN CYBERSECURITY CONSULTING BY ALM PER IL SESTO ANNO CONSECUTIVO.

### DELOITTE È STATA INDICATA COME LEADER NELLA VALUTAZIONE DEI FORNITORI WORLDWIDE MANAGED SECURITY SERVICES 2020 DI IDC.

Secondo il feedback dei clienti, Deloitte ha le competenze tecniche e dimostra una comunicazione efficace, specialmente quando si tratta di risposta agli incidenti. Deloitte è stata identificata come un player che offre una gamma completa di soluzioni che coprono ogni aspetto della gestione del rischio IT.

Sulla base del feedback dei clienti e della valutazione degli analisti IDC, Deloitte rappresenta un modello eccellente nell'adattarsi alle mutevoli esigenze di consulenza in materia di rischi aziendali (relazioni con clienti, personale interno, partner esterni, modelli finanziari per ingaggiare e utilizzare le risorse) e nel fornire soluzioni innovative che creano valore per propri clienti. Deloitte è anche considerata un'eccellenza nell'ambito formativo: per quanto riguarda l'aggiornamento continuo delle competenze dei propri consulenti per stare al passo con i cambiamenti di problemi, approcci e approfondimenti.



### Certificazioni

Mentre il mondo si trova ad affrontare una cronica carenza di talenti nel settore della sicurezza informatica e la domanda globale in quest'ambito è in forte espansione, il network di Deloitte in Italia e nel mondo, continua ad **investire significativamente** per colmare questo divario ed **incrementare le capacità e le competenze** per garantire ai propri clienti di poter essere affiancati dai migliori talenti.

A dimostrazione di tale aspetto, il network a livello Global, detiene diverse certificazioni e qualifiche, sia individuali, per le persone del network, sia di settore. Di seguito si riportano le principali: **CISSP** (Certified Information Systems Security Professional), **CISM** (Certified Information Security Manager), **ISO 27001** (sistema di gestione della sicurezza delle informazioni), **COBIT** (Control Objectives for Information Related Technology), **ITIL** (Information Technology Infrastructure Library).

A livello **NSE**, la member firm detiene in particolare la certificazione **ISO 270001** per il proprio sistema di gestione della sicurezza delle informazioni ed un sistema di gestione della continuità operativa in linea con lo standard **ISO 22301**; nel corso del FY20 sono anche state avviate le attività per la certificazione di questo sistema di gestione.

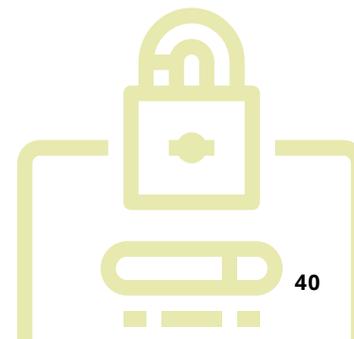
L'offerta sviluppata in ambito cyber risk, consente ai clienti del network di poter bilanciare il **bisogno di condurre le proprie attività di business in maniera sicura, vigile e resiliente con gli obiettivi strategici** e in linea con la propria propensione al rischio.

L'approccio promosso dal network di Deloitte in Italia e a livello Global, è quello del **"cyber everywhere"**: tale purpose riflette quanto il rischio cibernetico rappresenti un fenomeno **ad ampio spettro e pervasivo**, da considerare in modo trasversale e strutturato nelle strategie di business.

**Le attività di Deloitte in ambito di Cyber Risk si articolano a livello globale in:**

- *Strategy, Defence & Resilience (CPP)*
- *App. & Identity*
- *Infrastructure*
- *Data & Privacy*
- *Detect & Respond*
- *Crisis & Resilience*

### ELENCO CERTIFICAZIONI



### Strategy, Defence & Resilience (CPP)

I servizi di **Cyber Strategy, Defence & Resilience** di Deloitte sono volti a supportare le aziende in modo specializzato e distinto per i settori Corporate, Public & Private (CPP) e Financial Sector (FS), a sviluppare ed implementare ampi piani di Cyber Security Transformation, spesso basati su programmi di Cyber Risk Management che ricoprono tutto il ciclo di vita della gestione del rischio Cyber, dall'identificazione fino al monitoraggio degli stessi tramite programmi evoluti di Cyber Wargaming & Simulations. Inoltre, tali servizi supportano le aziende nel **migliorare la loro resilienza rispetto agli attacchi Cyber**, con servizi specifici per creare organizzazioni cyber resilient, capaci di avere un processo di Cyber recovery efficace, integrando capability di Business Continuity e Crisis Management. Infine, vengono supportate le imprese per accrescere il proprio business in modo sicuro attraverso l'adozione delle tecnologie emergenti, su tutte OT, Connected Products ed IoT.

### App. & Identity

I servizi di **Application Security & Identity** di Deloitte aiutano le organizzazioni a sviluppare ed accrescere le loro capacità e le soluzioni focalizzate sulla sicurezza e la resilienza delle applicazioni aziendali, inclusa la gestione di processi e soluzioni in ambito Identity & Access Management. Ciò include l'**integrazione della Security** come parte

del ciclo di vita dello sviluppo del sistema, dai requisiti alla manutenzione continua, nonché un supporto specialistico focalizzato alla progettazione, implementazione, trasformazione e resilienza delle soluzioni di Identity & Access Management.

### Infrastructure

I servizi di Infrastructure Security di Deloitte aiutano le organizzazioni a sviluppare ed accrescere le loro capacità e le soluzioni incentrate sulla sicurezza e resilienza della rete e delle componenti infrastrutturali, affrontando gli aspetti più tecnici relativi alla loro sicurezza. Ciò include lo sviluppo, la trasformazione e la resilienza di architetture di rete sicure attraverso vari meccanismi, inclusa la segmentazione della rete. L'offerta include aspetti specifici quali la **protezione di infrastrutture critiche e reti, protezione di database e middleware, Platform Protection e Physical Protection**. Inclusi nella Offering di Infrastructure Security ci sono i servizi di Cloud Security, volti a supportare le aziende negli aspetti di Security legati alla transizione dei processi e delle applicazioni di core business verso il Cloud.

### Data & Privacy

I servizi di Data & Privacy di Deloitte supportano le organizzazioni a sviluppare ed accrescere le loro capacità e soluzioni focalizzate alle tematiche di Data

Governance, Data Architecture and Design, Data Protection & Privacy, quest'ultimi affrontati attraverso ampi programmi di trasformazione a livello aziendale. I clienti vengono supportati a sviluppare una migliore comprensione dei dati personali trattati, nonché delle informazioni riservate che raccolgono, elaborano e condividono, definendo e implementando requisiti di protezione associati a ciascuno di essi. I servizi spaziano da un **supporto strategico sulla Privacy e sulla Data Protection** fino a servizi specifici relativi a **Data Inventory, Data Lifecycle Management**, nonché progettazione, implementazione e gestione di soluzioni di **Data Protection**.

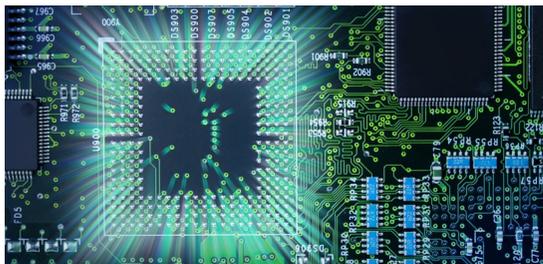
### Detect & Respond

I servizi di Detect and Respond di Deloitte sono dedicati alle organizzazioni per accrescere le loro capacità incentrate su **Security Operations, Security Incident Response & Cyber Resilience**. I clienti vengono supportati nella progettazione ed implementazione dei programmi di Security Transformation con particolare attenzione alla Cyber Defence & Recovery dai principali attacchi informatici. Ciò include soluzioni e servizi specifici quali Threat Management And Response, Cyber Threat Intelligence, Attack Surface And Vulnerability Management, Threat Hunting, Incident Management and Incident Response.



### Crisis & Resilience

I servizi di Crisis & Resilience sono sviluppati per supportare i clienti nella **preparazione, prevenzione e risposta** agli eventi che potrebbero avere degli impatti significativi per il loro business, fino a minare la loro sopravvivenza nel settore di riferimento. I clienti sono supportati nella fase di preparazione, con servizi di «Crisis Readiness and Preparation», che comprendono, a titolo esemplificativo, la revisione e il disegno di modelli organizzativi, a partire dalla gestione della continuità fino all'escalation di crisi, lo sviluppo di capability dei propri crisis team, e le verifiche effettive, attraverso complessi programmi di table top exercise, simulazioni ed esercitazioni pratiche. Si forniscono, inoltre, servizi di supporto alla «response» durante situazioni di crisi, fornendo un set di capability tecniche, legali e di comunicazione, che consente ai clienti di poter contare su un addizionale supporto nel momento di bisogno.



### CYBER EVERYWHERE

Negli ultimi dieci anni, il cyber è progredito concentrandosi sulla sicurezza, sulla gestione dei rischi e resilienza, fino ad arrivare a ciò che vediamo oggi: la cosiddetta “era della complessità”. Attualmente, **il cyber è pervasivo, in ambiti dove non era mai esistito prima:** innovazioni fulminee nel digitale, nel cloud e nelle tecnologie dei sensori, stanno provocando una maggiore inter-connettività a livello globale e, di conseguenza, un aumento esponenziale dei livelli di incertezza.

Il cyber pertanto, ricopre un ruolo fondamentale e rappresenta un punto di partenza per l’operatività: le organizzazioni dovrebbero guardare al tema del cyber come un’opportunità. In linea con questo pensiero, nel corso del FY20, Deloitte Global, ha promosso la campagna **Cyber Everywhere, un’iniziativa di awareness** ambiziosa che ha l’obiettivo di cambiare la percezione **del paradigma cyber:** da ambito limitato all’IT, a una tematica più generale di gestione del rischio, nonché un **fattore enabler di business.**

Le organizzazioni, in un contesto in cui le minacce informatiche evolvono e diventano sempre più complesse, devono agire per comprendere le loro vulnerabilità informatiche, valutare i rischi e mettere in atto presidi che consentano alla tecnologia di promuovere l’innovazione e far crescere il business.

### CYBER, CYBER EVERYWHERE

Deloitte ha pubblicato un insight su come il mondo cyber sia ormai parte intrinseca del business e non sia solamente un tema legato all’ambito IT. Lo statement principale del report riguarda quindi il redesign del business stesso considerando il cyber come elemento fondamentale, per cogliere nuove opportunità emergenti.

Cyber, cyber everywhere  
Is your cyber strategy everywhere too?



## Un network globale: Cyber Intelligence Centers & Cyber Sphere Centers

In un contesto in cui le minacce informatiche evolvono e diventano sempre più complesse, molti leader aziendali riconoscono di non poter più gestire questa sfida da soli.

La strategia di Deloitte si basa sull'offrire una rete globale e, parallelamente, dei delivery center regionali che fungono da front office per i clienti, al fine di rispondere alle loro esigenze, proponendo soluzioni altamente personalizzabili.

**Il network globale dei Cyber Intelligence Centers (CICs), opera tutto il giorno, 365 giorni l'anno**, al fine di rispondere alla richiesta sempre più crescente del mercato in servizi di cybersecurity. I CICs forniscono soluzioni per la gestione della sicurezza totalmente personalizzabili, che includono il monitoraggio avanzato degli eventi di sicurezza, l'analisi e la gestione delle minacce informatiche e la gestione della risposta agli incidenti.

I Cyber Intelligence Centers del network di Deloitte in Italia, si legano all'operatività del Cybersphere Center EMEA, il Cybersecurity Center che fornisce servizi di sicurezza a tutta la regione e situato a Madrid. L'ECC offre un ampio portafoglio di servizi e un pool internazionale di esperti specializzati, che garantiscono un'operatività di 24 ore su 24, 7 giorni su 7.



- Cyber Intelligence Centers**  
Operates with support of RDCs
- Regional Delivery Center**  
Operates 24x7x365

## DELOITTE ALEXANDER COMPETENCE CENTRE (DACC)

Il network di Deloitte in Italia e più in particolare, il business Risk Advisory, dal 2017 si avvale del Deloitte Alexander Competence Centre (DACC) localizzato a Salonicco, in Grecia; città che rappresenta uno degli **hub universitari greci tra i più riconosciuti**, che conta oltre 110.000 studenti, appartenenti a 4 diverse università e vede giovani altamente preparati, in particolare per ambiti quali informatica, matematica, statistica ed economia.

Il DACC ha un modello di delivery distintivo, operando tramite team che lavorano in modalità near-shore. Ciò permette di avere un gruppo di persone estremamente flessibili e altamente qualificate, che collaborano in modo trasversale e integrato, supportando le attività di advisory del network di Deloitte in Italia e nelle diverse country di NSE.



## GREEK ECONOMIC SUMMIT FY21

Dall'1 al 3 dicembre 2020 si è svolto il GES (Greek Economic Summit), organizzato in collaborazione tra la Camera di Commercio Americano-Ellenica - che lavora per migliorare la sinergia economica, commerciale e culturale tra Grecia e Stati Uniti, la Borsa di Atene, la Camera di Commercio degli Stati Uniti e l'Atlantic Council.

Nel corso dei decenni, il Vertice si è affermato come uno dei principali summit nonché istituzione nazionale, contribuendo così a dettare l'agenda politica e l'ordine del giorno delle questioni politiche ed economiche che dominano le relazioni tra Grecia, Stati Uniti ed Europa.

Il summit, ha visto nel FY21 la sua 31esima edizione, in cui Deloitte ha partecipato in qualità di platinum sponsor. Alcune figure, tra le più rilevanti, sono intervenute per moderare e declinare la discussione con gli investitori globali, tra queste, il Primo Ministro greco Kyriakos Mitsotakis ed il CEO di Deloitte Global Punit Renjen.

## COVID-19 EXECUTIVE CYBER BRIEFING: READ THE LATEST

Deloitte Global, nell'ambito di alcune iniziative lanciate da Risk Advisory ha promosso alcuni briefing a cadenza settimanale tra i mesi di aprile e maggio 2020. L'obiettivo di tali highlights, di alto livello è di offrire una panoramica di alcune delle principali minacce e tendenze informatiche, identificate dai servizi Deloitte Cyber Threat Intelligence (CTI), accompagnate da raccomandazioni quick-win sulla modalità di gestione dei rischi informatici, per reagire e continuare a crescere in questo difficile momento storico.



## MASTER UNIVERSITARIO I LIVELLO SECURITY SPECIALIST - ALTA FORMAZIONE IN APPRENDISTATO

Il network di Deloitte in Italia a partire dal FY19 ha lanciato in partnership con Cefriel - centro di eccellenza per l'innovazione, la ricerca e la formazione nel settore Information & Communication Technology del Politecnico di Milano - il Master in Cyber Security. L'iniziativa ideata da Deloitte Cyber Risk Services è stata riproposta anche per il FY20, visto l'elevato tasso di partecipazione e apprezzamento.

Il Master prevede un programma di formazione strutturato su temi di cyber security per una durata del percorso di 24 mesi, comprensivo di corsi di formazione in aula, tenuti sia da docenti del Politecnico che da professionisti Deloitte, e un "project work" che normalmente viene definito dagli studenti tramite il supporto del proprio tutor aziendale Deloitte.

Questa iniziativa, ha lo scopo di fornire ai partecipanti tutte le competenze necessarie per poter affrontare il mondo della cyber security: i partecipanti vengono infatti coinvolti in qualità di membri dello staff dei cyber risk services nei diversi progetti del network di Deloitte ed assistono a lezioni in aula per circa 3 giorni al mese, al fine di ottenere i crediti formativi necessari al conseguimento del Master di I livello.



## WOMEN IN CYBER & WOMEN IN SECURITY

La Cyber Security è diventata oggi uno dei settori tecnologici più importanti e maggiormente in espansione in tutto il mondo. Nonostante la continua crescita della spesa e delle opportunità in questo settore, la rappresentanza femminile nella forza lavoro rimane bassa, ancor più che nel settore IT. Questo avviene in un contesto di crescente carenza di competenze nel settore cyber, motivo per il quale, entro il 2022, si potrebbe raggiungere un deficit globale di 1,8 milioni di professionisti nel settore della sicurezza informatica.

Per fare fronte a tale situazione, e ad incoraggiare più donne a intraprendere percorsi di carriera nel settore della Cyber Security, Deloitte si impegna ad affrontare il tema dello squilibrio di genere, lanciando l'iniziativa **Women in Cyber**, attraverso una collaborazione a livello EMEA, internamente e con i clienti, con l'obiettivo di promuovere la diversità di genere nel settore della sicurezza informatica, per contribuire a sanare questo divario.

Il programma prevede la condivisione di storie e insights con diverse interviste a donne con una posizione di spicco in ambito cyber, per far sì che, attraverso le loro testimonianze, si riescano a diffondere le loro esperienze e le lesson learned nel percorso professionale.

Presso la Deloitte Greenhouse a Milano, nel giugno 2019, **in partnership con AIPSA**, l'associazione Italiana di Professionisti in Corporate Security, **Snam**, il network di Deloitte in Italia ha organizzato un primo evento dedicato al tema **Women in Security** relativo alla differenza di genere all'interno del settore della cyber security.

Durante l'iniziativa, **Fabio Pompei**, CEO del Network di Deloitte in Italia, **Marco Alverà**, CEO di Snam, e **Andrea Chittaro** presidente AIPSA, sono intervenuti per fornire uno scenario sul passato, sul presente ma soprattutto sul futuro del mondo cyber. Hanno delineato il quadro delle politiche attuate relative alla diversità ed i progressi ad esse



connessi, soffermandosi anche sull'importanza di proseguire tale impegno, delineando la strada da percorrere per far sì che la diversità diventi uno degli asset principali del miglioramento delle performance aziendali.

Tale impegno, si concretizza ulteriormente nel fatto che a livello di leadership, si nota come la figura del Global Cyber Leader di Deloitte sia rappresentata da **Emily Mossburg**: professionista di rilievo nel panorama internazionale in ambito cyber security, nonché eletta quale una delle "100 Fascinating Females Fighting CyberCrime" da Cybersecurity Ventures.



### Cyber security per il mercato finanziario

Tra i contributi di Deloitte Cyber Risk Services finalizzati al rafforzamento delle infrastrutture critiche, meritano particolare menzione le collaborazioni oggi in essere con il **Computer Emergency Readiness Team per il settore Finanziario (CERTFin) di ABILab** in tema analisi degli scenari di minaccia.

È stata sostenuta la creazione del CERTFin, che si pone come obiettivo quello di facilitare la condivisione di informazioni e cooperazione tra i diversi attori del sistema finanziario italiano, rafforzandone così la resilienza operativa. Inoltre, quest'anno il network di Deloitte è entrato a far parte dell'Osservatorio Cyber di ricerca del CERTFin contribuendo all'elaborazione del Threat Landscape, in ambito di attività di Threat Intelligence, e fornendo analisi incentrate su specifici attacchi cyber a danno del settore bancario e assicurativo. Il network di Deloitte ha poi collaborato con ABI Lab nella definizione di una metodologia innovativa per l'individuazione delle minacce informatiche, la disseminazione dei risultati derivanti dall'applicazione di tale metodologia e l'attivazione di esercitazioni mirate.



## DELOITTE PRIVATE

L'obiettivo di Deloitte Private, business solution attiva in Italia dal FY18, è quello di rispondere in modo mirato e distintivo alle necessità di business del segmento di mercato Mid-Market, rappresentato da **PMI, imprese familiari, investitori privati, family office e private equity**. Facendo tesoro dell'esperienza e delle competenze maturate in molteplici contesti del settore, valorizzandone cioè le differenze e le peculiarità, Deloitte Private fornisce soluzioni multidisciplinari, integrate e altamente focalizzate sulle reali esigenze dei clienti.



Il programma Private comprende un'ampia varietà di iniziative, strumenti e soluzioni volte a supportare lo sviluppo del business e la crescita continua dei propri clienti. L'expertise messa a disposizione dai professionisti del network prevede gruppi di lavoro che prendono le mosse dalla capacità di comprendere a fondo le esigenze delle imprese familiari, per supportarle e affiancarle lungo un percorso orientato all'eccellenza. Adottando un approccio tailor-made, Deloitte ambisce così a posizionarsi come Trusted Business Advisor, in grado di valorizzare le unicità, le qualità e le tradizioni che contraddistinguono le piccole e medie realtà del nostro territorio.



L'offerta predisposta ad hoc a partire da queste premesse è stata inoltre rimodulata per affrontare le circostanze specifiche imposte dalla crisi Covid-19. Nonostante le criticità connesse al diffondersi della pandemia, infatti, anche nel corso del FY20 il programma si è articolato in un ampio ventaglio di iniziative ad alto valore aggiunto, fra cui numerose **pubblicazioni e ricerche**, ma anche eventi di primaria importanza. Una serie di contributi sotto forma di report e webinar sono stati dedicati nello specifico ad approfondire **gli impatti dell'emergenza Covid-19 sulle aziende Private e sulle PMI**, a testimonianza della costante vicinanza di Deloitte anche in un periodo di notevoli complessità ed incertezze per il mercato.

È proseguita inoltre la partnership con il programma di Borsa Italiana ELITE, piattaforma internazionale di servizi finalizzata a supportare le imprese eccellenti nella realizzazione dei loro progetti di crescita e sviluppo, attraverso la condivisione di esperienze, l'accesso alla finanza e il training. Il fiore all'occhiello di questa partnership è l'iniziativa **ELITE Deloitte Lounge**, un percorso di formazione dedicato esclusivamente ad un numero selezionato di aziende. Le finalità del programma prevedono tre step fondamentali: preparare la crescita delle aziende, promuovendo un cambiamento culturale e nuovi modelli di comportamento utili per favorire il processo di innovazione e sviluppo; attivare il cambiamento, implementando tutti gli



elementi necessari per realizzare al meglio il proprio progetto di crescita e ottenere il Certificato di Qualità ELITE; e infine ottenere valore, accedendo a importanti benefici come ad esempio il training e gli approfondimenti su tematiche attuali e rilevanti, le opportunità di networking con la business community e un accesso privilegiato a soluzioni di Private Equity.

### Le iniziative Deloitte Private

Nel corso del FY20, l'offerta di Deloitte Private è stata promossa tramite molteplici iniziative e attività di marketing, articolate su più fronti:

- Nel mese di ottobre 2019, Deloitte Private ha partecipato come sponsor all'evento **Ali Expo**, un'exhibition di 2 giorni organizzata a Milano da Azimut Capital Management, durante la quale è stato possibile raccontare il punto di vista di Deloitte Private su due temi importanti per le PMI: **Internazionalizzazione e Passaggio Generazionale**.
- Durante il primo lockdown causato dalla diffusione del Covid-19, Deloitte Private ha organizzato il webinar "Come gestire la ripartenza - Misure di prevenzione e controllo dei rischi di contagio COVID-19": spunti operativi e opportunità competitive, in collaborazione con Piccola Industria

Confindustria. Durante il virtual event sono state trattate le principali **misure da adottare per prevenire i rischi di contagio durante la fase di rientro presso i luoghi di lavoro**. Inoltre, è stato affrontato il tema dell'adozione di protocolli certificati sui processi produttivi.

- Il report "**COVID-19: Il cambio di paradigma per le aziende Private**" ha raccolto gli spunti e le prospettive dei leader del network Deloitte a servizio delle aziende che si trovano a rispondere all'emergenza globale, attraverso un'osservazione costante del comportamento dei clienti e del loro ecosistema. A partire dal framework concettuale costituito dalle resilient solution, il documento condensa le competenze e l'esperienza del network Deloitte allo scopo di fornire suggerimenti pratici e azionabili a supporto delle imprese del segmento Private. Una guida teorica e al tempo stesso pratica che consente alle aziende di intervenire con rapidità e flessibilità, rispondendo efficacemente alle problematiche distintive con cui la crisi in atto ha impattato le realtà del Mid-Market italiano.

Durante il FY sono state anche confermate alcune delle iniziative fondamentali del programma Private, come ad esempio:



- **Global family business survey 2019**: si tratta della quinta edizione del report che Deloitte ha dedicato alle aziende familiari. Condotta su scala globale, lo studio si basa sui risultati di un'indagine svolta su circa 800 componenti di aziende familiari in 58 paesi del mondo, tra cui l'Italia. L'indagine ha approfondito in che modo le imprese familiari riescano a trovare un equilibrio tra orientamento a lungo termine ed esigenze a breve termine per garantire il prolungato successo della propria organizzazione.



- La 37<sup>ma</sup> edizione dell'**Italy Private Equity Confidence Survey**, che ha fornito indicazioni in merito alle attese dei principali operatori sull'andamento del settore per il primo semestre 2020. In particolare, le previsioni relative al quadro economico, alle attività degli operatori, agli investimenti e alle acquisizioni sono arricchite con la presentazione dei risultati dello studio tramite il "Deloitte PE Confidence Index", indice che sintetizza le risposte raccolte tra gli operatori del settore.



Infine, Deloitte Private ha rafforzato la propria **offering** per supportare al meglio i propri clienti, integrandola con altri servizi:

- **Private Wealth & Family Offices:** Deloitte Private affianca le aziende familiari e i loro family office per favorire l'equilibrio tra il desiderio di crescita dell'attuale proprietà e la tutela dell'eredità per le generazioni future. Durante il FY20 è stata implementata una solution dedicata per aiutare le famiglie a sviluppare una **strategia di lungo termine** per la **conservazione della ricchezza**, garantendo l'equilibrio tra le esigenze del presente e le ambizioni future.
- **CFO Transition Lab:** durante il FY20 è stato realizzato un lab dedicato ai CFO per supportarli nell'affrontare le **sfide emerse durante la crisi generata dal Covid-19**, cercando di mettere in luce i punti di forza dell'azienda e definire le azioni prioritarie da implementare.



### **BMC – Best Managed Companies**

Il Best Managed Companies Award è il programma che riconosce e premia l'impegno e le **capacità delle imprese italiane che dimostrano eccellenza** nei cosiddetti "pillar" di valutazione: strategia aziendale, competenze e innovazione, impegno e cultura aziendale, governance e misurazione delle performance, internazionalizzazione e sostenibilità. Attraverso l'analisi di fattori critici di successo individuati da Deloitte e una metodologia di selezione sviluppata da più di 27 anni a livello internazionale, l'obiettivo di questa iniziativa non è solo quello di raccogliere **best practice** che siano di esempio per le aziende di tutta Italia, ma anche **creare un processo di stimolo e supporto** dedicato alle stesse Best Managed Companies per il loro **continuo miglioramento**.

Le analisi sulle candidate della **terza edizione italiana** si sono protratte più a lungo del previsto per consentire un ulteriore approfondimento sulle modalità di gestione dell'emergenza Covid. Al termine del processo di valutazione, 59 vincitrici (tra "riqualifiche" e "nuove candidate") sono state individuate da una giuria indipendente costituita da esperti del mondo istituzionale, accademico e imprenditoriale italiano: il professor Lorenzo Ornaghi, Presidente onorario dell'Alta Scuola di Economia e Relazioni Internazionali (ASERI) e docente universitario, ex rettore dell'Università Cattolica ed



ex Ministro della Repubblica Italiana, l'ing. Maurizio Costa, Consigliere di Amministrazione di importanti gruppi italiani con una consolidata esperienza manageriale e la dott.ssa Francesca Brunori, direttrice dell'Area Credito e Finanza di Confindustria.

Le limitazioni legate alla pandemia da Covid-19 non hanno consentito lo svolgimento del tradizionale evento di premiazione presso Palazzo Mezzanotte, ma un efficace piano di marketing e comunicazione ha garantito ampia visibilità mediatica tanto all'iniziativa quanto alle società premiate.

Anche l'edizione 2020 è stata realizzata con il supporto scientifico di ALTIS Università Cattolica e il sostegno strategico di ELITE, il programma di Borsa Italiana che favorisce lo sviluppo e la crescita delle imprese ad alto potenziale, e di Confindustria.



### Entrepreneur Summit

Nell'ambito del programma Deloitte Private, il 28 novembre 2019 si è svolta a Milano, presso gli IBM Studios, la **prima edizione italiana dell'Entrepreneur Summit**. Questa prestigiosa iniziativa, già condotta con successo a livello internazionale, ha registrato la partecipazione di **50 imprenditori e aziende familiari di eccellenza e 71 investitori finanziari nazionali ed internazionali**, fra cui fondi di private equity e family office, favorendo la realizzazione di circa **500 meeting one-to-one**.

L'evento ha pertanto rappresentato un'esclusiva occasione di networking e di confronto con un particolare focus sugli **strumenti di finanza straordinaria**, sui **progetti strategici di crescita e sulle opportunità di sviluppo internazionale**,



grazie alla partecipazione di esperti di diversi settori e tipologie di investimento. L'incontro è stato arricchito inoltre da workshop su specifiche tematiche, condotti da esperti del settore e professionisti del network di Deloitte, che hanno offerto ai partecipanti l'opportunità di approfondire la conoscenza delle dinamiche di M&A, delle logiche di investimento e dei principali trend.

### Fast 500

Fra le numerose iniziative di Deloitte Private, nel corso del FY20 si è svolta la **19<sup>ma</sup> edizione della Deloitte Technology Fast 500 EMEA**, un programma che coinvolge 22 Paesi dell'area EMEA e premia le 500 imprese a elevata componente tecnologica con il più alto tasso di crescita dei ricavi negli ultimi 4 anni fiscali. Si tratta pertanto di un'importante occasione di **visibilità internazionale** per le imprese hi-tech, in quanto le aziende vincitrici ottengono anche la possibilità di utilizzare il logo di una delle più autorevoli classifiche del settore tecnologico a livello europeo.

L'edizione 2019, che ha selezionato le eccellenze tecnologiche con una prospettiva cross-sector (Tecnologie Ambientali, Fintech, Software, Media & Entertainment), ha registrato **13 aziende italiane** (4 in più rispetto al 2018) nella classifica delle vincitrici,



di cui una in top 10, premiandone l'impegno e la capacità di accelerazione nello sviluppo. Inoltre, fra le top 500, è stato rilevato un **tasso di crescita medio del 1.258%**, in deciso aumento rispetto al 969% della precedente edizione 2018. Le aziende italiane entrate in classifica hanno inoltre avuto la possibilità di prendere parte a un webinar esclusivo a loro dedicato, occasione di confronto interattivo con gli esperti Deloitte su temi di particolare attualità e rilevanza, come Innovazione e Cyber Risk.



### NUOVE INIZIATIVE RIVOLTE AI CLIENTI IN RISPOSTA ALL'EMERGENZA SANITARIA COVID-19



Gli impatti senza precedenti scaturiti dalla crisi Covid-19 si sono estesi rapidamente a tutti gli ambiti del nostro tessuto socio-economico. L'entità dei cambiamenti è stata tale da produrre conseguenze profonde e in molti casi irreversibili sul mondo a cui eravamo abituati: dall'emergenza sanitaria all'interruzione delle attività produttive, dagli stravolgimenti delle dinamiche relazionali alle nuove disposizioni legislative in materia economica e sociale.

Per fornire ai propri clienti un insieme strutturato, distintivo e coerente di risposte, che siano cioè all'altezza delle nuove sfide dell'era Covid-19, il network di Deloitte in Italia ha predisposto un **action plan** coordinato dall'area C&I e articolato su una

molteplicità di iniziative ad-hoc. Le soluzioni sono state delineate sulla base delle specifiche esigenze dei clienti, secondo un profilo altamente specializzato sia per **Industry** che per **Business**. Ma oltre all'ambito di mercato vi è anche una dimensione temporale. La strategia di risposta alla crisi concepita



da Deloitte, pertanto, si pone l'obiettivo di supportare e accompagnare i clienti non solo nella fase di gestione dell'emergenza ("**Respond**"), ma lungo tutto il percorso di ripresa ("**Recover**") e infine di rilancio ("**Thrive**") verso il ritorno ad una fase di "nuova normalità".

#### DI-Art, il piano strategico per accompagnare i clienti nel percorso della ripresa

Al fine di massimizzare l'efficienza e la tempestività della risposta alla crisi Covid-19, il network di Deloitte in Italia ha strutturato la propria strategia a partire dal framework univoco e coordinato a livello di network globale, declinandolo poi in uno specifico progetto adattato al contesto italiano: DI-Art ("Deloitte Italy

- Awareness Renaissance Team"). Questo piano strategico nasce per fornire ai clienti soluzioni rapide, efficaci e ad alto valore aggiunto, a seconda delle peculiarità del proprio business e della specifica fase temporale lungo il percorso di gestione e risoluzione della crisi.

Più nel dettaglio, il set di strumenti, competenze ed expertise messe a disposizione dai professionisti Deloitte è stato articolato in modo organico attorno a **sette principali aree d'azione** denominate "**Resilient Solutions**". Ciascuna di queste aree è stata approfondita e valorizzata attraverso molteplici iniziative, fra le quali una costante client conversation, una serie di comunicazioni mirate per gli aggiornamenti di scenario, oltre a numerosi webinar e pubblicazioni come POV, articoli e report.

#### PROGETTO RTR – RENAISSANCE THROUGH RESILIENCE

Renaissance through Resilience è l'approccio adottato da Deloitte Audit&Assurance, per supportare le aziende italiane a **Respond, Recover e Thrive**.

L'obiettivo del team Audit&Assurance è di agevolare la transizione da una fase di operatività emergenziale a una nuova normalità, mettendo a disposizione dei clienti le proprie capabilities multidisciplinari e ideando soluzioni distintive e

innovative, fornendo una gamma di servizi che spaziano su cinque ambiti differenti:

1. *Aggiornamenti di bilancio e reporting*
2. *Liquidity e crisi d'impresa*
3. *Capital Market*
4. *Salute e sicurezza*
5. *Sustainability*



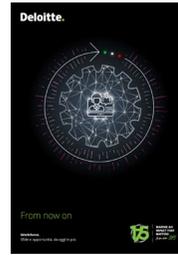
## Le sette Resilient Solutions



### 1. Command center

Uno dei primi passi fondamentali per gestire la complessità della crisi Covid-19 consiste nell'attivazione di un centro unico di comando, formato da un ristretto team di executive,

con l'obiettivo di monitorare l'andamento della crisi, formulare le linee guida strategiche e tradurle in azioni operative. Tale struttura agisce come **collante e centro di coordinamento** fra le diverse anime dell'azienda, agevolando il flusso decisionale top-down e quello di rilevazione bottom-up. Compito del command center è pertanto quello di garantire non solo l'implementazione operativa delle linee strategiche, ma anche un flusso comunicativo chiaro, costante e coerente, sia all'interno che all'esterno del contesto aziendale. Un aspetto cruciale, in tal senso, è la capacità dell'azienda di mostrare empatia nei confronti sia delle proprie persone sia degli stakeholder esterni. Il centro di comando assume così un duplice ruolo di "mente" e "cuore" dell'organizzazione, adottando un **approccio trasversale e multidisciplinare** indispensabile per mantenere la rotta in tempi di forte incertezza.



