



Corporate Responsibility Report

Il Bilancio di Sostenibilità del network di Deloitte in Italia al 31 maggio 2018

Indice



Lettera agli
stakeholder

02



Nota
metodologica

04



Un'identità
internazionale

06



Deloitte
in Italia

08



Governance
ed etica nel
business

14



Privacy e
sicurezza dei
dati e delle
informazioni

22



Il valore
creato

28



Il talento di
Deloitte in
Italia

54



L'impatto di
Deloitte
sull'ambiente e
la community

66



Allegati

76



GRI content
index

88





Lettera agli stakeholder

La **sesta edizione del Corporate Responsibility Report** (di seguito anche il “Report”) del network di Deloitte in Italia si conferma un prezioso documento, poiché ci consente di condividere con i nostri stakeholder quanto fatto nel corso degli esercizi fiscali 2017 e 2018.

Il Report racchiude – 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, mettendo in particolare evidenza l’impatto che queste hanno avuto sul mercato, tra le nostre persone e all’interno della società in cui operiamo.

L’andamento del business del fiscal year 2017 e 2018 è stato particolarmente positivo: il network Deloitte in Italia ha chiuso l’esercizio con un **fatturato complessivo rispettivamente di 611** (+16,3% rispetto al fiscal year 2016) e di **669 milioni di euro** (in crescita del 9,5% rispetto al fiscal year 2017). A livello mondiale invece ha fatto segnare un fatturato nel fiscal year 2018 pari a 43,2 miliardi di dollari con una crescita dell’11,3% rispetto al fiscal year precedente.



Un successo trainato dal talento delle nostre persone, che con la loro professionalità contribuiscono in modo significativo al consolidamento della nostra strategia aziendale, e dal nostro impegno verso la società in cui operiamo.

Il network di Deloitte conferma quindi la propria forza competitiva, dimostrandosi ancora una volta capace di stare al passo con la rapida evoluzione del business in cui opera.

In un contesto sempre più globale, Deloitte in Italia – insieme a Deloitte Grecia e Deloitte Malta – si unirà ad altre realtà europee del network per creare a partire dal 1° giugno 2019 **Deloitte North and South Europe (NSE)**. Inoltre, nell’ambito di questo processo, la Function Tax & Legal italiana si integrerà definitivamente con le altre legal entity di Deloitte in Italia.

In ambito sociale continuano le iniziative promosse da **Fondazione Deloitte** che, confermando il proprio impegno in tale ambito, ha avviato numerose e importanti collaborazioni con realtà impegnate nel campo della cultura, dell’educazione e della ricerca. Valorizzare e preservare le meraviglie del nostro Paese è una delle “missioni” di Fondazione Deloitte, che intende affiancare e supportare le istituzioni e le eccellenze di settore attraverso donazioni e attività di volontariato. Crediamo che non esista progresso senza adeguati investimenti nella ricerca, nell’istruzione e nell’educazione e siamo consapevoli che in questo modo si possa migliorare il futuro della collettività. Sempre con Fondazione Deloitte siamo attivi in Italia e nel mondo nel fronteggiare eventi che stravolgono il normale corso dell’esistenza di singoli individui, comunità e talvolta intere popolazioni a cui non possiamo e non vogliamo restare indifferenti.

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



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

A handwritten signature in black ink that reads "Enrico Ciai". The signature is written in a cursive, flowing style.





Nota metodologica

Il network di Deloitte¹ in Italia da sei anni redige il proprio Corporate Responsibility Report a livello italiano, continuando a offrire il proprio contributo anche alla creazione del Global Report del network di Deloitte a livello globale. L'impegno nel guidare i cambiamenti sociali è infatti un tratto distintivo della cultura di Deloitte e parte integrante del modo di fare business dell'intero network.

Questo sesto Report rappresenta per il network di Deloitte in Italia l'evoluzione verso una comunicazione di sostenibilità aggiornata, trasparente e strutturata, sviluppata con e per i propri stakeholder, in quanto illustra quanto fatto dal network sui temi legati alla sostenibilità, integrando le informazioni economico-finanziarie con quelle di natura non finanziaria, attraverso indicatori qualitativi e quantitativi.

Il presente Report è stato redatto in conformità ai "Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards" (di seguito "GRI Standards") definiti 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.



Quest'analisi è stata condotta in continuità con quanto realizzato nel FY2016 e tenendo in considerazione i temi rilevanti emersi dal confronto con le best practice di settore, al fine di avere una comparazione e un confronto di più ampio respiro.

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 2018² e alle attività da loro sviluppate nel corso dei FY2017 (1 giugno 2016 – 31 maggio 2017) e FY2018 (1 giugno 2017 – 31 maggio 2018) salvo diversamente indicato.

I dati e le informazioni sono riportati per entrambi gli anni 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.

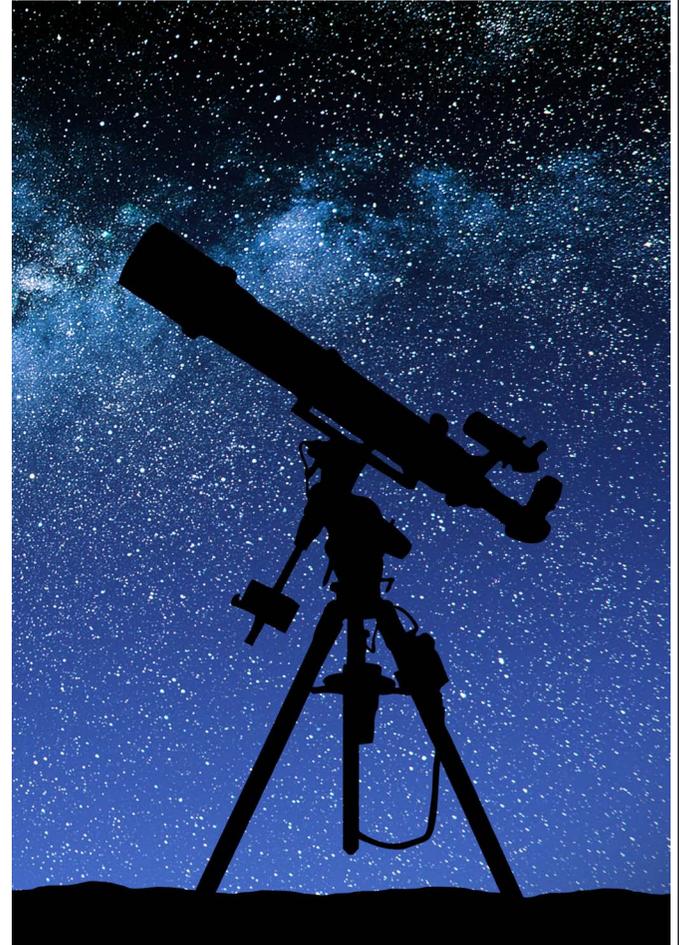
Contatti

Per richiedere maggiori informazioni sulle politiche di responsabilità sociale 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

Franco Amelio | Deloitte Sustainability Leader
Barbara Tagliaferri | Responsabile comunicazione

¹ 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.

² Per i dettagli rispetto alle Società considerate si veda la sezione Allegati.





Un'identità internazionale

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

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

Grazie al vasto capitale intellettuale di oltre **286.000 persone** in tutto il mondo, **il network fornisce servizi all'80% delle aziende Fortune Global 500**, così come alle grandi aziende nazionali, istituzioni pubbliche e società di successo e in rapida crescita.

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

Il network di Deloitte in Italia, come le altre member firm, supporta e fa propria la **Purpose** globale - **"Making an impact that matters"**, impegnandosi a generare un impatto positivo e di lungo periodo per tutti i suoi stakeholder.





Oltre **150**  Paesi

286.200  persone

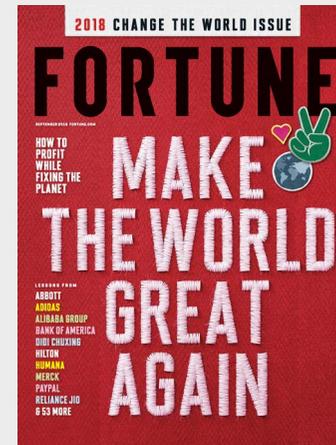
\$43,2 Mld  ricavi

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

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

Deloitte #52 della classifica Fortune 2018

Per la prima volta, nel corso dell'anno 2018 il network di Deloitte è stato incluso da Fortune nella sua prestigiosa lista “Change the World”, classifica annuale delle migliori aziende che lavorano bene, generando impatti positivi sulla società. Si tratta di un importante riconoscimento per il network internazionale di Deloitte, che da anni porta avanti il suo impegno nell'essere fautore di un cambiamento positivo per il pianeta.





Deloitte in Italia

Il network italiano

In Italia, dove è presente dal 1923, Deloitte è una tra le più grandi realtà nei servizi professionali alle imprese, con una continua crescita in termini di fatturato, numerosità del personale e presenza sul territorio, facendo della vicinanza ai clienti uno degli aspetti più rilevanti del suo business.

La **fotografia al 31 maggio 2018** vede il network di Deloitte in Italia composto da **6.043 persone** (+13% rispetto al FY2017) e con un fatturato di **669 milioni di euro** (+ 9,5% rispetto al FY2017). Ciò dimostra la capacità di continuare a fornire ai propri clienti servizi di qualità e a valore aggiunto, raggiungendo l'eccellenza grazie all'offerta multidisciplinare e alla presenza capillare sul territorio nazionale con **26 uffici**.

Il network di Deloitte in Italia eroga servizi a circa l'86% delle prime 100 società quotate in Borsa Italiana e a circa il 54% delle società quotate in Borsa Italiana.





26
Uffici



Oltre
6.000
Persone



43%
Donne



59%
Millennials



13%

Crescita delle persone
rispetto al FY2017

Fatturato³ (euro Mln)



³ Il fatturato è dato dall'aggregazione dei ricavi delle vendite e prestazioni e dalla variazione dei lavori in corso su ordinazione come risultano dai bilanci di esercizio delle società del network, al netto dei saldi economico/finanziari fra le società aggregate.

Nel corso del 2017 anche **Deloitte Malta** è entrata a far parte della member firm **Deloitte Central Mediterranean** (DCM), costituita nel 2016 da Deloitte Italia e Deloitte Grecia. Questi Paesi hanno deciso di unire le forze e iniziare una collaborazione per migliorare l'offerta al cliente e incrementare gli investimenti in aree di crescita potenziale, condividendo valori in termini di cultura, business e mercato nella regione mediterranea. Al 31 maggio 2018, il **network DCM conta più di 300 partners e oltre 7.000 persone.**

Principali highlights di Deloitte Central Mediterranean del FY2018



Italia

Circa 6.000 Persone
26 Sedi

Grecia

Circa 700 Persone
2 Sedi

Malta

Circa 350 Persone
1 Sede





CSR Commitment

In linea con l'approccio che ormai da qualche anno ha intrapreso il network globale, Deloitte in Italia si è spesa anche negli ultimi due anni per incontrare nel concreto la *purpose* globale “*Making an impact that matters*”, che risulta essere oggi più importante che mai, in un momento in cui le crisi umanitarie e globali mettono in pericolo un numero sempre maggiore di individui, in ogni parte nel mondo e nella gran parte dei Paesi in cui il network opera. È per questo che la Corporate Responsibility assume una rilevanza sempre maggiore e pertanto è e deve essere integrata negli obiettivi e nelle strategie di business di tutto il network, a livello globale, di member firm e infine nazionale.