### 2. Workforce

L'emergenza ha enfatizzato ulteriormente la **centralità delle persone** e dell'elemento umano quale requisito indispensabile all'interno di ogni contesto aziendale. L'esigenza di arginare

il contagio e garantire il necessario distanziamento sociale ha accelerato enormemente molti trend latenti o già in atto nell'ambito dell'organizzazione aziendale. Anche il nostro Paese si è trovato nelle condizioni di dover colmare rapidamente il gap rispetto ad altre economie avanzate, snellendo le procedure per facilitare un ricorso massiccio e capillare al lavoro agile. Per le aziende, la sfida consiste nel gestire le nuove dinamiche relazionali che delineano forme organizzative sempre più ibride, in cui le **tecnologie digitali** hanno assunto un ruolo di primaria importanza. La pandemia ha così creato l'opportunità per le imprese di reinventare il contesto lavorativo, potenziando la connettività ma al contempo salvaguardando il benessere, la crescita e la motivazione del proprio capitale umano.



### 3. M&A and Financing

La crisi pandemica ha costituito uno stress-test senza precedenti per la **solidità patrimoniale** e l'equilibrio economico delle imprese di tutto il mondo, seppure con differenze

significative fra i diversi settori. Il suo impatto si è esteso a tutti i livelli della gestione finanziaria, con ripercussioni importanti in termini di liquidità, redditività e possibilità di continuare ad investire per la crescita. Ne è emersa una profonda discontinuità rispetto al passato, in una condizione generale caratterizzata da forti incertezze che frenano i mercati e i nuovi investimenti. Al tempo stesso, si assiste ad un rafforzamento dei trend verso operazioni di aggregazione e consolidamento, nell'ottica di aumentare la scala dimensionale necessaria a far fronte all'entità della **disruption** in corso a livello globale. Compito delle aziende sarà quello di sviluppare nuove capabilities per preservare la liquidità e ottimizzare il capitale circolante, adeguare i sistemi di sensing e reportistica finanziaria, affinare la pianificazione dei diversi scenari, potenziare le partnership strategiche.





#### 4. Recovering Supply Chain

L'estensione mondiale della pandemia si è tradotta fin da subito in una disruption delle catene del valore e dei network di scambi internazionali. La rapida propagazione del virus e

l'interruzione delle attività industriali e commerciali hanno messo in luce la **vulnerabilità delle supply-chain** agli shock esterni. Molte aziende si sono trovate esposte alla scarsità o alla mancanza di input e prodotti indispensabili per il funzionamento delle loro attività produttive, amplificando le ripercussioni e gli squilibri lungo tutta la filiera industriale. La crisi Covid-19 ha dunque evidenziato l'elevato grado di interconnessione e interdipendenza dei network globali, che richiedono l'adozione di modelli più sofisticati per la prevenzione e la gestione dei rischi che possono destabilizzare il funzionamento delle supply-chain. Le aziende sono chiamate a riflettere e agire in modo innovativo migliorando l'allineamento fra le strategie di procurement e le altre aree di business, nonché rafforzando le capacità di monitorare i **segnali di rischio** e attuare una pianificazione dinamica delle attività di fornitura e approvvigionamento.



#### 5. Understanding customer

La maggiore intensità della pressione competitiva, a fronte di una domanda di mercato fortemente ridimensionata dalla crisi, ha messo in risalto l'importanza strategica di

una relazione interattiva e costante con la propria customer base. Se già prima della crisi la **customer loyalty** rappresentava un fattore di primaria importanza, nello scenario post-Covid essa diventa del tutto indispensabile. In altre parole, porre il cliente al centro delle strategie di ripartenza è la chiave per continuare non solo a crescere, ma soprattutto a creare valore in un contesto radicalmente diverso. Sono cambiate le priorità, le preferenze e le dinamiche di acquisto e di consumo, proprio perché è mutato nel frattempo il nostro modo di vivere, pensare e comportarci. Mai come in questo momento, quindi, per le aziende è essenziale mantenere una **spinta innovativa** volta ad intensificare il coinvolgimento dei clienti, lanciare nuove proposizioni a valore aggiunto sul mercato e differenziarsi nella capacità di intercettare bisogni sempre più sottili ma complessi.



#### 6. Technology & Digital

L'innovazione e il continuo progresso tecnologico, alimentato dalle potenzialità dell'intelligenza artificiale e da forme sempre più avanzate di connettività, hanno aperto

la strada a straordinarie opportunità di crescita e sviluppo. Le tecnologie digitali, ad esempio, stanno giocando un ruolo fondamentale in questo momento storico, ridefinendo i modelli organizzativi del lavoro e incrementando sensibilmente la produttività, l'efficienza e le interconnessioni di network virtuali dislocati in tutto il mondo. Gli esempi sono innumerevoli e spaziano dalle **soluzioni cloud** ai processi di automazione industriale, dalle possibilità di lavoro da remoto alla digitalizzazione delle attività operative, dagli ambienti basati sulla realtà aumentata all'integrazione di nuovi canali virtuali. Le aziende devono quindi saper sfruttare l'opportunità di ridisegnare e ottimizzare sia i processi interni che le relazioni esterne, facendo leva sulle nuove soluzioni tecnologiche disponibili e rafforzando le infrastrutture esistenti. Lo sviluppo di nuove **digital capabilities** impone, in altri termini, la necessità di una pianificazione capace di integrare le esigenze tecnologiche immediate con i requisiti di un modello di business sostenibile nel medio e lungo periodo.



## 7. Government incentives

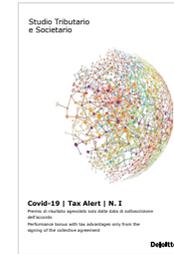
Per supportare pienamente i propri clienti nella comprensione puntuale e tempestiva delle disposizioni legislative e regolamentari emanate dal Governo italiano, l'offering del network di Deloitte in Italia ha incluso anche un'analisi costantemente aggiornata degli impatti legali, fiscali e tributari connessi ai DPCM pubblicati in tutte le fasi dell'emergenza Covid-19. La consolidata **expertise** Deloitte ha permesso alle aziende clienti di acquisire una chiara consapevolezza delle misure a sostegno dell'economia, come incentivi alle imprese e benefici fiscali, e di elaborare piani a supporto del proprio business nella fase di interruzione delle attività e nella successiva ripartenza. Più nello specifico, un'ampia serie di contributi progettati a questo scopo riguarda:



## Legal Tips

Pubblicazioni redatte dagli Avvocati del network di Deloitte in Italia, ciascuno per la propria area di competenza, e finalizzate ad analizzare gli impatti legali dei DPCM in concomitanza con la pubblicazione dei decreti. I

Legal Tips sono infatti aggiornati in tempo reale per interpretare i nuovi provvedimenti, evidenziando gli ambiti maggiormente influenzati dalle nuove procedure (quali ad esempio gli ammortizzatori sociali, il remote working o la gestione dei contenziosi online).



## Tax Alert

Ovvero una sintesi dei DPCM più recenti, contestualizzata attraverso un'analisi degli effetti fiscali e tributari derivanti dai provvedimenti emanati dal Governo per sostenere le imprese. A questo proposito, ad esempio,

i Tax Alert raccolgono e spiegano in modo immediato gli incentivi alle imprese, le sospensioni dei versamenti tributari e contributivi nonché le relative proroghe.



## SERVIZI WELL-BEING

L'importanza delle attività connesse al **well-being** deriva dal fatto che si tratta di una strategia di responsabilità sociale sempre più importante per le imprese, poiché

**pone le persone al centro della mission aziendale.**

In uno scenario socio-economico sempre più veloce, competitivo e complesso, il benessere degli individui richiede una visione ampia e basata su un approccio olistico, che oltre al **benessere fisico** si estende anche a quello **mentale e sociale**. Le strategie più innovative sono dunque quelle in grado di delineare un modello di business focalizzato sulle persone (interne ed esterne all'azienda) e incentrato sui loro bisogni. Tutto ciò al duplice scopo di valorizzare il capitale umano e assicurare una sostenibilità fondata sull'elemento umano.

Sulla base di queste premesse e nel contesto virtuale imposto dall'emergenza sanitaria Covid-19 in particolare, Deloitte ha lanciato nel mese di marzo 2020 il programma "**Digital Well-Being**", un'innovativa offerta di servizi trasmessi tramite i **canali virtuali** (social, webinar, live-streaming) e disponibili sia per le persone del network Deloitte sia per chiunque fosse interessato a partecipare. Questo progetto è nato con l'obiettivo di sensibilizzare riguardo a comportamenti



più sani e sostenibili, migliorare lo stile di vita e rafforzare il sistema immunitario incentivando l'attività fisica durante lo smart-working, la gestione dello stress, il riposo e la corretta nutrizione<sup>10</sup>.

I numerosi **webinar e le attività** organizzati a questo scopo sono stati articolati seguendo i tre pillar fondamentali della vision Deloitte dedicata al well-being sono stati poi ulteriormente arricchiti da una serie di "**toolkit**" dedicati a: migliorare l'organizzazione, le relazioni e il benessere delle persone durante il periodo di smart-working; supportare i manager nel gestire al meglio i propri team anche da remoto; ottimizzare l'organizzazione e la conduzione dei meeting virtuali.

A seguito di questo programma, il network di Deloitte in Italia ad aprile 2020 ha inoltre integrato la sua offerta in ambito di sostenibilità ormai consolidata nel corso degli anni, con l'expertise in ambito well-being, sviluppando un offering dedicata per accompagnare le aziende in un percorso di well-being i come strategia di responsabilità sociale d'impresa.

Avere un approccio strategico al well-being genera **benefici** non solo per i singoli individui, ma anche per l'impresa stessa, per i suoi clienti e in generale per l'intera comunità di stakeholder. Da un lato, il contesto aziendale può beneficiare di una molteplicità di elementi come ad esempio: la motivazione e la



produttività delle proprie persone, il rafforzamento del loro engagement e commitment, il miglioramento delle performance, l'incremento dei livelli di salute e sicurezza che contribuiscono a ridurre anche i costi legati all'assenteismo. Dall'altro, i servizi di well-being consentono di rafforzare la brand reputation e ridurre le esternalità negative prodotte dall'azienda, migliorando al tempo stesso l'impatto sociale e creando valore per le comunità in cui l'azienda opera.

<sup>10</sup> Si veda il capitolo "Il talento di Deloitte in Italia", sezione "L'attenzione al benessere delle persone", per maggiori approfondimenti su questo progetto.



### SERVIZI FOR KIND

I cambiamenti radicali e inaspettati imposti dall'emergenza Covid-19 hanno cambiato non soltanto le abitudini quotidiane di imprese e cittadini, ma anche le **modalità di interazione** e le **logiche di collaborazione** tra le aziende per raggiungere l'obiettivo comune della ripresa e del rilancio. Le ripercussioni sull'intera sfera sociale, dal lavoro al benessere delle persone, sono state tali da coinvolgere non solo il breve periodo, ma anche un orizzonte che si estende ai prossimi anni. Pertanto, si sono rese necessarie riflessioni strategiche sulle priorità di business, sulle dinamiche lavorative e sul **contributo effettivo a beneficio dell'intera comunità di stakeholder**, che ha acquisito un'importanza sempre più evidente. La pandemia ha infatti messo in luce come le sfide e le opportunità di uno sviluppo sostenibile sia sul piano economico che sociale appartengono non alla singola impresa, ma all'intera **comunità** in cui essa opera, nel contesto di uno scenario di mercato sempre più globalizzato.

Sull'onda dirompente della crisi sanitaria ed economica, il network Deloitte è stato fra i primi a muoversi attivamente per venire incontro alle esigenze di tutti gli stakeholder e fornire risposte tempestive. Numerose iniziative sono state messe in atto per fronteggiare l'emergenza, attraverso



**importanti gesti concreti** come le donazioni a Istituzioni e alla Protezione Civile per sostenere il sistema sanitario nazionale. Al fine di contribuire efficacemente al ritorno verso una "nuova normalità", il network di Deloitte in Italia ha ritenuto perciò doveroso attivare molteplici **iniziative pro bono** destinate sia ai propri clienti sia alla comunità esterna, nell'ottica di essere parte attiva della fase di ripresa e instaurare un dialogo sempre più propositivo con tutti gli stakeholder.



### Tax & Legal task-force

A titolo esemplificativo, già nel primo periodo di lockdown in Italia, è stata creata una "**Tax & Legal task-force**" dedicata a fornire ai clienti un **supporto costante e gratuito** relativamente alle molteplici problematiche derivanti dagli impatti del Covid-19. Questa iniziativa è stata pensata dal network di Deloitte in Italia per consentire ai propri clienti e contatti di usufruire di una **consulenza pro bono costantemente aggiornata e approfondita**, alla luce dei profondi e continui cambiamenti e delle nuove sfide per contrastare la diffusione del virus. La lotta alla pandemia ha infatti messo sotto forte stress le strutture amministrative delle imprese, specialmente quelle di piccole e medie dimensioni, evidenziando la necessità di un supporto continuo nella gestione di **problematiche legali, fiscali e contabili**.

La consulenza specialistica offerta dal network di Deloitte in Italia in questa delicata fase di transizione si è articolata, in particolare, secondo una duplice modalità. Anzitutto, è stato attivato un **servizio di help-desk dedicato**, in modo da recepire i quesiti e le specifiche richieste di informazione e assistenza da parte dei clienti. Inoltre, gli specialisti Deloitte hanno messo a disposizione la propria consolidata expertise attraverso una serie di **video-conference** e **live-consultation**, in cui hanno risposto ai quesiti



e presentato le soluzioni e le best practice rivolte a problematiche particolarmente complesse. Questa duplice modalità di supporto e assistenza ha rappresentato, pertanto, uno strumento efficace per rispondere alle necessità dei clienti di ottenere una piena comprensione degli impatti della pandemia su tematiche di forte attualità, come ad esempio: i cambiamenti normativi, le valutazioni fiscali, le conseguenze per la performance economica e finanziaria, l'informativa di bilancio, i piani di ristrutturazione, gli accordi contrattuali e la gestione del rischio di liquidità.



#### Gift Matching Program

Durante il FY20 sono state confermate anche iniziative già avviate e consolidate, ma di particolare rilevanza per il loro impatto positivo sulla società. Una di queste è il **Gift Matching Program**, inaugurato in Italia da Fondazione Deloitte nel 2016 e divenuto un appuntamento annuale di importante valore sociale per il network. Questo programma nasce con l'obiettivo da parte del network di Deloitte in Italia di sostenere l'impegno alla solidarietà delle persone, **raddoppiando le donazioni effettuate dalle proprie persone a favore di associazioni ed enti no-profit**. Uno dei tratti distintivi di questa iniziativa riguarda, inoltre, la scelta di non predisporre un elenco preimpostato di destinatari, ma di accogliere



le proposte di organizzazioni ed enti di beneficenza segnalati dal network in Italia, per sostenere progetti nell'ambito della **cultura**, dell'**educazione**, della **ricerca** e della **gestione delle emergenze**.

Nel corso del 2020, in considerazione delle difficoltà che il terzo settore ha riscontrato a causa della pandemia, alcune aziende hanno manifestato il loro interesse a replicare un progetto di solidarietà come quello del network di Deloitte in Italia, allo scopo di coinvolgere i loro dipendenti in un programma che avesse un impatto positivo sulla società e potesse

anche unire le persone nello sforzo collettivo di fare del bene. **Il network di Deloitte in Italia ha quindi messo gratuitamente a disposizione dei clienti la propria esperienza nel lanciare e coordinare programmi simili al Gift Matching Program all'interno delle loro organizzazioni.** Tutto ciò a dimostrazione di come questa iniziativa sia stata riconosciuta come uno **strumento innovativo per creare unità interna all'azienda** e, al tempo stesso, per rispondere agli impatti della pandemia sulla società.



## Innovazione e digital transformation

L'innovazione, oggi più che mai, è uno dei principali **driver** per il **successo di un'organizzazione**. In un contesto nel quale le aziende hanno dovuto rapidamente rivoluzionare molti dei loro processi organizzativi e produttivi, nell'ultimo anno anche a causa della pandemia, la capacità di reinventarsi si è rivelata un essenziale **strumento di resilienza**, nonché elemento imprescindibile per garantire una business-continuity in questo momento particolarmente complesso.

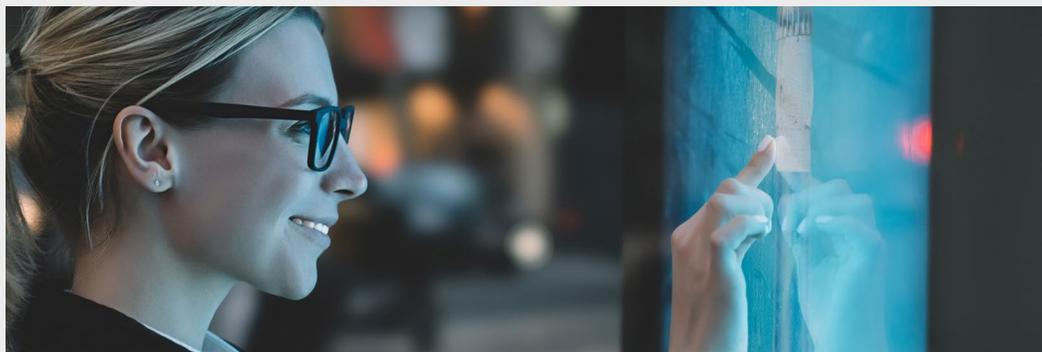
Per il network di Deloitte in Italia e per i propri stakeholder, il tema dell'innovazione occupa un **ruolo di rilievo nella strategia di business** - rilevanza che si conferma di anno in anno durante il processo di stakeholder engagement e che vede il tema dell'**innovazione** e della **digital transformation** emergere fra i più significativi.

Per rispondere a questa esigenza da parte dei propri stakeholder, il network di Deloitte in Italia è costantemente impegnato a sviluppare offerte innovative e nuovi servizi per i propri clienti, che si trovano a operare in un mercato sempre più dinamico e in costante evoluzione.

### AUDIT TRANSFORMATION E D.LAB

Nel corso del FY19 il business Audit&Assurance, a livello global, si era impegnato ad intraprendere un percorso di **Audit Transformation** consapevole che la digitalizzazione, la Robotica, l'Intelligenza Artificiale ed il Cloud siano alcune delle tecnologie che stanno cambiando il mondo Audit & Assurance. Un progetto che ha l'obiettivo di re-inventare i contenuti forniti ai clienti e ai professional, attraverso un uso sempre crescente di strumenti tecnologici allo scopo di digitalizzare i processi, il miglioramento della qualità tramite specifiche attività standardizzate e l'utilizzo di delivery centers. Coerentemente con questo

percorso, il business Audit&Assurance del network di Deloitte in Italia, ha fondato **D.Lab**, la nuova frontiera dell'Audit Innovation, incubatore di innovazione tecnologica e di processo dove talenti con background universitari diversi, possono confrontarsi, collaborare e sviluppare progetti di business all'avanguardia e digitali.





Il network di Deloitte in Italia fa parte del Global Innovation Executive insieme ad oltre 20 country.



### Officine Innovazione

All'interno del network di Deloitte in Italia, è presente Officine Innovazione, il business specializzato in innovazione e che fornisce alle imprese clienti servizi di innovation development and management. Inoltre, esso opera all'interno e al servizio del network di Deloitte in Italia grazie a partnership sia consolidate sia nuove con attori dell'innovation ecosystem, con lo scopo di **guidare l'evoluzione** della business community in Italia.

Officine Innovazione è la start-up del network di Officine Innovazione, ha in portafoglio **servizi innovativi end-to-end**, con una forte impronta verso l'open innovation. Il business, con circa 50 professionisti con differenti background, opera in un ambiente in cui riesce ad integrare ed unire realtà con conoscenze verticali nella loro industry di riferimento e soggetti con competenze trasversali: collabora con attori che appartengono al mondo del business, quali **acceleratori, incubatori, start-up e venture capital** ma anche con realtà **accademico/universitarie, istituzionali e comunitarie** a livello internazionale e nazionale.

**Il business offre sia ai clienti che al network interno di Deloitte in Italia** tre principali attività: sviluppo di idee, ricerca di soluzioni innovative e arricchimento delle stesse, promuovendo quindi una cultura dell'innovazione, attraverso varie iniziative specifiche, come la Innovation Challenge.



## I Servizi di Officine Innovazione



### **CORPORATE ENTREPRENEURSHIP**

Mappiamo il livello di innovazione dei nostri clienti e definiamo il loro percorso di cambiamento.

Adottiamo metodologie proprietarie per stimolare la generazione di idee innovative tra i dipendenti.



### **OPEN INNOVATION**

Progettiamo e facilitiamo programmi di Open Innovation per facilitare l'incontro tra diversi attori dell'ecosistema e sviluppare insieme progetti innovativi.



### **EXPERIENTIAL SPACES**

Disegniamo e sviluppiamo spazi esperienziali e interattivi end-to-end per Deloitte e per i nostri clienti con l'obiettivo di sperimentare «new way of working», ponendo la tecnologia come enabler del business.

#### ***Innovation Journey***

#### ***Venture Building***

#### ***Innovation Challenge/ Workshop/Lab***

#### ***Portfolio Optimization***

#### ***Corporate-Startup Matching***

#### ***Incubation Program***

#### ***Acceleration Program***

#### ***Technology Transfer***

#### ***Innovation Hub***

#### ***Industry-Specific Clients Journeys***



Nel corso del FY20, è continuato il lancio di numerose iniziative, legate principalmente alle novità dedicate al servizio di **Open Innovation**:



· **FoodTech Accelerator II**, seconda edizione del programma di accelerazione, dedicato ai progetti innovativi e alle start-up del settore food e retail, con l'obiettivo di

far diventare Milano un hub del foodtech a livello globale, coniugando la tradizione e l'eccellenza italiana con le più avanzate soluzioni provenienti dai principali hub internazionali di innovazione. Le **start-up** selezionate, provenienti da **paesi differenti**, hanno la possibilità di consolidare il proprio modello di business e si preparano ad affrontare investitori, mercato e i propri obiettivi di crescita affiancati da oltre 50 mentor specializzati su tematiche di innovazione. Il programma, nell'insieme delle due edizioni, ha ottenuto un forte impatto, con oltre 1000 start-up che hanno aderito da più di 80 paesi diversi, con un risultato di 55 milioni di euro raccolti, 16 progetti piloti, 5 progetti validati e 3 progetti in corso.



TRACK RECORD | OVERVIEW OF THE FIRST TWO FTAs EDITIONS

*In 2 edizioni of the FoodTech Accelerator we received*

RESULTS

THEY TALK ABOUT US

1000+

STARTUPS' APPLICATIONS

from

80+

COUNTRIES



+ 16

Industrial pilot projects

+ 55M

Amount raised from our alumni (€)

+ 5

Business & tech validation projects

+ 3

MVP in-store projects



WIRED

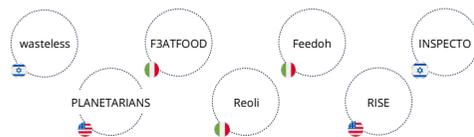
Corriere della Sera

Il Sole 24 Ore

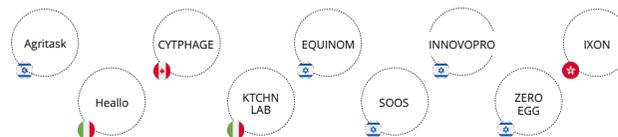
MARK UP

FOOD

STARTUPS' BATCH #1 (ALUMNI)



STARTUPS' BATCH #2 (ONGOING)



Switch2Product Innovation Challenge, alla sua **undicesima edizione**, è la piattaforma di trasferimento tecnologico, nata dalla collaborazione tra Politecnico di Milano, Deloitte Officine Innovazione e PoliHub, con l'obiettivo di **creare valore** e **promuovere soluzioni innovative** attraverso la **contaminazione delle competenze tra il mondo accademico, imprenditoriale e di business a livello internazionale**.

L'edizione del **FY20** ha suscitato un forte interesse, registrando in particolare:

oltre **500** Richieste di candidature

oltre **150** Candidature ammesse

**70** Progetti selezionati

**30** Progetti finalisti

**23** Progetti accelerati



Il **mondo dell'Università** e quello del **business** si riuniscono per **rivoluzionare il tessuto economico dell'area mediterranea**, facendo leva su imprenditorialità, tecnologie esponenziali e soluzioni innovative. Il montepremi complessivo della challenge ha raggiunto i **200.000€**, quale investimento sullo sviluppo tecnologico delle idee presentate, con grant dedicati a proposte di innovazione radicale (disruptive innovation). Le idee più innovative hanno inoltre avuto la possibilità di accedere al Programma di Accelerazione imprenditoriale.

Tutti i progetti vincitori hanno la possibilità di essere supportati nella promozione e divulgazione delle loro idee verso stampa specializzata, industrial partners e investitori.



## Deloitte Digital

**Creatività e tecnologia** sono le parole chiave che guidano la mission di Deloitte Digital: in un contesto profondamente trasformato, a causa dell'irruzione della pandemia, le tecnologie digitali si sono dimostrate oggi più che mai, uno strumento essenziale e pervasivo della quotidianità lavorativa.

In tale contesto, i servizi di Deloitte Digital, sono rivolti e dedicati a organizzazioni che intendono intraprendere un **processo di digital transformation**, con l'obiettivo di aumentare il proprio impatto digitale su clienti, le proprie persone, partner e altri stakeholder, in tutti i livelli aziendali, e lungo l'intero ciclo di vita digitale: dalla strategia,

all'esecuzione, passando per la progettazione, definizione, creazione ed implementazione di iniziative innovative, piattaforme digitali ed esperienze significative.

Il team di Deloitte Digital si impegna ad affiancare e supportare i propri clienti lungo tutto il percorso di trasformazione, grazie alla composizione diversificata delle persone del team. Deloitte Digital, infatti, vanta talenti che, grazie ad una preparazione multidisciplinare, riescono a definire ciò che è importante per il cliente, considerando aspetti razionali ed emotivi, al fine di offrire una client experience soddisfacente.

Grazie a operazioni di ricerca continua di nuove eccellenze, Deloitte Digital conta a fine FY20 più di **690 talenti** in grado di supportare le aziende nella loro **digital transformation**, con una crescita costante circa del **25%** ogni anno.

Deloitte Digital considera infatti fondamentale la contaminazione delle conoscenze, per questo motivo, si avvale di partnership con le migliori aziende tecnologiche innovative nel mondo, in modo da utilizzare sempre i migliori asset tecnologici digitali disponibili.



## DIGITA – Digital Transformation & Industry Innovation Academy

In partnership con l'Università Federico II di Napoli, nel novembre 2017 è nata la prima edizione della **Deloitte DIGITA Academy**, progetto che ha come obiettivo la rivoluzione dei metodi di istruzione tradizionali, formando i nuovi **digital leaders** del futuro.

Il percorso formativo si compone di sei mesi di lezioni presso il campus di San Giovanni a Teduccio (Napoli), con l'intervento di più di 80 manager e professori, per un totale di oltre 1.000 ore di insegnamento, seguito da tre mesi di project work all'interno dei quali gli studenti si confrontano riguardo la creazione di business case, sviluppo di progetti e analisi/ricerca facendo leva su più di 100 aziende e business partners.

L'approccio DIGITA combina, in linea con l'obiettivo di Deloitte **"Making an impact that matters"**:

- *Alti standard qualitativi*
- *Simulazioni reali*
- *Esperienza estensiva multidisciplinare challenge based*
- *Forte attenzione ai principali trend di innovazione*

Eccellenti risultati sono stati registrati nelle prime tre edizioni: dei **50 talenti** formati ogni anno, più del circa **90%** ha ricevuto un'offerta di lavoro e il **70%** circa ha firmato un contratto con Deloitte o un partner DIGITA. La terza edizione, in particolare, ha visto la DIGITA essere la prima Academy in Italia a reagire al cambiamento e adottare la didattica a distanza e a consentire regolarmente agli studenti lo svolgimento del project work da remoto.



DIGITA negli anni si è trasformata anche in importante hub del centro-sud ospitando periodicamente eventi, incontri, workshop nonché **attivando collaborazioni con No Profit quali Save The Children e Fondazione Famiglia di Maria.**

Ad oggi è in corso la IV Edizione, la prima del nuovo triennio siglato, in cui la DIGITA Academy continuerà a proporre nuovi importanti progetti formativi rivolti ai giovani talenti.

**Deloitte Digital** si impegna a proporre **soluzioni innovative per dispositivi mobili, Web e social media** per aumentare l'impatto del digitale anche **internamente** al network di Deloitte in Italia. In particolare nel FY20, ha evoluto l'applicazione per la gestione dello **smart working** per rispondere alle nuove esigenze di rispetto del distanziamento sociale e regolamentazione degli spostamenti.

## APP SWAPP2.0

L'app Deloitte **SWAPP** per la gestione dello smart working, la forma di lavoro agile e da remoto cruciale per il benessere della persona, evolve per rispondere alle nuove modalità di lavoro ed esigenze dei lavoratori nate durante la pandemia: aumento e spinta al remote working, limitata disponibilità di spazi in ufficio o dal cliente, nuove normative che richiedono autorizzazioni e modulistica per la certificazione delle motivazioni degli spostamenti. Per questo, il network di Deloitte in Italia ha deciso di evolvere l'app SWAPP nel corso del FY20 e FY21, con il supporto di Deloitte Digital, e di renderla disponibile **per tutte le persone** non solo di Deloitte Consulting ma di tutto il network Deloitte in Italia.

Le nuove funzionalità consentono alle proprie persone di **pianificare e comunicare ai propri offering leader**, non solo le giornate di smart working, ma anche le giornate in cui desiderano lavorare dall'ufficio o dal cliente, gestendo direttamente all'interno dell'app l'eventuale processo approvativo e la predisposizione dei moduli di certificazione richiesti dalla normativa.

Le persone del network di Deloitte in Italia hanno così un unico strumento per poter gestire facilmente i propri spostamenti in totale sicurezza.



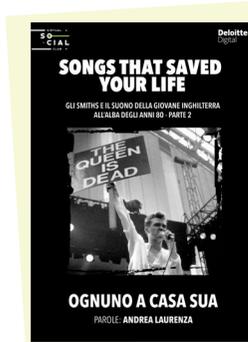
## Songs That Saved Your Life

**Songs That Saved Your Life è un social club virtuale** nato su iniziativa del team Digital durante l'emergenza legata al COVID-19 con l'intenzione di mantenere e consolidare, seppure a distanza, i rapporti e le connessioni tra le persone del network.

Storicamente, i cosiddetti **"social club"** rappresentavano nell'Inghilterra vittoriana un'opportunità di socializzazione e svago per persone appartenenti alla working class, e nel tempo, sono diventati semplici momenti di incontro e ritrovo per coloro che volevano incontrarsi con regolarità per condividere un interesse, un'occupazione o un'attività comune.

Durante l'emergenza COVID-19, dal momento che le opportunità di scambio e incontro in presenza, sono diventate impraticabili, il social club, seppure in modalità virtuale, è tornato ad assumere la sua valenza storica: ovvero, una delle pochissime parentesi di ricreazione e socializzazione in grado di unire i partecipanti in un momento particolarmente difficile. Da qui, deriva quindi, il nome dell'iniziativa **Social Club, "Songs That Saved Your Life"** tratto, inoltre, da un verso di una canzone degli Smiths.

Gli eventi settimanali, lanciati tramite la piattaforma Zoom, sono stati dedicati alla musica e ad altri aspetti



culturali e sociali che hanno segnato differenti epoche. L'iniziativa, seguitissima dalle persone del network, ha permesso ai partecipanti di lasciarsi trasportare, anche solo per qualche ora, in una dimensione differente, riuscendo ad includere non solo le persone del network ma anche le loro sfere familiari, creando quindi un ambiente ancora più coinvolgente.

I risvolti di questa iniziativa sono tutt'ora visibili: visto il grande successo riscontrato, l'iniziativa continua ad esistere, e inoltre, alla fine di ogni serata si **crea una playlist su Spotify** con le diverse selezioni multimediali dell'evento.

## Deloitte Digital Jungle

Nel settembre 2019, Deloitte Digital ha lanciato la Deloitte Digital Jungle, un'iniziativa che ha permesso di piantare una **nuova foresta composta da oltre 300 alberi**, in Cameroon. Deloitte Digital infatti, coerentemente con i valori del network di Deloitte in Italia, crede profondamente nel cambiamento e nel porsi come protagonista attivo del cambiamento stesso. Il progetto, in **partnership con Treadom**, ha l'ambizione di crescere costantemente di anno in anno: l'obiettivo è l'adozione di un albero per ogni persona del team Digital al fine di contribuire a generare un impatto positivo sull'ambiente.





### Focus on: alcune iniziative rilevanti dedicate ai clienti Digital



#### WELCOME CREATORS

Durante il FY20 Deloitte Digital ha lanciato la nuova campagna di comunicazione "Welcome Creators" volta a far riscoprire l'**Idroscalo di Milano** come uno spazio adatto ad ogni stile di vita, ideale per liberare le proprie idee e per produrre contenuti unici, attraverso un video manifesto che celebra la creatività in ogni sua forma. La scelta è stata quella di utilizzare in modo creativo i **social network**, luogo in cui oggi ci si informa, ci si appassiona e si scoprono posti da visitare e nuovi stimoli creativi, e di rivolgersi ai perfetti ambasciatori di questi territori, la **community** che anima e fa nascere nuove idee ogni giorno: i creators.

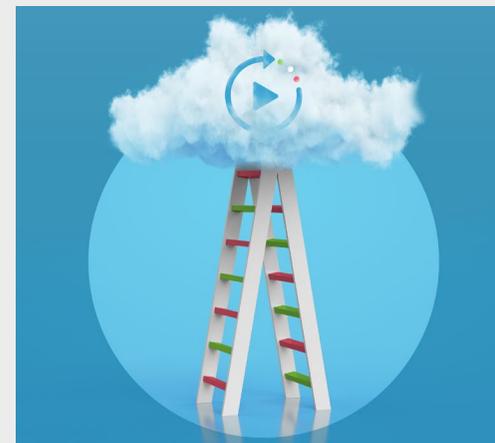
#### CMO SURVEY 2020 "COVID-19 AND THE STATE OF MARKETING"

Digitalizzazione, human centric communication, lavoro agile e riscoperta del brand "**Made in Italy**": questi i fattori che emergono dalla CMO Survey Deloitte, indagine che ha coinvolto oltre **250 Chief Marketing Officer** in Italia interrogati sul futuro del loro lavoro in ottica di ripartenza.

Deloitte Digital, a **valle dell'emergenza Covid-19**, ha infatti chiesto alle figure professionali italiane, quali secondo loro fossero le nuove regole e le nuove idee da attuare nel mondo del marketing dopo la ripartenza.

"L'imperativo numero uno, ancora più evidente dopo il Covid-19, è la digitalizzazione dei servizi e dei canali di comunicazione"

Queste le parole di **Andrea Laurenza, Head of Deloitte Digital North & South Europe**, che rispecchiano quanto emerso dalla survey e che rafforzano maggiormente il ruolo ed i servizi offerti da Deloitte Digital.



**Focus on: alcune iniziative rilevanti dedicate ai clienti Digital**

**“POST APOCALYPSE – NEW NORMALITY”**

Deloitte Digital ha condotto una ricerca etnografica e comportamentale **“Post Apocalypse - New Normality”** per identificare i nuovi scenari di comportamento dei consumatori e le linee guida che le organizzazioni devono seguire per crescere ed essere nuovamente competitivi in questo nuovo contesto. All'interno di questa iniziativa, si inserisce anche un **webinar**, durante il quale Deloitte Digital **analizza i risultati della ricerca** e gli effetti ed i cambiamenti che le strategie e i processi delle imprese stanno attraversando a fronte dell'emergenza Covid-19, proponendo una risposta immediata ed efficiente.

“Quali comportamenti e valori guideranno le nostre scelte? Quali scenari competitivi affronteremo? Come indirizzare gli sforzi per guidare le strategie di innovazione?”





## Soddisfazione del cliente

Uno degli obiettivi fondamentali del network Deloitte è quello di rappresentare un punto di riferimento sempre più rilevante per i propri clienti, accompagnandoli nella definizione e attuazione delle strategie di business con servizi di eccellenza. La misurazione del livello di soddisfazione della customer base, rispetto alle sue specifiche esigenze, è quindi una priorità al centro della vision di Deloitte. In linea con un contesto in continua evoluzione, nel FY20 sono state introdotte importanti novità riguardo al processo di rilevazione del grado di apprezzamento e della qualità percepita dei servizi erogati dal network.

Fra le principali novità del Client Feedback Program, ruolo rilevante è dato al **nuovo processo di Engagement Review**. L'idea alla base di questa nuova iniziativa è quella di migliorare continuamente l'efficacia e la performance qualitativa a livello di singolo engagement, monitorando durante tutto l'anno il grado di soddisfazione della base clienti del network di Deloitte in Italia attraverso survey online specifiche per singolo progetto. In questo modo, l'Engagement Review consente di tenere traccia del giudizio espresso dai clienti sulle singole attività e di dare così ascolto alla loro voce per ciascuna di esse. Questa rilevazione mette in luce inoltre le potenziali aree di criticità o di miglioramento, con l'obiettivo non solo di presidiare, ma soprattutto di rafforzare nel tempo, le relazioni con la customer base. Si tratta di una risorsa

informativa preziosa per i Lead Client Service Partner del network, che possono consolidare e affinare in maniera sempre più efficace e puntuale le specifiche offering, sulla base di indicatori di performance che si soffermano su elementi "soft" e non finanziari, nell'ottica di approfondire e comprendere meglio ogni aspetto delle esigenze di business dei clienti. Tutto ciò a testimonianza del commitment e dell'impegno del network di Deloitte in Italia riguardo alla qualità e al valore connesso ai propri servizi.

In aggiunta alle survey previste dall'attività di Engagement Review, nel corso del FY20 sono state inoltre ridefinite le modalità di attuazione del **Client Service Assessment (CSA)**. Il nuovo processo, rispetto agli anni passati, prevede un focus ancora più distintivo, con incontri e interviste face-to-face con CxO dei clienti più rilevanti, a cadenza pluriennale. La revisione del precedente modello di CSA risponde all'esigenza di rafforzare ulteriormente la relazione con i top client, attraverso un dialogo diretto con i loro C-level ed executive, volto all'ascolto dei loro bisogni e all'identificazione di nuove opportunità per soddisfarli pienamente. Ciò rappresenta per il network, in altri termini, un'occasione determinante per consolidare sempre di più la performance su livelli di eccellenza. Le riflessioni emerse in occasione di questi incontri costituiscono infatti gli input essenziali per articolare in maniera sempre più focalizzata ed incisiva le iniziative, i servizi e gli action plan dei team di esperti Deloitte dedicati a ciascun account.



### Pubblicazioni: DI-Art (Time to Restart)

Nel quadro di una crisi epocale come quella scaturita dal Covid-19, le risposte che le aziende possono mettere in campo per far fronte all'emergenza, uscendone più forti e resilienti, richiedono un approccio chiaro e strutturato, ma al tempo stesso flessibile e reattivo ai cambiamenti improvvisi. Questa crisi non implica, in altre parole, una situazione puntuale nel tempo o un particolare evento disruptive, bensì un processo che si articola su molteplici fasi in un orizzonte temporale di breve, medio e lungo periodo. Un percorso che, inevitabilmente, non può essere sempre fluido e lineare, ma rimane influenzato da fattori esogeni e variabili altamente imprevedibili.



### Time to Restart: il percorso per la ripresa

Partendo da questa prospettiva e valorizzando gli spunti maturati nel network internazionale in cui opera, il network di Deloitte in Italia ha predisposto il “**Recovery**

**Playbook**” come punto di riferimento ed elemento chiave per supportare i propri clienti lungo il “journey” di reazione alla crisi, ripresa e potenziamento nell'era post-Covid. Questa mappa strategica è stata dettagliata nel POV “**From now on: Time to Restart**”, che presenta le priorità strategiche e le linee d'azione necessarie per intraprendere con successo il viaggio verso la “nuova normalità”. Uno strumento prezioso, che consente a CEO e top executive di orientarsi fra le molteplici sfide e complessità dello scenario attuale e prospettico, adattandone i concetti in modo customizzato rispetto alle specifiche esigenze della propria organizzazione. A partire dalle linee guida e dai principi essenziali validi a livello cross-Industry, infatti, ciascun player può declinare questo modello concettuale per identificare il percorso di ripartenza più adatto al proprio ambito.

Tutto ciò nella convinzione che le crisi rappresentino non solo un momento di disruption, ma anche un'importante opportunità di crescita e

rafforzamento. Per i leader resilienti, ciò significa saper intercettare per tempo i segnali del cambiamento in atto, cogliendo l'occasione per migliorare il proprio **modello di business**. Il Covid-19 ha infatti cambiato profondamente il mondo a cui eravamo abituati, dirompendo alla base molte abitudini e prassi consolidate. E di conseguenza, rimettendo in discussione i vecchi schemi e modelli interpretativi del passato. Le trasformazioni hanno impattato ogni aspetto del tessuto socio-economico, dagli equilibri delle catene del valore internazionali alle dinamiche di consumo e utilizzo di beni e servizi, dalla riorganizzazione dei processi aziendali alle preferenze di scelta e d'acquisto dei clienti finali. Alcuni cambiamenti sono transitori, altri saranno invece permanenti e determinanti per la competitività futura.

Le nuove **sfide** imposte dalla pandemia richiedono pertanto agli executive di rivedere a fondo (o in alcuni casi sostituire del tutto) i paradigmi del passato, con un approccio proattivo e orientato a mettere la propria azienda nelle condizioni migliori per affrontare un contesto socio-economico profondamente diverso. Le aziende più resilienti saranno quelle in grado di agire tempestivamente e con una visione strategica chiara, di ampio respiro, guidando anziché lasciarsi guidare dal cambiamento. E come sempre, il network di Deloitte in Italia è determinato ad accompagnare i clienti lungo questo percorso di crescita, mettendo a disposizione la propria expertise consolidata.



### Pubblicazioni: Industry Point-of-View (“From Now On”) e Survey

La pandemia Covid-19 ha rappresentato un immane stress-test per il sistema sociale ed economico di ogni Paese. L’impatto non si è limitato alle ripercussioni economiche, come ai tempi della crisi finanziaria 2008-09, ma si è esteso in profondità al nostro modo di vivere, pensare e agire. Le necessità di contenimento sanitario ci hanno costretto a ripensare le logiche abituali con cui gestivamo ogni aspetto della nostra vita. Cittadini e imprese stanno tutt’ora attraversando un periodo storico di elevata imprevedibilità, in cui la speranza di una positiva risoluzione dell’emergenza si amalgama a incertezze che persistono su numerosi fronti. L’effettiva efficacia e disponibilità dei vaccini, la ripartenza economica e l’auspicato ritorno ad una “nuova normalità” sono tutte variabili che scontano ancora un’indeterminatezza temporale di fondo.

Nell’ottica di agevolare la comprensione dei nuovi scenari evolutivi, il network di Deloitte in Italia ha lanciato nel FY20 una nuova serie di POV (“From Now On”) finalizzati ad approfondire gli specifici cambiamenti, le sfide e le opportunità strategiche derivanti dall’impatto Covid-19 su ciascuna Industry. L’analisi delle problematiche e delle corrispondenti soluzioni è stata articolata secondo una duplice

prospettiva orientata sia al breve sia al medio-lungo periodo, in modo da identificare le risposte più efficaci per ciascuna fase di risposta, recupero e rilancio. In un periodo di grandi incertezze e rapidi mutamenti, infatti, le imprese sono chiamate ad adottare un approccio altamente focalizzato sulle priorità del proprio business ma al tempo stesso flessibile e adattabile ai **cambiamenti imprevisi**. Facendo leva sulle migliori conoscenze e professionalità sviluppate a livello di network globale, il network di Deloitte in Italia ha pertanto messo a disposizione le proprie competenze per produrre un contributo ad alto valore aggiunto e partecipare alla rinascita delle aziende italiane e delle comunità in cui esse sono inserite.

Tutto ciò alla luce della considerazione che occorre sostituire i paradigmi passati con modelli interpretativi più aggiornati, in grado di decifrare più accuratamente gli elementi alla base del nuovo contesto socio-economico. Questo cambio di mentalità è essenziale per le aziende che ambiscono non soltanto a superare la crisi, ma anche ad uscirne rafforzate e più resilienti. Consapevoli, cioè, che le crisi storiche generano anche grandi opportunità, facendo emergere i più abili interpreti del cambiamento.

Di seguito, alcuni esempi dei principali POV prodotti nel corso del FY20.



### From Now On: Mobility Boost, si apre una nuova fase

Il **valore strategico** della mobilità deriva dal fatto che le opportunità di business non si limitano a questo settore, ma coinvolgono anche altri importanti contesti

di mercato. Lo conferma la ricerca condotta dal network di Deloitte in Italia a livello europeo, secondo la quale il 70% dei cittadini è disposto ad acquistare servizi di mobilità da operatori non tradizionali, come ad esempio quelli attivi principalmente nel campo dell’Insurance o dell’Energy. I risultati della ricerca sono stati poi raccolti nel POV “**Shifting gears into new mobility in Europe: overtaking old habits**”, pubblicato nel mese di dicembre 2019 sul prestigioso canale Deloitte Insights.

Partendo da queste premesse, lo studio “**Mobility Boost, si apre una nuova fase**” si inserisce nella collana “**From Now On**” con l’obiettivo di delineare i tratti della mobilità del futuro, in un mondo post-Covid. Oltre ad analizzare gli impatti della pandemia sulle attuali abitudini e preferenze di trasporto, il POV discute quali modelli e soluzioni di “nuova mobilità” emergeranno in uno scenario socio-economico profondamente diverso. Per guidare il cambiamento, i player dovranno saper mettere



in campo risposte altamente innovative, per poter sfruttare le opportunità non ancora colte sul mercato. Questa è la condizione essenziale per accelerare lo sviluppo generale del settore e favorire la diffusione di soluzioni sempre più evolute e sostenibili.



### Global Fashion and Luxury Private Equity Survey 2020

#### Il "Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey" è il

report del network di Deloitte in Italia che analizza le più importanti tendenze e operazioni di M&A relative al settore del lusso. Gli insight si basano sulla combinazione dei più aggiornati dati di mercato con i risultati di una survey condotta a livello globale, e ulteriormente valorizzata da una serie di interviste esclusive ai top manager delle principali aziende. Il network di Deloitte in Italia svolge annualmente questa prestigiosa ricerca con l'obiettivo di intercettare i trend, raccogliere le aspettative del mercato e approfondire le strategie di investimento inerenti alle attività di fusione e acquisizione sul piano internazionale. Lo studio offre pertanto una view privilegiata sulle principali innovazioni del settore, attraverso una panoramica dei top deal, degli

accordi di M&A e dell'outlook complessivo del settore Fashion & Luxury. Secondo gli investitori intervistati nell'edizione 2020, l'urto della pandemia sui ricavi si tradurrà in una perdita che oscilla tra il 21 e il 30%, per poi innescare una robusta ripresa nei prossimi anni. Per il settore dei beni di lusso personali, la stima è che le vendite cresceranno complessivamente del 10% tra il 2019 e il 2025, pari ad un tasso medio annuo del +1,9%. Valori ancora più elevati riguardano invece i settori maggiormente colpiti dalla crisi, che con un tasso del +2,4% vedranno le proprie vendite aumentare del 20% nell'arco dei prossimi cinque anni.



#### From Now On: L'Automotive, da oggi in poi

Il blocco delle attività industriali in Cina durante i primi mesi del 2020 ha prodotto ripercussioni a cascata lungo tutte le filiere internazionali. Il POV

"L'Automotive, da oggi in poi" affronta la complessità delle ripercussioni di una crisi senza precedenti, che hanno coinvolto tutti gli operatori lungo la value-chain del settore automobilistico: i fornitori della componentistica industriale a monte, le case produttrici e infine le concessionarie a valle. Davanti a sfide strategiche che stanno dirompendo le logiche

classiche del mercato, lo studio Deloitte fornisce una prospettiva articolata sulle sette "resilient solution" da presidiare e mettere al centro di una visione di ripartenza sostenibile nel lungo periodo. In altri termini, il mercato automobilistico è destinato a subire una profonda trasformazione, i cui contorni restano ancora difficilmente prevedibili. Ma a fronte di questa crisi, i player del settore devono saper riflettere in modo più proattivo per intervenire efficacemente su determinate aree chiave, in modo da anticipare l'evoluzione dei modelli di business e contribuire attivamente all'innovazione e allo sviluppo futuro del mercato.



#### MInD Cruise: il mondo consumer dopo il COVID-19

Governare una barca durante una tempesta è certamente un mestiere da esperti. Ma ricordarsi di non essere gli unici a solcare le onde è un elemento cruciale

per condurre al meglio il proprio viaggio, anche in acque tranquille. Con questa visione, il network di Deloitte in Italia ha lanciato nel FY20 l'edizione speciale "MInD Cruise: il mondo consumer dopo il COVID-19", allo scopo di presentare e condividere gli elementi qualificanti del viaggio che prelude



all'auspicato ritorno verso un orizzonte di "nuova normalità". La pubblicazione raccoglie e valorizza le preziose testimonianze di importanti aziende del Made in Italy, di associazioni e realtà imprenditoriali che sono proiettate al futuro per fortificare le basi di una ripartenza sostenibile nel tempo. La rinnovata sensibilità e attenzione alle persone e al mondo che ci circonda; la condivisione come condizione e fattore determinante per la creazione di nuovo valore; la revisione delle priorità e degli approcci strategici per rispondere ai cambiamenti in corso: la ripartenza non può prescindere da questi e molti altri elementi chiave, che emergono dalle riflessioni contenute nel nuovo studio Deloitte.



### Future of Health Insurance: come rispondere all'urgenza di servizi in ambito salute?

Il settore della sanità è stato senza dubbio uno degli ambiti socio-economici più rappresentativi ed emblematici dell'emergenza

pandemica. Lo studio **"From Now On: Future of Health Insurance"** approfondisce le implicazioni per il settore assicurativo dei servizi sanitari, analizzando il nuovo scenario che si delinea e identificando le principali leve e aree di intervento. In particolare,

la necessaria revisione dei tradizionali modelli di business è stata dettata da una forte accelerazione verso modelli di fruizione digitale e soluzioni da remoto, che hanno coinvolto anche l'ambito sanitario. Le abitudini e i comportamenti degli utenti sono chiaramente cambiati e, in gran parte, sono anche destinati a durare nel tempo. Di fronte a queste nuove sfide, le compagnie assicurative e gli enti di sanità integrativa devono dimostrarsi in grado di ragionare secondo una visione ad ampio raggio, con un orizzonte di medio-lungo periodo. Lo studio Deloitte evidenzia come rispondere alle nuove esigenze del mercato richieda un approccio fondato su quattro principali pillar: offrire nuove soluzioni di servizio, gestire "industrialmente" l'innovazione, costruire modelli distributivi in grado di intercettare i giusti target e disporre di un modello operativo dedicato ed abilitante.



### Global Mobile Consumer Survey 2019 Smartphone, Smart City, Smart life

Nel corso del FY20 il network di Deloitte in Italia ha approfondito il focus sul mercato italiano con questo studio che si inserisce in

un più ampio progetto di ricerca guidato da Deloitte

UK e promosso sul prestigioso canale Deloitte Insights. Il POV presenta la prospettiva italiana della survey che, a livello globale, coinvolge oltre 44.000 partecipanti in 28 Paesi. Obiettivo della ricerca è quello di monitorare trend, abitudini di acquisto e comportamenti degli utenti con una particolare attenzione al comparto smartphone. L'edizione 2019 conferma infatti il suo ruolo da protagonista, in misura trasversale a tutte le fasce d'età. Anche per i consumatori italiani, il mobile è ormai entrato nella quotidianità assumendo un importante ruolo di "hub" per la gestione e il controllo degli altri device. Fra i numerosi insight che emergono dalla ricerca, vale la pena sottolineare la grande attesa verso soluzioni IoT volte a potenziare le prospettive di città sempre più connesse e intelligenti, con un interesse che coinvolge specialmente le fasce di popolazione più giovani: circa l'84% dei rispondenti pensa che l'implementazione di determinate tecnologie "smart" possa rendere la propria comunità più vivibile e sostenibile: salute, trasporti ed energia sono ritenute le aree più importanti. I risultati dello studio evidenziano dunque l'importanza di tre pillar per lo sviluppo di una **smart city: smart living, smart mobility e smart environment**, ad esempio raccogliendo dati sullo stato di salute dei cittadini da remoto, consentendo una mobilità più rapida, efficiente ed economica, e minimizzando lo spreco di risorse.





### Life Sciences & Health Care: Sfide e opportunità, da oggi in poi

L'emergenza pandemica ha chiaramente avuto un impatto preponderante e prioritario sul sistema sanitario nazionale.

A partire dal framework globale che individua tre principali fasi di risposta alla crisi in atto, gli esperti Deloitte hanno identificato 6 previsioni per il settore Life Sciences & Health Care, facendo tesoro delle case history e delle esperienze maturate in Cina, primo Paese ad affrontare il virus. In particolare, il report **"From Now On"** dedicato al comparto LSHC individua le azioni prioritarie che contraddistinguono una leadership resiliente, oltre a un'analisi dell'impatto del Covid-19 sul sistema sanitario nazionale e del suo potenziamento tramite le misure del Decreto Cura Italia. Questa pubblicazione analizza, pertanto, alcuni dei temi più urgenti e attuali per il settore, emersi in uno scenario del tutto inaspettato e in continua trasformazione, in cui spesso le imprese sono costrette a navigare a vista a causa della mutabilità improvvisa delle condizioni. Il report illustra inoltre le raccomandazioni per i top executive che devono

saper agire con decisione e tempestività alle minacce nell'immediato, mantenendo al tempo stesso una visione strategica focalizzata sui principi fondanti delle loro organizzazioni.



### Art & Finance

Anche il mondo dell'arte, della cultura e dei beni da collezione ha subito gli effetti negativi della crisi e nel novembre 2020 il network di Deloitte in Italia ha presentato la prima edizione di **"Lo stato dell'Arte. Una fotografia del settore Art & Finance ai tempi del Covid-19"**, un'indagine esclusiva condotta fra oltre 1.000 stakeholder - artisti, collezionisti, operatori, esponenti del mondo accademico e appassionati d'arte - per indagare i mutamenti dell'attuale contesto di fruizione del patrimonio culturale e artistico: l'efficacia dell'acquisto virtuale, la capacità delle piattaforme di rispondere alle richieste di investitori e collezionisti e nel complesso le principali aspettative per il futuro in termini di impatto sul mercato dell'arte e di cambio di competenze nelle figure professionali coinvolte.



## Grandi eventi, dal vivo e da remoto

### Making IT

Il Sistema Moda costituisce una delle colonne portanti dell'industria italiana e contribuisce attivamente allo sviluppo economico del Paese. In questo contesto, emerge la volontà di approfondire la conoscenza dell'industria della moda per restituirne una fotografia lontana dagli stereotipi: nasce così **Making IT**, una pubblicazione raccoglie interviste ed esperienze di 25 **imprenditrici** e imprenditori del Made in Italy per accompagnare i lettori in un viaggio tra alcune delle eccellenze produttive del nostro Paese. La pubblicazione, edita dal Network di Deloitte, è stata realizzata grazie alla conduzione di Patrizia Arienti (Senior Partner del network di Deloitte in Italia) e Alessandro Fontana (Partner del network di Deloitte in Italia), con il supporto di Scuola Holden e Annalisa Ambrosio che ne hanno seguito la curatela.

L'evento internazionale "**The Future of Fashion**", tenutosi presso il Parlamento Europeo il 16 ottobre 2019, è stato promosso dall'Italian Public Policy Program di Deloitte Italy in collaborazione con Confindustria e il Gruppo di Iniziativa Italiana e con il patrocinio dell'Ambasciata Italiana presso il Regno del



Belgio. Il prestigioso incontro, inaugurato nell'apertura dei lavori da **Fabio Pompei**, Presidente e CEO di Deloitte Italia, è proseguito con l'intervento di speaker di alto livello, quali il Presidente di Confindustria Moda Claudio Marenzi e il Direttore della Delegazione di Confindustria presso l'UE, Matteo Borsani. Sono inoltre intervenuti durante il panel discussion: Roberto Viola, Direttore Generale di DG Connect, Alessandro Mari, Head di Holden Studios, Licia Mattioli, CEO di Mattioli Gioielli e Vice-Presidente per l'Internazionalizzazione di Confindustria, Ercole Botto Poala, CEO di Successori Reda S.p.A. Hanno preso poi la parola, durante la Conferenza, alcuni illustri Membri del Parlamento Europeo: On. Patrizia Toia, Vice-Chair ITRE Committee, On. Massimiliano Salini, INTA Committee, On. Isabella Tovaglieri, ITRE Committee.

Le considerazioni finali e i ringraziamenti hanno visto l'intervento di S.E. l'Ambasciatrice d'Italia presso il Regno del Belgio, Elena Basile, di Fabio Massimo Castaldo, Vice-Presidente del Parlamento e, per il nostro network, di Gianmario Crescentino, Presidente di Deloitte Central Mediterranean. Hanno inoltre preso parte all'evento oltre 130 rappresentanti della comunità Istituzionale e di Public Affairs brussellese, nonché esponenti del panorama mediatico italiano ed europeo quali il giornalista Paolo Saraca Volpini, Press Office of the European Parliament, che ha moderato il dibattito.



L'evento italiano "**Fitting the Future**", tenutosi il 5 novembre 2019, ha coinvolto in prima persona le aziende che hanno preso parte alla pubblicazione in un dialogo sulle eccellenze italiane del sistema Moda. Durante l'evento, sono stati messi in luce i punti di forza e le sfide che le imprese si trovano ad affrontare, in un dialogo condotto da Alessandro Mari, Head of Holden Studios, con alcuni esponenti del settore, tra cui Claudio Marenzi, Presidente di Confindustria Moda, Ercole Botto Poala, CEO di Successori Reda S.p.A., e Licia Mattioli, CEO di Mattioli S.p.A.



## Sistema Italia - Gli investimenti infrastrutturali

L'Italia sconta un significativo gap infrastrutturale rispetto all'Europa, che può essere colmato da investimenti e attività di sviluppo attraverso la modalità del partenariato pubblico-privato (PPP). Per approfondire le principali sfide e opportunità connesse a questo tema, nel mese di giugno 2019, presso la sede di Villa Blanc in Via Nomentana a Roma, si è svolto l'evento "Sistema Italia – Gli investimenti infrastrutturali". Il convegno, promosso dall'Italian Public Policy Program del network di Deloitte in Italia e organizzato in collaborazione con LUISS Business School, ha costituito una prestigiosa cornice per la presentazione dello studio "La remunerazione delle opere infrastrutturali a partenariato pubblico privato". L'analisi del network di Deloitte in Italia, valorizzata dalla peer review del Prof. Raffaele Oriani di LUISS, si è focalizzata in particolare sui principi sottostanti la remunerazione delle opere realizzate in PPP e sulle possibili forme di remunerazione economica attraverso una review della letteratura e il benchmark di un'indagine empirica. L'indagine ha inoltre fornito una panoramica delle molteplici modalità attuate sia a livello italiano che europeo, con una view verticale sui diversi settori (ferroviario, trasmissione elettrica, trasporto gas, autostradale e stradale) e un esame degli specifici meccanismi.



La conferenza, inaugurata nell'apertura dei lavori dal CEO di Deloitte Italia **Fabio Pompei** e dal Prof. Paolo Boccarelli, Direttore della Luiss Business School, è stata arricchita dagli interventi di prestigiosi relatori e rappresentanti istituzionali, tra i quali: Carlo Cottarelli, Direttore dell'Osservatorio sui Conti Pubblici Italiani, Stefano Donnarumma, Amministratore Delegato di Acea, Luisa Todini, Presidente di Green Arrow Capital SGR, Roberta Neri, Amministratrice Delegata di ENAV, e Mario Antonio Scino, Capo del Dipartimento per la Programmazione e il coordinamento della politica economica (DIPE). Le considerazioni finali sono state tenute da Gino Scaccia, Capo di Gabinetto del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti.



## Outlook salute Italia 2021

Nel corso degli ultimi decenni, il Servizio Sanitario Nazionale Italiano ha assunto un posizionamento di eccellenza a livello internazionale, andando incontro a notevoli trasformazioni in un contesto socioeconomico in continua evoluzione. Nell'ottica di stimolare una riflessione autorevole riguardo alle prospettive del nostro Sistema Sanitario Nazionale, il network di Deloitte in Italia ha organizzato nel mese di gennaio 2020 l'evento "Outlook Salute Italia 2021" nel contesto del progetto "Impact for Italy". L'iniziativa ha preso le mosse dai risultati di un'esclusiva ricerca demoscopica condotta con quasi 4.000 interviste in Italia, dalla quale emerge un positivo giudizio degli italiani sul Sistema Sanitario del Paese. L'obiettivo della ricerca è stato orientato a verificare l'impatto dei cambiamenti della Sanità sulle abitudini e sulle modalità di fruizione dei servizi sanitari da parte della popolazione italiana, con un particolare focus sugli ambiti legati a polizze salute, mobilità per accedere alle cure e digitalizzazione. La conferenza, tenutasi presso l'Hotel Nazionale in Piazza Montecitorio a Roma, ha visto la partecipazione di autorevoli speaker di settore ed esponenti istituzionali, fra i quali Maria Chiara Carrozza



(scienziata, già Ministra dell'Istruzione e Rettore della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa) e Michele Perrino (Presidente e Amministratore Delegato Medtronic Italia SpA e Consigliere di American Chamber of Commerce in Italy). Fra i molteplici temi oggetto di discussione, un particolare rilievo è stato attribuito alla riflessione sulle prospettive evolutive del sistema pubblico in termini di sostenibilità nonché sul ruolo, sempre più rilevante, degli operatori privati.

### Webinar

A causa della diffusione dell'inaspettata e tragica pandemia da Covid-19 che ha caratterizzato tutto il 2020, molti eventi sono stati annullati nel rispetto delle disposizioni governative di distanziamento sociale, volte a ridurre l'ondata di contagi.

Il network di Deloitte in Italia, come gran parte delle organizzazioni a livello mondiale, ha iniziato ad adottare soluzioni digitali e virtuali per poter continuare a dialogare con i propri clienti e interlocutori, senza rinunciare, per quanto possibile, alla realizzazione delle iniziative e attività previste per il FY20 nel Piano Clients & Industries del FY20.

In particolare, al fine di supportare i propri clienti nella difficile fase di risposta all'emergenza, prima, e di ridefinizione di una strategia, poi (Respond phase e Recover phase), il network di Deloitte in

Italia ha costruito e implementato un vero e proprio Action Plan e, con l'occasione, identificato specifiche "Resilient Solutions" per rispondere ai bisogni dei clienti.

Tra le diverse attività del "DCM Covid-19 Plan", sono state realizzate diverse serie di webinar, una per Resilient Solution, attraverso cui i migliori esperti del network di Deloitte in Italia hanno potuto fornire approfondimenti sugli scenari e i cambiamenti provocati dalla pandemia e fornire spunti e strumenti utili per poter ridefinire i propri piani e la propria strategia in funzione del nuovo scenario in corso.



Sono state organizzate **Webinar Series** dedicate ai seguenti temi e Resilient Solutions: Incentivi Governativi, Supply Chain, Workforce, Financing & Business Continuity, Consumer, mondo delle PMI, Innovation ed altri.

Ad esempio, la serie di webinar dedicata agli Incentivi Governativi, appuntamenti bimensili dedicati alle misure a sostegno dell'economia e degli incentivi introdotti dai vari DPCM, sono stati organizzati con l'obiettivo di fornire tempestivamente aggiornamenti e approfondimenti utili alle aziende per permettere loro di elaborare piani per supportare il proprio business e cogliere le eventuali opportunità possibili nel medio e lungo termine.

La serie dedicata al tema Supply Chain, attraverso un percorso di 6 incontri di un'ora ciascuno, ha analizzato i trend che a livello globale stanno influenzando la supply chain a causa delle restrizioni logistiche legate alla pandemia e che sarà necessario monitorare per rispondere alle sfide di questo nuovo scenario, come ad esempio: Omnichannel Planning in periodi di incertezza; Operations di fabbrica, aspetto critico che può rappresentare un'opportunità per il futuro; Supply Chain Planning, come l'importanza di definire nuovi piani in funzione della nuova normalità; Strategic Cost Transformation, per favorire una crescita sostenibile nel tempo; Procurement Transformation, come leva per rispondere in modo agile e digitale.



Inoltre, i **grandi eventi**, non solo quelli ricorrenti come il Fintech Talks, l'Innovation Summit e la "CFO Conference", ma anche altri pensati ad hoc per rispondere all'esigenza del mercato attuale, sono stati realizzati adottando formati virtuali "ibridi" (mix tra presenza fisica e digitale) allo scopo di consentire maggior interazione e scambio e fornire una miglior

esperienza ai partecipanti. Saranno utilizzati in queste occasioni sia gli spazi della **Greenhouse** supportati da una tecnologia digitale, sia location esterne come ad esempio studi televisivi che permetteranno la sperimentazione di nuove tecnologie di realtà aumentata e nuove piattaforme.



### DELOITTE GREENHOUSE

Uno spazio altamente tecnologico e con **utilità sociale**

Greenhouse, nata nel settembre 2015 come un ambiente finalizzato a stimolare nuove idee, animare incontri di brainstorming e condividere in maniera interattiva nuove soluzioni grazie alla tecnologia, ha avuto sin da subito un riscontro positivo da parte dei clienti e di tutti gli ospiti accolti in questo spazio perché in grado di agevolare l'interazione tra i principali attori delle realtà coinvolte. Si conferma essere uno **spazio dedicato all'innovazione** che continua a rappresentare un importante investimento volto non soltanto ad accelerare il business del network di Deloitte in Italia, ma anche a renderlo un motore di cambiamento socioculturale: è infatti uno spazio aperto che, con diverse iniziative ed eventi, si mette a disposizione della comunità.

Anche in emergenza Covid-19, Greenhouse si conferma un luogo importante e stimolante per la creazione di nuove soluzioni e format per lab, webinar e facilitazioni.



### SUSTAINABILITY LAB

Attualmente, **tematiche di sostenibilità** e connesse alla **responsabilità sociale d'impresa**, sono elementi imprescindibili

per la resilienza delle organizzazioni, sia in termini di compliance a un quadro normativo nazionale ed internazionale in costante evoluzione, sia di integrazione delle pratiche e dei principi di sostenibilità all'interno del business model.

Nel corso del FY precedente, con la consapevolezza del ruolo strategico che assumono le tematiche di sostenibilità per l'organizzazione, il network di Deloitte

in Italia ha voluto **creare uno spazio ad hoc**, all'interno della sede di Milano di Via Tortona 25, al fine di ospitare **vari eventi ed iniziative**, pensato sia per le persone interne che per i clienti del network di Deloitte.

Grazie al suo **design flessibile ed innovativo**, con **spazi multitasking**, varie zone di lavoro "open space" ed aree gioco, l'hub, oltre che ospitare le persone del Team Sustainability per le attività quotidiane, è riuscito a coniugare differenti iniziative nel tempo, tra cui: corsi di formazione; workshop e tavole rotonde; seminari; eventi, talks e molto altro.

L'intento è di avere uno spazio lavorativo dinamico, stimolante e tecnologico, nella consapevolezza che l'ambiente circostante stimola la creatività e libera il potenziale delle persone.



# IL TALENTO DI DELOITTE IN ITALIA



Il 2020 è stato per tutto il mondo un momento particolarmente difficile e drammatico, caratterizzato dall'irruzione del Covid-19. In questo contesto, i purpose che hanno guidato l'operato del network di Deloitte in Italia sono stati cooperazione, vicinanza, solidarietà ed empatia verso le sue stesse persone.

Una delle priorità per il network di questo fiscal year è stata senz'altro quella di garantire la **salute e la sicurezza delle persone**, permettendo a ciascuno di poter proseguire le proprie attività lavorative da remoto nelle migliori condizioni possibili e assicurando quindi anche ai clienti del network la continuità operativa nell'erogazione di servizi di qualità.

In secondo luogo, il network si è attivato per lanciare una **campagna di comunicazione** tempestiva e costante sia inoltrando mail indirizzate a tutte le persone sia creando una pagina intranet interamente **dedicata al tema dell'emergenza sanitaria** con l'obiettivo di garantire un costante aggiornamento sulle nuove misure varate dal Governo e quindi le ripercussioni sull'attività lavorativa. La campagna inoltre, è stata volta a **trasmettere messaggi di supporto e incoraggiamento** da parte del CEO e del Top Management, ad esempio, attraverso l'organizzazione di video-conferenze di Area.



Un altro focus importante è stato quello di garantire il **benessere delle persone** a 360 gradi, attraverso il lancio di diverse iniziative di **digital well-being**, tra cui lezioni di yoga e stretching, workshop di mindfulness, webinar sulla resilienza, sulla nutrizione, su sonno e riposo.