Il network di Deloitte in Italia conferma il percorso di sostenibilità e responsabilità sociale fissando obiettivi sempre più sfidanti, dedicando risorse e perseguendo una ricerca di prosperità che sia positiva non solo per l'azienda, ma anche e soprattutto per il contesto che la ospita, nell'impegno di aumentare gli impatti positivi generati dalle proprie attività all'interno della sfera sociale, ambientale ed economica del contesto italiano ed internazionale. L'obiettivo primario è generare un equilibrio nella catena del valore, creando appunto valore per tutte le figure che influenzano e/o vengono influenzate da Deloitte, continuando a essere leader e promotore dei cambiamenti e delle evoluzioni che inevitabilmente caratterizzano il contesto attuale.



Stakeholder engagement

Il ruolo primario del network di Deloitte in Italia è da sempre la valorizzazione e l'interazione con gli attori che in qualche modo impattano o sono impattati dalle attività del network. L'adozione di un processo strutturato nell'ambito della sostenibilità è quindi il primo tassello per raggiungere una sempre maggiore integrazione sinergica delle tematiche ambientali e sociali con quelle economiche all'interno delle proprie attività.

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

Rispetto al fiscal year 2016, tale mappa è stata aggiornata con particolare riferimento a:

- L'aggiunta della categoria future generazioni a "Persone Deloitte e loro familiari", al fine di dare enfasi ai millennials, considerati sempre più importanti nella forza lavoro.
- L'aggregazione delle categorie "Comunità locale e territorio" con "Organizzazioni no-profit" in "Comunità locale e organizzazioni no-profit".

- L'aggiunta della categoria "Organizzazioni multi-stakeholder internazionali" con cui il network interagisce in modo sempre più attivo.

Le persone del network di Deloitte in Italia si impegnano continuamente nel mantenere relazioni con i principali stakeholder, elemento ritenuto una parte integrante delle attività quotidiane.

Attraverso queste interazioni, dirette e indirette, il network di Deloitte in Italia si impegna a indirizzare la propria strategia di crescita e il raggiungimento degli obiettivi con le aspettative e le priorità degli stakeholder.

Gli stakeholder del network di Deloitte in Italia





Materialità

In continuità con il Corporate Responsibility Report 2016 e con l'analisi di materialità pubblicata da Deloitte Global, è stato effettuato un **aggiornamento delle tematiche materiali**, prendendo in considerazione le principali evoluzioni del settore di riferimento e le best practice nazionali e internazionali. Ciò ha permesso di individuare gli aspetti che riflettono gli **impatti economici, ambientali e sociali più significativi** del network di Deloitte in Italia e che potrebbero influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder.

La definizione di tali tematiche ha portato al conseguente aggiornamento della matrice di materialità, in conformità ai GRI Sustainability Reporting Standards.

Di seguito si riporta la matrice di materialità 2018, che evidenzia le tematiche secondo tre categorie di importanza. Come emerge dall'immagine, le tematiche risultate più rilevanti, rappresentate nel quadrante di destra, sono:

- *Privacy e sicurezza dei dati e delle informazioni;*
- *Soddisfazione della clientela;*
- *Attrazione, crescita e formazione;*
- *Governance ed etica nel business;*
- *Diversità e pari opportunità;*
- *Innovazione e servizi innovativi.*

Tali tematiche riguardano prevalentemente aspetti specifici del settore – in primo luogo la protezione di tutte le informazioni che il network gestisce e la soddisfazione dei clienti – ma anche la rilevanza dello sviluppo delle persone e di garantire un business integro, nonché l'importanza di possedere una cultura aziendale attenta alle diversità.

I principali cambiamenti rispetto al FY2016 sono:

- L'aumento di rilevanza delle tematiche "Public policy engagement" e "Consumo energetico ed emissioni" al fine di allineare i contenuti con il progressivo impegno del network previsto per i prossimi anni in tali ambiti.



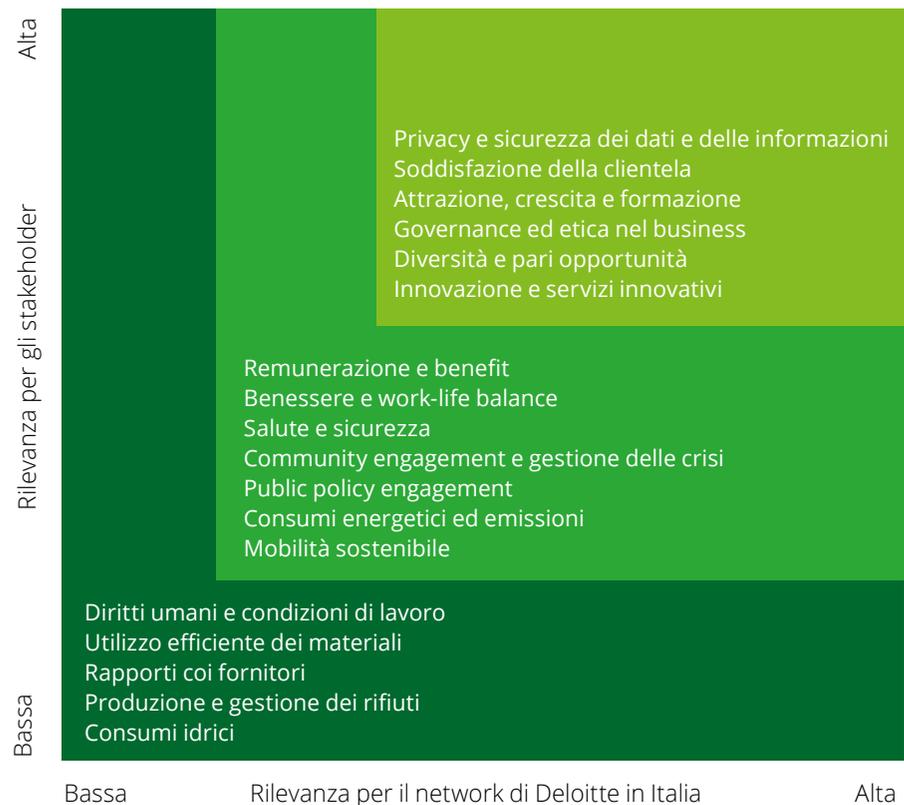
- La diminuzione di rilevanza delle tematiche “Diritti Umani e condizioni di lavoro” e “Utilizzo efficiente dei materiali”.

Inoltre, alcune tematiche sono state escluse dal processo di valutazione di rilevanza perché considerate imprescindibili per la corretta gestione sostenibile del business e integrate nelle politiche e nelle attività di Deloitte in Italia (i.e. “CSR Commitment”, “Gestione dei rischi”, “Rete internazionale”, “Presenza sul mercato”, “Performance economico-finanziaria”).

Le tematiche del quadrante in alto a destra, considerate prioritarie per il network di Deloitte in Italia e per i suoi stakeholder, saranno rendicontate nel presente Report.

Il quadro fornito dall’analisi di materialità rappresenta un ulteriore strumento per sviluppare e definire le priorità in materia di sostenibilità del network 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 corporate governance è l'elemento portante di tutto il processo decisionale e svolge un ruolo chiave nell'instaurare relazioni di fiducia tra l'impresa e i suoi stakeholder: l'integrità e il comportamento etico di tutti i soci e i collaboratori è la chiave per mantenere la reputazione e garantire la fiducia di tutti i soggetti interessati.

Il network Deloitte nel mondo è attualmente costituito dalle member firm di Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), una società inglese a responsabilità limitata che non rende servizi professionali a clienti, non influenza, non gestisce e non controlla, né possiede alcun interesse giuridico rilevante in alcuna delle member firm aderenti al network Deloitte. Per promuovere una gestione efficace e reattiva all'interno del network globale, Deloitte Global ha adottato degli standard che prevedono specifiche strutture di leadership e governance per le sue member firm.

I servizi ai clienti sono in genere resi direttamente dalle member firm del network Deloitte che offrono servizi professionali in aree geografiche delimitate e che sono soggette alle disposizioni legislative e regolamentari e al possesso dei requisiti professionali dei Paesi in cui operano. Ogni member firm è costituita e organizzata in maniera diversa, nel rispetto delle leggi nazionali, dei regolamenti e degli usi locali applicabili.



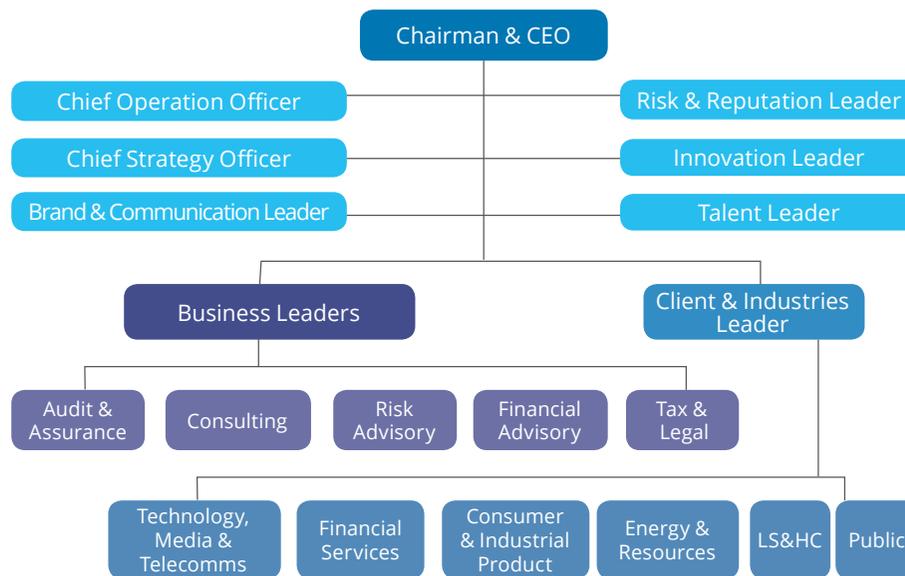
Per quanto riguarda l'Italia, la **member firm è Deloitte Italy S.p.A.** Essa non rende servizi a clienti, ma detiene partecipazioni, di regola minoritarie, nel capitale delle entità operative italiane aderenti al network Deloitte, costituite sotto forma di società di capitali, mentre la maggioranza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

A fianco viene riportato l'organigramma di Deloitte in Italia al 31 maggio 2018.

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

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

Corporate Governance del network di Deloitte in Italia



Comitato Esecutivo

Enrico Ciai | Chairman & CEO
Alessandro Lualdi | Tax & Legal Leader
Pierluigi Brienza | Consulting Leader
Gianluca Del Nero | Talent Leader
Ciro Di Carluccio | Risk Advisory Leader
Raffaele Fontana | Risk & Reputation Leader

Paolo Guglielmetti | Chief Operation Officer
Fabio Pompei | Audit & Assurance Leader
Antonio Solinas | Financial Advisory Leader
Andrea Poggi | Innovation Leader,
 Clients & Industries Leader



Gestione dei rischi

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

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

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

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

Etica e conformità

Valori e principi del network

Deloitte nel mondo mira a fornire ai clienti il più elevato standard di competenza professionale, anche in termini di qualità, integrità ed etica dei comportamenti. In tale contesto e quale significativo segnale di tale impegno, il network globale di DTTL ha definito i “**Global Principles of Business Conduct**” (di seguito anche “**Global Code**”), che si basano sui “**Valori Condivisi**”, valori che sono tuttora alla base del network globale di Deloitte.