Il network di Deloitte in Italia, si è impegnato per assicurare una gestione ottimale ed efficiente anche in modalità virtuale e digitale di tutti gli aspetti che riguardano l'employee journey: dal recruiting ai percorsi di sviluppo, career&feedback, coaching, passando per i percorsi di sviluppo di una cultura inclusiva e di formazione, nella consapevolezza che il capitale umano rappresenta uno dei principali asset del network.

Nonostante la situazione emergenziale, che ha segnato gli ultimi mesi della seconda metà del FY20, l'organico del network è cresciuto significativamente, registrando una crescita del 15% rispetto al FY19.



## Employee Branding, per un network di giovani talenti

La **mission del network** di Deloitte in Italia rispetto alla ricerca dei propri talenti ha due caratteristiche principali, che sono in contrasto tra loro in quanto semplici, ma al tempo stesso complicate: ricercare ed individuare persone proattive che non si accontentino del contributo fine alle attività day-by-day, ma che vogliano sempre migliorarsi e migliorare l'apporto che danno ai clienti, riuscendo a concretizzare le loro aspirazioni, ma che siano in grado allo stesso tempo di apportare un **contributo di valore e positivo alla comunità**, nonché **valorizzare le competenze e le capacità** delle persone con cui collaborano.

**"To be an undisputed leader"**: questa l'ambizione di Deloitte perseguita dal team dedicato al Recruiting nella ricerca dei propri talenti, essere pionieri di nuove soluzioni, osservatori attenti della realtà che continua a cambiare in maniera sempre più rapida e inaspettata.



**775** stage  
avviati nel FY2020, di cui il  
**44%** tramutati in  
contratti di lavoro



Ogni anno il network di Deloitte in Italia offre centinaia di posizioni, sia per laureati che non, ricercando persone curiose che sposino il purpose "Making an impact that matters". Nel corso del FY20, a dimostrare le numerose opportunità che il network di Deloitte in Italia offre, in particolare ai giovani talenti che scelgono Deloitte per iniziare la propria carriera lavorativa, sono stati avviati **775 stage**, di cui circa il **44%** è stato **trasformato in contratto di lavoro nello stesso anno**. Inoltre, rispetto agli stage avviati nel corso del precedente anno fiscale, si evidenzia che il 20% circa di questi risultano essere stati trasformati in contratti di lavoro nel corso del FY20 (il 36% era già stato tramutato in contratto nel corso del FY19). Nel corso dello stage, il network di Deloitte in Italia offre ai propri talenti un percorso formativo con corsi di formazione specifici per la loro professione, investendo quindi in un'ottica di lungo termine su queste risorse, motivo per il quale, molti di questi contratti sono successivamente trasformati in contratti di lavoro.



L'elevata presenza di **millennials**<sup>11</sup> nell'organico del network di Deloitte in Italia, conferma l'importanza che il network riserva ai giovani talenti: nel corso del FY20, rappresentano circa il **78%** del totale, con un'età media delle risorse del network che si aggira intorno ai **33 anni**.



**48%**

*età inferiore ai 30 anni*

**33 anni**

*età media*

**78%**  
**Millennials**  
*nel network di  
Deloitte Italia*



Tali dati, testimoni della forte volontà del network di favorire e investire su un organico giovane, sono anche il risultato di un processo, volto a posizionare

il brand Deloitte come «**best place to work**» sia per potenziali candidati che per le persone del network, posizionandosi inoltre rispetto ai clienti come un brand attento alle persone, alla loro crescita e al loro benessere. Per far questo sono attuate strategie e attività per aumentare l'awareness del brand, attrarre i target di interesse e ingaggiare le persone con contenuti e messaggi veicolati **attraverso i social network**, il sito internet aziendale e i **canali di informazione** maggiormente utilizzati.

In particolare, la strategia del network in ambito **Employer Branding** durante l'**emergenza sanitaria** è passata al 100% in **versione digitale**: dalla partecipazione agli eventi e ai career day in modalità virtuale, alla creazione di nuovi contenuti ad hoc per i social media e per il sito internet.

Durante il FY20, più precisamente a partire da settembre 2019, è stato avviato il lancio mensile di un **piano editoriale** per LinkedIn, Facebook e Instagram, in cui con post, grafiche e video, vengono raccontate le **tematiche in ambito People&Purpose** (diversity&inclusion, learning, talent&performance, well-being, international mobility) e i differenti business attraverso le storie e le testimonianze delle persone del network.

Grazie infatti alle attività di **employee advocacy**, le persone si sentono più ingaggiate e valorizzate, si

fanno portavoce della loro esperienza e del brand, diventando più fidelizzate e attive in prima persona nella diffusione dei messaggi e delle attività del network e rendendo i contenuti pubblicati molto più credibili e trasparenti.

Oltre ai canali istituzionali, il network si impegna nel supportare le persone a migliorare il proprio personal brand, affiancandole nell'**utilizzo efficace dei loro profili LinkedIn** e nella creazione di contenuti legati alle loro attività lavorative.

Da gennaio 2020, inoltre, è stata riorganizzata la sezione del sito "**Carriere**" creando la pagina "**People Hub**", area dove vengono raccontate l'identità e la cultura del network di Deloitte in Italia tramite la voce e le testimonianze delle persone.



<sup>11</sup> "Millennials" o "Generazione Y", ovvero giovani nati dal 1983: diplomati, laureati, impiegati a tempo pieno che lavorano prevalentemente in grandi organizzazioni private / grandi aziende del settore privato.



In base alle esigenze di recruiting e di business, sono state poi create differenti rubriche sui canali social come quella dedicata ai **Brand Ambassador** dell’Audit & Assurance in cui più di 40 persone del network hanno raccontato cosa vuol dire per loro fare revisione ed essere parte del network di Deloitte in Italia.

Oltre ad aver valorizzato il programma di Digital Well-Being (dettagliato nella sezione successiva), durante il periodo di emergenza sanitaria il network di Deloitte in Italia ha creato una rubrica pubblicata sui canali social, dedicata alle storie di lavoro agile delle persone, intervistando 14 colleghi che hanno raccontato questa nuova modalità di lavoro e la loro esperienza sia personale che professionale.

Inoltre, è stato dato spazio anche a 5 persone del network di Deloitte in Italia attraverso la rubrica **“Storie di innovazione e resilienza ai tempi del COVID-19”** che hanno dato un contributo diretto alla comunità o a livello professionale, ad esempio con attività di volontario e progetti speciali per clienti.

Visto il successo di tali nuove iniziative, per il FY21 saranno implementate più di 10 nuove rubriche che coinvolgeranno più di 100 persone di grade e business diversi che saranno i protagonisti e portavoce di differenti tematiche come i consigli dei recruiters Deloitte, i **Diversity&Inclusion ambassador** e le **Donne in Tech**, la work-life integration degli atleti agonisti e professionisti Deloitte e il volto più umano della leadership.

## MOST ATTRACTIVE EMPLOYERS IN ITALIA 2020



Il network di Deloitte in Italia si conferma Best Employer Choice 2020 per i servizi professionali di accounting: il network di Deloitte in Italia conquista il gradino più alto del podio nel proprio settore per gli studenti di economia, entrando così nella TOP 30, e consolida il primo posto per gli studenti STEM, nella classifica generale 2020 **“Student Most Attractive Employers” stilata da Universum**. Questo riconoscimento nazionale identifica il network di Deloitte in Italia come uno dei datori di lavoro più attrattivi secondo gli studenti italiani, un traguardo di cui il network è fiero ed orgoglioso, che sottolinea l’impegno del network e la concretizzazione del claim **Impact That Matters**.

### Storie di innovazione e resilienza ai tempi del COVID-19



FEDERICO BIANCHI



REBECCA D'ALOJA



STEFANO MONTI



MARINA CALCAGNO



MARGHERITA MURA

## Sviluppo delle competenze e crescita professionale

Nel FY20 è proseguito l'impegno del network di Deloitte in Italia per promuovere un contesto di lavoro dinamico e l'obiettivo del network continua ad essere quello di mettere a disposizione delle persone strumenti e occasioni di formazione che favoriscano creatività e innovazione e valorizzino al meglio l'unicità e i punti di forza di ciascuno. A partire da marzo 2020, in coincidenza con l'inizio dell'emergenza sanitaria, i **programmi di formazione** sono stati convertiti in modalità virtuale grazie alla disponibilità di piattaforme e strumenti digitali. Questo ha consentito di erogare i percorsi e coinvolgere i partecipanti come da pianificazione.

In particolare, tutto il personale in Italia ha potuto utilizzare fin da subito Zoom per partecipare alla formazione in modalità **virtual classroom**; inoltre il go live del portale **Deloitte Cura** ha permesso a ciascuno di accedere a contenuti di business digitali sempre aggiornati in modalità e-learning, articoli, video e audio. L'obiettivo di fondo è quello di mettere a disposizione dei professional uno strumento di self study che permetta di mantenere un livello avanzato di competenze sui progetti, con i clienti e nelle attività quotidiane, interagire con esperti Deloitte in tutto il

<sup>12</sup> Si segnala che il sistema di tracciabilità della formazione erogata attualmente in essere all'interno del network non consente la scomposizione per categoria professionale e genere per il totale delle ore di formazione erogate. I dati presenti nell'info grafica non considerano quindi circa il 2,5% del totale della formazione erogata per il FY20.

### CURA

Deloitte a livello Global ha sviluppato **Cura**, la piattaforma progettata per permettere alle persone di trovare contenuti formativi di interesse in tempo reale. Il network di Deloitte in Italia, ha effettuato il lancio di tale strumento nei primi mesi del 2020.

Accedendo a Cura da pc o cellulare, ciascuno ha a disposizione **e-learning, articoli e video** provenienti da fonti certificate interne ed esterne, in modo illimitato. Grazie ad un sistema di intelligenza artificiale, la piattaforma si adatta alle esigenze individuali. Attraverso l'analisi di interessi, ambiti di competenza, interazioni con i contenuti e ricerche, viene proposta una selezione di contenuti personalizzati sempre aggiornati.

mondo e unirsi alle community coltivando lo sviluppo professionale e personale dei team.

Il network di Deloitte in Italia predispone ogni anno un percorso strutturato di formazione per le proprie persone: solamente nel corso del FY20, le persone del network di Deloitte in Italia hanno effettuato nel complesso **417.069<sup>12</sup> ore di formazione**. Tale percorso include sia le ore effettuate in aula che in e-learning, attraverso le numerose piattaforme digitali a disposizione. Una novità introdotta durante il FY20, è stata quella dell'aula virtuale che ha previsto l'interazione con un insegnante in tempo reale tramite strumenti telematici.



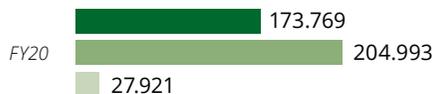
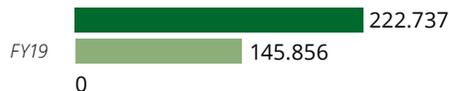
**58** ore di  
formazione  
*pro-capite erogata alla  
popolazione maschile*

**62** ore di  
formazione

*pro-capite erogata alla  
popolazione femminile*



### Ore di formazione in aula, on-line e in aula virtuale



● in aula ● e-learning ● aula virtuale



Nonostante l'emergenza sanitaria, anche Deloitte University ha seguito questo approccio convertendo al virtuale i principali programmi e dando priorità ai percorsi con contenuti ritenuti strategici in questo momento: forum di approfondimento sulle industry, programmi milestone di introduzione a ruoli manageriali.

#### Performance Experience

Un punto focale della strategia del network di Deloitte in Italia risulta essere quello legato alla crescita professionale, con l'obiettivo di valorizzare il talento di ciascuna persona.

Al fine di accelerare e sviluppare il potenziale e le competenze di ogni practitioner, Deloitte Global dal FY19, ha lanciato un modello innovativo di performance management, il **Global Performance Experience**: un framework che consente ad ogni risorsa di effettuare incontri periodici con i propri Team Leader, nell'ambito dei quali poter scambiare idee, definire e monitorare i propri obiettivi, ricevere feedback e soprattutto identificare un percorso per sviluppare i propri punti di forza e cercare di migliorare i propri punti di debolezza.

Le componenti principali del modello sono le seguenti:



#### CHECK-IN

Conversazioni brevi e frequenti tra Team Leader e Team Member su tematiche inerenti al progetto e l'attività quotidiana (definizione di priorità, obiettivi, stato delle attività, ostacoli, utilizzo dei punti di forza e well-being).



#### PERFORMANCE SNAPSHOT

Quattro semplici domande che catturano in maniera frequente nel corso d'anno le valutazioni del responsabile di progetto.



#### PULSE SURVEY

Breve survey compilata dalla risorsa, che mira a raccogliere informazioni sul clima del team di lavoro.



#### TALENT REVIEW

Meeting in cui si parla dello sviluppo individuale delle persone, in base alle priorità strategiche individuate dal Talent e dai Business Leader.



#### COACHING

Il Coach è una figura diversa dal responsabile di progetto che supporta la risorsa nello sviluppo e nella propria crescita professionale.

Le promozioni avvenute nel corso del FY20 per posizioni manageriali, sono considerate un importante indicatore della capacità di far crescere professionalmente le persone del network. In particolare, nel FY20, si segnala che ci sono state **27 persone promosse a partner** (circa +50% rispetto alle 18 promosse nel FY19) e **259 persone promosse a manager** (circa +50% rispetto alle 172 promosse nel FY19).



**35%**  
Manager  
uomini

neo-promossi sul totale **Manager uomini**

**35%**  
Manager  
donne



neo-promosse sul totale **Manager donne**



## Una cultura di inclusione e valorizzazione di tutte le diversità

Il network di Deloitte in Italia mette al centro della propria **Talent Experience** la promozione di una cultura che rispetti le diversità e le sappia valorizzare, in un'ottica di promozione dei diritti per tutti, che metta in luce le idee, le prospettive, le esperienze e le capacità individuali, perché ogni persona possa quindi sentirsi sicura e libera di sviluppare il proprio talento. In linea con quanto definito all'interno del Codice Etico, **diversità e inclusione** sono quindi valori fondamentali del network di Deloitte in Italia, che ha come obiettivo quello di integrarli in ogni attività quotidiana, in cui fairness e unicità siano promossi, al fine di creare un ambiente di lavoro in cui ognuno possa sentirsi incluso, senza discriminazioni di alcun tipo né pregiudizi, in cui la diversità sia un valore aggiunto e strategico, con un impatto tangibile sul business.

In tale contesto, si inserisce la strategia di Deloitte Global di inclusione **ALL IN** che ha l'obiettivo di aumentare la rappresentanza delle minoranze attraverso la valorizzazione di tutte le diversità del network, con un'attenzione particolare all'equilibrio di genere.



## I quattro pilastri della Talent Experience

Al fine di promuovere e sviluppare una cultura organizzativa inclusiva, il network di Deloitte ha agito su tutte le fasi della propria Talent Experience, agendo direttamente sul DNA e sul mindset di Deloitte stesso, utilizzando comportamenti inclusivi, coerentemente con i propri valori condivisi, in cui non a caso, "Foster Inclusion" risulta essere una delle 5 milestone.

Il risultato di questo processo, si fonda sulla condivisione, attivazione e sviluppo di 4 pillar:



Tramite questo framework, il network di Deloitte è riuscito a creare e sviluppare relazioni basate sui seguenti 3 principi:

- *Fiducia e collaborazione*
- *Comunicazione efficace*
- *Rispetto in generale e per il singolo individuo*

L'indirizzo del network di Deloitte nel mondo e, a cascata anche di DCM e del network di Deloitte in Italia, è mirato a promuovere e creare una cultura organizzativa che sia totalmente inclusiva, in particolar modo rispetto alla talent experience delle proprie persone, in modo da assicurare che tutti abbiano le stesse opportunità di essere riconosciuti per il proprio valore, per la loro crescita ed il loro sviluppo.

Il network di Deloitte, da alcuni anni ha sviluppato una struttura organizzativa dedicata all'integrazione della diversità in ogni attività ed alla promozione di valori quali equità e unicità, composta da:



Un Diversity & Inclusion Leader di network



Un Diversity & Inclusion Committee per ogni Paese



Il network di Deloitte in Italia ha un proprio comitato composto dal **D&I Leader**, dalla **People & Purpose Leader di network** e da **5 partner** provenienti da tutti i business del network.

La mission del Comitato può essere sintetizzata nei seguenti punti:

1

*Implementare la strategia d'inclusion*

2

*Lavorare attivamente per creare le condizioni affinché il network sia più inclusivo*

3

*Svolgere il ruolo di Respect & Inclusion Advisor di business, ovvero di riferimento per recepire e risolvere eventuali segnalazioni inerenti al rispetto e all'inclusione, ruolo gestito in stretta collaborazione con l'Ethics Leader, e attraverso il sistema Deloitte Speak Up*

Coerentemente con il percorso iniziato nel FY19, nel corso del FY20, è proseguita l'iniziativa di Deloitte Consulting dei **D&I Ambassadors (circa 30 persone)**. Tali figure hanno la responsabilità di valorizzare e promuovere la cultura inclusiva all'interno delle singole aree, nonché di diffondere in maniera capillare un mindset sempre più coerente con i principi diversità e inclusione, tramite anche iniziative specifiche per ogni singola area.

### **L'impegno del network: training, partnership ed eventi per la diversity & inclusion**

Le linee di indirizzo strategiche del network in ambito di diversità e inclusione, trovano concreta attuazione in alcune iniziative interne, al fine di creare un engagement diretto e partecipativo con le persone del network. In particolare l'impegno si è concretizzato in ambito:

- **Campagna di comunicazione sul linguaggio e i comportamenti inclusivi:** con lo scopo di fare emergere e diffondere conoscenza e consapevolezza di come il nostro linguaggio e i nostri comportamenti siano spesso guidati da bias inconsci, abbiamo dato vita alla campagna di comunicazione "Be Respectful, Be Inclusive". Una serie di video di impatto sui comportamenti non inclusivi e discriminatori, veicolati da un linguaggio



altrettanto non inclusivo ed ostile. I video toccano vari aspetti dello spettro delle diversità come la diversità di genere ed orientamento sessuale, la responsabilità genitoriale, il work-life balance e stile di leadership. L'obiettivo di questa campagna è stato quello di far riflettere, di far muovere qualcosa nello spettatore e nella spettatrice che si sarebbero potuti immedesimare nei personaggi dei video, vittime di bias e stereotipi. I video hanno riscosso un feedback molto positivo e notevole interesse da parte delle persone del network, che ne hanno parlato, li hanno commentati.

- **Formazione sulla cultura inclusiva:** iniziativa lanciata a partire dal 2018, con l'obiettivo di aumentare l'awareness sui bias e sull'importanza dell'inclusione per un'employee experience positiva e che ha coinvolto più di 500 persone.



- **Formazione sulla leadership inclusiva:** iniziativa che ha visto coinvolti circa 600 leaders, con l'obiettivo di rinforzare le skills di leadership inclusiva.
- **Female leadership journey:** programmi di formazione per creare una nuova generazione di Leader, coinvolgendo dai Manager ai Partner, circa 170 donne, in modo da favorire una maggiore rappresentanza femminile nei ruoli di leadership, per valorizzare e rinforzare le caratteristiche tipiche della leadership femminile.
- **Programma D-Mums:** lancio della policy dedicata alle mamme per facilitarne il rientro dalla maternità, in modo che esso sia inclusivo e favorisca il percorso di carriera. Questo programma stimola la comunicazione positiva ed efficace tra la mamma e l'organizzazione, il suo team di lavoro con l'obiettivo di fornirle tutte le informazioni



necessarie per gestire la sua esperienza di maternità e relativo rientro. In questo contesto è stato inoltre attivato uno sportello di ascolto per raccogliere feedback circa l'esperienza di rientro delle mamme, per rendere la loro esperienza sempre più inclusiva. A tal proposito il programma prevede anche il coinvolgimento del team leader, come attore principale nell'accogliere la collega a seguito del congedo di maternità, attraverso la condivisione di un toolkit che fornisce le linee guida per rendere l'esperienza del rientro sempre più inclusiva; Ad integrazione di questo programma, è stata lanciata la community **Parents@Deloitte** che coinvolge circa 200 genitori a sostegno della cultura della genitorialità responsabile.

- A seguito dell'accelerazione della digitalizzazione avvenuta a causa dell'avvento della pandemia, il network ha lanciato una serie di **iniziative virtuali** su tematiche trasversali alla Talent experience denominato "**People & Purpose Channel**" e, in questo contesto sono stati promossi una serie di webinar sul tema dei **bias, leadership inclusiva**, management virtuale ed inclusivo, neurodiversità, speak up for inclusion, riflessioni sulla **cultura alpha**, ai quali hanno partecipato circa 700 persone.



Il network di Deloitte in Italia, nel contesto della strategia globale ALL IN, ha inoltre rinnovato il proprio impegno e engagement esterno tramite la partnership con **Parks – Liberi e Uguali**, associazione senza scopo di lucro che aiuta le aziende socie a promuovere e sviluppare un ambiente rispettoso delle diversità, indipendentemente dall'orientamento sessuale e dall'identità di genere delle persone, confermando l'impegno di Deloitte Global a favore degli Standards of Conduct for Business in Tackling Discrimination against Lesbian, Gay, Bi, Trans, and Intersex people (LGBTI Standards) dell'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Diritti Umani.

Nei mesi di maggio e giugno 2020 in occasione del Pride, insieme a Parks sono stati organizzati tre webinar sul tema dell'alleanza a supporto della popolazione lavorativa LGBTQ+, al fine di promuovere l'inclusione delle persone LGBTQ+ e di creare un ambiente inclusivo per tutti.

Dal FY19 inoltre, il network è membro di **Valore D**, associazione di imprese che promuove l'empowerment e la leadership femminile all'interno delle organizzazioni, con la quale il network di Deloitte in Italia collabora attivamente per l'organizzazione di eventi e training, con l'obiettivo di promuovere l'equilibrio di genere e una cultura inclusiva per la crescita delle organizzazioni e del Paese.



Durante il FY20, sono proseguite inoltre diverse attività, avviate nel corso del precedente fiscal year, che il network di Deloitte in Italia, come a livello globale, si impegna a portare avanti. Tra queste:

- Il **network GLOBE**, Globe è la community di Deloitte dedicata agli ally LGBT, a supporto dell'inclusione delle persone LGBT+ a lavoro. Questa community che conta più di 200 persone è stata lanciata a giugno 2019, in occasione della celebrazione della membership del network di Deloitte in Italia a Parks – Associazione di imprese che promuovono l'inclusione LGBT+ a lavoro. Deloitte è la prima delle Big 4 ad essere entrata a far parte dell'associazione, promuovere e includere i diritti LGBT all'interno dell'azienda e accelerare così la cultura del rispetto e della libertà di espressione, come motore di benessere organizzativo lontano da ogni discriminazione.
- La **partnership con il magazine "Diversity"**, sul quale il network ha pubblicato un articolo sul tema delle community, con un riferimento specifico a Globe, la community degli LGBT+ allies e menzionando la partecipazione del network di Deloitte in Italia al Pride di giugno 2019, iniziativa che ha permesso di testimoniare l'impegno nei confronti della libertà di espressione della propria individualità in tutti i contesti, come espressione del Purpose "Making an impact that matters". Inoltre,



sempre in partnership con "Diversity" nel dicembre 2019, è stato ospitato nella Deloitte Greenhouse un evento dedicato al **Gender Pay Gap**, che ha visto protagonisti, oltre Deloitte, altre imprese impegnate nella riduzione del gap di genere e nel potenziamento della presenza femminile a tutti i livelli.

- L'11 settembre 2019, il network di Deloitte in Italia ha fatto parte dei sostenitori dell'evento **Global Inclusion, generazioni senza frontiere** primo appuntamento a sostegno dell'inclusione di portata nazionale che ha coinvolto i principali attori dell'ecosistema: circa 200 imprese, una decina di istituzioni e più di sessanta associazioni non profit. Il network di Deloitte in Italia è stata l'unica tra le big four quale active partner della prima edizione dell'appuntamento dedicato ai temi dell'inclusione e valorizzazione dei talenti che è stato seguito più di 1200 persone.



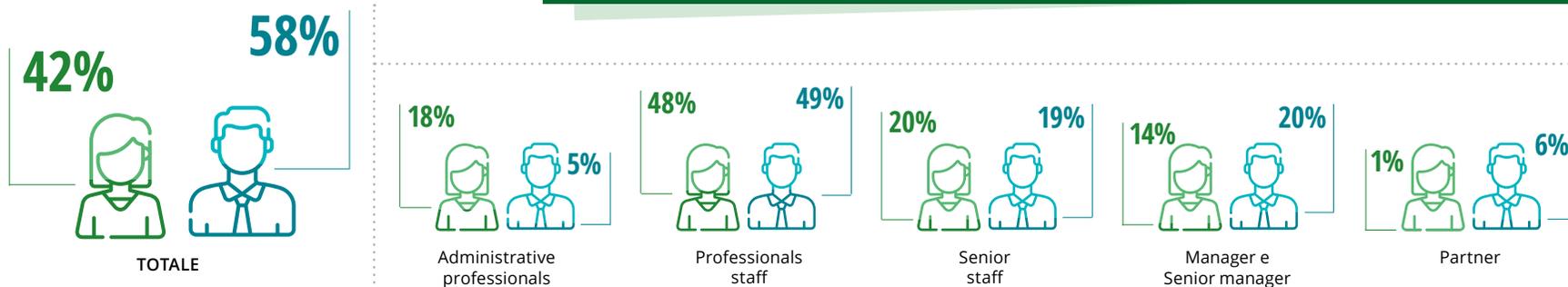
### Pari opportunità

Un indicatore fondamentale rispetto ai temi di diversità e inclusione è la presenza femminile integrata in tutti i grade dell'organico di un'organizzazione.

A partire dai principali impegni della strategia globale ALL IN, il network di Deloitte in Italia si pone obiettivi ambiziosi, rispetto all'accelerazione della presenza femminile nei ruoli di leadership, in un'ottica di miglioramento continuo della presenza femminile nelle posizioni apicali e dirigenziali.

Nel corso del FY20 si registra un aumento della presenza femminile all'interno del network, con un totale di **3.285 donne**, che rappresentano quindi circa il **42%** del totale della forza lavoro.

### Presenza femminile per categoria professionale

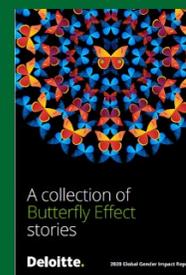


Inoltre, a sostegno della rappresentanza di genere in tutti i contesti e a tutti i livelli dell'organizzazione, nel mese di maggio 2019 è stata lanciata l'iniziativa **"Women In Tech"**, la community delle donne impegnate nel settore tecnologico. La community si pone il duplice obiettivo di fornire alle colleghe una piattaforma di



scambio in cui condividere esperienze, idee ed expertise con altre colleghe impegnate nello stesso settore, e creare una community di role model per le giovani donne che vorranno intraprendere gli studi e la carriera nel mondo tech.

Il **2020 Global Gender Impact Report** raccoglie storie sull'**effetto farfalla**, fenomeno studiato negli anni 60 dallo scienziato Edward Lorenz, il quale scoprì che un evento semplice come il battito d'ali di una farfalla, può creare una tempesta dall'altra parte del mondo. In quest'ottica, il report di Deloitte Global, evidenzia come i professionisti del network di Deloitte stiano influenzando positivamente la vita delle donne e delle ragazze nel mondo. Deloitte condivide queste storie non solo per dimostrare il potere che ognuno ha nel generare un impatto duraturo, ma anche portare l'attenzione sulle sfide poste dalla disuguaglianza di genere per le donne nella società.



## PROGETTO MYGRANTS

Mygrants è una **Community** nata per offrire ai migranti contenuti di formazione, il cui obiettivo è quello di identificare il potenziale di ciascuno, offrendogli l'opportunità di formarsi e costruirsi un'indipendenza economica e lavorativa in un nuovo Paese.

Con il sostegno a **Mygrants**, Deloitte prosegue pertanto il suo impegno costante verso l'inclusione, la valorizzazione delle diversità e

di ambienti di lavoro multiculturali, quale fonti di irrinunciabile ricchezza. Ciò riflette il Purpose "Making an impact that matters", creando un impatto positivo nei team, nei luoghi di lavoro, presso i clienti e nella società.

Deloitte ha deciso di fornire il proprio contributo alla community Mygrants impegnandosi nell'offrire consigli utili e spunti di riflessione per il loro futuro professionale e sviluppando materiali ad hoc sui temi

di ricerca del lavoro e sul processo di selezione. I fruitori della piattaforma avranno modo di scoprire le modalità per poter entrare in contatto con diverse realtà lavorative e potersi preparare al meglio all'ingresso nel mondo del lavoro.

The logo for Mygrants, featuring a stylized blue geometric icon resembling a network or a cluster of nodes, followed by the word "Mygrants" in a bold, blue, sans-serif font.

## L'attenzione al benessere delle persone

L'attenzione al **benessere delle persone** è al centro della strategia di ogni business del network di Deloitte in Italia, che si impegna a promuovere il well-being delle proprie persone seguendo un approccio olistico: sviluppato in benessere fisico, mentale e sociale.

### DIGITAL WELL-BEING

Per far fronte allo dello scoppio della pandemia, il network di Deloitte Italia ha attivato a marzo 2020 il **programma Digital Well-being** per aiutare le persone e più in generale anche tutto il Paese in un momento di grande difficoltà.

Il Purpose di Deloitte, "Making an impact that matters", si è dunque concretizzata in ambito well-being durante l'emergenza sanitaria con un programma di benessere, non esclusivamente dedicato alle persone del network, ma aperto a familiari, clienti e comunità in generale, volto a rafforzare il sistema immunitario, grazie al mantenimento di uno stile di vita sano.

Da marzo a giugno sono state organizzate lezioni e webinar per promuovere il movimento in casa, il riposo, la gestione dello stress, una corretta nutrizione e la sensibilizzazione riguardo a dei comportamenti sani e sostenibili. Nello specifico sono state proposte le **seguenti iniziative**:

- *Lezioni di yoga & stretching per favorire il movimento e sciogliere le tensioni muscolari*

- *Pratiche di mindfulness per migliorare la concentrazione*
- *Webinar sulla resilienza e le risorse individuali per aiutare a gestire lo stress*
- *Webinar sulla nutrizione per capire come mangiare e come fare la spesa durante la pandemia*
- *Webinar sull'importanza del sonno e il riposo*
- *Webinar su come smettere di fumare*
- *Webinar sull'attività sportiva in sicurezza*
- *Webinar sulla sostenibilità e il riciclo creativo.*

Queste pause di benessere da aprile sono state trasmesse live sulla pagina Instagram del network di Deloitte in Italia e disponibili per tutti gli interessati.

Inoltre, per migliorare le capacità di lavorare da remoto sono stati realizzati dei **toolkit**. In particolare uno per migliorare l'organizzazione, le relazioni e il benessere, uno dedicato ai manager per gestire al meglio i propri team in remoto e uno per organizzare e condurre i meeting virtuali.

Da marzo a giugno si sono collegate 15.000 persone alle attività di Digital Well-being sulla pagina Instagram di Deloitte Italia



**15.000**  
Persone collegate



**75**  
Pause benessere



**24** Ore  
di Yoga e Stretching



**22** Ore  
di Mindfulness



**9** Ore  
di formazione su resilienza, alimentazione, riposo e movimento



Da Marzo  
a Giugno



Canali

DIGITAL WELL-BEING



In particolare, la strategia di Well-being si focalizza su tre pillar complementari: **Body, Mind e Purpose**. Una mente concentrata, un corpo energetico e un senso di appartenenza alla comunità sono infatti gli elementi che, operando in modo sinergico, consentono ad un individuo di esprimere al meglio le proprie potenzialità, integrando la vita professionale con quella personale.

Le priorità di azione vengono delineate attraverso i risultati della **Well-being Survey**, un'indagine che misura il livello di benessere del network, da cui viene elaborato il Well-being Index.

Di seguito le iniziative più rilevanti, implementate nel **FY20**:



#### AN ENGAGED MIND

Flessibilità, consapevolezza, gestione dello stress e creatività per imparare, crescere e rispondere alle sfide.

#### Stress management

Sono state inserite pratiche e percorsi di **mindfulness** in diversi momenti: un focus di 4h all'interno del corso Be a Coach, dedicato a tutti i manager del network; un percorso in persona per le persone della sede di Milano, pillole di mindfulness nei meeting della leadership, un percorso digitale aperto a tutti tramite

### UNA CULTURA BASATA SU FLESSIBILITÀ, LIBERA SCELTA E SUPPORTO RECIPROCO



#### AN ENGAGED MIND

Flessibilità, consapevolezza, gestione dello stress e creatività per imparare, crescere e rispondere alle sfide.



#### AN ENERGIZED BODY

Movimento, riposo e una corretta alimentazione per essere più forti e pieni di energia vitale.



#### A SENSE OF PURPOSE

Valori, senso di appartenenza ed impegno sociale per avere un impact that matters con i colleghi, gli amici, la famiglia e nella società.

dei contenuti caricati sulla intranet, le pratiche virtuali durante il lockdown.

Sono stati erogati dei webinar con l'associazione EMDR per la **gestione dello stress** e le strategie di resilienza.

#### Work-life integration

Per migliorare l'esperienza dello **smart working** sono stati realizzati dei focus group che hanno visto coinvolti i manager per individuare le modalità con cui lo strumento può essere migliorato a livello di network.

Inoltre, per migliorare la work-life integration e

coinvolgere le persone del network di Deloitte in Italia è stata lanciata la **Call4ideas "Work Smarter. Live Better"**. L'iniziativa era aperta a tutte le 8000 persone del network di Deloitte di tutte le sedi d'Italia, chiamate a sviluppare idee e progetti di innovazione. Le idee proposte hanno riguardato miglioramenti e/o implementazioni che permettessero di efficientare il lavoro e migliorare la work-life integration, anche attraverso l'ausilio della tecnologia. La call è stata online per 5 settimane dal 31 gennaio al 13 marzo 2020, ricevendo diverse proposte, che verranno premiate nel FY21.



## Engagement & Community

Il senso di appartenenza e il senso di aggregazione delle persone del network in Italia viene promosso tramite diverse iniziative di engagement in persona e digitali. È stato aperto su un social network aziendale un **gruppo di Well-being** a cui fanno parte 6000 persone del network di Deloitte in Italia, dove vengono pubblicati contenuti, articoli e notizie su questa tematica. Inoltre, ci sono altri 4 gruppi sportivi, dedicati a degli sport specifici.

Ad ottobre 2019 è stata lanciata la community **Atleti @Deloitte**, inizialmente composta da più di 50 atleti agonisti, provenienti da 8 città diverse e rappresentanti 20 sport diversi.

Da gennaio 2020 l'azienda viene raccontata tramite le storie delle persone. Questo permette sia un migliore coinvolgimento delle persone, ma anche l'attraction di nuovi talenti.