Il **Global Code** sottolinea e ribadisce l’impegno di tutte le persone del network per il rispetto dei valori etici e riflette il principio fondamentale secondo il quale l’etica e l’integrità sono valori fondamentali e non negoziabili.

I valori condivisi

Integrità

In Deloitte l’integrità viene prima di tutto. Nel mercato in cui operiamo nulla è più importante della nostra reputazione e noi ci impegniamo a fare business con onestà, offrendo un servizio che si distingue per qualità e un elevato livello di professionalità.

Costante attenzione al mercato e ai clienti

Svolgiamo un ruolo chiave nell’assistere sia i mercati dei capitali, sia i nostri clienti nell’operare in modo più efficiente. Abbiamo consapevolezza dell’importanza del nostro ruolo e sappiamo che richiede attenzione e impegno costanti.



Impegno verso le nostre persone

Siamo orgogliosi della nostra cultura di attenzione verso le nostre persone e lavoriamo per supportarle e farle crescere. Ci impegniamo a creare un ambiente inclusivo che rispecchi il nostro chiaro e forte obiettivo di promuovere la diversità, il rispetto e un comportamento corretto.

Rafforzamento di una cultura della diversità

I professionisti Deloitte assistono i clienti nell'affrontare le sfide complesse poste dal mercato, offrendo un approccio innovativo e multidisciplinare. Deloitte crede che lavorare con persone che hanno background, culture e stili di pensiero differenti aiuti a crescere e a diventare professionisti e leader migliori.

Per supportare l'implementazione del Global Code, DTTL ha richiesto a tutte le member firm l'integrazione dei relativi principi in tutti i programmi in tema di etica, nonché nei Codici Etici e di Comportamento adottati a livello locale.

Al fine di implementare il Global Code, la member firm Deloitte Central Mediterranean ha definito un proprio **Codice di Comportamento**⁴ che recepisce i principi del Global Code in conformità alle normative applicabili.

Il network in tutte le sue attività è sempre attento alla sua capacità di generare impatto per le proprie persone, per le comunità in cui opera nonché per i propri clienti. Pertanto, come dichiarato nel Codice di Comportamento, il network di Deloitte in Italia si impegna a garantire l'eccellenza nei servizi, ad attrarre e sviluppare talenti e contribuire allo sviluppo sociale.

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

- Anticorruzione
- Responsabilità nella selezione dei fornitori
- Responsabilità sociale

L'Integrity Imperative e-learning

Nel 2017 DTTL Global ha sviluppato l'Integrity Imperative e-learning, un programma di formazione e-learning, altamente interattivo, sull'importanza di garantire l'integrità nel business. L'Integrity Imperative e-learning è rivolto a tutte le persone del network di Deloitte, chiamate a testare le proprie capacità decisionali in ambito etico, con l'obiettivo di porre l'integrità al primo posto.

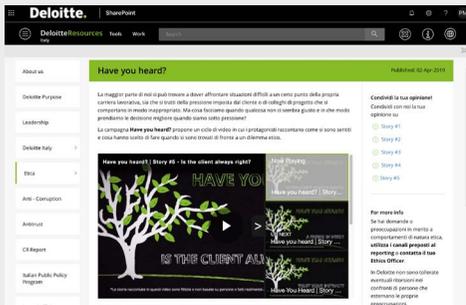
⁴ Il Codice di Comportamento è stato adottato dalle seguenti entità legali: Deloitte Central Mediterranean S.r.l., Deloitte Financial Advisory S.r.l., Deloitte & Touche S.p.A., Deloitte Consulting S.r.l., Telnext S.r.l., Deloitte Finance Process Solutions S.r.l., Deloitte Risk Advisory S.r.l., Officine Innovazione S.r.l., Deloitte Italy S.p.A., Deloitte Legal - Studio Associato, Studio Tributario e Societario.



Per migliorare la consapevolezza di quanto i temi etici siano pervasivi rispetto all'operato del network, annualmente Deloitte in Italia lancia l'**ETHICS SURVEY**, una specifica indagine su base anonima finalizzata ad affrontare su ampio spettro la percezione e la gestione delle tematiche all'interno del network. Nel corso dei FY2017 e FY2018 la partecipazione registrata è stata rispettivamente di 1.799 e di 2.072 persone.

Have you heard?

Nel corso del 2018 è stata inoltre lanciata la campagna *Have you heard?* che propone un ciclo di video in cui i protagonisti raccontano come si sono sentiti e cosa hanno scelto di fare quando si sono trovati di fronte a un dilemma etico.



Per rafforzare il proprio impegno verso la tutela dell'etica nel business, è stata da tempo definita la figura dell'**ETHICS OFFICER** che, insieme al CEO, ai Function Leader e al Risk & Reputation Leader, ha la responsabilità di preparare e implementare i programmi relativi a tematiche etiche e incoraggiare la diffusione all'interno della Member Firm dei valori etici a cui esso si ispira.

Inoltre, Deloitte ha definito a livello globale l'**ETHICAL Case Management Framework**, recepito e adattato da DCM, in cui sono indicati i diversi canali attraverso i quali è possibile riportare comportamenti potenzialmente contrari ai principi etici, nonché gli strumenti a disposizione per la consultazione in caso di dubbi su questioni di etica e compliance e una sintesi delle modalità di gestione di tali segnalazioni. In particolare, è stato identificato il canale **Deloitte Speak Up** dedicato alle segnalazioni in forma anonima di condotte improprie e per sollevare domande inerenti a temi di etica. Il canale è gestito da un soggetto terzo per garantire adeguati standard di riservatezza ed è accessibile in qualsiasi momento online o tramite linea telefonica per tutta Deloitte Central Mediterranean.



Qualsiasi questione rilevante su tematiche etiche può essere riportata al CEO, ai Function 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 ed i piani relativi ai programmi previsti su tematiche etiche.

Anti-corruzione

Nello svolgimento delle proprie attività, Deloitte promuove la correttezza e ripudia qualsiasi forma di corruzione, impegnandosi a rispettare le leggi in materia di anti-corruzione in vigore in tutti i Paesi nei quali opera. Deloitte Global è stata una tra le prime realtà a firmare lo United Nations Global Compact (UNGC) e collabora attivamente con il Partnering Against Corruption Initiative (PACI), un progetto del World Economic Forum.

In tale contesto Deloitte Central Mediterranean ha adottato una **Policy Anti-corruzione**, al fine di fornire un quadro generale di riferimento per garantire uniformità di comportamento nell'attuazione delle normative anti-corruzione e per assicurare il mantenimento dei più elevati livelli di integrità.



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

La maggior parte delle legal entity del network di Deloitte in Italia ha scelto di adottare il **modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001** al fine di assicurare condizioni di correttezza e trasparenza nelle proprie attività. Il Modello contiene infatti tutte le informazioni utili per prevenire la commissione dei reati, proponendosi di sensibilizzare tutti coloro che operano per il network di Deloitte in Italia sugli effetti derivanti dalle violazioni delle disposizioni previste dal Modello stesso e sulla tipologia dei comportamenti che possono costituire illecito.

In conformità alla Policy Anti-corruzione e sulla base della comunicazione DTTL "Member Firm Referral Integrity Process Guide and Minimum Expectations" nel corso del 2017 è stato predisposto il **Protocollo di gestione del Referral Integrity Process**, che definisce il processo di selezione e assunzione di soggetti eventualmente segnalati da clienti / pubblici ufficiali / incaricati di pubblico servizio, assicurando il mantenimento dei più elevati livelli di integrità, correttezza, trasparenza e onestà.

Anti-trust

Lo svolgimento del business di Deloitte nel mondo implica costanti interazioni con clienti e concorrenti. Queste interazioni devono essere improntate alla piena conformità con la normativa vigente in materia di diritto della concorrenza e con il **programma di anti-trust compliance** adottato dal network di Deloitte in Italia finalizzato a garantire la miglior gestione del rischio anti-trust e la promozione di una cultura in materia.

Eventuali condotte improprie o illecite, oltre a poter dar luogo a conseguenze pregiudizievoli di natura legale ed economica, possono pregiudicare la reputazione del network sul mercato ed è, pertanto, fondamentale la collaborazione di tutti gli individui che fanno parte del network nell'adottare tali norme di comportamento.



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.
- Deloitte si impegna a lavorare in modo etico, legale e professionale.
- Deloitte non paga né accetta tangenti, né induce o permette a qualsiasi terza parte di fare o ricevere tangenti per suo conto.



Il Sistema Indipendenza

Deloitte & Touche S.p.A., così come le altre entità aderenti al network Deloitte, ha posto in essere un articolato sistema di direttive, procedure e processi con la finalità di garantire con ragionevole sicurezza il rispetto delle norme e dei principi italiani e internazionali in tema di indipendenza. Il framework di tale sistema – il **Sistema Indipendenza** – è costituito da “Policies Deloitte” che, con specifico riferimento all’indipendenza del revisore, sono definite in linea con le norme etiche del Code of Ethics for Professional Accountants emanato dall’International Ethics Standard Board for Accountants – IESBA. Le “Policies Deloitte” sono un framework “aperto”, integrabile con direttive, norme e principi applicabili in relazione a circostanze specifiche, aventi prevalentemente valenza locale o territoriale.

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

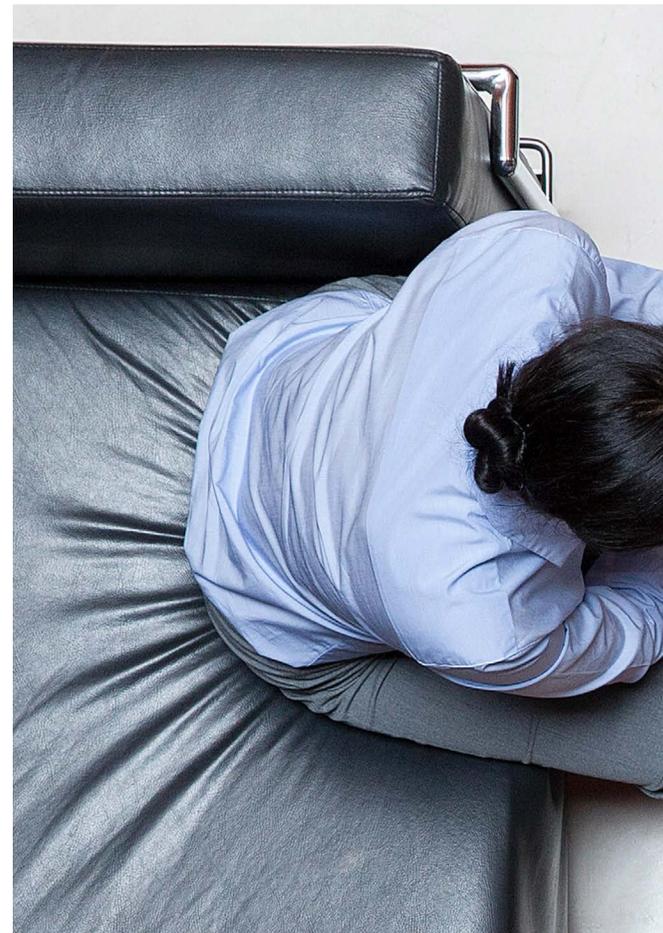
Monitoraggio e verifiche relative all’indipendenza del personale, agli incarichi e al Sistema Indipendenza nel suo complesso

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

Conflitto di interesse







Privacy e sicurezza dei dati e delle informazioni

I professionisti del network di Deloitte si trovano ad acquisire e a trattare una mole significativa 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 varie istanze di natura normativa e di business. La tutela dei dati è pertanto una priorità del modello di *governance* e di business di Deloitte, perché 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, 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 in materia di Cyber Security

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



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 ai nuovi requisiti normativi, come per esempio il Regolamento generale in materia di protezione di dati personali.

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

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 ad 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, clienti e dipendenti) maggiori diritti di controllo sui propri dati personali. Le organizzazioni sono responsabilizzate nell'adottare adeguate misure di tutela dei dati.



Come Deloitte Central Mediterranean dimostra la propria compliance al GDPR

Deloitte ha definito un **GDPR Compliance Program** per tutte le entità interessate dal nuovo 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.

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 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 contezza 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

Le legal entity del network hanno nominato un Data Protection Officer, in ciascuno dei tre Paesi di cui si compone Deloitte Central Mediterranean. 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.

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.

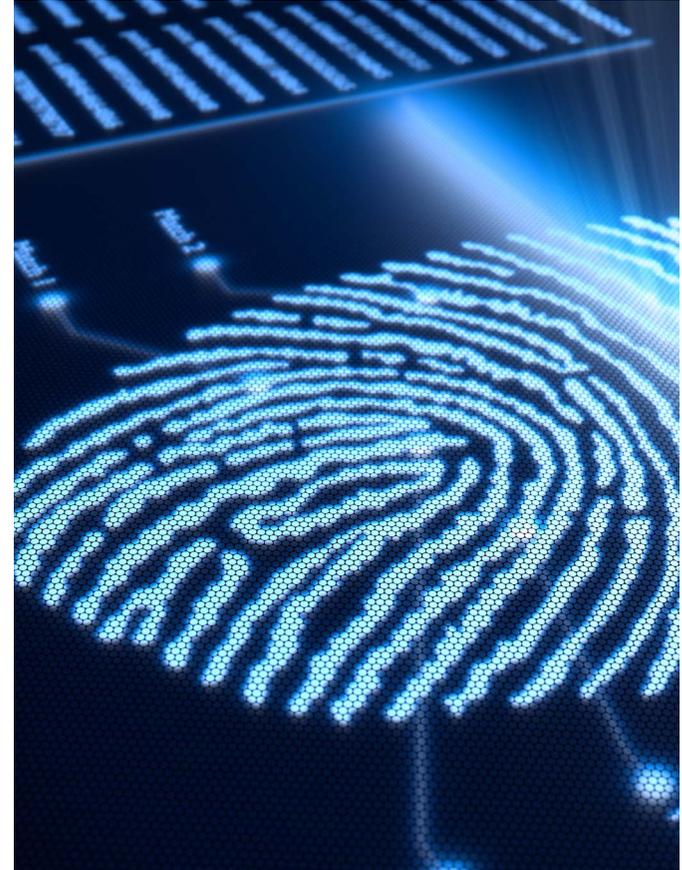
Il Programma è impiegato nella gestione dei servizi erogati, attraverso l'implementazione di pratiche e procedure mirate a prevenire, rilevare e rispondere a potenziali incidenti.

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 dei **Confidentiality Information Management Plan** (CIMP).

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.



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 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.

Deloitte ha quindi avviato un esteso e robusto **programma di Cyber Security**, che si prefigge di portare l'intero network di Deloitte, **entro il 2020**, 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 coerenti.
- Un robusto sistema di protezione dei dati e della confidenzialità delle informazioni è divenuto un requisito fondamentale, specialmente in alcuni settori (banche, telefonia, ospedali, ecc.).
- 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.



Cyber Acceleration Program

La gestione delle minacce cibernetiche rappresenta un imperativo strategico e una componente fondamentale del business di Deloitte. Per garantire la protezione di dati e sistemi del network 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.**

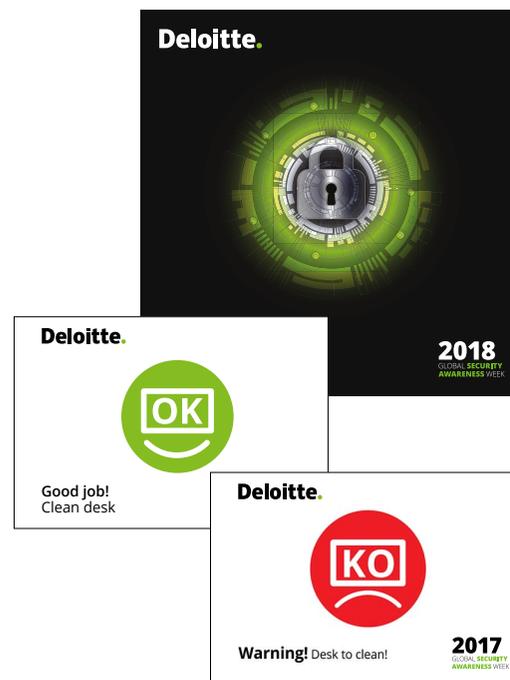
Il programma di formazione in materia di cyber security

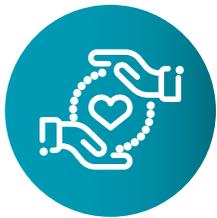
Ogni anno Deloitte Central Mediterranean organizza la **Security Awareness Week** in cui tutte le persone del network prendono parte a diverse iniziative dedicate e ricevono materiale informativo al fine di rafforzare le conoscenze e la consapevolezza sui temi di security, confidentiality e privacy.

Le principali iniziative e i relativi risultati sono:

- Deloitte Central Mediterranean ha proposto alle proprie persone un **questionario riguardante la security**, che è stato superato dall'85% dei partecipanti con un punteggio superiore al 60%. La sensibilità nei confronti delle tematiche sulla sicurezza e protezione di dati e informazioni sta crescendo, come testimoniano il tasso di partecipazione e i risultati registrati dal questionario somministrato.
- Circa 1.700 persone hanno ricevuto uno **spear phishing test**, che simulava una mail da parte del supporto IT, che richiedeva di resettare le proprie credenziali MFA e installare una finta applicazione. La mail presentava tuttavia indizi sospetti: la mail non era in formato standard e il testo conteneva errori grammaticali. Il 21% degli utenti ha inserito le proprie credenziali e il 12% ha installato l'app. I risultati evidenziano la necessità di sviluppare ulteriormente la consapevolezza collettiva sui rischi legati a questo aspetto. Nonostante il 20% del target abbia segnalato l'evento sospetto a Deloitte Central Mediterranean support, un numero elevato di utenti ha risposto.
- Sono stati eseguiti due **clean desk test** nei principali uffici di Deloitte Central Mediterranean, da cui è emerso che circa il 68% degli utenti avesse una scrivania pulita e non mettesse a rischio i dati in proprio possesso. Il restante 32% è stato

invitato a seguire le indicazioni sulla pulizia della scrivania e dello schermo. Tali risultati dimostrano che è aumentato il livello di consapevolezza sull'importanza della salvaguardia dei dati.





Il valore creato

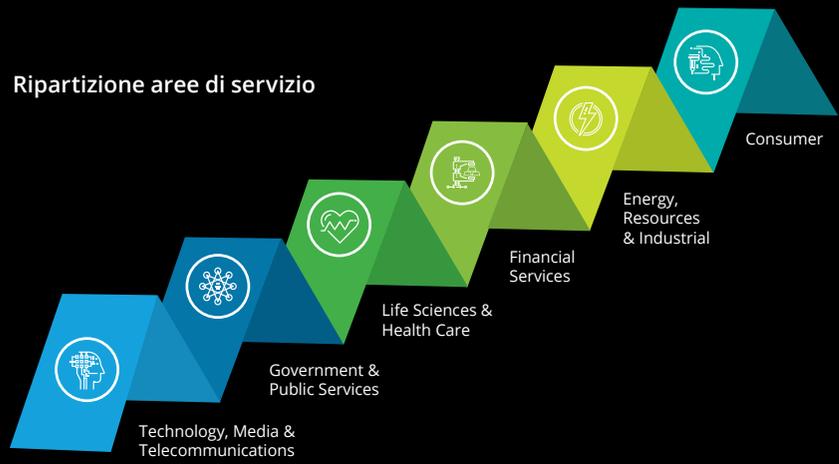
Le aree professionali



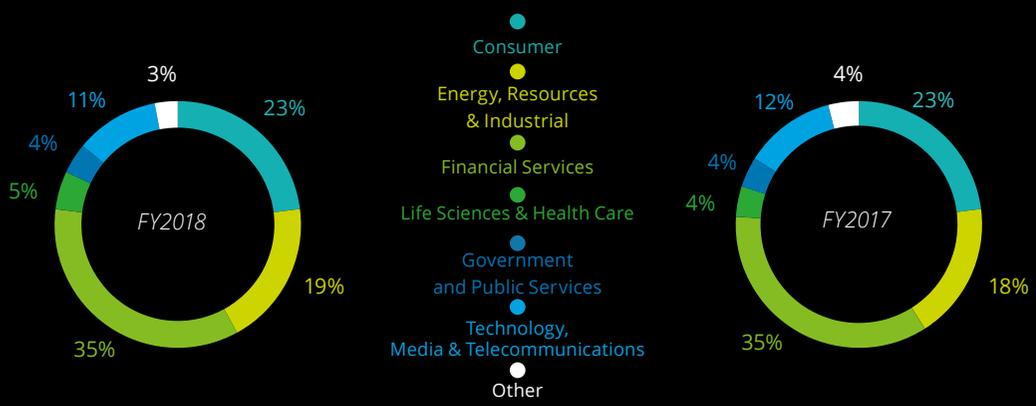
Ricavi by function



Ripartizione aree di servizio



Ripartizione dei ricavi per settore di mercato servito⁵



⁵ La voce "Other" contiene tutta la produzione delle Deloitte Member Firm e gli aggiustamenti di function che non sono riconducibili ai job e alle relative industry.



I servizi offerti

Il contesto nazionale e globale in cui le aziende italiane operano è in continua evoluzione, diventando sempre più complesso da comprendere e gestire. Il mercato che cambia e si presenta con nuove esigenze, regole e sfide, riserva agli imprenditori e alle aziende grandi opportunità che richiedono capacità di analisi ad ampio raggio.

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

La focalizzazione delle competenze delle entità appartenenti al network consente a Deloitte di offrire approfondimenti e servizi in linea con le più recenti evoluzioni di mercato e basati su un'expertise variegata e consolidata nel tempo.

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



Industry 4.0

I progressi sempre più avanzati nel campo della robotica, dell'intelligenza artificiale e dell'Internet of Things (IoT) sono solo alcuni degli elementi che trasformano in modo profondo e irreversibile il sistema industriale. Per questo, l'automazione industriale è al centro dell'attenzione dei piani di sviluppo industriale in diversi Paesi nel mondo e in Italia. Deloitte in Italia monitora l'adozione e l'evoluzione delle tecnologie disruptive, attraverso indagini mirate per essere in costante contatto con i trend e le esigenze del mercato.