### AN ENERGIZED BODY

Movimento, riposo e una corretta alimentazione per essere più forti e pieni di energia vitale.

#### Movimento

È proseguito l'impegno nel proporre diversi eventi e attività sportive: la gara di corsa invernale PolimiRun, lezioni di yoga e pilates per le sedi di Milano, Roma e Torino; sessioni di walking tecnico in pausa pranzo per la sede di Milano; l'organizzazione di tornei sportivi aziendali. È stata inoltre realizzata una campagna di comunicazione "Take the Stairs" per sensibilizzare le persone del network all'utilizzo delle scale, come opzione più salutare e sostenibile. Nell'ambito di tale stream sono stati infine erogati dei webinar di sensibilizzazione per uno stile di vita più attivo.

#### Sonno

Un elemento fondamentale per il benessere delle persone è il loro riposo. Per tale motivo, da un lato è stato proposto per tutte le persone del network un webinar sull'importanza del riposo, dall'altro, è stata realizzata una campagna di sensibilizzazione con target manager-up sul diritto di disconnessione e suggerimenti e consigli per migliorare il loro benessere e quello dei team.



#### Alimentazione

È continuata la progressiva sostituzione dei cibi nelle vending machine e dei catering con prodotti più sani ed equilibrati. Sono stati realizzati numerosi contenuti e campagne di comunicazione con l'obiettivo di promuovere una corretta alimentazione. Inoltre, in occasione della Well-being Week è stata effettuata una delivery di frutta fresca in tutte le sedi di Milano e Roma.



## WELL-BEING WEEK

Dal 14 al 18 ottobre 2019, si è svolta la prima edizione della Well-being Week, una settimana dedicata al **benessere a 360 gradi**, che ha coinvolto i paesi di Deloitte Central Mediterranean – con attività in Italia, Grecia e Malta. Nel corso della settimana sono state organizzate diverse iniziative di sport, nutrizione, gestione dello stress e work-life integration.

In Italia il calendario delle attività ha previsto seminari, campagne di comunicazione, lezioni sportive con maestri di diverse discipline su diverse sedi.

Per celebrare la Giornata Mondiale dell'Alimentazione, mercoledì 16 ottobre, sono state proposte diverse iniziative speciali per diffondere l'importanza di una corretta nutrizione.

Lunedì 14 ottobre è stato organizzato un workshop informativo sulla corretta alimentazione in collaborazione con LILT, patrocinato da Fondazione Deloitte. In diverse sedi d'Italia è stata lanciata una campagna di comunicazione sulla corretta alimentazione e idratazione ed è stata consegnata della frutta biologica e/o biodinamica da produzioni agricole locali.



L'obiettivo di queste iniziative è quello di sviluppare un percorso che possa coinvolgere tutte le persone Deloitte, guidandoli verso l'acquisizione di abitudini nutrizionali sempre più corrette, salutari e sostenibili.

Il movimento è un altro aspetto fondamentale del benessere e per incentivare l'attività fisica sono state organizzate delle lezioni di walking tecnico e di yoga, per permettere a tutte le persone di essere pieni di energia, sicuri e consapevoli.

Inoltre, per promuovere il benessere psico-fisico, ottimizzare le risorse personali e gestire lo stress sono state previste delle lezioni di mindfulness per le persone della sede di Milano e dei contenuti e un percorso digitale per tutte le persone di tutte le sedi.



## A SENSE OF PURPOSE

Valori, senso di appartenenza ed impegno sociale per avere un impact that matters con i colleghi, gli amici, la famiglia e nella società.

Il pillar well-being purpose è stato attivato a dicembre 2019 con un progetto di sostenibilità, **Greening the Dot**, con lo scopo di orientare i comportamenti del network di Deloitte verso una crescita sostenibile e avere un impatto positivo sull'ambiente.

Il progetto, condiviso in tutte le country di Deloitte Central Mediterranean, Italia, Grecia e Malta, si divide in quattro capitoli: riduzione della plastica, riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, riduzione del consumo di energia elettrica e riduzione degli sprechi.

Le prime azioni implementate per diventare un'organizzazione più rispettosa dell'ambiente si sono concentrate sulla **riduzione della plastica**.



In particolare, nell'ambito di tale obiettivo, e col fine di sensibilizzare maggiormente le persone, a dicembre 2019 sono state regalate a tutte le persone di Deloitte Central Mediterranean 8.000 borracce in alluminio, con l'obiettivo di dare un piccolo contributo nella lotta contro l'inquinamento causato dalla plastica, ed è stato realizzato un albero di Natale eco-friendly interamente in plastica riciclata.

Contestualmente è stato avviato un percorso volto a sostituire progressivamente le single-use plastics, tra i quali: sostituzione dei bocconi in plastica con erogatori d'acqua certificata; sostituzione materiali in plastica dalle sale riunioni con materiali in carta; sostituzione bicchieri e palette di plastica con quelli in carta e legno nelle vending machine; gadget plastic free o con plastica riciclata; scelta di servizi di catering che usino packaging biodegradabili.

Inoltre, nell'ottica di sensibilizzare maggiormente le persone, è stata organizzata la **Plastic Run**: un'iniziativa che unisce il jogging con la raccolta dei rifiuti. L'evento si è svolto presso parco Sempione a Milano e ha visto la partecipazione di 100 colleghi. Questo progetto non è solo importante al fine, di fatto, di minimizzare l'impatto del network sull'ambiente, ma anche per creare, tra le persone del network, un maggiore senso di appartenenza, nonché un sentimento di valore e impegno rispetto all'impatto che ogni singolo individuo ha sull'ambiente, nella consapevolezza che i piccoli gesti fanno la differenza.



### **Welfare e benefit**

A livello di welfare aziendale, il network di Deloitte in Italia fornisce a tutte le persone, che abbiano un contratto a tempo pieno o parziale, la polizza vita (IPM) e la polizza infortuni, nonché una polizza specifica per il rimborso delle spese mediche. Inoltre, in risposta all'emergenza epidemiologica, è stata stipulata per tutte le persone del network una copertura assicurativa aggiuntiva operante in caso di ricovero avvenuto a seguito di infezione da Covid-19, con validità fino al 31 dicembre 2020. Infine, per tutte le sue persone il network prevede l'erogazione di buoni pasto.

Come previsto dal CCNL di riferimento, il network di Deloitte in Italia garantisce a tutti i dipendenti che ne

facciano richiesta la possibilità di contribuire al fondo pensione di categoria.

Si segnala infine che il network Deloitte in Italia ha implementato un piano di flexible benefit studiato in relazione alle esigenze, agli interessi e alle necessità delle proprie persone e dei loro familiari.

Si tratta di una serie di iniziative volte ad incrementare il benessere dei dipendenti e a creare maggior equilibrio tra la vita lavorativa e personale, in ottemperanza alla normativa fiscale vigente.

Il nuovo sistema incentivante è stato integrato da un piano di welfare aziendale che prevede, a partire dal FY20, l'erogazione di una quota di welfare on top al raggiungimento di determinati risultati aziendali previsti da apposito regolamento.





Il piano prevede l'utilizzo della piattaforma **Deloitte for You (D4U)** all'interno della quale sono disponibili **oltre 110.000 beni e servizi**, acquistabili online utilizzando il contributo welfare o la carta di credito, offerti da oltre 300 fornitori selezionati assicurando alti standard di qualità e condizioni economiche agevolate. I servizi offerti spaziano da attività per impiegare il tempo libero in viaggi, sport, esperienze gastronomiche, corsi di lingua; possibilità di acquisti in catene commerciali convenzionate; attività per migliorare il benessere fisico e mentale tramite acquisto di pacchetti con percorsi termali e SPA, massaggi, visite nutrizionali; e percorsi per acquisire competenze personali e lavorative per migliorare le performance.

Sempre tramite la piattaforma è possibile utilizzare il proprio contributo welfare per richiedere il rimborso di spese già sostenute dalle persone, nelle aree previste dalla normativa fiscale vigente.

## Salute e sicurezza

**Garantire la salute e sicurezza** delle proprie persone, all'interno degli ambienti lavorativi, ha da sempre costituito un aspetto estremamente importante per il network di Deloitte in Italia. L'anno 2020, con l'irruzione dell'emergenza sanitaria, ha posto ancor di più l'accento su tale tematica e ha fatto sì che, nella seconda parte del FY20, si attuassero sistemi di gestione ad hoc ai fini di garantire anche in questa situazione emergenziale modalità lavorative adeguate per tutte le persone del network.



## Sistema di gestione, identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti

Coerentemente con il percorso intrapreso nel FY2019, il network sta proseguendo l'attività per la progettazione e l'implementazione di un sistema di gestione dedicato per la salvaguardia della salute e sicurezza di tutte le persone del network. Tale framework, non è richiesto da specifici requisiti legali ed è realizzato a partire dalla valutazione dei rischi e dall'organizzazione aziendale prevista dal D.Lgs. 81/08 seguendo lo standard ISO 45001.

Tutti gli ambiti lavorativi sono ricompresi nella valutazione dei rischi e nella gestione della salute e sicurezza, che tutela sia i lavoratori dipendenti, che quelli non dipendenti, inclusi stagisti, tirocinanti, professionisti e il personale di appaltatori che svolge la propria attività nei luoghi la cui responsabilità giuridica è attribuibile a Deloitte.

Con l'obiettivo di assicurare un processo idoneo di individuazione dei pericoli e valutazione dei rischi, il network di Deloitte in Italia si è dotato di un'organizzazione interna e ha incaricato un **Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP)** esterno esperto in salute e sicurezza sul lavoro e in possesso dei requisiti formativi e professionali per coadiuvare il datore di lavoro nel processo di analisi dei pericoli e valutazione dei rischi. In particolare il processo prevede:



- La **programmazione dei sopralluoghi** presso tutte le sedi di lavoro almeno una volta all'anno, durante i quali è previsto il coinvolgimento anche dei Rappresentati dei lavoratori (RLS).
- Lo svolgimento delle **prove di evacuazione** su tutte le sedi per testare l'efficacia delle procedure di emergenza e la catena di comando.
- La definizione e l'implementazione di un **corretto flusso di comunicazione** in caso di apertura di **nuove sedi** al fine di effettuare sopralluoghi preliminari volti alla verifica di conformità e alla valutazione dei rischi.
- La definizione e l'implementazione di un corretto flusso di comunicazione per la **gestione di eventi a maggior rischio** (come alluvioni e terremoti).

Al fine di garantire qualità ed efficacia di tali processi, sono previsti programmi di vigilanza svolti dall'Internal Audit e dell'Organismo di Vigilanza, che prevedono interviste periodiche al RSPP e al Medico Competente Coordinatore per la verifica della completezza del presidio di salute e sicurezza. Inoltre, annualmente questi programmi vengono discussi in sede di Riunione Periodica, punto di partenza per la definizione di un programma di miglioramento continuo condiviso con gli RLS.

Le persone del network possono inoltre contribuire a migliorare la gestione della tematica tramite un **sistema di segnalazione interna**, tutelato a norma

di legge in base alle policy aziendali, che può avvenire seguendo la linea gerarchica, contattando gli RLS, o scrivendo al RSPP, le cui informazioni di contatto sono disponibili sulla pagina intranet dedicata alla Safety.

Per la gestione di potenziali eventi dannosi da cui possono derivare lesioni sono redatti, per ciascuna sede di lavoro, dei **Piani di Emergenza Interni**. Inoltre, vengono formati un numero cospicuo di addetti all'emergenza e viene fatta una formazione periodica sia agli addetti che al personale degli uffici, in occasione delle annuali prove di evacuazione.

Con l'obiettivo di garantire una responsività del sistema, è stato istituito un flusso di comunicazione diretto tra l'amministrazione del personale e il RSPP

per la segnalazione tempestiva di tutti gli infortuni sul lavoro, anche col fine di identificare eventuali **azioni correttive e preventive**, soprattutto legate alla sensibilizzazione sui comportamenti corretti da mantenere sia all'interno degli uffici che nei percorsi casa - lavoro.

Per quanto riguarda gli appaltatori che svolgono attività continuative presso le sedi del network di Deloitte in Italia, quali il servizio dedicato alla vigilanza e alle pulizie, vengono normalmente richiesti gli indici infortunistici come parametro di valutazione delle performance in materia e di **identificazione di situazioni di pericolo** su cui focalizzare delle azioni di miglioramento.



Per quanto riguarda gli infortuni sul lavoro, il corso del FY20, nonostante l'aumento del personale registrato, ne ha visto una netta diminuzione, certamente legata alla limitazione degli spostamenti che ha interessato la seconda parte dell'anno. In particolare, tra le persone del network di Deloitte in Italia, sono stati registrati **40 casi di infortunio**, di cui 33 in itinere<sup>13</sup>, coerentemente con la natura delle attività lavorative del network che prevede numerosi spostamenti del personale presso le sedi dei clienti. Di questi, si segnala che è stato registrato un unico infortunio con periodo di ripresa maggiore di 6 mesi, causato da un incidente stradale, una delle cause principali di infortunio che interessano il network.

Gli infortuni registrati tra le persone del network di Deloitte in Italia sono principalmente riconducibili a caduta - caduta dal marciapiede, dalle scale e dal motoveicolo (anche a seguito di tamponamento - ed incidente stradale e investimento - quindi perlopiù legati a casi di infortuni in itinere.

Infine, rispetto ai collaboratori esterni del network di Deloitte che non sono dipendenti, e con riferimento nello specifico agli stagisti<sup>15</sup>, si sono registrati solamente 2 casi di infortunio nel corso del FY20, entrambi in itinere.



**7** casi di  
infortunio  
*registrati sul luogo di lavoro*

**0,62** tasso<sup>14</sup>  
di infortuni  
*sul lavoro registrabili*



### SARS Covid-19 – La gestione dell'emergenza sanitaria

Nel FY20, a partire dalla fine del mese di febbraio 2020, è iniziata l'emergenza sanitaria dovuta all'epidemia da Covid-19. Il Network si è dotato di una organizzazione di gestione dell'emergenza con l'**istituzione dell'Unità di Crisi**: tale organo è stato creato al fine di indirizzare le azioni e i comportamenti per la corretta gestione dell'emergenza in atto.

Inoltre, come da indicazioni normative, è stato istituito il **Comitato di Controllo e Verifica del Protocollo Condiviso**, con il contributo di RLS, RSA, Medico Competente Coordinatore e RSPP. Il comitato è stato chiamato a riunirsi, inizialmente con cadenza settimanale, e successivamente sulla base di tempistiche adeguate rispetto alle modifiche normative e alle decisioni aziendali da adottare

Nel corso dell'emergenza, è stato elaborato e mantenuto aggiornato un **Protocollo anti-contagio** aziendale, che stabilisce regole e modalità per la gestione dei processi e delle comunicazioni nonché per l'identificazione e gestione delle situazioni di pericolo. All'interno di tale documento, sono state redatte specifiche procedure per la gestione degli ingressi nelle sedi e dei casi sintomatici. Nel periodo emergenziale sono stati progettati specifici momenti formativi per:

- Addetti all'emergenza Covid-19: monitoraggio all'ingresso e gestione caso sintomatico.
- Preposti: per aumentare la loro consapevolezza nella verifica e nell'orientamento dei comportamenti corretti.

<sup>13</sup> Per struttura del sistema di raccolta dati, si segnala che il monitoraggio dei dati relativi agli infortuni in itinere ricomprende anche quelli riconducibili al tragitto casa - lavoro.

<sup>14</sup> Il tasso di infortuni sul lavoro registrabili è calcolato come segue: (numero totale di infortuni sul lavoro registrabili / totale delle ore lavorate) x 1.000.000.

<sup>15</sup> I dati relativi alla Salute e Sicurezza dei collaboratori esterni includono la sola categoria degli stagisti e non altre tipologie di lavoratori non dipendenti che operano presso le sedi del network di Deloitte in Italia e/o sotto il suo controllo, in considerazione della loro significatività e della disponibilità di tali dati su cui il Gruppo non esercita un controllo diretto.





Il Protocollo anti-contagio, nonché le disposizioni normative nazionali e regionali, è consultabile all'interno di una pagina Intranet dedicata al fine di rendere queste informazioni prontamente disponibili e aggiornate a tutte le persone del network, così come i numeri utili da poter contattare in caso di necessità.

Al fine di creare un flusso di segnalazione diretto e dedicato all'emergenza per tutte le persone, è stata istituita una casella mail specifica per la segnalazione di situazioni in ambito Covid-19 o la richiesta di informazioni. Tale casella è diventata nei mesi un punto di riferimento importante tanto che ha gestito, entro la fine del FY20, migliaia di mail. Tra febbraio e maggio 2020 sono state inoltre inviate ben **28 comunicazioni e videomessaggi** da parte della Leadership al personale del network in relazione alla situazione emergenziale in atto.



**28**  
comunicazioni  
ufficiali

*al personale nell'ambito  
dell'emergenza Covid-19*

### Servizi di medicina sul lavoro

Il network di Deloitte in Italia si avvale di un unico fornitore su tutto il territorio nazionale per i servizi di medicina sul lavoro, che prevede tra i medici nominati anche uno con funzioni di coordinamento. L'attività sanitaria è gestita in modo informatizzato ed è stato realizzato e messo a disposizione della Società un portale tramite il quale è possibile monitorare i principali KPI: scadenze, ritardi, percentuale di idoneità limitate, oltre che per raccogliere i giudizi di idoneità.

### Comunicazione e formazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro

La partecipazione dei lavoratori e la loro consultazione nei processi di valutazione dei rischi avviene: mediante le loro rappresentanze (RLS), durante i sopralluoghi Safety, mediante la formazione in assunzione e periodica, mediante i canali intranet e con comunicazioni via mail. Tali canali sono stati ulteriormente potenziati nel corso del FY20 al fine di garantire un **flusso di comunicazione adeguato** e costante nell'ambito della situazione di emergenza.

Inoltre, è previsto una riunione periodica management-lavoratori per la salute e la sicurezza, secondo quanto stabilito dall'art. 35 del D.LGs. 81/08, e che comprende dirigenti delegati dal datore di lavoro (o in alternativa un suo referente), il RSPP, il medico competente coordinatore e il RLS.



Il network, in conformità con quanto stabilito dall'art. 37 del D. Lgs, 81/08 e dagli Accordi Stato Regione del 21/12/2011, si impegna a erogare la formazione ai propri lavoratori relativamente all'organizzazione della sicurezza, agli obblighi e ai diritti di ciascuno e alle misure di tutela messe in atto per garantire la sicurezza e il benessere durante il proprio lavoro. La formazione, in particolare, viene strutturata in maniera ad hoc, attraverso corsi specifici, per le diverse categorie di lavoratori (come neo-assunti, preposti, dirigenti e addetti alle squadre di emergenza).

Come precedentemente segnalato, nel corso dell'emergenza epidemiologica, sono stati progettati inoltre **momenti formativi specifici**, per il personale addetto e per i preposti, al fine di fornire un'adeguata preparazione nonché gli strumenti necessari per la gestione dei nuovi processi in atto istituiti in risposta all'epidemia.



**13.213** ore  
di formazione  
*erogate in materia di  
salute e sicurezza*

### Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni commerciali

Il network di Deloitte in Italia ha implementato una procedura per la tutela della salute e sicurezza sul lavoro in occasione di lavori e servizi dati in appalto e

quindi per mitigare i rischi da interferenza all'interno dei luoghi di lavoro. Tale procedura, a priori, prevede la qualifica degli appaltatori e a seguire una analisi dei rischi specifici, uno scambio di informazioni e una valutazione dei rischi residui da interferenze. Tale valutazione è allegata al contratto tra le parti.



## Comunicazione con gli stakeholder

Strategie, obiettivi, risultati, iniziative e aggiornamenti di interesse per le persone di Deloitte in Italia, sono stati condivisi nel corso del FY20 attraverso varie iniziative e canali di comunicazione. Di seguito alcuni esempi di newsletter periodiche ed eventi online.



### NEWS TO-GO

Newsletter periodica in formato podcast (News To-Go) del CEO di Deloitte Italia destinata a tutti i Partner con l'intento di condividere con loro aggiornamenti, in particolare su tematiche finanziarie e di mercato.



### NEWS LIVE

Webinar periodico del CEO di Deloitte Italia dedicato a tutti i Partner e finalizzato alla condivisione con loro di strategie, prospettive future e aggiornamenti di carattere finanziario e di mercato, anche attraverso il punto di vista di prestigiosi ospiti esterni.



### GAZES

Newsletter periodica, in formato digitale e multimediale, in cui il CEO di Deloitte Italia condivide con tutte le persone una sintesi delle strategie, dei risultati, dei principali successi e delle iniziative in corso nell'organizzazione. Nella newsletter sono presenti anche interviste di approfondimento, una rubrica personale del CEO e la possibilità per le persone di esprimere il proprio parere partecipando a una poll survey.



### GAZES LIVE

Virtual meeting che prevede la partecipazione di tutte le persone di Deloitte Italia e durante cui il CEO e i leader di Business, alla luce di alcune parole chiave, commentano il recente passato, l'approccio al presente e le strategie future dell'organizzazione, cercando di rafforzare l'appartenenza alla stessa, nonostante le distanze imposte dal contesto.



### CEO UPDATE

Webinar periodico in cui il CEO di Deloitte Italia condivide con tutte le persone un aggiornamento sul contesto, sulle strategie e sui risultati dell'organizzazione, oltre a rispondere alle loro domande.



### UP & RUNNING

Newsletter periodica in formato email con cui il Leader di Audit & Assurance condivide il proprio punto di vista su ciò che accade nel mondo e sulle principali iniziative in corso nella practice.



### UP & RUNNING LIVE

Webinar periodico che rappresenta l'occasione per l'Audit & Assurance Leader di aggiornare le persone della practice sullo status quo e sulle prospettive future della stessa, oltre che di rispondere alle loro domande.



### ASK ME

Webinar periodico in cui il Consulting Leader di Deloitte Italia risponde alle domande poste dalle persone in merito al contesto in cui ci troviamo a vivere, all'andamento del business e dell'organizzazione, nonché a tutte le novità che la riguardano. Al webinar partecipano anche ospiti interni che approfondiscono specifiche iniziative e tematiche.



### THE JOURNEY

Newsletter periodica, digitale e multimediale, dedicata alle persone del Financial Advisory, in cui il Leader della practice attraverso un video racconto in prima persona condivide uno spaccato di vita aziendale e tratta tematiche di particolare interesse per i professionisti. Nella newsletter sono presenti anche approfondimenti relativi ai temi affrontati e

la possibilità per i professionisti di esprimere il proprio parere sulla newsletter attraverso la partecipazione a una poll survey.



### FA WEBINAR

Webinar periodico in cui il Financial Advisory Leader aggiorna le persone della practice sull'andamento della stessa, anche a livello internazionale.



### FIREWORKS

Newsletter periodica, di carattere multimediale e in formato digitale, in cui Risk Advisory Leader condivide i risultati e le principali novità di business e intervista giovani professionisti per sentire dalla loro

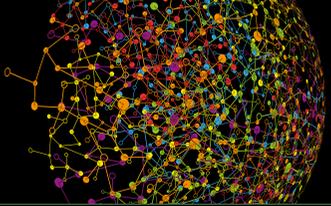
voce le esperienze di vita vissuta all'interno della practice. La newsletter contiene anche le storie dei diversi uffici italiani e un editoriale curato da un esponente del management. Le persone possono condividere il proprio parere e le proprie riflessioni partecipando a una survey integrata nella newsletter.



### ACROSS TIMES

Webinar periodico dedicato alle persone del Risk Advisory in cui il Leader, insieme a un esponente del management, aggiorna le persone sull'andamento della practice e risponde alle domande che i professionisti gli rivolgono.





**CEO Update | Webcast**  
Vivendo una nuova normalità

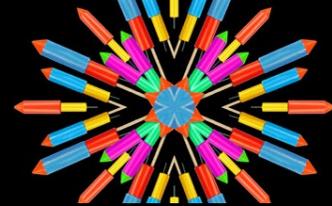
**News Live**



**News Live To-go**



**The Journey**  
FAst & FAbolous



**Fireworks**  
The bright side of the risk

**Ask Me**  
An initiative by  
Alessandro Mercuri



by Alessandro Mercuri

**Up & Running Live**



**Gazes to the future**  
Connect for impact

8 ottobre 2020



**Rohit Talwar**  
Global Futurist, Strategic Advisor,  
Writer, CEO of Fast Future



Our gazes



## Comunicazione esterna

Il FY20 è stato caratterizzato dal rafforzamento della posizione del network di Deloitte in Italia come interlocutore di alto livello grazie al lancio e alla promozione di numerosi articoli, report e pubblicazioni di analisi e approfondimento. Tramite lo sviluppo e l'implementazione di strategie di comunicazione ad hoc e in funzione degli obiettivi di business o eminenza del network, si è assicurata un'efficace copertura mediatica al brand, che è stato menzionato in 11.414 articoli, registrando una crescita del 12% rispetto al FY18, ed è comparso in 3.311 articoli dedicati.



## Comunicazione tramite social media

Il network di Deloitte in Italia è presente sui social media con account ufficiali sui network

**LinkedIn, Facebook, Instagram e Twitter.**

La fan base totale dei profili del network vanta la presenza di oltre **1.700.000 follower**, con un incremento medio di circa il **15% per il FY20**, che tramite i social media sono aggiornati sulle attività e i valori del network di Deloitte in Italia. Quotidianamente vengono proposti contenuti di business, scenari ed eventi, storie e iniziative per comunicare con i talenti, contenuti relativi all'impegno del network di Deloitte in Italia a favore dell'uguaglianza, della diversità e del benessere delle comunità che hanno generato per il FY20 un traffico complessivo di circa **5.000.000 visualizzazioni**.



In particolare gli hashtag **#ImpactThatMatters** e **#ImpactForItaly**, dedicati ai contenuti di maggior impatto sulla nostra società hanno generato oltre **2.000.000 visualizzazioni**.

Nell'ambito dei progetti di Brand Advocacy, nel corso del FY20 è nato il Blog del network di Deloitte in Italia, uno strumento che raccoglie il punto di vista degli esperti del network sui temi di attualità. Un veicolo



agile e innovativo che ha permesso alla leadership del network di Deloitte in Italia di intervenire in tempo reale nei dibattiti che interessano il Paese, offrendo analisi e prospettive future raccontate in prima persona. Dalla data di lancio sono stati pubblicati oltre **20 articoli** che sono stati condivisi sugli account istituzionali e su quelli personali degli autori, aumentandone autorevolezza e presenza digitale.

Oltre ai canali istituzionali, il network di Deloitte in Italia ha promosso azioni di brand advocacy da parte della propria leadership sia attraverso l'utilizzo di un tool dedicato di LinkedIn, LinkedIn Elevate, sia attraverso la creazione di contenuti customizzati volti a posizionare i leader di ciascun business come thought leader dell'ambito di loro competenza attraverso tempestivi commenti all'attualità o approfondimenti su tematiche di interesse a livello di sistema Paese pubblicati sui propri profili personali.

Il profilo Instagram di **Fondazione Deloitte** è il canale attraverso cui si informano i follower sulla missione e le attività della Fondazione, che generano un impatto positivo sulla società. L'hashtag #fondazione Deloitte ha generato oltre **500.000 visualizzazioni**.



# L'IMPATTO DI DELOITTE SULL'AMBIENTE



## Politica e strategia per la protezione dell'ambiente

Il contesto attuale, fortemente condizionato dalla pandemia del Covid-19, ha posto i business leader e i governi di tutto il mondo di fronte a una sfida storica: una crisi sanitaria, economica e sociale, che rappresenta però una straordinaria opportunità per rafforzare gli strumenti di governance globale e di condivisione dell'agenda internazionale per accelerare la transizione verso un approccio più sostenibile e green.

La letteratura scientifica e le pubblicazioni istituzionali dimostrano quanto, in particolare, il **cambiamento climatico** e i fenomeni ad esso legati, quali il rischio di innalzamento delle temperature, di aumento del numero di eventi meteorologici catastrofici, di riduzione delle disponibilità idriche e di difficoltà legate allo smaltimento dei rifiuti<sup>16</sup>, stiano mettendo a dura prova la tenuta dell'**equilibrio ecologico del pianeta** e di conseguenza il benessere economico e sociale a livello globale.

<sup>16</sup> World Economic Forum, "The Global Risk Report 2020" (2020).



È evidente quanto tali temi, anche e soprattutto a fronte della pandemia che si sta affrontando, abbiano permeato il discorso pubblico e del settore privato: governi europei, attori istituzionali, mercato e società civile - guardando soprattutto alle nuove generazioni - condividono che gli obiettivi derivanti da un nuovo approccio, più sostenibile, rappresentino la priorità del momento.

Consapevole del ruolo essenziale che le organizzazioni e il mondo del business ricoprono nel guidare il cambiamento verso un'economia a basse emissioni di carbonio, a inizio 2020 Deloitte ha definito la sua strategia climatica, la **WorldClimate Strategy**, che integra obiettivi di sostenibilità all'interno del **proprio modello di business**, in linea con quanto definito dagli Accordi di Parigi al fine di contribuire attivamente a **limitare l'innalzamento delle temperature globali**.

Tale commitment prevede una responsabilizzazione delle persone del network, tramite campagne di sensibilizzazione e mobilitazione, ma anche un engagement diretto dell'ecosistema di imprese e community con cui il network collabora.

## WorldClimate

Climate change is not a choice.  
It's billions of them

A **settembre 2020** il network di Deloitte ha lanciato la **WorldClimate Strategy**: un set di **obiettivi ambientali integrati all'interno del proprio modello di business**.





**Net-zero entro il 2030:** Deloitte vuole azzerare il proprio impatto emissivo prima del termine stabilito dagli Accordi di Parigi (2050). Gli obiettivi specifici includono:

- **Diminuzione delle emissioni derivanti dai viaggi di lavoro del 50% per FTE** entro il 2030, rispetto ai valori del 2019.
- **Approvvigionamento da fonti di energia rinnovabili per tutti gli edifici del network** entro il 2030.
- Conversione del **100% della flotta auto in modelli ibridi/elettrici** entro il 2030.
- **Sensibilizzazione dei principali fornitori del network** con l'obiettivo di fare in modo che almeno 2/3 di questi adottino in materia di emissioni obiettivi science-based.
- **Investimenti in soluzioni di mercato innovative per la compensazione delle emissioni** che non possono essere azzerate.



**Operating green:** allineamento di tutte le policy interne, attività e azioni, con gli obiettivi condivisi:

- Individuazione di un **senior leader che sia responsabile per il clima in ciascuna geography del network**.
- Inserimento della **tematica del cambiamento climatico all'interno delle agende esecutive come priorità**.
- Introduzione di **considerazioni sul clima nelle decisioni in merito a office operations, real estate e investimenti**.



**Empowering individuals**

- **Coinvolgimento e formazione delle persone del network** in merito ai principali impatti del cambiamento climatico, sensibilizzandoli in ambito di acquisto, utilizzo e consumo con l'obiettivo di **influenzare i comportamenti individuali e collettivi** in un'ottica di adottare scelte climatiche positive e responsabili, nella consapevolezza che **siamo tutti in un percorso verso un futuro low-carbon** e otterremo migliori obiettivi lavorando insieme.



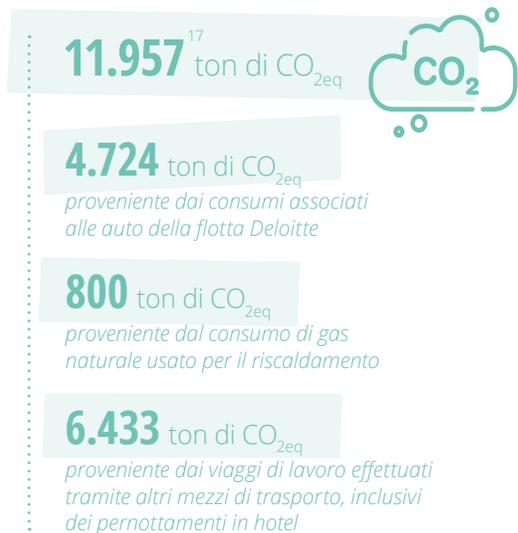
**Engaging ecosystems**

- Deloitte intende **collaborare con il proprio network** di client, partner, ONG, gruppi industriali, fornitori per **affrontare il cambiamento climatico in un'ottica sistemica e collettiva**.

Il network di Deloitte in Italia si impegna concretamente a seguire le linee guida e gli obiettivi definiti a livello global e declinati più nel dettaglio dalla member firm NSE, attuando un monitoraggio costante dei propri consumi, implementando azioni concrete per gestirli in modo più efficiente e, laddove possibile, minimizzare quindi il proprio impatto sull'ambiente.

Nel FY20, le emissioni del network di Deloitte in Italia sono state nel complesso pari a **11.957 ton di CO<sub>2</sub>eq<sup>17</sup>**, in diminuzione circa del **34%** rispetto all'anno precedente. Le emissioni del network derivano infatti soprattutto dalla necessità di mobilità che caratterizza le attività del network, attività che, data l'emergenza epidemiologica, è stata notevolmente ridotta nel corso della seconda parte del 2020. La diminuzione è comunque anche attribuibile al passaggio al 100% di fonti rinnovabili per l'approvvigionamento di energia elettrica, a livello di member firm NSE.

Nel corso del FY20 è proseguito inoltre l'obiettivo di promuovere criteri di sostenibilità anche tra gli stakeholder, in linea con quelli che sono i principi anche della nuova strategia climatica: a partire dal FY19, il network di Deloitte in Italia ha introdotto la sottoscrizione della **clausola SA8000** in tutti



i contratti per l'acquisto di beni e servizi di tutti i business del network, in versione italiana o in inglese ed ha quindi intrapreso un percorso volto ad adottare criteri di screening di responsabilità sociale e ambientale nella valutazione e selezione dei propri fornitori.

## Gestione degli impatti delle nostre sedi

Deloitte da diversi anni monitora i consumi energetici nonché le emissioni che scaturiscono dall'operatività delle sedi del network di Deloitte in Italia, affinché possano essere implementate azioni concrete per contenerli. In particolare, nel FY20 si è concluso il piano di ristrutturazione e riqualificazione degli edifici in un'ottica di efficientamento energetico, che prevede la sostituzione dei corpi illuminanti con **lampade a LED** per tutte le principali sedi del network.



<sup>17</sup> Il dato è stato calcolato utilizzando le emissioni di Scope 2 – market based, e quindi considerando 0 emissioni derivanti dall'energia elettrica in quanto provenienti da fonti di energia rinnovabile certificata per il FY20.



A luglio 2019, presso la sede di Milano T25 è stato installato un **sistema di monitoraggio dei consumi** delle linee elettriche principali con relativo sistema di acquisizione dati e software di gestione cloud. I dati misurati sono stati utilizzati ai fini della Diagnosi Energetica condotta a fine 2019 ai sensi del d.lgs. 102/2014 e hanno garantito un'analisi puntuale dei consumi di energia elettrica delle relative utenze. Tale analisi puntuale consentirà, in una seconda fase, di poter adottare scelte strategiche di ottimizzazione dei consumi.

Al fine di uniformare la propria metodologia a quella promossa da Deloitte NSE per tutti i network presenti al suo interno, il network di Deloitte in Italia ha allineato il proprio sistema di raccolta dati a quello della member firm. Per questo motivo, i dati relativi ai consumi e alle emissioni da essi derivanti rendicontati nell'anno fiscale precedente si discostano leggermente dai valori riportati in questo report per il FY19<sup>18</sup>.

Nel FY20, il consumo di elettricità del network di Deloitte in Italia è stato pari a **7.523 MWh**, a fronte di un consumo pari a **7.858 MWh** nel FY19. Il FY20 segna un'**inversione di tendenza** nei consumi di elettricità del network di Deloitte in Italia. A differenza degli ultimi anni che sono stati caratterizzati da un costante aumento dei consumi, determinato dalla crescita

consistente dell'organico e dall'espansione delle attività, il FY20 ha invece registrato una diminuzione pari a circa il **4%** dei consumi di elettricità. Tale riduzione può senz'altro essere riconducibile all'implementazione delle iniziative di efficientamento e a un minore utilizzo delle strutture da parte delle persone del network dettato dalle misure di contenimento e gestione dell'emergenza Covid-19, rispetto all'anno fiscale precedente. Allo stesso modo, anche per il gas naturale è stata rilevata una diminuzione, pari circa il 6%, che ha portato i consumi del FY20 ad attestarsi al di sotto dei 400.000 m<sup>3</sup>.

Come già anticipato, il 100% dell'energia di cui il network di Deloitte in Italia si è fornito durante il FY20 proviene da fonti rinnovabili. Infatti, al fine di azzerare le emissioni provenienti dal consumo di energia elettrica, in linea con i principi condivisi della nuova **WorldClimate Strategy**, a livello di member firm NSE sono stati acquistati certificati di garanzia di origine dell'energia elettrica per un valore di 31.000 MWh a livello di member firm. Anche il network italiano ha deciso di muoversi in tale direzione: nel corso del 2020 è stato infatti deciso di sottoscrivere l'opzione verde per i contratti di fornitura di energia elettrica per la gran parte delle sedi del network italiano, aspetto che permetterà di andare in continuità con l'iniziativa posta in essere da NSE.

### Consumi energetici suddivisi per fonte

	FY2019	FY2020
<i>Energia elettrica (MWh)</i>		
	<b>7.858</b>	<b>7.523</b>
<i>Energia elettrica (MWh/FTE)</i>		
	<b>1,25</b>	<b>1,04</b>
<i>Gas naturale (m<sup>3</sup>)</i>		
	<b>416.118</b>	<b>391.765</b>
<i>Gas naturale (m<sup>3</sup>/FTE)</i>		
	<b>66</b>	<b>54</b>

<sup>18</sup> Per i dati precedentemente pubblicati si rimanda al CR Report FY19.

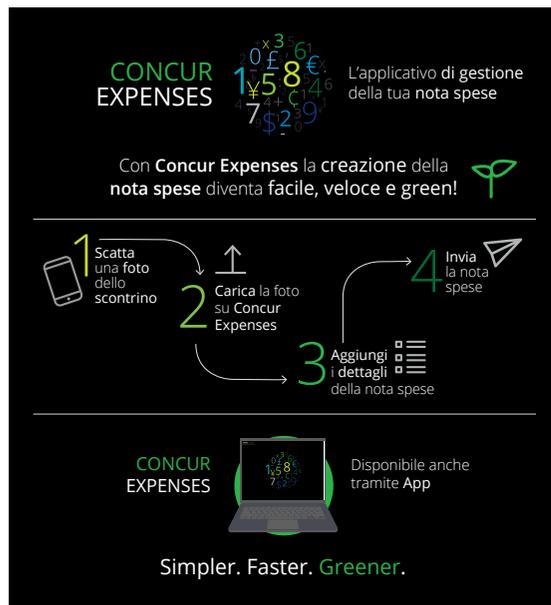


## Gestione responsabile delle materie prime

In linea con gli anni precedenti, il network di Deloitte in Italia ha adottato delle politiche per minimizzare ed eliminare, quanto più possibile, il consumo di carta. La carta è, infatti, la risorsa più utilizzata nel campo in cui Deloitte opera e la sua riduzione consentirebbe di ridurre significativamente l'impatto ambientale del network. In quest'ottica di gestione responsabile delle risorse, anche durante il FY20, è proseguita l'iniziativa inerente all'acquisto di carta riciclata: nel FY20, la **percentuale di carta riciclata** è stata pari o oltre il **20%**, in lieve aumento rispetto all'anno precedente.

Allo stesso modo si è confermato il trend discendente relativo al consumo di carta registrato negli ultimi anni fiscali, che è diminuito infatti di circa il **30% in termini assoluti** e del **38% per FTE**. Questo risultato significativo è dovuto senz'altro alla necessità di condurre le attività lavorative da remoto, in risposta all'emergenza sanitaria, ma anche alle numerose progettualità implementate dal network in tale ambito, e a cui si prevede di dare seguito anche nell'avvenire. In particolare, si evidenziano le seguenti progettualità in tal senso:

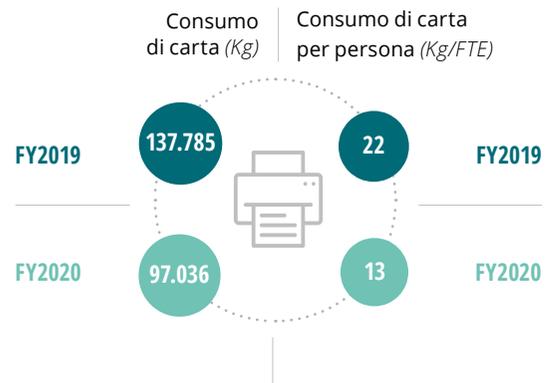
- È andato live l'innovativo processo di **digitalizzazione** per la gestione delle spese, tramite l'applicativo **Concur Expenses**. Le persone possono accedere tramite qualsiasi device e tramite



mobile APP e permette di non dover più ricorrere a giustificativi cartacei e avere tracciabilità e possibilità di consultazione di tutte le note spese imputate.

- È stata attivata una progettualità per la digitalizzazione e dematerializzazione dei processi HR, in particolare tramite l'introduzione della **firma elettronica**. Tale processo, che verrà implementato nel FY21, permetterà di poter effettuare le pratiche di new hire completamente online.

- È stato predisposto il piano per il **rinnovo del parco macchine delle stampanti** multifunzione distribuite presso tutti gli uffici del network, che prevede una riduzione di più del 50% di stampanti (da 511 a 221) e consumabili. Tale piano verrà attuato nel corso del FY21.
- È stato effettuato nel FY21 un programma di awareness e di sensibilizzazione dei Partner del network, al fine di **eliminare il numero di stampanti ad uso personale**, presenti negli uffici degli stessi e di conseguenza le copie effettuate. In particolare, tale programma ha previsto il lancio di una survey, a cui hanno risposto circa 90 partner: di questi, più del 60% si è espresso favorevolmente alla rinuncia della stampante personale, il restante invece o è risultato non esserne dotato o ha affermato di non poterne fare a meno.



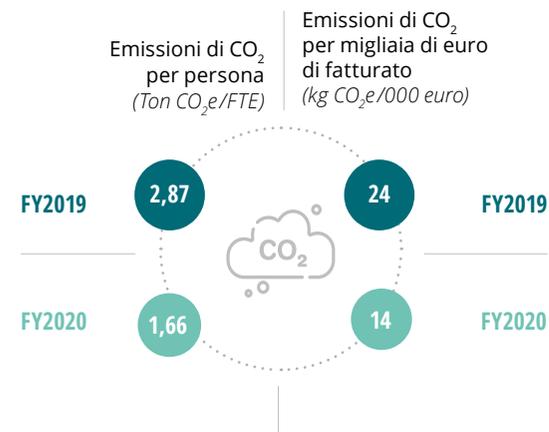
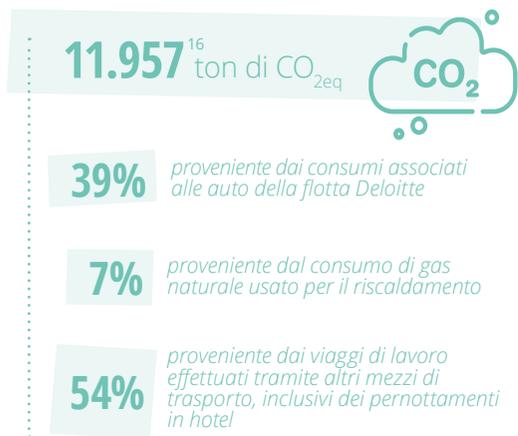
## Impatti ambientali legati alla mobilità

Data la natura delle attività e dei servizi del network di Deloitte in Italia, i principali impatti ambientali generati sono riconducibili per la maggior parte alle **emissioni di gas ad effetto serra derivanti da viaggi di lavoro**.

Consapevole del proprio impatto e della propria responsabilità in tale ambito, da diversi anni il network si fa promotore di diverse iniziative per accelerare l'adozione di forme di mobilità sostenibile.

Nel FY20, la diffusione del virus Covid-19 e le misure del Governo adottate per limitare la diffusione dei contagi e di conseguenza gli spostamenti delle persone, hanno avuto un significativo impatto sui viaggi di lavoro.

In generale, nel FY20 si nota una significativa riduzione delle emissioni totali di gas a effetto serra, pari a **11.957 tonnellate di CO<sub>2eq</sub>**, rispetto agli anni precedenti. Di queste, circa il **7%** è attribuibile ai consumi derivanti dagli edifici, in particolare dal consumo di gas per il riscaldamento. La restante parte è invece legata alle emissioni associate alla flotta aziendale, circa il **39%**, nonché ai viaggi di lavoro circa il **54%**. Oltre alla riduzione in valore assoluto, anche il trend delle emissioni pro-capite risulta essere invece in diminuzione rispetto all'anno precedente (**-42%**).

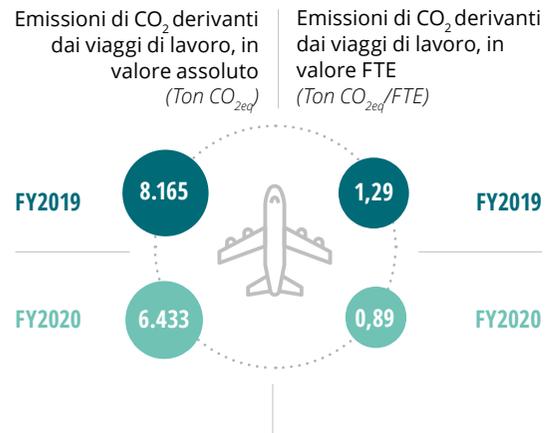


Il **39%** circa delle emissioni del network proviene dall'utilizzo delle auto della flotta Deloitte. Rispetto al FY19, nel FY20, le emissioni derivanti dagli spostamenti tramite auto della flotta aziendale sono diminuiti di circa il **10%**, a causa dell'impossibilità di spostarsi verso i clienti collegata all'emergenza epidemiologica iniziata verso la seconda metà del FY20.

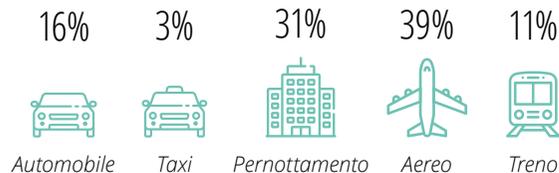
Emissioni di CO<sub>2</sub> derivanti dai viaggi di lavoro, in valore assoluto (Ton CO<sub>2eq</sub>)



Il **54%** circa delle emissioni di gas ad effetto serra generate, come precedentemente sottolineato, è attribuibile ai **viaggi di lavoro**. Anche questo dato, in linea con l'emergenza epidemiologica, è risultato in diminuzione rispetto all'anno precedente, registrando un **-21%** circa rispetto al FY19 in valore assoluto e un **-31%** circa pro-capite. All'interno di questi ultimi, i viaggi in aereo rappresentano circa il **39%** delle emissioni, il pernottamento in hotel circa il **31%**, ed infine circa il **16%** deriva dall'utilizzo delle auto private o dal noleggio. L'utilizzo del treno e del taxi sono invece responsabili rispettivamente circa dell'**11%** e del **3%** delle emissioni generate dai viaggi di lavoro.



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



Nel FY20, il network di Deloitte in Italia ha messo in agenda una serie di progettualità legate alla mobilità sostenibile per abbattere ulteriormente le emissioni.

In primo luogo si è lavorato ampiamente con l'obiettivo di arrivare all'**aggiornamento della Travel Policy** e della **Car Policy** di network, che comporta da un lato, nuove linee guida per le persone al fine di orientare le scelte di viaggio in un'ottica di utilizzo di mezzi a minor impatto ambientale - prediligendo ad esempio l'utilizzo del treno piuttosto che dell'aereo; dall'altra, ampliando la flotta auto con un maggior numero di auto a modelli ibridi e/o elettrici così da agevolare il passaggio a fonti di energia sempre meno inquinanti, fornendo alle persone una flotta moderna e sostenibile. Parallelamente, a supporto di tali iniziative, è prevista l'adozione di due nuovi applicativi, **Concur Travel** (per la prenotazione di voli aerei,



autonoleggio e hotel) e **Book2Go** (per prenotazione di viaggi via treno), che garantiscono un processo di prenotazione per le trasferte più tracciabile. La novità è infatti l'integrazione delle linee guida contenute nella Travel Policy del network all'interno del sistema degli applicativi. Questo permette di prenotare soluzioni di viaggi che siano compliant con i requirement del network.

In secondo luogo, il network di Deloitte in Italia ha rinnovato anche per il FY20 le convenzioni con l'**Azienda Trasporti Milanese (ATM)** nonché con **Trenitalia** e **Italo**, che prevedono una scontistica sugli abbonamenti e sui viaggi prenotati. L'obiettivo è di incoraggiare l'utilizzo dei mezzi di trasporto pubblici per le persone delle sedi di Milano, e l'utilizzo dei treni anziché degli aerei per tutte le persone del network.

## Smart-working e infrastruttura di supporto

A fronte di una necessità di mobilità delle proprie persone, il network di Deloitte in Italia, da diversi anni incoraggia la promozione dello smart-working. Nel FY20, la riduzione degli spostamenti di lavoro è andata di pari passo con un potenziamento dell'infrastruttura di rete del network, al fine di consentire alle persone del network di poter proseguire al meglio l'attività lavorativa al di fuori delle sedi, in **modalità agile**. In quest'ambito, l'impegno del network si è strutturato seguendo diverse direttrici complementari:

- **Potenziamento della performance dell'infrastruttura di rete del network**, per ottenere un ecosistema digitale ancora più veloce, dinamico e interconnesso.
- **Adozione di nuovi tool di collaborazione audio-video**, per facilitare la collaborazione da remoto, il content sharing: oltre a quelli già in uso all'interno del network quali Microsoft Teams e SkypeForBusiness, nel FY20 è stata ottenuta la licenza Zoom anche per large conference (questo ha permesso il lancio di diverse iniziative per le persone: come ad esempio la formazione on-boarding per i nuovi assunti e le attività di well-being).
- **Adozione di tool di livestreaming per platee particolarmente ampie** (al fine di consentire il collegamento a decine di migliaia di utenti contemporaneamente).

- **Impegno nel proseguire la strategia "Cloud First"** che prevede la migrazione verso applicazioni e soluzioni di archiviazione remota quali, ad esempio Microsoft Azure e Amazon Web Services. Grazie alla necessità ridotta di utilizzare hardware e data centre locali, questa operazione permette di ridurre significativamente i consumi energetici all'interno dell'organizzazione.



6.500

Numero medio mensile di video-conference effettuate via ZOOM 

360.000

Numero medio mensile di minuti di video-conference 



56.700

Numero medio mensile di partecipanti alle video-conference



Il network ha anche rinviato il rinnovo del parco macchine PC, previsto per il FY2020, all'anno fiscale successivo, così aumentando la vita degli strumenti informatici e riducendo il proprio impatto ambientale. Sempre in quest'ottica, il network si è anche posto l'obiettivo di richiedere ai fornitori nelle proprie request for proposal (RFP) di utilizzare solo imballaggi in plastica riciclata.

Infine, sono state implementate alcune attività specifiche in risposta all'emergenza Covid-19: per supportare le persone del network che lavorano da casa, il network di Deloitte in Italia, ha stipulato un

accordo con **Vodafone**, così da garantire la possibilità di avere un utilizzo dei dati illimitato.

Inoltre, è stata prevista la possibilità di ricevere un **servizio di assistenza hardware**, presso il proprio domicilio: è stato garantito supporto alle persone del network in caso di danni o malfunzionamenti dei pc portatili, e per neo-assunti, la possibilità di ricevere tramite spedizione direttamente a casa gli strumenti di lavoro. Infine, a tutto il personale che non aveva a disposizione un mobile aziendale o una connessione dati presso il proprio domicilio, sono state fornite delle **"chiavette" tethering**.

Non appena le condizioni epidemiologiche e le disposizioni governative hanno consentito una ripresa parziale delle attività in ufficio, il network si è dotato dell'applicazione di mercato **Jooxter**, adottata anche presso le sedi in Grecia, per la prenotazione della postazione lavorativa garantendo il distanziamento sociale e la sicurezza delle persone. Al fine di rendere gli uffici sicuri e viabili, la prenotazione delle postazioni è stata accompagnata anche dall'installazione, tra maggio e giugno 2020, di dispositivi di termo-scanner e rilevamento presenze in tutte le sedi del network.



# L'IMPATTO DI DELOITTE SULLA COMMUNITY



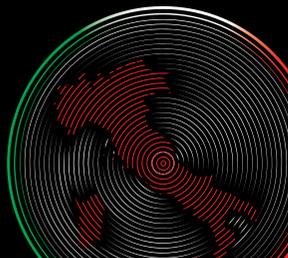
Il network di Deloitte in Italia, così come quello globale a cui appartiene, ritiene che il settore privato possa svolgere un ruolo importante nel plasmare la società e, per questo motivo, è impegnato a guidare un **cambiamento sociale positivo**. Lavorando insieme al governo, alle imprese e alle organizzazioni della società civile in modi innovativi, il network di Deloitte in Italia desidera dare il proprio contributo per vincere alcune delle più grandi sfide della società e della comunità globale, sia attraverso i suoi business, che attraverso la sua **Fondazione**.



Le principali attività in cui il network di Deloitte in Italia è coinvolta sono le seguenti:

### IMPACT FOR ITALY

Nel gennaio 2020 il network di Deloitte in Italia ha lanciato **Impact for Italy**, la strategia che persegue l'obiettivo di contribuire attivamente a rendere più competitivo il Paese e a esprimere tutto il suo potenziale di crescita. Il network, che può contare su oltre **7.800 professionisti** e **8.000 clienti**, si pone come interlocutore privilegiato dei vari stakeholder della società per agevolare la sinergia tra pubblico e privato e generare strategie di crescita resilienti, non solo per i clienti. Con una presenza capillare sul territorio, l'attuazione di Impact for Italy prevede il coinvolgimento di business community, istituzioni, terzo settore, istituti di ricerca e università, fino ai cittadini.



### PARTECIPAZIONE A FIS – FONDAZIONE ITALIA SOCIALE



Nel corso del FY20, il network di Deloitte in Italia ha deciso di aderire alla **Fondazione Italia Sociale**, ente che ha

lo scopo di sostenere, mediante l'apporto di risorse finanziarie e di competenze gestionali, la realizzazione e lo sviluppo di **interventi innovativi** da parte di enti del Terzo Settore. Tali iniziative ad alto impatto sociale e occupazionale sono rivolte, in particolare, ai territori e ai soggetti maggiormente **svantaggiati**.

Fondazione Italia Sociale, grazie alle aziende aderenti, tra cui anche il network di Deloitte in Italia, finanzia progetti in un'ottica di medio e lungo periodo raccogliendo e investendo risorse di soggetti privati profit e non profit.

### PARMA CAPITALE DELLA CULTURA

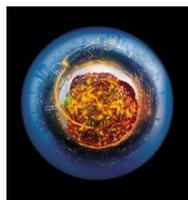


Il network di Deloitte in Italia ha aderito al programma culturale **Parma Capitale Italiana della Cultura 2020**

**+ 21** divenendo fornitore ufficiale mediante l'apporto di risorse finanziarie e di competenze a supporto delle attività di rendicontazione non finanziaria del Programma. Il programma culturale di Parma Capitale Italiana della Cultura 2020 + 21, fondendo **patrimonio, culture e creatività internazionali**, si sviluppa tra eventi molto diversificati tra loro per tipologia di output, di target, di soggetti organizzatori, di contenuti, ma al contempo in linea con le esigenze emerse con lo scoppio della pandemia Covid-19, sotto il comune denominatore del concept del programma "**La cultura batte il tempo**".



## Italian Public Policy Program - Deloitte al servizio dell'interesse pubblico



L'**Italian Public Policy Program (IPPP)** nasce nel 2016 per interpretare l'impegno del network di Deloitte in Italia per la propria comunità nella sfera istituzionale e nell'ambito delle politiche pubbliche.

L'**Italian Public Policy Program** si avvale delle competenze professionali del network di Deloitte in Italia, coordinando la propria attività e la definizione delle priorità di intervento con la **Global Public Policy Leadership di Deloitte e con il Deloitte EU Policy Centre di Bruxelles**. Il programma si pone come obiettivi quelli di:

1. **Servire l'interesse pubblico**, attraverso lo sviluppo di progettualità e iniziative che contribuiscano a generare un impatto positivo per le comunità in cui il network di Deloitte opera e per l'ambiente. Il programma si impegna a favorire un contributo attivo nell'ambito dello sviluppo delle politiche pubbliche così come nell'elaborazione di ricerche, studi o la partecipazione a seminari e workshop di settore.
2. **Promuovere il dialogo e rafforzare i rapporti del network di Deloitte in Italia con i decisori**

**politico-istituzionali a livello nazionale e locale** e con altri stakeholder, quali, ad esempio le associazioni imprenditoriali, i centri di ricerca, fondazioni e associazioni del terzo settore che operano in sintonia con i valori del network.

3. **Contribuire alla formazione, all'aggiornamento e alla crescita del network di Deloitte in Italia sui temi di Public Policy.**

Coerentemente con il programma di Global Public Policy, l'**Italian Public Policy Program** è impegnato nel contribuire ad esercitare la **responsabilità** di Deloitte nei confronti della società e nello sviluppare nuove **opportunità** per tutti, in particolare per i soggetti maggiormente esclusi o sotto-rappresentati.

**Responsabilità.** I soggetti che operano nel business svolgono un ruolo centrale nell'economia e nella società. Scegliere di interpretare questo ruolo responsabilmente nei confronti dell'intero ecosistema (sociale e ambientale) in cui si opera è per Deloitte una convinzione e un impegno solido. Clienti, fornitori, lavoratori, lavoratrici e l'intera comunità fanno parte di questo sistema verso il quale ci impegniamo ad operare in modo chiaro e trasparente, in particolare a partire da quello che facciamo come soggetto economico.



**Opportunità.** L'Italian Public Policy Program lavora nel solco dei principali programmi Deloitte Global:

- **World Class** - per potenziare e preparare 50 milioni di persone entro il 2030 ai nuovi lavori della Quarta Rivoluzione Industriale.
- **All in** - per rimuovere le barriere che ostacolano l'accesso all'educazione e al lavoro dei soggetti maggiormente marginalizzati o esclusi (donne, ragazze, minoranze etniche, persone con disabilità, LGBTQ+).

Il Public Policy Program di Deloitte è impegnato a contribuire nel rimuovere gli ostacoli che impediscono la crescita, la realizzazione dei singoli e il progresso della società.

#### **Gli ambiti di intervento e l'approccio BRIDGE**

L'Italian Public Policy Program sviluppa il proprio lavoro all'interno del programma di **Public Policy di Deloitte Central Mediterranean (DCM)** che coinvolge anche Deloitte Malta e Grecia.

Dal 2020 il programma di Public Policy DCM è guidato da **"BRIDGE"**, un acronimo con valenza metaforica, che rappresenta le 6 aree di priorità per i paesi DCM. **Business accountability, Rethink education, Inclusive workforce, Digital society, Growth through innovation ed Environment & sustainable development** costituiscono le principali aree di intervento del programma.

Attraverso il Programma di Public Policy e al fine di contribuire all'interesse pubblico, Deloitte è impegnata per facilitare il dialogo e lo sviluppo di "ponti" e progettualità fra policy makers, policy influencers, investitori, business leader, media, accademie, ONG.



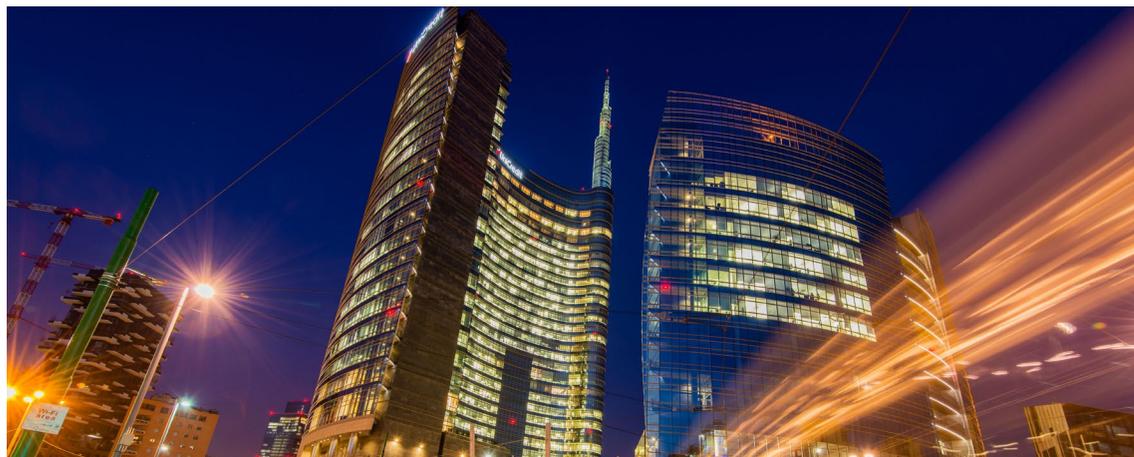
## Principali progetti

### SPI: un indice di progresso sociale per l'Italia

A livello globale è da tempo in corso un dibattito sul superamento del PIL quale unico indicatore del benessere di una collettività: oggi è infatti maggiore la consapevolezza riguardo l'importanza che rivestono i parametri con cui si valuta il progresso di un Paese e su come questi possano condizionare l'individuazione delle priorità delle politiche pubbliche, in particolare in ambito sociale e ambientale.

In questo contesto, il **Social Progress Index (SPI)** rappresenta il primo strumento innovativo che consente di misurare puntualmente, in modo indipendente ma complementare al PIL, il progresso sociale nella quasi totalità dei Paesi del mondo, concentrandosi sulla soddisfazione dei bisogni primari, le libertà fondamentali e il rispetto dei diritti civili, la qualità della vita e il benessere delle persone, la salute, le infrastrutture, l'istruzione e la conoscenza, e le opportunità offerte agli individui di realizzare a pieno il proprio potenziale, quali aspetti inscindibili dallo sviluppo economico.

Sviluppato dall'organizzazione non-profit **Social Progress Imperative**, della quale il network **di Deloitte in Italia** è **main partner** a livello internazionale, sostiene già da anni, attraverso la sua applicazione, il lavoro e i processi decisionali di Istituzioni nazionali e sovranazionali e



Amministrazioni locali. La **Commissione Europea** ad esempio, nell'ambito di una sua progettualità facilitata dal network di Deloitte in Italia, lo ha adottato, già dal 2016, per orientare l'impiego dei fondi coesione nelle 272 Regioni della UE-28 ([EU-SPI](#)) e nel 2020 ha lanciato la seconda edizione.

Dal FY20, i professionisti del team di Public Policy in Italia sono impegnati, in partenariato Social Progress Imperative e Fondazione ATTUA, nella promozione e definizione di un **Indice di Progresso Sociale** in Italia su base regionale e urbana.

Tale impegno si è tradotto in primo luogo nella creazione dello **SPNI (Social Progress Network**

**Italy)**, un network di soggetti pubblici e privati che trovi nel miglioramento del progresso sociale una strada d'impegno comune.

In seguito, il Public Policy Program in Italia ha lavorato per sostenere l'impegno congiunto del partenariato formato da **Fondazione Deloitte, Fondazione ATTUA e Social Progress Imperative**, la cui proposta programmatica è stata selezionata dalla **Presidenza del Consiglio dei Ministri**, tramite la sua struttura di missione **Investitalia**, per **sviluppare nel 2021 il primo Indice di Progresso Sociale in Italia a livello regionale**.



Il Governo, infatti, nell'ambito della propria politica sociale ed economica, ha individuato nel **rilancio degli investimenti** uno strumento prioritario per sostenere il progresso del Paese e raggiungere obiettivi strutturali di lungo periodo. In particolare, **il contrasto ai cambiamenti climatici, l'inclusione sociale, la riduzione delle disuguaglianze e del divario Nord-Sud** rappresentano alcuni dei cardini dell'iniziativa governativa che hanno portato nel 2020 all'esigenza da parte della Presidenza del Consiglio dei Ministri (PCM) d'individuare modelli innovativi per

sostenere il processo di rilancio degli investimenti pubblici e privati.

Il network di Deloitte in Italia, quindi, è impegnato insieme ai suoi partner di progetto a disegnare un **indice su scala regionale (Regional Social Progress Index)** per fornire uno strumento concreto a supporto della pianificazione e misurazione delle politiche orientate allo sviluppo sostenibile in tutte le Regioni e Province Autonome del nostro Paese. Ciò anche nell'ambito della nuova programmazione della politica di coesione europea per il settennio 2021-2027, ulteriormente rafforzata dall'approvazione

del "Dispositivo per la ripresa e la resilienza" in seno all'Unione.

Le sfide del futuro necessitano strumenti adeguati. Per i decisori pubblici, i leader aziendali e la società civile, l'Indice di Progresso Sociale vuole e può rappresentare una risorsa preziosa nella definizione delle priorità d'investimento dei prossimi anni. Per il network di Deloitte in Italia, una scelta e un impegno rinnovato per continuare a contribuire nella generazione di un cambiamento di cui le società e i territori in cui opera hanno forte e attualissima necessità.

### DELOITTE NOMINATA KNOWLEDGE PARTNER DEL B20 ITALY 2021

Nell'ambito delle attività di governance istituzionale, a seguito di un effort avviato nel FY20, **Deloitte Italia è stata nominata da Confindustria Knowledge Partner per la Task Force "Energy and Resources Efficiency" del prossimo B20**, che si terrà in Italia a partire dal dicembre 2020 e fino al novembre 2021. Il B20 rappresenta la voce della comunità imprenditoriale dei paesi del G20, promuovendo ai massimi livelli il dialogo tra i responsabili

politici, la società civile e le imprese. La sua mission è fornire ai leader del G20 expertise e concrete raccomandazioni in ambito politico provenienti da circa 1.000 tra le principali imprese del mondo appartenenti ai venti paesi partecipanti.

La delegazione Knowledge Partner di Deloitte, guidata da Angelo Era (Energy and Resources & Industrials' Industry Leader) insieme a Paola Rolli (Deputy Leader) e supportata da Alessandra Di Salvo (Responsabile Italia Global Trade Advisory) e Alessandro De Luca (Italian Public Policy Leader), sarà composta dai principali esperti in materia del

network nazionale e internazionale di Deloitte. Il suo ruolo sarà quello di supportare la Presidenza italiana del B20, guidata da Emma Marcegaglia, e il Presidente della Task Force, Francesco Starace (CEO del Gruppo Enel), nel fornire specifiche raccomandazioni e suggerire azioni politiche ai Leader del G20 in vista del Summit del 2021.

Questo incarico di alto profilo consolida il ruolo riconosciuto al network di Deloitte in Italia, di voce attiva in alcune delle discussioni politiche al centro dell'agenda globale e rafforza l'eminence di Deloitte nell'Industry Energy.



## Fondazione Deloitte

Alla base delle attività della Fondazione stanno le risorse e le competenze del network e dei suoi professionisti, oltre all'impegno ad instaurare un continuo e proficuo dialogo con le istituzioni e le realtà di eccellenza presenti sul territorio nazionale e non solo. Fondamentale è quindi il fattore umano, grazie a cui la Fondazione può perseguire i propri obiettivi di solidarietà, sociali ed umanitari.

Sono tre i principali settori in cui la Fondazione opera, con interventi sostenibili e mirati:

 **Cultura e beni culturali:** attraverso principalmente il sostegno all'organizzazione di mostre e di finanziamenti di musei, di lavori di restauro di opere e di zone di rilevante interesse culturale, nonché di iniziative volte a promuovere la conoscenza e la cura del patrimonio culturale.

 **Educazione, istruzione e ricerca:** attraverso il sostegno alle scuole per giovani disagiati o in aree degradate, nazionali ed estere, oltre a promuovere investimenti, in senso ampio, nella ricerca anche attraverso l'erogazione di borse di studio o il sostegno di programmi e di iniziative universitarie.

 **Emergenze, di carattere nazionale e internazionale:** con l'intento di portare aiuto, laddove necessario, al fine di fronteggiare situazioni che hanno carattere di emergenza sia in ambito nazionale che internazionale.

Nei suoi oltre quattro anni di attività, Fondazione Deloitte ha contribuito a 36 iniziative, di cui 16 grandi progetti, che si distinguono dagli altri per la rilevanza in termini di risorse allocate, potendo contare sul coinvolgimento di circa 7.900 persone.

Al centro delle iniziative di Fondazione Deloitte stanno infatti le persone del network di Deloitte in Italia, che in questi anni di attività hanno dimostrato la volontà di dare il proprio contributo, prendendo parte ai diversi progetti interni, individuali e di gruppo. La Fondazione conosce il valore della contaminazione e sa che le persone che lavorano nel network di Deloitte in Italia possono essere portavoce di un impegno condiviso con 8.000 clienti.

I progetti di Fondazione Deloitte possono essere suddivisi in due macro-categorie: i progetti interni, che coinvolgono tutte le persone Deloitte e apportano sostegno a diversi enti, organizzazioni e istituzioni esterne; i progetti inerenti le tre aree di operatività della Fondazione. Nei paragrafi seguenti sono presentati i principali progetti perseguiti nel corso dell'esercizio.