Future of mobility

La tecnologia e le abitudini porteranno a una rivoluzione nel concetto di proprietà dell'auto e rivoluzioneranno lo stesso modo di guidare. L'evoluzione del settore automobilistico, inoltre, avrà diffuse implicazioni su modelli in campo energetico, assicurativo, sanitario, ma anche di finanziamento pubblico. In questo ambito, Deloitte nel mondo supporta i propri clienti nel delineare il nuovo "ecosistema della mobilità".



Made in Italy

Le eccellenze italiane continuano a dare valore al Made in Italy nel mondo, dove la tradizione delle qualità è sempre più legata alla necessità di innovare. Il marchio Made in Italy rappresenta un patrimonio che il Paese dovrebbe valorizzare continuamente con l'innovazione in settori chiave per l'economia come il turismo, l'automotive e il lusso. Con la propria esperienza, Deloitte in Italia affianca le realtà italiane che intendono valorizzare la propria tradizione sul mercato locale e internazionale.



In questo contesto, **Deloitte aiuta i clienti a risolvere problemi difficili e a raggiungere risultati di eccellenza**, grazie alla propria rete globale di servizi di qualità e a decenni di conoscenza ed esperienza. In quest'ottica, il network di Deloitte in Italia mette al servizio delle aziende le competenze dei propri professionisti, offrendo servizi innovativi, soluzioni multidisciplinari e una presenza capillare sul territorio.

Grazie alla combinazione delle diverse competenze interne al network globale, Deloitte è in grado di capire e valutare le richieste dei clienti e affrontarle con un approccio integrato e multidisciplinare. La visione approfondita e coordinata, nota come **"The Deloitte Difference"**, permette di fornire alto valore aggiunto ai propri clienti.

L'offerta di Deloitte non si basa su **servizi standardizzati ma su una proposta personalizzata**: infatti, solo lavorando a stretto contatto con il cliente si possono individuare le soluzioni giuste e rispondenti allo specifico bisogno.



Coinvolgere e fidelizzare il cliente

Nell'ottica di rafforzare la relazione con i vertici aziendali così come di migliorare la reputazione del brand, nel corso dei FY2017 e FY2018 **Deloitte in Italia ha ampliato l'offerta dei propri programmi dedicati a specifici ruoli aziendali**. A fianco degli storici CFO Program e CEO Program, sono stati concepiti **due nuovi programmi** dedicati ai Chief Innovation Officer (CInO) e ai Chief Operating Officer (COO).

Questi programmi si articolano in iniziative che mirano a fornire contenuti e aggiornamenti, quali survey e pubblicazioni, ma anche workshop, forum, eventi e lab informativi e formativi su tematiche specifiche.

CFO Program

Il CFO Program è un programma sviluppato dal network Deloitte a livello Global, a cui l'Italia partecipa da diversi anni, nato con l'obiettivo di fornire una piattaforma per scambiare informazioni e conoscenze utili ai CFO in tutto il mondo tramite attività di eminenze, networking e formazione. Nel tempo l'Italia ha consolidato diverse iniziative ed esportato alcune di esse in altri Paesi del network, come la CFO Survey, rendendo di fatto il programma attivo a livello di Deloitte Central Mediterranean.

Le iniziative più rilevanti intraprese nell'ambito del programma CFO nei FY2017 e FY2018 sono le seguenti:



Next Generation CFO Academy

Un programma formativo della durata di due giorni rivolto alla prossima generazione dei CFO che si svolge presso la Deloitte University a Bruxelles. Grazie alla partecipazione di esperti di formazione e management, l'Academy si propone di preparare i prossimi CFO ad affrontare le sfide legate al proprio ruolo con un approccio basato su tre pilastri per il successo: leadership per guidare l'organizzazione; influenza interna ed esterna all'azienda; competenza in diverse aree.

L'edizione del 2017 ha visto la partecipazione di 50 CFO da 20 member firm del network EMEA, di cui tre provenienti dall'Italia.



CFO Transition Lab

Il CFO Transition Lab è una giornata di workshop intensivo dedicata ai CFO che si trovano ad affrontare un significativo cambiamento nella loro attività dovuto alla nuova nomina o a un'importante situazione di discontinuità all'interno della propria azienda (merger, operazioni straordinarie, ristrutturazioni, acquisizioni, ecc.).

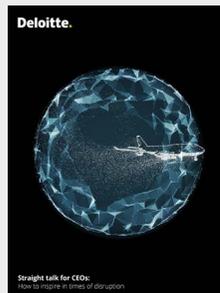
CFO Survey

La CFO Survey è un'esclusiva indagine realizzata dal network Deloitte in numerosi paesi dell'area EMEA che mira a identificare i trend e le sfide che i Direttori finanziari delle aziende italiane si trovano ad affrontare, confrontandone il sentiment rispetto ai CFO del resto d'Europa. I risultati della survey costituiscono un punto di partenza per la CFO Conference.



CEO Program

Il CEO Program è pensato per i Chief Executive Officer (CEO), proponendosi di affiancarli nella strada verso il successo personale in qualità di leader dell'azienda che guidano, attraverso insight ed esperienze innovative. I percorsi proposti nel programma mirano a rafforzare la leadership, lavorando anche sul rapporto tra il CEO e le più elevate cariche all'interno dell'azienda.



Inoltre, supportano la definizione dell'agenda strategica in momenti di trasformazione e cambiamenti radicali.

Nell'ambito del CEO Program, è stato creato un **Advisory Board**, composto da esperti e Key Opinion Leader, con l'obiettivo di fornire una visione di alto livello dei maggiori trend di mercato in settori chiave.

L'iniziativa più significativa realizzata nell'ambito del CEO Program è lo **Strategy Council**, un evento di rilievo che rappresenta un importante momento di confronto e aggiornamento su tematiche di attualità.



CInO Program

Il CInO Program è stato lanciato in esclusiva in tutto il mondo dalla member firm italiana con l'obiettivo di contribuire al dialogo con la Business Innovation Community, attraverso iniziative di promotion e di eminenze.

Oltre al rinomato **Innovation Summit**, un'iniziativa di particolare valore è stata la sponsorizzazione dell'evento **SingularityU Italy Summit**, grazie alla





quale è stato possibile offrire ai clienti più importanti del network l'accesso agevolato al summit. L'evento, una full immersion di due giorni (27 e 28 settembre 2017) sui temi dell'innovazione, ha visto la presenza sul palco di 20 speaker provenienti direttamente dalla Silicon Valley e ha coinvolto oltre 1.000 partecipanti tra executive di aziende e professionisti dell'innovazione.

COO Program

Nel FY2017 è stato lanciato dalla member firm italiana il COO Program, offerto in esclusiva in tutto il mondo. Il programma si colloca nell'ambito delle attività volte ad accrescere il dialogo con i Chief Operating Officer.

Tra le principali iniziative realizzate nei FY2017 e FY2018 si segnalano:

COO Survey

L'indagine, condotta in esclusiva da Deloitte su un panel di oltre 300 Chief Operating Officer, ha permesso di approfondire priorità e obiettivi strategici di chi in azienda ha la responsabilità di organizzare e ottimizzare le attività operative. Tra i temi affrontati nella survey, particolare attenzione è stata dedicata all'Industry 4.0, indagando il livello di maturità tecnologica dell'azienda e le sfide organizzative e culturali che questi ultimi si sono trovati ad affrontare nel percorso di trasformazione digitale.

COO Forum

Realizzato il 12 giugno 2017, l'evento ha presentato in anteprima i risultati della COO Survey. L'iniziativa ha riscontrato notevole interesse ed è stata arricchita dagli interventi dell'Onorevole Ivan Scalfarotto, Sottosegretario allo Sviluppo Economico, e di Stefan Hyttfors, speaker di fama internazionale e autore di volumi sulla leadership e il change management.

COO Newsletter

La COO Newsletter è una pubblicazione semestrale finalizzata ad apportare valore aggiunto alla COO community. Il primo numero, "The Robots are ready. Are you?", lanciato nel FY2018, ha approfondito gli ambiti della robotica e della cognitive automation, illustrando i benefici, gli usi e le prospettive di mercato di questi nuovi strumenti tecnologici.



Servizi innovativi

In ambito di innovazione, trasformazione e leadership, Deloitte in Italia offre servizi per risolvere problematiche complesse nella gestione del rischio, nella gestione di operazioni di finanza straordinaria, ricerca di nuove alleanze e collocamenti, oltre che nella gestione di tutte le tematiche fiscali.

Alla luce di questo approccio, il network di Deloitte in Italia ha sviluppato **nuovi servizi multi-disciplinari** e offerte, tra cui:

 Servizi rivolti alla gestione delle tematiche legate all'industry 4.0

 Retail sector services

 Deloitte Private, la business solution rivolta al mondo Private

 Monitor Deloitte, realtà che racchiude solo le migliori strategy practice attive a livello globale

 Servizi rivolti alla gestione delle tematiche legate all'industry 4.0

L'industry 4.0 rappresenta l'evoluzione industriale con cui tecnologie sempre più intelligenti e interconnesse diventano parte integrante delle organizzazioni e della vita delle persone che vi lavorano.

Scaturiscono così nuove opportunità, ma anche rischi e incertezze che riguardano diversi aspetti come l'impatto sociale, la pianificazione strategica delle organizzazioni, la gestione dei talenti e delle risorse umane e l'utilizzo di tecnologie integrate e diffuse in tutte le aree aziendali.

Deloitte in Italia supporta i propri clienti nell'individuazione delle modalità più opportune per accedere alle agevolazioni fiscali inerenti il Piano Nazionale Industria 4.0 e li accompagna nell'identificazione e nell'implementazione delle soluzioni tecnologiche più adatte alle proprie esigenze (Internet of Things, Big Data, Analytics, Process automation, ecc.), capaci di gestire temi connessi anche al Cyber Risk.

La trasformazione aziendale viene gestita tramite metodologie Deloitte sviluppate per indirizzare le risorse verso nuovi modelli di lavoro idonei al contesto dell'Industry 4.0.

 Retail sector services

Nell'ambito del settore retail sono stati implementati servizi innovativi legati alle tematiche di marketing, sicurezza, tecnologia e analisi dei dati.

Nell'area marketing sono stati sviluppati servizi di marketing automation, servizi di marketing content e servizi attraverso i quali vengono forniti efficaci

metodologie di ottimizzazione dei ritorni sugli investimenti di marketing.

Una delle esigenze sempre più impellenti per le aziende è quella della gestione dei dati anche a tutela dei consumatori stessi. In questo ambito il network di Deloitte ha sviluppato **servizi di gestione della Cyber Security** che spaziano dal supporto agli executive nella definizione di una strategia volta al rafforzamento della sicurezza dei più sensibili asset aziendali, fino alla gestione della vigilanza dei sistemi IT aziendali onde evitare eventuali attacchi informatici. Il network di Deloitte è stato classificato da diverse società di rating (Gartner, ALM Intelligence) come leader globale nei servizi di Cyber security.

In ambito tecnologico, il network di Deloitte supporta i clienti del settore retail nella gestione della digital transformation, anche attraverso soluzioni di AI e Machine learning, grazie alle quali le organizzazioni del retail possono trarre dai dati a loro disposizione le informazioni indispensabili nei processi decisionali a livello operativo.

Infine, i clienti retail sono supportati nel pieno controllo di tutta la catena del valore, attraverso attività di monitoraggio che limitano i rischi di frodi all'interno delle organizzazioni, tramite l'uso di specifiche piattaforme.