## Fondazione Deloitte

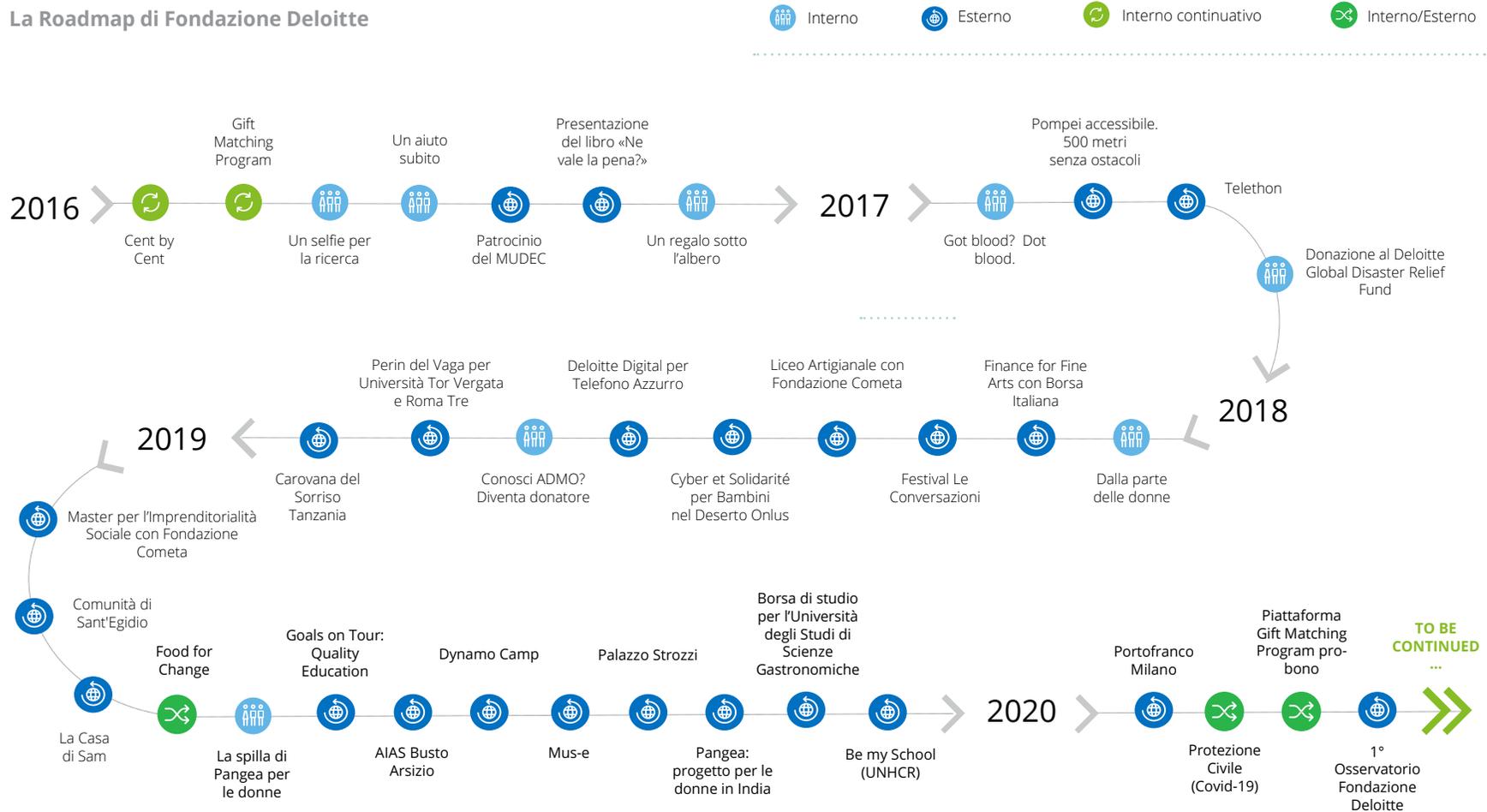
Oltre **4** anni di vita  **36** iniziative  **3** ambiti di intervento

## FONDAZIONE DELOITTE

**16** grandi progetti  **7.900** persone coinvolte  Circa **8.000** clienti



## La Roadmap di Fondazione Deloitte



## I progetti interni



### Gift Matching Program

Il Gift Matching Program (GMP) nasce nel mondo anglosassone ed è uno strumento che viene utilizzato da alcune grandi aziende per sostenere l'impegno alla solidarietà delle proprie persone, attraverso l'integrazione delle donazioni effettuate a favore di associazioni ed enti non profit. Una delle principali peculiarità di questo programma è la scelta, da parte dell'azienda, di non predisporre un elenco di beneficiari a cui donare ma di accogliere, nel rispetto di un regolamento, la proposta di organizzazioni che le persone hanno già identificato come destinatari della propria beneficenza.

L'iniziativa mira a coinvolgere tutte le persone del network di Deloitte in Italia 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. Ogni gruppo deve donare una cifra minima. Se si rispettano queste condizioni, Fondazione Deloitte si impegna a duplicare la donazione effettuata compatibilmente con i fondi disponibili. In quattro anni sono stati donati quasi € 200.000 con il contributo di oltre 1.000 persone del network di Deloitte in Italia.



### Cent by Cent

L'iniziativa 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. Per aderire all'iniziativa è sufficiente che le persone del network di Deloitte in Italia accedano alla Intranet con il proprio PC, nella sezione dedicata a Fondazione Deloitte, e inseriscano la preferenza nella pagina dedicata.

L'importo raccolto da Fondazione con questa iniziativa, per l'esercizio 2020, ammonta a 4.565 € (+9% rispetto al FY19). Tale cifra è stata devoluta a quattro associazioni beneficiarie- equamente ripartita fra Care & Share Onlus, Fondazione Abio Italia, Fondazione Telethon e LILT Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori - e deriva dall'adesione all'iniziativa di oltre 1.000 persone del network di Deloitte in Italia.



### Un regalo sotto l'albero

Anche quest'anno, questo progetto, è stato promosso da Fondazione Deloitte che ha confermato la generosità delle persone del network di Deloitte in Italia. L'iniziativa ha previsto la raccolta, presso tutti gli uffici italiani, di giocattoli nuovi o in perfette condizioni, da lasciare come doni sotto gli alberi di Natale allestiti per l'occasione nelle due sedi di Milano e Roma. Nell'ambito dell'iniziativa quest'anno sono stati raccolti oltre 500 regali (100 in più rispetto al FY19), grazie alla generosità delle persone del network di Deloitte in Italia, che sono stati donati a bambini bisognosi seguiti da Fondazione Arché nelle case famiglia e negli ospedali.



### Christmas Charity Market

Per il secondo anno consecutivo, Fondazione Deloitte ha organizzato un mercatino di Natale nel cortile della propria sede di Milano, in via Tortona 25, e per la prima volta anche a Roma in via della Camilluccia 589/A, in

collaborazione con otto associazioni senza scopo di lucro. Il ricavato del mercatino è andato a sostenere l'attività delle onlus presenti con i loro stand.

### Got Blood? Dot Blood

L'iniziativa "Got blood? Dot blood" coinvolge direttamente le persone network di Deloitte in Italia, che possono donare il sangue con Avis presso gli uffici di Milano e Roma. Nel corso dell'anno vengono organizzate varie sessioni di donazione che avvengono nella massima sicurezza e nel pieno rispetto degli standard Avis. Viene inoltre allestito un piccolo rinfresco per i donatori, che possono



godere del permesso per donazione del sangue. L'iniziativa ha visto, nel corso di quest'anno, la partecipazione di 100 persone del network di Deloitte in Italia.

### Un selfie per...

Durante le sessioni di onboarding, Fondazione Deloitte chiede ai new hired di scattarsi un selfie e di postarlo su Instagram con l'hashtag #fondazioneDeloitte. L'impegno preso è di donare € 5 per ogni volto ritratto a quattro associazioni

beneficarie: Care & Share Onlus, Fondazione Abio Italia, Fondazione Telethon e LILT Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori. Nel corso dell'esercizio sono stati donati complessivamente € 3.505.



### VOLUNTEER HUB

A gennaio 2021, grazie a una iniziativa congiunta delle società del network Deloitte in Italia e di Fondazione Deloitte, è stato lanciato Volunteer Hub, il primo progetto strutturato di volontariato aziendale di Deloitte. Dopo una prima fase pilota, entro il FY22 tutte le persone del network di Deloitte in Italia potranno, all'interno del programma aziendale, dare un proprio contributo di umanità e solidarietà, impiegando le proprie competenze per aiutare non soltanto le comunità che gli enti del terzo settore supportano, ma gli enti stessi, nello svolgimento e nello sviluppo delle proprie attività, aiutando chi aiuta.



## I progetti esterni

### Cultura e beni culturali

#### Mudec

Fondazione Deloitte ha assunto il ruolo di patrocinante del Mudec – Museo delle Culture di Milano – a tutto il 2022, in quanto il Museo rappresenta un centro di ricerca interdisciplinare sulle culture del mondo diventandone elemento che favorisce il dialogo attivo tra le comunità di riferimento. La convinzione è che la cultura sia oggi più che mai di primaria importanza e che le differenze culturali siano un grande patrimonio da preservare.



Nato da un'operazione di recupero dell'ex fabbrica Ansaldo, in zona Tortona a Milano, il Mudec è un polo multidisciplinare, gestito in partnership dal Comune di Milano e da

24 ORE Cultura – Gruppo 24 ORE, progettato per fare incontrare le diverse culture del mondo e la comunità. Grazie al sostegno garantito da Fondazione Deloitte, l'Auditorium del Museo è oggi intitolato a Deloitte. Grazie all'iniziativa, inoltre, le persone del network di Deloitte in Italia possono usufruire di diversi vantaggi.

Il primo è la Deloitte Guest Card, che consente a chi è di Deloitte di accedere gratis a tutte le mostre ospitate dal Mudec, utilizzare un ingresso ridotto del 50% per l'accompagnatore e disporre di sconti presso bistrot, ristorante e bookshop del museo. La Deloitte Guest card viene data in concessione per 14 giorni, inclusi i tempi di consegna e restituzione, a chi ne fa richiesta prenotandola tramite apposito form, dove è anche possibile selezionare il periodo in cui si desidera entrarne in possesso. Chi prenota la Deloitte Guest Card ha anche la possibilità di richiedere il catalogo in omaggio della mostra in corso, fino a esaurimento scorte. Anche senza Deloitte Guest Card, tuttavia, il badge aziendale consente alle persone del network di Deloitte di usufruire di uno sconto del 50% sui biglietti delle mostre a pagamento.

#### Palazzo Strozzi

Adesione come patrocinante al Circle di Palazzo Strozzi per contribuire allo sviluppo di un programma artistico e culturale unico, che coinvolge i più importanti artisti e le istituzioni culturali al mondo, in uno dei luoghi simbolo del Rinascimento.



#### Progetto "500 metri senza ostacoli – Pompei accessibile"

Il progetto, della durata complessiva di tre anni (2017-2020), mira a creare un percorso di fruizione all'area archeologica di Pompei accessibile a tutti. All'interno di un unico disegno complessivo, il percorso sarà articolato per ambiti strategici, in cui verranno valorizzate alcune importanti evidenze archeologiche. Fondazione Deloitte sostiene finanziariamente la progettazione e realizzazione del tratto relativo alle terme suburbane di Pompei, lungo 500 metri. Nell'ambito dell'iniziativa, Fondazione si è impegnata ad erogare nei prossimi anni 220.000 € della somma raccolta dai "sostenitori" già vincolati a copertura di questo progetto.



#### La storia del progetto "Pompei Accessibile"

Il 15 febbraio 2017 si è tenuta la conferenza stampa che ha fatto seguito alla firma dell'accordo tra Fondazione Deloitte, rappresentata dal Presidente Paolo Gibello Ribatto, l'Università degli Studi di Napoli Federico II, rappresentata dal Rettore Gaetano Manfredi e la Soprintendenza Archeologica di Pompei, rappresentata dal Soprintendente Massimo Osanna, per il sostegno da parte della Fondazione del progetto di ricerca



sperimentale "Pompei Accessibile". Lunedì 30 luglio 2018, nell'aula del Consiglio del Rettorato dell'Università di Napoli Federico II, è avvenuta la consegna del progetto di ricerca, finalizzato allo studio di soluzioni per il miglioramento della fruizione, il restauro e la valorizzazione del sito archeologico di Pompei, con particolare riferimento alle Terme Suburbane. La prima fase di attuazione del progetto di ricerca è stata realizzata da un gruppo di docenti e giovani studiosi del Dipartimento di Architettura. Il percorso, all'interno di un più vasto disegno complessivo, è stato articolato per ambiti strategici, all'interno dei quali sono stati valorizzati alcuni edifici significativi, come le Terme Suburbane. La seconda fase di attuazione del progetto prevede la realizzazione nei prossimi due anni, a cura del Parco archeologico di Pompei, dell'intervento "pilota" per il superamento delle barriere architettoniche nelle Terme suburbane, secondo le linee metodologiche del progetto di ricerca.

### Gallerie dell'Accademia di Venezia

Adesione al progetto Finance for Fine Art, lanciato da Borsa Italiana, "volto alla creazione di un modello efficiente di



collaborazione tra privati e istituzioni a sostegno del patrimonio artistico italiano, strumento essenziale allo sviluppo economico e culturale del paese.<sup>19</sup>

Fondazione Deloitte vi ha preso parte contribuendo all'adozione e al restauro dell'opera "Gesù e la Samaritana" di Pietro Negri, appartenente alla collezione delle Gallerie di Venezia.

### Educazione, istruzione e ricerca

#### AIAS Busto Arsizio

AIAS Busto Arsizio è una associazione attiva nella riabilitazione neuropsichiatrica e neuromotoria di ragazzi e bambini affetti da gravi patologie, provenienti dalla provincia di Varese e zone limitrofe.

Nell'ambito di questa attività, Fondazione Deloitte si è impegnata a contribuire al progetto "Servizio di accompagnamento alla crescita e alla genitorialità nella primissima infanzia".



### Dynamo Camp

Dynamo Camp è il primo progetto di Terapia Ricreativa in Italia che si occupa dell'ospitalità di minori affetti da patologie croniche e gravi. Il Camp dedica particolare attenzione alla formazione, i cui beneficiari, oltre ai volontari e allo staff fisso, sono anche ex Camper. Fondazione Deloitte sosterrà Dynamo Camp finanziando tre percorsi di formazione specifici per gli ex Camper che hanno mostrato passione e interesse verso particolari ambiti di studio e intendono ritornare al Camp come volontari.



### Mus-e

Mus-e è un percorso formativo di tre anni che si rivolge ai bambini della scuola primaria e li accompagna alla scoperta di sé e dell'altro, sperimentando diverse discipline artistiche. Mus-e è gratuito per le famiglie e per le scuole: la priorità va agli istituti inseriti in contesti difficili, alle periferie e alle zone che risentono maggiormente della povertà educativa e della carenza di offerta culturale per i più piccoli.



<sup>19</sup> Per ulteriori approfondimenti, si rimanda al sito <https://www.borsaitaliana.it/borsaitaliana/borsa-italiana-arte-e-cultura/financeforfinearts/financeforfinearts.htm>.

### Pangea

Un progetto per l'empowerment sociale ed economico delle donne in India. Pangea intende formare e rendere operativi dei gruppi di auto- mutuo-aiuto delle donne a Varanasi e dintorni. La partecipazione ai gruppi serve a migliorare sia l'aspetto economico sia quello sociale delle donne coinvolte, adulte ma anche ragazze e adolescenti. La formazione si concentrerà sullo sviluppo di competenze lavorative e sull'accesso al micro credito per la creazione di attività autonome.



### Be my School (UNHCR)

Con il progetto Be my School, una scuola per i bambini del campo rifugiati di Dar Es Salam in Ciad, l'Agenzia delle Nazioni Unite per i Rifugiati (UNHCR) risponde all'emergenza causata dall'afflusso di profughi provenienti dalla Nigeria con un intervento mirato, concreto e urgente.



### Università di Tor Vergata e Università Roma Tre

Sostegno alla ricerca, conservazione e sensibilizzazione dell'opera di Perin del Vaga, allievo di Michelangelo, il cui ruolo fondamentale nell'ambito della storia dell'arte non è ancora stato adeguatamente valorizzato.



### Telefono Azzurro

Grazie all'impegno di un team di Deloitte Digital, il progetto ha previsto la ridefinizione della strategia online del portale, con l'obiettivo di identificare



nuove modalità per comunicare e interagire con bambini e adolescenti attraverso i media digitali. Il progetto, sovvenzionato da Fondazione Deloitte, è stato sviluppato e concluso quest'anno.

### Borsa di studio (UNISG)

Fondazione Deloitte ha sostenuto allo studio uno studente meritevole presso l'Università degli

Studi di Scienze Gastronomiche, erogando un contributo per il suo percorso formativo.



### Costruiamo il Futuro

Fondazione Deloitte ha erogato un contributo alla Fondazione Costruiamo il Futuro, nell'ambito del sostegno dei progetti e le attività che l'Associazione Portofranco Milano offre ai ragazzi in difficoltà scolastica, economica o familiare.



### Charity Dinner

Fondazione Deloitte ha aderito a cene sociali per sostenere l'attività di alcune associazioni: Fondazione Istituto Sacra Famiglia, Fondazione Costruiamo il Futuro e infine, come patrocinante, Fondazione Gino Rigoldi.



### Fondazione Cometa

Con il proprio supporto a Fondazione Cometa, Fondazione Deloitte garantisce sostegno a due progetti incentrati su istruzione ed educazione:



- Sostegno al progetto Liceo Artigianale, il primo liceo in Italia a poter essere frequentato in apprendistato e in alternanza scuola-lavoro, rivolto a giovani che vivono in condizioni disagiate.
- Sostegno al progetto di implementazione di un Master per l'Imprenditorialità Sociale finalizzato a formare i giovani manager di Cometa per valorizzare al meglio le attività proposte.

### Emergenze, di carattere nazionale e internazionale

#### Donazione all'Ospedale Sacco



Fondazione Deloitte ha risposto tempestivamente all'emergenza generata in Italia dalla diffusione del Coronavirus (Covid-19), impegnandosi

a sostenere il sistema sanitario nazionale nella cura e nella prevenzione dalla malattia. All'inizio di marzo 2020, Fondazione Deloitte ha scelto di devolvere all'ASST Fatebenefratelli Sacco di Milano la donazione che ogni anno, in occasione della Festa della Donna, versa a favore di un'associazione che opera per i diritti femminili. L'ospedale Sacco, in prima linea nella cura del Coronavirus, e nel suo contenimento, necessitava in quel momento di un aiuto concreto ed era sottoposto a una straordinaria pressione. La somma donata all'Ospedale Sacco è stata di € 10.000.



#### Food for change

Con Don't Waste Food Fondazione Deloitte si è impegnata a favorire il recupero del cibo in eccedenza dei grandi eventi del network di

Deloitte in Italia. Gli alimenti non consumati saranno redistribuiti in tempo reale alle mense caritative e alle case famiglia per le persone in difficoltà. Questo semplice gesto permetterà di trasformare un'inefficienza in una risorsa per la società. Inoltre per preservare l'ambiente e la salute delle persone,

il network di Deloitte in Italia si impegna a servire nei propri eventi, per quanto possibile, prodotti di stagione e a chilometro zero, in contenitori riciclabili o biodegradabili. Grazie al progetto Don't Waste Food, nel corso dell'esercizio i pasti donati sono stati oltre 1.000.



#### Ciclone Idai

Fondazione Deloitte è intervenuta, a sostegno delle zone colpite dal ciclone Idai, donando 10.000 € nell'Africa centro-orientale.

#### Fondazione Don Gnocchi

Fondazione Deloitte ha effettuato una donazione di 10.000 € nell'ambito del sostegno all'assistenza e alla formazione delle attività gestite da Fondazione Don Gnocchi.



## SUSSIDIARIETÀ E... FINANZA SOSTENIBILE – RAPPORTO SULLA SUSSIDIARIETÀ 2019/2020



Nell'ambito dell'impegno del network a favore della sostenibilità, il network di Deloitte in Italia ha contribuito e sostenuto la realizzazione del Rapporto Sussidiarietà e finanza sostenibile.

Lo studio, promosso nel 2020 da Fondazione Sussidiarietà, analizza le prospettive del sistema finanziario alla luce delle sfide ambientali e sociali dei prossimi anni. In particolare indaga il ruolo degli attori finanziari

operanti nel contesto europeo e italiano e i nuovi possibili strumenti finanziari adottabili. Per garantire la transizione verso modelli di sviluppo che contemplino la salute del pianeta e degli esseri che la abitano, sarà sempre più necessario consolidare alleanze globali, promuovere azioni concertate fra pubblico e privato e individuare nuove modalità per finanziarle. La ricerca contribuisce in questo senso ad approfondire la funzione che la finanza e gli investitori privati potranno avere nel contribuire allo sviluppo sostenibile dei prossimi anni.

Oltre ad aver patrocinato il progetto, il network di Deloitte in Italia ha contribuito nella redazione delle sezioni relativamente ai cambiamenti climatici e settore finanziario e all'impatto della finanza sostenibile per le foreste.



## EMERGENZA COVID-19

### Un milione di euro alla Protezione Civile

Le persone e le società del network italiano di Deloitte insieme a Fondazione Deloitte hanno sostenuto la Protezione Civile in un momento di grave emergenza per la diffusione del Coronavirus (Covid-19) in Italia. Nel mese di marzo 2020, le persone Deloitte hanno risposto all'iniziativa promossa da Fondazione Deloitte donando volontariamente ore del proprio stipendio. Fondazione Deloitte e le società del network italiano di Deloitte hanno integrato l'importo raccolto con donazioni aggiuntive e ciò ha permesso di devolvere alla Protezione Civile 1 milione di euro per l'acquisto di strumenti di ventilazione e dispositivi di protezione per il personale sanitario, necessari alla gestione dell'emergenza Covid-19.



“ In questa situazione di emergenza l'obiettivo primario è quello di continuare a offrire l'accesso alle cure più adeguate al maggior numero di persone possibili. In un momento così complicato Deloitte, forte del suo programma Impact for Italy, è orgogliosa di fare la propria parte e dare un contributo tangibile per sostenere il Paese e la Protezione Civile. Ringrazio quindi le persone del nostro network, che hanno subito risposto presenti con una dimostrazione di grande solidarietà dimostrando che insieme, con grande senso di responsabilità, possiamo vincere questa sfida.

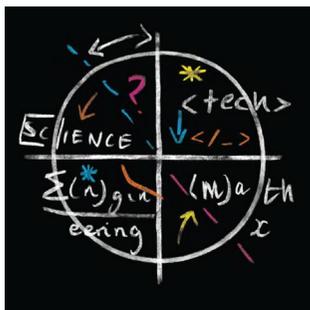
**Fabio Pompei** | CEO di Deloitte Italia

“ Con questa donazione alla Protezione Civile tutte le persone di Deloitte hanno voluto esprimere gratitudine e vicinanza a medici e infermieri impegnati strenuamente nel contenimento del Coronavirus, offrendo un contributo concreto per l'acquisto di strumenti di ventilazione e dispositivi di protezione per il personale sanitario. Questo aiuto si inquadra nell'impegno di Fondazione Deloitte a generare un impatto positivo per il nostro Paese.

**Paolo Gibello** | Presidente Fondazione Deloitte



## Osservatorio Fondazione Deloitte



**Fondazione Deloitte** prosegue il proprio impegno di porsi in modo sempre più responsabile e attento di fronte alla società, a cui sa di dovere molto e a cui vuole restituire valore.

Per raggiungere questo obiettivo, Fondazione Deloitte vuole instaurare un **dialogo sempre più strutturato con le istituzioni e le realtà di eccellenza presenti sul territorio nazionale anche grazie all'avvio dell'Osservatorio Fondazione Deloitte sui temi di impatto sociale**, un appuntamento con cadenza annuale che vuole essere di stimolo a un dibattito strutturale sui **temi di Corporate Responsibility**.

L'Osservatorio vede la realizzazione di un'approfondita indagine demoscopica e di un evento che raccoglie le testimonianze dei più prestigiosi attori del settore, della Pubblica Amministrazione, delle Istituzioni e del mondo accademico. L'obiettivo è quello di comprendere il punto di vista delle persone su specifici temi di impatto sociale, tracciare la direzione dell'impegno sociale di Fondazione Deloitte in risposta a tali bisogni e delineare una mappa

ispiratrice di idee da tradurre in progetti ad alto impatto sociale.

Con l'**Osservatorio**, Fondazione Deloitte vuole **favorire un'azione e un cambiamento di sistema**, coinvolgendo e mettendo in campo tutte le forze necessarie - pubblico, privato e terzo settore - per poter fare davvero e tutti insieme la differenza.



### RiGeneration STEM. Le competenze del futuro passano da scienza e tecnologia

Il tema scelto per la prima edizione dell'Osservatorio è **Educazione e formazione su materie STEM** (Science, Technology, Engineering, Mathematics), oggetto di un'esclusiva e approfondita indagine demoscopica.



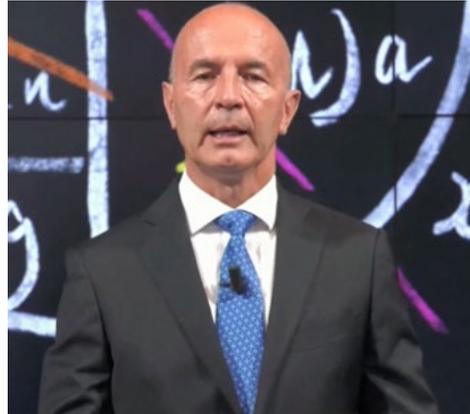
L'evoluzione e l'innovazione tecnologica stanno rivoluzionando il mercato del lavoro e, di conseguenza, anche le relative competenze fornite dal mondo scolastico e universitario. Il network di Deloitte in Italia e Fondazione Deloitte hanno deciso di impegnarsi sul tema con lo scopo di contribuire a migliorare la sostenibilità sociale ed economica del Paese e assicurare il benessere delle generazioni future, esigenza che oggi ha assunto più che mai carattere di urgenza.

La ricerca di Fondazione Deloitte è stata finalizzata a indagare le motivazioni della scelta dei percorsi di studio e di lavoro, le difficoltà pratiche e culturali nel compimento di tali percorsi e le cause del gender gap che caratterizza il settore. Inoltre, l'indagine analizza la relazione tra strutture educative e mondo del lavoro per verificare l'impatto di questo tipo di studi sulla ricerca e sulla qualità dell'occupazione.

Il 16 luglio 2020 si è tenuto online il primo Osservatorio Fondazione Deloitte, **RiGeneration STEM. Le competenze del futuro passano da scienza e tecnologia.**

Obiettivo dell'Osservatorio è la promozione di un dialogo proficuo su rilevanti tematiche di responsabilità sociale tra le istituzioni, il mondo della business community e del terzo settore, la società e, non ultimo, il sistema scolastico e universitario, al fine di contribuire alla realizzazione di soluzioni concrete.

Nel corso del convegno Fondazione Deloitte ha presentato in esclusiva l'analisi basata sull'indagine demoscopica effettuata da Swg con il contributo di Monitor Deloitte.



L'evento ha visto la partecipazione di importanti ospiti che hanno portato il loro autorevole punto di vista sul tema: **Giovanni Brugnoli**, Vice Presidente per il Capitale Umano di Confindustria, **Silvia Candiani**, Amministratore Delegato di Microsoft Italia, **Roberta Cocco**, Assessore alla Trasformazione Digitale del Comune di Milano, **Vittorio Colao**, Senior executive-advisor, General Atlantic, Unilever, Verizon, Università Bocconi, **Luciano Fontana**, Direttore del Corriere della Sera, **Paolo Gibello**, Presidente Fondazione Deloitte, **Gaetano Manfredi**, Ministro dell'Università e della Ricerca, **Stefania Papa**, People & Purpose Leader, Deloitte Italy e Deloitte Central

Mediterranean, **Fabio Pompei**, CEO Deloitte Italy e Deloitte Central Mediterranean, **Maria Pregolato**, Assistant Professor in Ingegneria Civile presso l'Università di Bristol, **Ferruccio Resta**, Rettore del Politecnico di Milano e **Gianmario Verona**, Rettore dell'Università Bocconi di Milano.

L'evento è stato aperto al pubblico e visibile in diretta anche sulla home page del sito del Corriere della Sera e sulla pagina LinkedIn di Deloitte Italia.

Attraverso l'Osservatorio, Fondazione Deloitte intende essere parte attiva nella fase di ritorno alla normalità in seguito dell'emergenza Covid-19.



# ALLEGATI



## Perimetro di rendicontazione

Il presente Corporate Responsibility Report fa riferimento alle seguenti entità legali che costituiscono il network di Deloitte in Italia al 31 maggio 2020:

- |  |   |
|--|---|
| 1. DELOITTE CENTRAL MEDITERRANEAN S.r.l. | 11. DELOITTE ITALY S.p.A.   |
| 2. DELOITTE FINANCIAL ADVISORY S.r.l.    | 12. Deloitte Touche Tohmatsu Tax Services S.r.l. a socio unico                      |
| 3. DELOITTE & TOUCHE S.p.A.              | 13. Studio Tributario Societario Deloitte - StP S.r.l.                              |
| 4. DELOITTE CONSULTING S.r.l.            | 14. DELOITTE LEGAL S.t.A.r.l.   |
| 5. CLUSTIN S.r.l.                        | 15. IN2LAW S.r.l. (Società partecipata al 90% da Deloitte Legal - Studio Associato) |
| 6. TELNEXT S.r.l.                        | 16. CONSORZIO DELOITTE CONSULTING   |
| 7. DELOITTE BUSINESS SOLUTION S.r.l.     | 17. FONDAZIONE DELOITTE   |
| 8. DELOITTE RISK ADVISORY S.r.l.         |   |
| 9. Quantum Leap S.r.l. <sup>20</sup>     |   |
| 10. OFFICINE INNOVAZIONE S.r.l.          |   |

I dati e le informazioni riportate nel CR Report 2020 fanno riferimento solamente alle società considerate operative al 31 maggio 2020<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> La società è stata fusa per incorporazione in Deloitte Risk Advisory S.r.l. – data efficacia 24.06.2020.

<sup>21</sup> Si segnala che le due società Deloitte Legal – Studio Associato e Studio Tributario e Societario, cessate in data 31 dicembre 2019, sono state considerate ai fini della rendicontazione all'interno del report, fino alla data di effettiva attività.



### Perimetro d'impatto delle tematiche materiali

Nella tabella seguente sono riportati le tematiche materiali identificate per il network di Deloitte in Italia attraverso l'analisi di materialità e il relativo perimetro, con l'indicazione della tipologia di coinvolgimento correlato.