Cyber Risk services

Deloitte Cyber Risk Services (CRS), all'interno del network di Deloitte, fornisce **servizi atti a gestire i rischi informatici e tecnologici**, combinando le migliori metodologie e i più avanzati framework – standard riconosciuti con la conoscenza e l'esperienza dei diversi settori in cui opera, per creare soluzioni pratiche e sostenibili, da fornire ai propri clienti.

Deloitte Cyber Risk Services è un'eccellenza del network di Deloitte, con un modello fortemente integrato su tutte le geografie e con servizi di advisory, implementation e operations che possono essere erogati per i propri clienti in tutto il mondo. Il modello innovativo di CRS consente di fornire servizi per un ampio spettro di necessità, supportando efficacemente le complessità della trasformazione digitale e mettendo in sicurezza e in resilienza nel modo migliore possibile le infrastrutture, le applicazioni e i dati critici per tutte le tipologie di organizzazioni clienti, in tutti i Paesi in cui operano.

Un business in continua espansione

Nel corso degli ultimi anni Deloitte Risk Advisory ha completato la propria crescita organica, con acquisizioni mirate, che hanno consentito di consolidare la propria posizione in alcuni ambiti specifici, consentendole di diventare un **player unico nel mercato italiano**, capace di rispondere end-to-end alle richieste dei propri clienti. Nel FY2018 è stata eseguita l'acquisizione di **Quantum Leap**, società italiana specializzata nei servizi di Ethical Hacking, Penetration Testing e Incident Response, mentre nel FY2017 era stata eseguita l'acquisizione di **Intellium**, società specializzata nella consulenza strategica sui temi di Cyber Security, che ha consentito al network di diventare leader su temi innovativi, come l'Industria 4.0, le infrastrutture critiche, la governance integrata dei rischi Cyber, la cyber resilience, i Security Operations Center di nuova generazione, la Threat Intelligence integrata e i Computer Emergency Response Team (CERT).





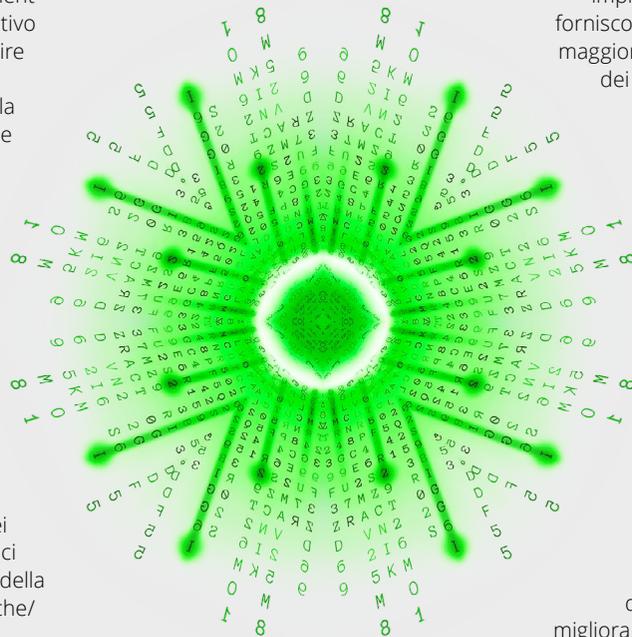
Le attività di Deloitte in ambito di Cyber Risk si articolano a livello globale in quattro macro aree

Cyber Resilience

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

Cyber Strategy

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



Cyber Vigilance

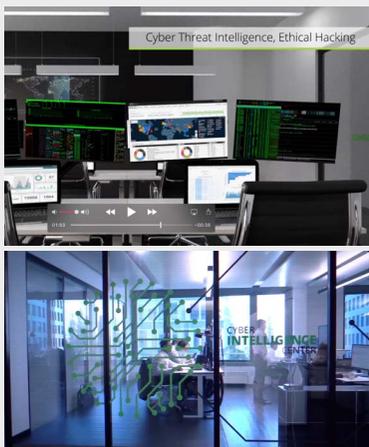
Fornisce servizi di threat detection, threat-intelligence e monitoraggio continuativo dei sistemi aziendali con impiego di tecnologie analitiche di correlazione, che forniscono ai professionisti della cyber security sempre maggiori capacità di identificazione, gestione e rimedio dei principali incidenti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

Cyber Security

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

CYBER INTELLIGENCE CENTER

Poiché le minacce informatiche si evolvono e diventano più complesse, sono necessarie competenze tecnologiche che sfruttino non solo le migliori capacità locali, ma che possano fare leva su competenze e capacità globali. Deloitte Cyber Risk Services ha sviluppato due Cyber Intelligence Center tecnologici in Italia – che rendono disponibili ai propri clienti le migliori soluzioni sviluppate nei centri di ricerca internazionali, servizi di sicurezza gestita e servizi tecnici avanzati di primario livello, tra cui, ma non limitati a, monitoraggio avanzato degli eventi di sicurezza, analisi e gestione delle minacce informatiche e risposte agli incidenti nelle aziende in modo da soddisfare la crescente domanda del mercato.



1° classificato per la consulenza sulla sicurezza

Deloitte ranked #1 globally in Security Consulting for the 7th Consecutive year by Gartner

Per il settimo anno consecutivo il network di Deloitte ottiene il primo posto nella classifica di consulenza sulla sicurezza di Gartner, società di ricerca tecnologica che ha ancora una volta classificato Deloitte al primo posto a livello mondiale nella consulenza sulla sicurezza, attraverso uno studio basato sull'analisi delle quote di mercato.

Leader nella consulenza di Cybersecurity

Forrester Global Cybersecurity Consulting Providers

Per il quinto anno consecutivo 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.





Nel corso del FY2018 è stata importata in Italia una nuova business solution concepita per rispondere alle esigenze del segmento delle aziende Private⁶.

Il programma Private si compone di un'ampia gamma di iniziative, oltre al supporto di un gruppo di lavoro dedicato formato da professionisti con competenze utili alle aziende Private. Inoltre, il network di Deloitte in Italia ha lanciato il programma **Best Managed Companies (BMC)**, destinato alle aziende Private che si distinguono per capacità organizzativa, strategia e performance.

Grazie all'accordo siglato con **ELITE**, il programma nato nel 2012 di Borsa Elite London Stock Exchange Group in collaborazione con Confindustria, il network di Deloitte in Italia ha reso possibile a diverse aziende italiane, provenienti da diversi settori, di entrare nella community internazionale di ELITE e di accedere, tramite la ELITE Deloitte Lounge, a un **percorso strutturato di formazione** della durata di 12 mesi volto a supportarne la crescita, con accesso a numerose opportunità di finanziamento e occasioni di contatto con potenziali investitori.

Best Managed Companies

Il programma Best Managed Companies (BMC), riconosce e premia l'impegno e le capacità delle imprese italiane, attraverso l'analisi di alcuni fattori critici di successo detti "pillar" tra cui strategia aziendale, competenze e innovazione, impegno e cultura aziendale, governance e misurazione delle performance.

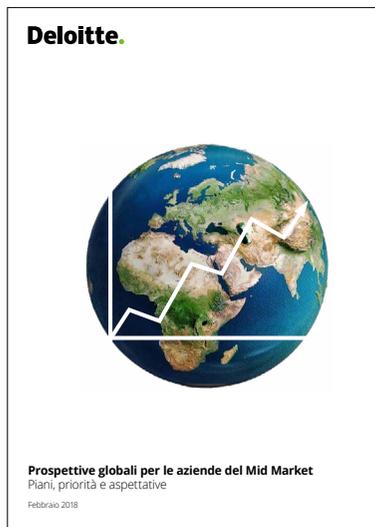
La prima edizione si è conclusa con una cerimonia di premiazione, che si è tenuta a Palazzo Mezzanotte a Milano il 22 maggio 2018. L'iniziativa è stata realizzata con il supporto scientifico di ALTIS Università Cattolica e il sostegno di ELITE, il programma di London Stock Exchange Group che favorisce lo sviluppo e la crescita delle imprese ad alto potenziale, e di Confindustria.



⁶ Piccole Medie Imprese (PMI) e tutte quelle imprese (imprese familiari, family office, investitori privati, ecc.) che pur non essendo PMI ne posseggono comunque i requisiti qualitativi (struttura proprietaria e di governance, mercati di riferimento, modelli organizzativi e manageriali, ecc.).



Infine, per meglio comprendere le sfide che le aziende Private affrontano, il network di Deloitte in Italia intrattiene un dialogo continuo con la prossima generazione di leader delle realtà del Mid Market e realizza diverse survey. Tra queste pubblicazioni, nel 2018 è stato lanciato il report “**Prospettive globali per le aziende del Mid Market. Piani, priorità e aspettative**”, un’indagine che ha coinvolto circa 2.000 executive a livello globale e che è stata localizzata per il mercato italiano.



L'offerta del private

Di padre in figlio

Deloitte in Italia offre supporto per evitare l'insorgere di conflitti generazionali, preservare la ricchezza della famiglia durante il passaggio ai componenti della nuova generazione, valorizzare le competenze e le attitudini distintive di ciascun membro della famiglia.

Innovazione al servizio delle imprese

I professionisti di Deloitte in Italia offrono il proprio supporto per stimolare una cultura aziendale che incoraggi la proprietà, il management e i dipendenti a essere innovativi, al fine di migliorare la capacità adattiva del proprio business grazie ad un'accurata scelta del tipo di innovazione su cui investire e i partner strategici da cui reperire competenze, tecnologie e idee necessarie al processo innovativo.

Valore d'impresa

Il network di Deloitte in Italia si adopera per rendere efficienti i processi aziendali, utilizzando adeguati sistemi di controllo, di governance e di gestione del rischio con lo scopo di instaurare e mantenere relazioni solide e durature con gli stakeholder.

Internazionalizzazione

In un mondo sempre più interconnesso, gli esperti di Deloitte in Italia si propongono di sviluppare sistemi informativi o informatici per permettere la crescita di un network internazionale, con l'obiettivo di creare un'adeguata organizzazione aziendale preservando gli elementi distintivi dell'impresa.

Finanza per la crescita

Deloitte in Italia si propone di anticipare i trend di mercato e di ottimizzare la struttura finanziaria, il rendimento delle attività e la qualità dei processi, così come di migliorare la misurazione delle performance. Offre inoltre il proprio know-how per individuare nuove possibilità di finanziamento e opportunità di networking con partner finanziari e industriali.

Rischi e opportunità

Deloitte in Italia supporta le aziende Private nell'identificare i possibili rischi, garantendo la sicurezza delle informazioni critiche aziendali e la compliance con i requisiti normativi e fiscali, definendo ruoli e responsabilità degli organi di governo e di controllo.





Nel FY2017 la practice Strategy italiana è entrata a far parte di Monitor Deloitte, realtà che racchiude solo le migliori strategy practice attive a livello globale.

Con lo scopo di aiutare i propri clienti a raggiungere rapidamente gli obiettivi di crescita, Monitor Deloitte supporta le aziende nell'anticipare e cogliere nuove possibilità di business.

L'offerta di Monitor Deloitte in Italia è stata presentata nella prima edizione dei **Monitor Deloitte Talks**. L'esclusivo evento, tenutosi il 26 ottobre 2017, si è proposto di stimolare la discussione sugli sviluppi del pensiero e del metodo strategico per affrontare e risolvere i "business dilemmas" imposti dal nuovo contesto competitivo. Particolare attenzione è stata riservata a temi quali lo scenario economico e la competitività del nostro Paese, la strategia, il business design, l'integrative thinking, ma anche la responsabilità sociale d'impresa.

I primi Monitor Deloitte Talks, aperti da Andrea Poggi, Head of Monitor Deloitte per l'Italia, sono stati animati da Roger L. Martin, uno dei più importanti consulenti strategici a livello mondiale, nonché Alumnus Monitor Deloitte. In platea, oltre agli Alumni Monitor in Italia, numerosi Chief Strategy Officer e Top Manager delle primarie aziende italiane.

Monitor Deloitte.

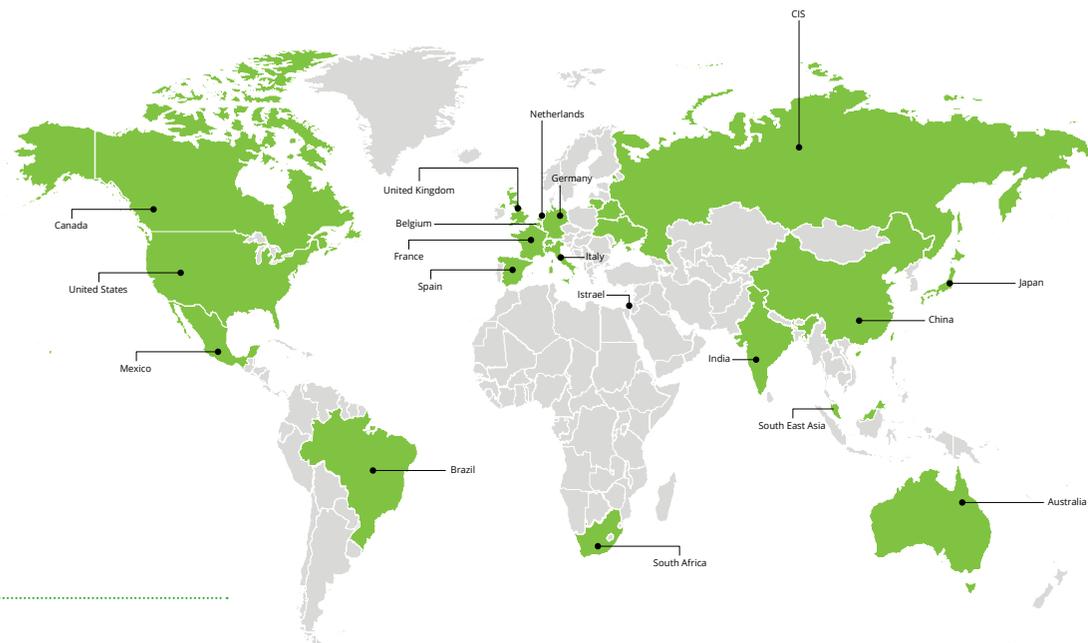


Innovazione

Innovazione è la parola chiave per avere successo in un mondo in continuo cambiamento ed è una delle cinque priorità strategiche di Deloitte a livello globale.

Deloitte in Italia, in linea con le strategie globali, si impegna a sviluppare offerte innovative e nuovi servizi e a promuovere una cultura verso l'innovazione all'interno della società.

Il network di Deloitte in Italia fa parte del Global Innovation Executive insieme ad altre 18 member firm.



Officine Innovazione

Il 30 marzo 2018 è stata annunciata la nascita della start-up innovativa, **Officine Innovazione** S.r.l., che, raccogliendo l'eredità dell'omonima iniziativa avviata nel 2015, promuove dentro e fuori Deloitte la cultura dell'innovazione, genera idee disruptive, tramite le sue **Innovation Challenge**, e studia le nuove tendenze tecnologiche.

Officine
Innovazione

I key-milestones di Officine Innovazione



Con Officine Innovazione, Deloitte in Italia intende offrire ai clienti servizi di innovation development and management volti a sviluppare e consolidare le iniziative in ambito di innovazione, arricchirsi delle migliori competenze e di nuove professionalità legate all'innovazione e attrarre nuovi partner dell'innovation ecosystem.

I servizi di Officine Innovazione si rivolgono, quindi, sia ai clienti di Deloitte che al network interno.

I servizi offerti ai clienti integrano e rafforzano le offering consolidate di Deloitte.

Internamente, i servizi offerti sono focalizzati su tre principali direttrici: sviluppo di idee, ricerca di soluzioni innovative e arricchimento di soluzioni innovative, promuovendo una cultura dell'innovazione, in particolare attraverso iniziative specifiche come le Innovation Challenge.

Inoltre, Officine Innovazione si propone di attrarre costantemente nuovi partner quali in primis acceleratori, centri di ricerca, università, incubatori, start-up e venture capital con l'obiettivo di diventare un attore fondamentale per lo sviluppo dell'Innovation Community a livello nazionale e internazionale.

I servizi di Officine Innovazione rivolti ai clienti



Switch2Product Innovation Challenge

Dal 2016 Officine Innovazione ha instaurato delle collaborazioni strette con alcuni tra i maggiori rappresentanti nel mondo dell'innovazione come **PoliHub** – il 1° incubatore universitario in Italia, il 2° in Europa e il 5° nel mondo – e con alcune **start-up tecnologiche**.

Il 4 aprile 2017 la cooperazione tra Deloitte Central Mediterranean, il Politecnico di Milano e il suo incubatore PoliHub ha dato il via alla prima **Switch2Product Innovation Challenge**, nella quale i partecipanti hanno collaborato insieme per trovare nuovi progetti e soluzioni innovative: il mondo delle università e il mondo del business si sono uniti quindi per rivoluzionare il tessuto economico dell'Area Mediterranea, facendo leva su imprenditorialità, tecnologie esponenziali e soluzioni innovative.



Le idee più innovative hanno avuto la possibilità di diventare nuove soluzioni di business e di:

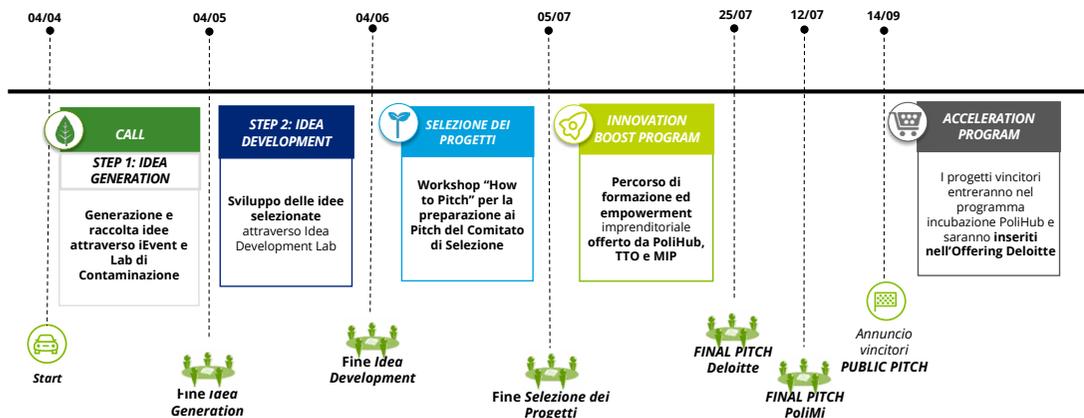
- Partecipare all’Innovation Boost Program in collaborazione con PoliMi e PoliHub;
- Entrare nel programma di Accelerazione di PoliHub.

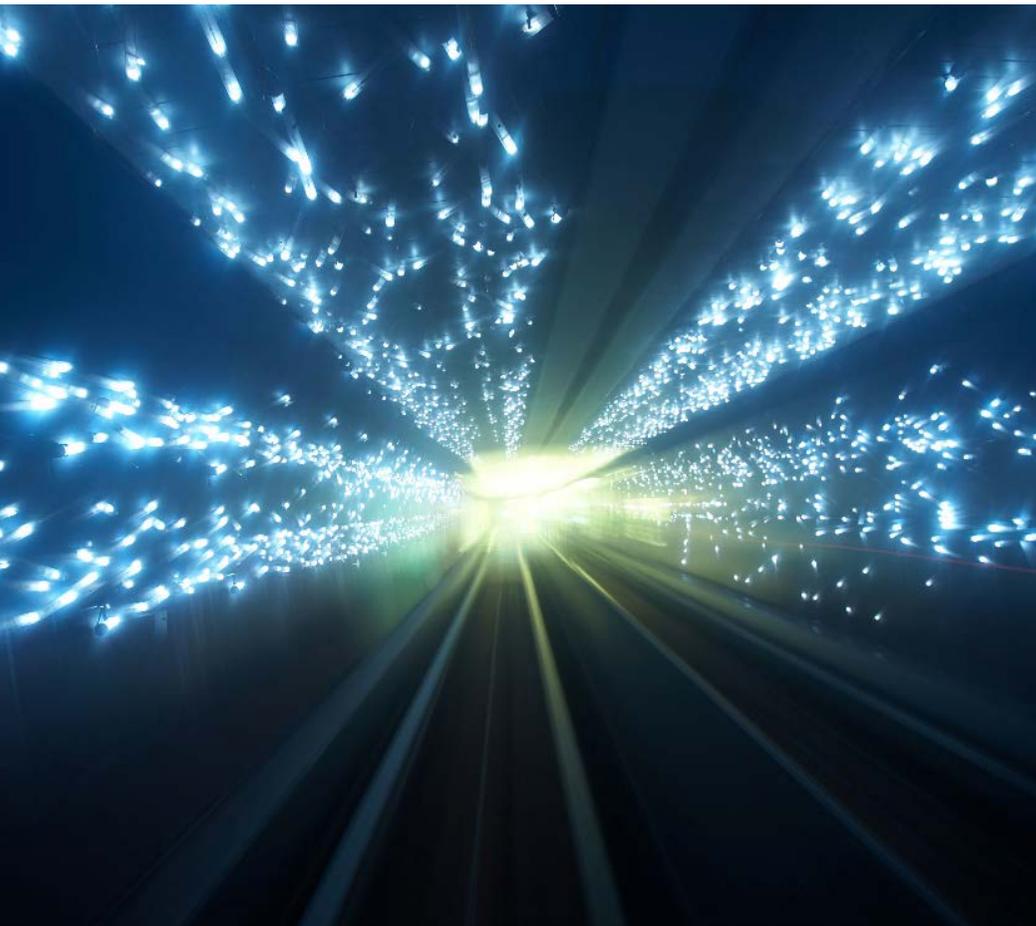
Smart Neighborhood è stata l’idea vincitrice del team guidato da Cristian Cattaneo, parte dello staff di Deloitte Consulting. L’idea ha sviluppato il concetto di “Vicinato” energeticamente autosufficiente, basato sullo “sharing” di accumulatori centralizzati e sulla creazione di una social energy community.



A Politecnico di Milano,
Deloitte and PoliHub
Competition

Gli step principali del Switch2Product Innovation Challenge





Audit and Risk Advisory Innovation Challenge

Il FY2017 è stato testimone di un'altra importante challenge, la terza a livello di network: l'**Audit and Risk Advisory Innovation Challenge** rivolta ai professionisti dell'Audit&Assurance e del Risk Advisory. La challenge è stata lanciata per rispondere all'esigenza di nuove soluzioni di business o tecnologiche da adottare per i professionisti del network di Deloitte in Italia al fine di migliorare l'efficienza del lavoro in un contesto normativo sempre più esigente e in un contesto di mercato sempre più competitivo.