#	TEMATICA MATERIALE	PERIMETRO D'IMPATTO	COINVOLGIMENTO DEL NETWORK DI DELOITTE IN ITALIA
1	Well-being e attenzione al capitale umano	Network	Causato dal network
2	Innovazione e digital transformation	Network	Causato dal network
3	Brand reputation e identità internazionale	Network	Causato dal network
4	Sviluppo di carriera, formazione e employee journey	Network	Causato dal network
5	Valore dei servizi e soddisfazione della clientela	Network	Causato dal network
6	Salute e sicurezza delle persone	Network e collaboratori esterni	Causato dal network e direttamente connesso alle sue attività
7	Etica, compliance e trasparenza della condotta aziendale	Network	Causato dal network
8	Sviluppo di una cultura dell'inclusione e della valorizzazione di tutte le diversità	Network	Causato dal network
9	Cybersecurity, privacy dei dati e delle informazioni	Network	Causato dal network
10	Climate change e carbon neutrality	Network e fornitori di energia	Causato dal network e direttamente connesso alle sue attività
11	Politiche di remunerazione e benefit	Network	Causato dal network
12	Governance e gestione dei rischi	Network	Causato dal network
13	Impatto sociale e community engagement	Network	Causato dal network e direttamente connesso alle sue attività
14	Dialogo con le istituzioni	Network, organi di controllo e regolatori e associazioni professionali	Causato dal network e a cui il network contribuisce
15	Gestione responsabile delle risorse	Network e fornitori	Causato dal network e direttamente connesso alle sue attività
16	Catena di fornitura sostenibile	Network e fornitori	Causato dal network e a cui il network contribuisce



# INDICATORI DI PERFORMANCE

## Risorse umane

### GRI 102-8 Informazioni sui dipendenti e gli altri lavoratori<sup>22</sup>

#### SCOMPOSIZIONE DELLA FORZA LAVORO<sup>23</sup> PER CATEGORIA PROFESSIONALE E GENERE

##### FY2020

	Dipendenti			Apprendisti			Collaboratori esterni			Totale forza lavoro		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner <sup>24</sup>	201	23	224	-	-	-	70	14	84	271	37	308
Manager e Senior manager	810	365	1.175	-	-	-	117	87	204	927	452	1.379
Senior staff	770	536	1.306	-	-	-	107	112	219	877	648	1.525
Professional staff	966	677	1.643	993	661	1.654	282	228	510	2.241	1.566	3.807
Administrative professionals	213	571	784	-	-	-	14	11	25	227	582	809
<b>Totale</b>	<b>2.960</b>	<b>2.172</b>	<b>5.132</b>	<b>993</b>	<b>661</b>	<b>1.654</b>	<b>590</b>	<b>452</b>	<b>1.042</b>	<b>4.543</b>	<b>3.285</b>	<b>7.828</b>

##### FY2019

	Dipendenti			Apprendisti			Collaboratori esterni			Totale forza lavoro		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	232	34	266	-	-	-	19	2	21	251	36	287
Manager e Senior manager	666	299	965	-	-	-	100	67	167	766	366	1.132
Senior staff	638	437	1.075	3	1	4	125	119	244	766	557	1.323
Professional staff	794	547	1.341	904	620	1.524	253	220	473	1.951	1.387	3.338
Administrative professionals	192	512	704	-	-	-	6	11	17	198	523	721
<b>Totale</b>	<b>2.522</b>	<b>1.829</b>	<b>4.351</b>	<b>907</b>	<b>621</b>	<b>1.528</b>	<b>503</b>	<b>419</b>	<b>922</b>	<b>3.932</b>	<b>2.869</b>	<b>6.801</b>

SCOMPOSIZIONE DEI DIPENDENTI<sup>25</sup> PER TIPOLOGIA CONTRATTUALE (FULL-TIME/PART-TIME E TEMPO INDETERMINATO/DETERMINATO) PER CATEGORIA PROFESSIONALE E GENERE

FY2020

n. persone	Tipologia professionale						Tipologia di contratto					
	Full time			Part time			Contratto a Tempo Indeterminato			Contratto a Tempo Determinato		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner <sup>24</sup>	201	23	224	-	-	-	201	23	224	-	-	-
Manager e Senior manager	809	357	1.166	1	8	9	807	362	1.169	3	3	6
Senior staff	769	514	1.283	1	22	23	768	534	1.302	2	2	4
Professional staff	1.952	1.321	3.273	7	17	24	1.944	1.318	3.262	15	20	35
Administrative professionals	205	433	638	8	138	146	188	516	704	25	55	80
<b>Totale</b>	<b>3.936</b>	<b>2.648</b>	<b>6.584</b>	<b>17</b>	<b>185</b>	<b>202</b>	<b>3.908</b>	<b>2.753</b>	<b>6.661</b>	<b>45</b>	<b>80</b>	<b>125</b>

FY2019

n. persone	Tipologia professionale						Tipologia di contratto					
	Full time			Part time			Contratto a Tempo Indeterminato			Contratto a Tempo Determinato		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	231	34	265	1	-	1	232	34	266	-	-	-
Manager e Senior manager	666	295	961	-	4	4	659	297	956	7	2	9
Senior staff	638	416	1.054	3	22	25	638	433	1.071	3	5	8
Professional staff	1.692	1.156	2.848	6	11	17	1.675	1.135	2.810	23	32	55
Administrative professionals	184	376	560	8	136	144	173	459	632	19	53	72
<b>Totale</b>	<b>3.411</b>	<b>2.277</b>	<b>5.688</b>	<b>18</b>	<b>173</b>	<b>191</b>	<b>3.377</b>	<b>2.358</b>	<b>5.735</b>	<b>52</b>	<b>92</b>	<b>144</b>

SCOMPOSIZIONE DEI COLLABORATORI ESTERNI<sup>26</sup> PER CATEGORIA PROFESSIONALE E GENERE

## FY2020

n. persone	Stage			Altre collaborazioni			Totale collaboratori esterni		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner <sup>24</sup>	-	-	-	70	14	84	70	14	84
Manager e Senior manager	-	-	-	117	87	204	117	87	204
Senior staff	-	-	-	107	112	219	107	112	219
Professional staff	130	72	202	152	156	308	282	228	510
Administrative professionals	7	9	16	7	2	9	14	11	25
<b>Totale</b>	<b>137</b>	<b>81</b>	<b>218</b>	<b>453</b>	<b>371</b>	<b>824</b>	<b>590</b>	<b>452</b>	<b>1.042</b>

## FY2019

n. persone	Stage			Altre collaborazioni			Totale collaboratori esterni		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	-	-	-	19	2	21	19	2	21
Manager e Senior manager	-	-	-	100	67	167	100	67	167
Senior staff	-	-	-	125	119	244	125	119	244
Professional staff	126	90	216	127	130	257	253	220	473
Administrative professionals	3	10	13	3	1	4	6	11	17
<b>Totale</b>	<b>129</b>	<b>100</b>	<b>229</b>	<b>374</b>	<b>319</b>	<b>693</b>	<b>503</b>	<b>419</b>	<b>922</b>

GRI 401-1 Nuove assunzioni e turnover<sup>27</sup>

TURNOVER IN ENTRATA E IN USCITA <sup>28</sup> PER GENERE E FASCIA D'ETÀ								
n. persone	FY2020				FY2019			
	<30	30-50	>50	Totale	<30	30-50	>50	Totale
Turnover in entrata								
Uomini	880	312	10	1.202	886	199	10	1.095
Donne	590	197	4	791	599	124	4	727
<b>Totale</b>	<b>1.470</b>	<b>509</b>	<b>14</b>	<b>1.993</b>	<b>1.485</b>	<b>323</b>	<b>14</b>	<b>1.822</b>
Turnover in uscita								
Uomini	365	273	19	657	397	252	16	665
Donne	212	195	10	417	271	203	11	485
<b>Totale</b>	<b>577</b>	<b>468</b>	<b>29</b>	<b>1.074</b>	<b>668</b>	<b>455</b>	<b>27</b>	<b>1.150</b>

TURNOVER IN ENTRATA E IN USCITA PER GENERE E FASCIA D'ETÀ, IN PERCENTUALE								
	FY2020				FY2019			
	<30	30-50	>50	Totale	<30	30-50	>50	Totale
Turnover in entrata								
Uomini	46%	17%	5%	30%	51%	14%	4%	32%
Donne	43%	15%	3%	28%	48%	12%	3%	30%
<b>Totale</b>	<b>45%</b>	<b>16%</b>	<b>4%</b>	<b>29%</b>	<b>50%</b>	<b>13%</b>	<b>4%</b>	<b>31%</b>
Turnover in uscita								
Uomini	19%	15%	9%	17%	23%	17%	7%	19%
Donne	16%	15%	6%	15%	22%	19%	7%	20%
<b>Totale</b>	<b>18%</b>	<b>15%</b>	<b>8%</b>	<b>16%</b>	<b>23%</b>	<b>18%</b>	<b>7%</b>	<b>20%</b>

## GRI 403-9 Infortuni sul lavoro

INDICATORI DI SALUTE E SICUREZZA				
n. casi totali	Dipendenti		Collaboratori esterni <sup>29</sup>	
	FY2020	FY2019	FY2020	FY2019
Numero di decessi a seguito di infortuni sul lavoro	-	-	-	-
Numero di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi) <sup>30</sup>	-	-	-	-
Numeri di infortuni sul lavoro registrabili <sup>31</sup>	7	6	-	-
Numero di infortuni in itinere <sup>32</sup>	33	48	2	1
Ore lavorate	11.232.508	9.552.288	751.696	567.456
Tassi				
Tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro <sup>33</sup>	-	-	-	-
Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi) <sup>34</sup>	-	-	-	-
Tasso di infortuni sul lavoro registrabili <sup>35</sup>	0,62	0,63	-	-

## GRI 404-1 Ore medie di formazione annua per dipendente

ORE DI FORMAZIONE EROGATE <sup>36</sup> E FORMAZIONE PRO-CAPITE PER CATEGORIA PROFESSIONALE E GENERE													
n. ore	In aula			E-learning			Area Virtuale <sup>37</sup>			Totale	Pro-capite	Pro-capite Uomini	Pro-capite Donne
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale				
<b>FY2020</b>													
Partner	4.319	1.040	5.358	4.543	506	5.049	202	2	204	10.611	47	45	67
Manager e Senior manager	18.034	10.506	28.540	19.703	11.193	30.896	3.050	2.660	5.710	65.146	55	50	67
Senior staff	17.696	16.683	34.378	15.999	13.469	29.468	3.178	1.844	5.022	68.868	53	48	60
Professional staff	56.609	47.493	104.102	74.145	55.875	130.020	9.811	4.195	14.006	248.129	75	72	80
Administrative professionals	413	978	1.391	2.797	6.762	9.559	616	2.363	2.979	13.929	18	18	18
<b>Totale</b>	<b>97.070</b>	<b>76.699</b>	<b>173.769</b>	<b>117.188</b>	<b>87.806</b>	<b>204.993</b>	<b>16.857</b>	<b>11.064</b>	<b>27.921</b>	<b>406.683</b>	<b>60</b>	<b>58</b>	<b>62</b>
<b>FY2019</b>													
Partner	4.256	744	5.000	2.367	306	2.673	-	-	-	7.673	29	29	31
Manager e Senior manager	23.644	12.470	36.114	11.871	5.714	17.585	-	-	-	53.700	56	53	61
Senior staff	18.652	15.170	33.822	8.576	7.184	15.760	-	-	-	49.582	46	42	51
Professional staff	81.666	64.139	145.805	59.708	46.040	105.748	-	-	-	251.553	88	83	94
Administrative professionals	755	1.241	1.996	1.253	2.837	4.089	-	-	-	6.085	9	10	8
<b>Totale</b>	<b>128.974</b>	<b>93.764</b>	<b>222.737</b>	<b>83.776</b>	<b>62.080</b>	<b>145.856</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>368.594</b>	<b>63</b>	<b>62</b>	<b>64</b>

## GRI 405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti

COMPOSIZIONE COMPLESSIVA DEI CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE PER GENERE E FASCIA D'ETÀ, IN VALORE ASSOLUTO						
n. persone	FY2020			FY2019		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
<30	-	-	-	-	-	-
30-50	13	2	15	7	1	8
>50	49	2	51	51	1	52
<b>Totale</b>	<b>62</b>	<b>4</b>	<b>66</b>	<b>58</b>	<b>2</b>	<b>60</b>

SCOMPOSIZIONE DELL'ORGANICO PER GENERE E FASCIA D'ETÀ										
n. persone	FY2020					FY2019				
	Età			Genere		Età			Genere	
	<30	30-50	>50	Uomini	Donne	<30	30-50	>50	Uomini	Donne
Soci	0%	4%	19%	5%	1%	0%	4%	29%	6%	1%
Dirigenti	0%	13%	15%	8%	5%	0%	13%	14%	8%	4%
Quadri	1%	24%	12%	13%	11%	2%	24%	12%	12%	11%
Impiegati	44%	45%	31%	39%	49%	40%	45%	32%	38%	47%
Apprendisti	43%	1%	0%	22%	20%	44%	1%	0%	23%	22%
Altri collaboratori <sup>38</sup>	12%	13%	23%	13%	14%	14%	13%	13%	13%	15%

## Donazioni, sponsorizzazioni e liberalità

DONAZIONI, SPONSORIZZAZIONI E LIBERALITÀ		
Euro	FY2020 <sup>39</sup>	FY2019
	2.033.949	869.921

## Ambiente

### GRI 301-1 Materiali utilizzati per peso o volume

CARTA UTILIZZATA	FY2020	FY2019
Carta utilizzata (kg)	97.036	137.785
Carta riciclata (kg)	20.758	28.405
Percentuale di carta riciclata sul totale	21,39%	20,6%

### GRI 302-1 Energia consumata all'interno dell'organizzazione

CONSUMI ENERGETICI PER FONTE	FY2020	FY2019
Energia elettrica (kWh)	7.523.123	7.858.342 <sup>40</sup>
Gas naturale (m <sup>3</sup> )	391.765	416.118 <sup>40</sup>
Benzina - auto aziendali (l)	199.444	205.300
Gasolio - auto aziendali (l)	1.651.042	1.823.778



CONSUMI ENERGETICI PER FONTE (GJ) <sup>41</sup>	FY2020	FY2019
Energia elettrica	27.083	28.290 <sup>40</sup>
Gas naturale	14.023	14.999 <sup>40</sup>
Benzina - auto aziendali	6.552	6.727
Gasolio - auto aziendali	59.249	65.457
<b>Totale</b>	<b>106.907</b>	<b>115.474<sup>40</sup></b>

**GRI 305-1 Emissioni dirette di GHG (Scope1), GRI 305-2 Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2) e 305-3 Altre emissioni indirette di GHG (Scope 3)**

EMISSIONI DI CO <sub>2</sub> PER SCOPE (TON CO <sub>2</sub> EQ)	FY2020	FY2019 <sup>40</sup>
Scope 1 <sup>42</sup>	5.524	6.093
Scope 2 <sup>43</sup> - location based <sup>44</sup>	2.445	2.609
Scope 2 - market based <sup>45</sup>	0	3.827
Scope 3 <sup>46</sup>	6.433	8.165
<b>Totale (location based)</b>	<b>14.402</b>	<b>16.867</b>
<b>Totale (market based)</b>	<b>11.957</b>	<b>18.085</b>





## Note

<sup>22</sup> Il dato relativo alla categoria dei collaboratori esterni comprende solamente i contratti di stage formativi e altri rapporti di collaborazione diretta, ad esclusione dei contratti di servizi.

<sup>23</sup> Le categorie professionali utilizzate si riferiscono alla modalità di categorizzazione interna del network di Deloitte in Italia.

<sup>24</sup> Il numero di partner del FY20 non è confrontabile con il dato esposto per il FY19, in quanto sono stati oggetto di aggiornamento alcuni criteri di allocazione interna.

<sup>25</sup> Il dato relativo ai dipendenti comprende anche gli apprendisti, considerati dal network di Deloitte in Italia come parte dell'organico in quanto assunti con un contratto di apprendistato assimilabile, secondo quanto previsto dalla normativa italiana, alla contrattazione di lavoro a tempo indeterminato.

<sup>26</sup> Il dato relativo alla categoria dei collaboratori esterni comprende solamente i contratti di stage formativi e altri rapporti di collaborazione diretta, ad esclusione dei contratti di servizi.

<sup>27</sup> Si segnala che, essendo il Report relativo solamente al network di Deloitte in Italia, i dati inseriti all'interno della tabella, fanno riferimento esclusivamente all'Italia come area geografica.

<sup>28</sup> Il tasso di turnover è calcolato come segue:

- Turnover in entrata: (numero dipendenti assunti nel FY) / (totale dipendenti alla fine del FY) x 100.
- Turnover in uscita: (numero di dipendenti in uscita nel FY) / (totale dipendenti alla fine del FY) x 100.

<sup>29</sup> I dati relativi alla Salute e Sicurezza dei collaboratori esterni includono la sola categoria degli stagisti e non altre tipologie di lavoratori non dipendenti che operano presso le sedi del network di Deloitte in Italia e/o sotto il suo controllo, in considerazione della loro significatività e della disponibilità di tali dati su cui il Gruppo non esercita un controllo diretto.

<sup>30</sup> Include gli infortuni che portano a un decesso o a un danno da cui il lavoratore non può riprendersi, non si riprende o non è realistico prevedere che si riprenda completamente tornando allo stato di salute antecedente l'incidente entro 6 mesi.

<sup>31</sup> Il dato relativo al numero di infortuni registrabili, è relativo ai seguenti casi: decesso, giorni di assenza dal lavoro, limitazione delle mansioni lavorative o trasferimento a un'altra mansione, cure mediche oltre il primo soccorso o stato di incoscienza, lesioni importanti o malattia diagnosticata da un medico o da un altro operatore sanitario autorizzato, anche qualora non sia causa di morte, giorni di assenza dal lavoro, limitazione delle mansioni lavorative o trasferimento a un'altra mansione, cure mediche oltre il primo soccorso o stato di incoscienza. Include gli infortuni derivanti da infortuni in itinere solo quando il trasporto è stato organizzato dal network di Deloitte in Italia.

<sup>32</sup> Alla luce delle principali attività lavorative svolte all'interno del network di Deloitte in Italia, che prevedono numerosi spostamenti per le persone, si è proceduto all'esposizione del dato in merito al numero degli infortuni in itinere, quale informativa rilevante ai fini di garantire una maggiore completezza dell'indicatore. Il numero degli infortuni in itinere, include sia gli spostamenti casa/lavoro che quelli casa/cliente o lavoro/cliente.

<sup>33</sup> Il tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro è calcolato come segue: (numero totale di decessi a seguito di infortuni sul lavoro / totale delle ore lavorate) x 1.000.000.

<sup>34</sup> Il tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi) è calcolato come segue: (numero totale di infortuni con gravi conseguenze ad esclusione dei decessi / totale delle ore lavorate) x 1.000.000.

<sup>35</sup> Il tasso di infortuni sul lavoro registrabili è calcolato come segue: (numero totale di infortuni sul lavoro registrabili / totale delle ore lavorate) x 1.000.000.

<sup>36</sup> Si segnala che il sistema di tracciabilità della formazione erogata attualmente in essere all'interno del network non consente la scomposizione per categoria professionale e genere per il totale delle ore di formazione erogate. In particolare, per il FY20 non è stato possibile risalire al dettaglio richiesto dall'indicatore per il 2,5% del totale della formazione erogata, pari a 10.385,5 ore.

<sup>37</sup> Si segnala che a seguito dello scoppio dell'epidemia, il network di Deloitte in Italia, al fine di garantire un percorso formativo strutturato, ha erogato ore di formazione ai propri dipendenti utilizzando la nuova modalità dell'aula virtuale.

<sup>38</sup> Il dato relativo alla categoria degli altri collaboratori comprende solamente i contratti di stage formativi e altri rapporti di collaborazione diretta, ad esclusione dei contratti di servizi.

<sup>39</sup> Il valore delle liberalità per il FY20 è fortemente aumentato, principalmente per le donazioni erogate al fine di supportare la comunità nel fronteggiare l'emergenza Covid-19. In particolare, sono stati erogati circa 1M€ alla Protezione Civile.

<sup>40</sup> Al fine di uniformare la propria metodologia a quella promossa da Deloitte NSE per tutti i network presenti al suo interno, il network di Deloitte in Italia ha allineato il proprio sistema di raccolta dati a quello della member firm. Per questo motivo, i dati relativi ai consumi e alle emissioni da essi derivanti rendicontati nell'anno fiscale precedente si discostano leggermente dai valori riportati in questo report per il FY19.

<sup>41</sup> Per il calcolo dei consumi energetici in GJ sono stati utilizzati i fattori di conversione delle seguenti fonti di riferimento:

- Gas naturale, energia elettrica, benzina e gasolio: UK Department for Environment, Food & Rural Affairs (DEFRA) – 2019 (FY20) e 2018 (FY19).

<sup>42</sup> Nel calcolo dei dati relativi al riscaldamento degli edifici vengono esclusi i consumi di gasolio dell'impianto di riscaldamento presente in due sedi considerato trascurabile rispetto al volume totale.

Per il calcolo delle emissioni Scope 1 sono stati utilizzati i fattori di emissione delle seguenti fonti di riferimento:

- Gas naturale: UK Department for Environment, Food & Rural Affairs (DEFRA) – 2019 (FY20) e 2018 (FY19).
- Flotta auto (gasolio): UK Department for Environment, Food & Rural Affairs (DEFRA) – 2019 (FY20) e 2018 (FY19).
- Flotta auto (benzina): UK Department for Environment, Food & Rural Affairs (DEFRA) – 2019 (FY20) e 2018 (FY19).

Per il calcolo delle emissioni generate dai consumi di gas naturale è stata aggiornata la fonte dei fattori di emissione. Al fine di assicurare la comparabilità con i dati del FY20, e al fine di allinearsi alla metodologia condivisa utilizzata dalla member firm NSE, i valori relativi all'esercizio del FY19 sono stati riesposti utilizzando la medesima fonte. Per il valore riportato nel Corporate Responsibility Report 2019 - 2018 si rinvia al documento pubblicato sul sito Internet <https://resources.deloitte.com/sites/it/Insdel/csr/Pages/Corporate-Responsibility-Report-2019.aspx>.

<sup>43</sup> I "GRI Standards" prevedono che le emissioni di Scope 2 siano calcolate secondo due diversi approcci: "Location-based" e "Market-based". L'approccio "Location-based" prevede l'utilizzo di fattori di emissione medi relativi a specifici mix energetici nazionali di produzione di energia elettrica. L'approccio "Market-based" prevede l'utilizzo di fattori di emissione definiti su base contrattuale con il fornitore di energia elettrica. In assenza di specifici accordi contrattuali tra l'Organizzazione ed il fornitore di energia elettrica (es. acquisto di Garanzie di Origine), per l'approccio "Market-based" è stato utilizzato il fattore di emissione relativo al "residual mix" nazionale.

<sup>44</sup> Per il calcolo delle emissioni Scope 2 location based sono stati utilizzati i fattori di emissione della seguente fonte di riferimento:

- International Energy Agency (IEA) 2019 (FY20) e International Energy Agency (IEA) 2018 v1.03 (AR5 Applied) (FY19).

<sup>45</sup> Per il calcolo delle emissioni Scope 2 market based sono stati utilizzati i fattori di emissione della seguente fonte di riferimento:

- Association of Issuing Bodies (AIB) European Residual Mixes 2018 v1.2 (FY19).

<sup>46</sup> 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. Per il calcolo delle emissioni Scope 3 sono stati utilizzati i fattori di emissione delle seguenti fonti di riferimento:

- Aereo: UK Department for Environment, Food & Rural Affairs (DEFRA) – 2019 (FY20) e 2018 (FY19).
- Hotel: fattore di emissione elaborato da DTTL sulla base del Cornell University Hotel Benchmarking Tool (FY20 e FY19).
- Treno: UK Department for Environment, Food & Rural Affairs (DEFRA) – 2019 (FY20) e 2018 (FY19).
- Taxi: UK Department for Environment, Food & Rural Affairs (DEFRA) – 2019 (FY20) e 2018 (FY19).
- Auto a noleggio e rimborsi chilometrici da auto private: UK Department for Environment, Food & Rural Affairs (DEFRA) – 2019 (FY20) e 2018 (FY19).



# GRI CONTENT INDEX

---



Di seguito è presentata la tabella GRI con riferimento all'opzione "In accordance-core", come prevista dalle Linee Guida GRI Standards (2016) del Global Reporting Initiative. Per ogni indicatore sono riportati una descrizione sintetica del contenuto, il riferimento alla pagina del Corporate Responsibility Report FY20 del network di Deloitte in Italia (o ad altra documentazione disponibile) dove è presente tale informazione, nonché eventuali omissioni.



GRI-STANDARDS	DISCLOSURE	PAGINA	OMISSION	NOTE
<b>GRI 102: GENERAL STANDARD DISCLOSURE (2016)</b>				
<i>Profilo dell'Organizzazione</i>				
102-1	Nome dell'organizzazione	4		
102-2	Attività, marchi, prodotti e servizi	34 - 69		
102-3	Luogo della sede principale	-		<i>La sede principale del network di Deloitte in Italia si trova a Milano.</i>
102-4	Luogo delle attività	10 - 11		
102-5	Proprietà e forma giuridica	16 - 18, 135		
102-6	Mercati serviti	34 - 35		
102-7	Dimensione dell'organizzazione	10 - 11, 34 - 35		
102-8	Informazioni sui dipendenti e gli altri lavoratori	137 - 139		
102-9	Catena di fornitura	-		<i>La catena del valore del network di Deloitte in Italia si estende alla sua catena di fornitura composta da fornitori di servizi quali ad esempio telefonia, manutenzione delle sedi, leasing di autovetture aziendali. La maggior parte dei fornitori risiede sul territorio italiano, eccetto quelli per la fornitura di prodotti di tecnologia.</i>
102-10	Modifiche significative all'organizzazione e alla sua catena di fornitura	4 - 5, 135		<i>Nel corso del periodo di rendicontazione non si sono rilevati cambiamenti significativi nella catena di fornitura del network di Deloitte in Italia.</i>
102-11	Principio de precauzione	19, 107 - 110		
102-12	Iniziative esterne	-		<i>Nel corso del FY20, il network di Deloitte in Italia sottoscrive e aderisce ai principi e ai codici di condotta delle associazioni di categoria a cui partecipa.</i>
102-13	Adesione ad associazioni	-		<i>Nel corso del FY20, il network di Deloitte in Italia è presente nelle seguenti associazioni di categoria: Assirevi, Confindustria e Assoconsult.</i>



GRI-STANDARDS	DISCLOSURE	PAGINA	OMISSION	NOTE
<b>GRI 102: GENERAL STANDARD DISCLOSURE (2016)</b>				
<i>Strategia</i>				
<b>102-14</b>	Dichiarazione di un alto dirigente	2 - 3		
<i>Etica ed integrità</i>				
<b>102-16</b>	Valori, principi, standard e norme di comportamento	18 - 25		
<i>Governance</i>				
<b>102-18</b>	Struttura della governance	18		
<i>Coinvolgimento degli stakeholder</i>				
<b>102-40</b>	Elenco dei gruppi di stakeholder	13		
<b>102-41</b>	Accordi di contrattazione collettiva	-		<i>Le società del network di Deloitte in Italia operano nel territorio italiano e applicano a tutti i loro dipendenti contratti collettivi nazionali.</i>
<b>102-42</b>	Individuazione e selezione degli stakeholder	13		
<b>102-43</b>	Modalità di coinvolgimento degli stakeholder	13		
<b>102-44</b>	Temi e criticità chiave sollevati	13 - 15		



GRI-STANDARDS	DISCLOSURE	PAGINA	OMISSION	NOTE
<b>GRI 102: GENERAL STANDARD DISCLOSURE (2016)</b>				
<i>Pratiche di rendicontazione</i>				
<b>102-45</b>	Soggetti inclusi nel bilancio consolidato	135		
<b>102-46</b>	Definizione del contenuto del report e perimetri dei temi	13 - 15		
<b>102-47</b>	Elenco dei temi materiali	14 - 15		
<b>102-48</b>	Revisione delle informazioni	5		
<b>102-49</b>	Modifiche nella rendicontazione	14 - 15, 136		
<b>102-50</b>	Periodo di rendicontazione	5		
<b>102-51</b>	Data del report più recente	-		<i>L'ultimo report del network di Deloitte in Italia è stato pubblicato in data 28 maggio 2020.</i>
<b>102-52</b>	Periodicità della rendicontazione	-		<i>Annuale</i>
<b>102-53</b>	Contatti per richiedere informazioni riguardanti il report	5		
<b>102-54</b>	Dichiarazione sulla rendicontazione in conformità ai GRI Standards	5		
<b>102-55</b>	Indice dei contenuti GRI	148 - 159		
<b>102-56</b>	Assurance esterna	5		<i>Il Bilancio di Sostenibilità per l'esercizio chiuso il 31 maggio 2020 è stato sottoposto ad un esame limitato ("limited assurance engagement") da parte di una società terza che ha espresso su tale Bilancio una conclusione senza rilievi. Il lavoro è stato svolto secondo quanto previsto dal principio "International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 (Revised) - Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information", emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) per gli incarichi di limited assurance.</i>



GRI-STANDARDS	DISCLOSURE	PAGINA	OMISSION	NOTE
<b>SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES   INDICATORI RELATIVI ALL'ASPETTO ECONOMICO</b>				
<i>Anti-corruzione</i>				
GRI 103: Modalità di gestione (2016)				
<b>103-1</b>	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	24, 136		
<b>103-2</b>	La modalità di gestione e le sue componenti	19 - 25		
<b>103-3</b>	Valutazione delle modalità di gestione	24		
GRI 205: Anti-corruzione (2016)				
<b>205-3</b>	Episodi di corruzione accertati e azioni intraprese	-		<i>Nel corso del FY20 non si sono registrati episodi di corruzione accertati.</i>
<b>INDICATORI RELATIVI ALL'ASPETTO AMBIENTALE</b>				
<i>Materiali</i>				
GRI 103: Modalità di gestione (2016)				
<b>103-1</b>	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	112, 136		
<b>103-2</b>	La modalità di gestione e le sue componenti	112		
<b>103-3</b>	Valutazione delle modalità di gestione	112		
GRI 301: Materiali (2016)				
<b>301-1</b>	Materiali utilizzati per peso o volume	112, 144		
<b>301-2</b>	Materiali utilizzati che provengono da riciclo	112, 144		



GRI-STANDARDS	DISCLOSURE	PAGINA	OMISSION	NOTE
<b>INDICATORI RELATIVI ALL'ASPETTO AMBIENTALE</b>				
<i>Energia</i>				
GRI 103: Modalità di gestione (2016)				
<b>103-1</b>	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	107 - 111, 136		
<b>103-2</b>	La modalità di gestione e le sue componenti	107 - 111		
<b>103-3</b>	Valutazione delle modalità di gestione	107 - 111		
GRI 302: Energia (2016)				
<b>302-1</b>	Energia consumata all'interno dell'organizzazione	144 - 145		
<b>302-3</b>	Intensità energetica	111		
<i>Emissioni</i>				
GRI 103: Modalità di gestione (2016)				
<b>103-1</b>	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	107 - 111, 113 - 114, 136		
<b>103-2</b>	La modalità di gestione e le sue componenti	107 - 111, 113 - 116		
<b>103-3</b>	Valutazione delle modalità di gestione	107 - 111, 113 - 116		
GRI 305: Emissioni (2016)				
<b>305-1</b>	Emissioni dirette di GHG (Scope 1)	145		
<b>305-2</b>	Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)	145		



GRI-STANDARDS	DISCLOSURE	PAGINA	OMISSION	NOTE
<b>INDICATORI RELATIVI ALL'ASPETTO AMBIENTALE</b>				
<i>Emissioni</i>				
GRI 305: Emissioni (2016)				
<b>305-3</b>	Altre emissioni indirette di GHG (Scope 3)	145		
<b>305-4</b>	Intensità delle emissioni di GHG	113 - 114		
<b>INDICATORI RELATIVI ALL'ASPETTO SOCIALE</b>				
<i>Occupazione</i>				
GRI 103: Modalità di gestione (2016)				
<b>103-1</b>	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	80 - 81, 136		
<b>103-2</b>	La modalità di gestione e le sue componenti	80 - 83		
<b>103-3</b>	Valutazione delle modalità di gestione	80 - 83		
GRI 401: Occupazione (2016)				
<b>401-1</b>	Nuove assunzioni e turnover	140		
<b>401-2</b>	Benefit previsti per i dipendenti a tempo pieno, ma non per i dipendenti part-time o con contratto a tempo determinato	97 - 98		



GRI-STANDARDS	DISCLOSURE	PAGINA	OMISSION	NOTE
<b>INDICATORI RELATIVI ALL'ASPETTO SOCIALE</b>				
<i>Salute e sicurezza sul lavoro</i>				
GRI 103: Modalità di gestione (2016)				
<b>103-1</b>	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	98, 136		
<b>103-2</b>	La modalità di gestione e le sue componenti	98 - 102		
<b>103-3</b>	Valutazione delle modalità di gestione	98 - 102		
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro (2018)				
<b>403-1</b>	Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	98 - 101		
<b>403-2</b>	Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti	98 - 101		
<b>403-3</b>	Servizi di medicina del lavoro	101		
<b>403-4</b>	Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro	101		
<b>403-5</b>	Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro	102		
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro (2018)				
<b>403-6</b>	Promozione della salute dei lavoratori	93 - 96		
<b>403-7</b>	Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni commerciali	102		
<b>403-9</b>	Infortuni sul lavoro	141		



GRI-STANDARDS	DISCLOSURE	PAGINA	OMISSION	NOTE
<b>INDICATORI RELATIVI ALL'ASPETTO SOCIALE</b>				
<i>Formazione e istruzione</i>				
GRI 103: Modalità di gestione (2016)				
<b>103-1</b>	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	81 - 86, 136		
<b>103-2</b>	La modalità di gestione e le sue componenti	84 - 86		
<b>103-3</b>	Valutazione delle modalità di gestione	84 - 86		
GRI 404: Formazione e istruzione (2016)				
<b>404-1</b>	Ore medie di formazione annua per dipendente	142		
<i>Diversità e pari opportunità</i>				
GRI 103: Modalità di gestione (2016)				
<b>103-1</b>	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	86 - 87,136		
<b>103-2</b>	La modalità di gestione e le sue componenti	86 - 92		
<b>103-3</b>	Valutazione delle modalità di gestione	86 - 92		
GRI 405: Diversità e pari opportunità (2016)				
<b>405-1</b>	Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti	143		



GRI-STANDARDS	DISCLOSURE	PAGINA	OMISSION	NOTE
<b>INDICATORI RELATIVI ALL'ASPETTO SOCIALE</b>				
<i>Comunità locali</i>				
GRI 103: Modalità di gestione (2016)				
<b>103-1</b>	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	117 - 118, 136		
<b>103-2</b>	La modalità di gestione e le sue componenti	123 - 134		
<b>103-3</b>	Valutazione delle modalità di gestione	123 - 134		
GRI 413: Comunità locali (2016)				
<b>413-2</b>	Attività con impatti negativi, potenziali e attuali significativi sulle comunità locali	-		<i>Le attività condotte dal network di Deloitte in Italia creano un impatto positivo per la comunità locale in cui il network opera, generando valore economico e sociale a beneficio di tutti i suoi stakeholder. Cionondimeno, le attività condotte generano anche un impatto ambientale che scaturisce dalla necessità di spostamento delle persone del network verso i propri clienti. Tale impatto si è ridotto nel corso del FY20 alla luce dello scatenarsi della crisi epidemiologica. Inoltre, Deloitte si impegna a lavorare ulteriormente per ridurre il suo impatto sull'ambiente, in linea con i valori e obiettivi della strategia WorldClimate lanciata a settembre 2020.</i>
<i>Politica pubblica</i>				
GRI 103: Modalità di gestione (2016)				
<b>103-1</b>	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	117 - 118,136		
<b>103-2</b>	La modalità di gestione e le sue componenti	119 - 122		
<b>103-3</b>	Valutazione delle modalità di gestione	119 - 122		



GRI-STANDARDS	DISCLOSURE	PAGINA	OMISSION	NOTE
<b>INDICATORI RELATIVI ALL'ASPETTO SOCIALE</b>				
<i>Politica pubblica</i>				
GRI 415: Politica pubblica (2016)				
<b>415-1</b>	Contributi politici	-		<i>Nel corso del FY20, il network di Deloitte in Italia non ha versato alcun contributo finanziario a partiti politici o loro rappresentanti o candidati, né direttamente né indirettamente attraverso figure intermedie.</i>
<i>Privacy dei clienti</i>				
GRI 103: Modalità di gestione (2016)				
<b>103-1</b>	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	26, 136		
<b>103-2</b>	La modalità di gestione e le sue componenti	26 - 33		
<b>103-3</b>	Valutazione delle modalità di gestione	26 - 33		
GRI 418: Privacy dei clienti (2016)				
<b>418-1</b>	Denunce comprovate riguardanti le violazioni della privacy dei clienti e perdita di dati dei clienti	-		<i>Nel corso del fiscal year 2020 non è stata registrata alcuna denuncia comprovata riguardante violazioni della privacy dei clienti e perdita di dati dei clienti.</i>
<i>Valore dei servizi e soddisfazione della clientela</i>				
GRI 103: Modalità di gestione (2016)				
<b>103-1</b>	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	136		
<b>103-2</b>	La modalità di gestione e le sue componenti	34 - 79		
<b>103-3</b>	Valutazione delle modalità di gestione	34 - 79		



GRI-STANDARDS	DISCLOSURE	PAGINA	OMISSION	NOTE
<b>INDICATORI RELATIVI ALL'ASPETTO SOCIALE</b>				
<i>Catena di fornitura sostenibile</i>				
GRI 103: Modalità di gestione (2016)				
<b>103-1</b>	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	21, 109, 136		
<b>103-2</b>	La modalità di gestione e le sue componenti	21, 109, 116		
<b>103-3</b>	Valutazione delle modalità di gestione	21, 109, 116		
<i>Brand reputation e identità internazionale</i>				
GRI 103: Modalità di gestione (2016)				
<b>103-1</b>	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	81 - 83, 136		
<b>103-2</b>	La modalità di gestione e le sue componenti	81 - 83, 106		
<b>103-3</b>	Valutazione delle modalità di gestione	81 - 83, 106		
<i>Innovazione e digital transformation</i>				
GRI 103: Modalità di gestione (2016)				
<b>103-1</b>	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	136		
<b>103-2</b>	La modalità di gestione e le sue componenti	36 - 69		
<b>103-3</b>	Valutazione delle modalità di gestione	36 - 69		







La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

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](http://www.deloitte.com/about).

© 2021 Deloitte Italy S.p.A.

Deloitte Creative Team - Italia | SG.001.21