La challenge ha spinto i suoi partecipanti a interrogarsi su quali nuovi strumenti possono essere utilizzati per supportare i clienti a migliorare nella gestione dei rischi e nel raggiungimento degli obiettivi aziendali e su quali nuovi servizi possono essere offerti per soddisfare i bisogni emergenti dei clienti.

Audit & Risk Advisory Innovation Challenge | Idee vincitrici



Innovation Summit

L'innovazione costituisce un elemento che porta valore alle aziende che fanno della tradizione il loro punto di forza e che, a loro volta, possono diventare motore di sviluppo innovativo per il Paese. Infatti, i Paesi che hanno saputo valorizzare le eccellenze attraverso l'innovazione sono riusciti a rafforzare la loro posizione di leadership.

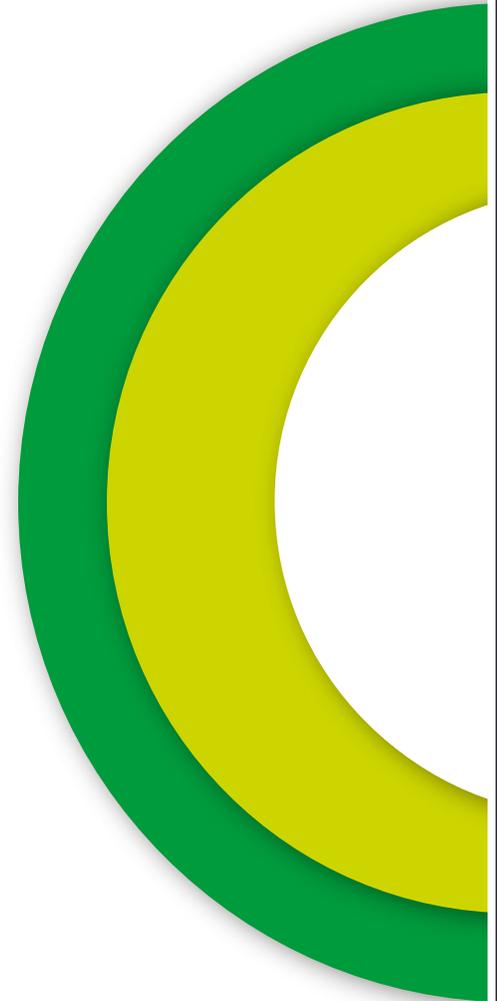
L'economia italiana è trainata da alcuni settori che rappresentano il Made in Italy nel mondo, tra cui fashion, automotive e turismo. Da soli, questi contribuiscono a generare quasi il 20% del nostro PIL, e fanno dell'Italia il 5° Paese per trade surplus del settore manifatturiero.

In questo contesto si inserisce la seconda edizione dell'Innovation Summit che ha affrontato i diversi temi che definiscono **l'impatto dell'innovazione sul tessuto economico e sociale del Paese**.



L'importante iniziativa, realizzata da Deloitte il 3 luglio 2017 a Milano, si è aperta con un video-intervento del Presidente del Consiglio Paolo Gentiloni ed è proseguita con una stimolante testimonianza di Steve Wozniak, co-founder di Apple ed esperto di temi di innovazione e integrazione tecnologica a supporto del business.

Il Summit è stato anche l'occasione per premiare le idee più innovative vincitrici dell'**Innovation Challenge** lanciata da Officine Innovazione tra tutte le persone del network di Deloitte in Italia.



Deloitte Digital

In un mondo dove il ruolo del cliente è sempre più centrale e dove il digitale ha modificato il nostro stile di vita e il modo di fare business, diventano fondamentali **creatività** e **tecnologia** per instaurare e consolidare il legame tra cliente e azienda.

Oggi per avere successo le imprese hanno bisogno di essere affiancate da partner che siano in grado di coniugare competenze diverse in un'unica offerta.

Deloitte Digital è la divisione del network di Deloitte in Italia **dedicata al processo di digital transformation**, che riunisce le competenze di una Digital Consultancy Agency, in cui capacità creative, tecnologiche e conoscitive dell'*industry* aiutano i clienti a realizzare e rendere concreta una nuova visione del business.

Definizione e creazione di iniziative innovative, piattaforme digitali ed esperienze significative, costituiscono le attività principali di Deloitte Digital, attività focalizzate non solo al disegno della soluzione di business per il cliente, ma anche mirate ad affiancarlo come partner lungo tutta la trasformazione.

Le esperienze sono disegnate concentrandosi sui momenti che contano per il cliente, considerando i punti di connessione razionali ed emotivi, dove ogni azienda può offrire di più ai clienti finali.



Deloitte. Digital

Le esigenze insoddisfatte dei clienti e le future opportunità di business possono essere scoperte e comprese dal disegno di servizi ed esperienze, collegate tra loro continuamente attraverso la tecnologia e rese uniche grazie alla creatività.

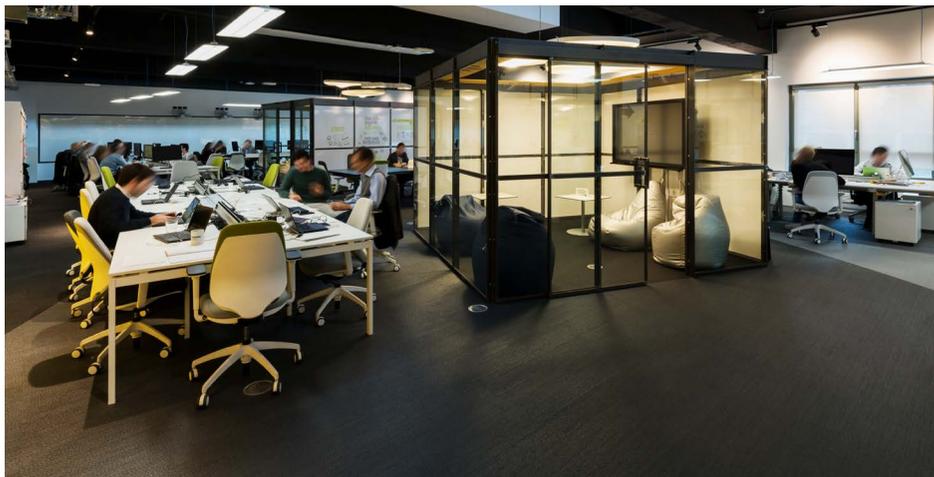
Nel team di Deloitte Digital collaborano talenti con un ampio spettro di competenze, che supportano i clienti nella definizione e realizzazione del loro

percorso di trasformazione, attraverso un processo mirato che contraddistingue Deloitte Digital dalle tradizionali società di consulenza.

Deloitte Digital si avvale di **partnership** con le principali aziende tecnologiche innovative del mondo, utilizzando i migliori asset tecnologici digitali disponibili.

Grazie a operazioni di ricerca continua di nuove eccellenze, Deloitte Digital conta a fine FY2018 **più di 400 talenti** in grado di supportare le aziende nella loro *digital transformation*, con una **crescita costante del 30% ogni anno**.





DIGITA – Digital Transformation & Industry Innovation Academy

Nel novembre 2017 Deloitte Digital ha lanciato la prima edizione del Deloitte DIGITA Academy, in partnership con l'Università Federico II di Napoli. Si tratta di un progetto che mira a rivoluzionare i metodi di istruzione tradizionali, **formando una nuova generazione di digital leaders**.

Il **percorso formativo** prevede sei mesi di lezioni presso il campus di San Giovanni a Teduccio (Napoli), con l'intervento di più di 50 manager e professori, per un totale di oltre 1.000 ore di insegnamento, seguito da tre mesi di tirocinio 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 50 aziende e business partners.

In linea con l'obiettivo di Deloitte "making an impact that matters", l'approccio DIGITA combina:

- *Alti standard qualitativi;*
- *Simulazioni reali;*
- *Esperienza estensiva multidisciplinare;*
- *Forte attenzione ai principali trend.*

La prima edizione ha registrato eccellenti risultati: **dei 50 talenti formati**, il 92% ha ricevuto un'offerta di lavoro e il **70% ha firmato un contratto con Deloitte o un partner DIGITA**.

Anche nel corso del FY2019 la Deloitte DIGITA Academy continua a proporre nuovi importanti progetti formativi rivolti ai giovani talenti.



Soddisfazione del cliente

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

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

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

- Evidenzia i **bisogni e le attese dei clienti** e consente di individuare **dove concentrare gli sforzi**.
- Favorisce la **comprensione dei bisogni latenti** del mercato, sviluppando la **capacità di cogliere i segnali** anche se deboli e di **anticipare i bisogni**.
- Aiuta a cogliere spunti, suggerimenti e stimoli alla **definizione di interventi sempre più efficaci**, anche di carattere organizzativo, pianificazione delle risorse e gestione del team.

- Supporta la **verifica e la comprensione dell'efficacia delle strategie**, attraverso il monitoraggio sistematico nel tempo del livello di soddisfazione dei clienti.
- Supporta la **definizione di nuove aree di servizi** in modo strategico.

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

Risultati dell'assessment di Deloitte Central Mediterranean per il FY2018⁷



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

⁷ Il dato si riferisce esclusivamente ai risultati del questionario on-line

⁸ Impression: numero di volte che un singolo contenuto è stato mostrato su un social network. Un utente unico può aver visualizzato il contenuto in più impression.

Social Network (FY2017-FY2018)

I social media sono un modo per far interagire persone e aziende in modo dinamico, trasparente e collaborativo, condividere informazioni e costruire relazioni reciprocamente vantaggiose.

Mettiamo in contatto le persone con idee, esperti, comunità e servizi che sono incentrati sui loro interessi e le aiutiamo a sfruttare al meglio il ricco network di Deloitte.

 2.500.000 impression⁸
11.000 mi piace

 6.200.000 impression
75.000 follower

 340.000 impression
2.000 follower

 530.000 impression
3.000 follower



Pubblicazioni ed eventi proprietari

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

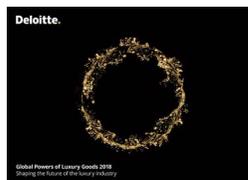
Le iniziative di eminenza e di promotion contribuiscono attivamente al posizionamento di Deloitte sul mercato.

Solo nel FY2018 il brand Deloitte è stato menzionato in **8.914 articoli** ed è comparso in 3.041 articoli dedicati, due cifre significative e in crescita rispetto ai numeri del FY2017 (rispettivamente 7.252 e 2.588). Il sentimento generale e la percezione della member firm sono positivi, come confermano il 97% dei commenti social.

Nell'arco dei FY2017 e FY2018, Deloitte ha pubblicato **oltre 30 insight** tra survey, articoli e report specialistici, prodotti dalla member firm italiana, importati dal network global e calati sul nostro mercato. Di seguito riportiamo le iniziative di contenuto più rilevanti.

Global Power of Luxury Goods

Giunto alla quinta edizione, il report analizza le 100 maggiori aziende del mondo del lusso sulla base dei dati pubblici relativi alle vendite delle stesse e delinea i principali trend che influiscono sul mercato del luxury, fornendo una prospettiva economica per il settore. La pubblicazione è realizzata a livello internazionale sotto la guida della member firm italiana. Il report è stato presentato al Financial Times Business of Luxury Summit tenutosi a Lisbona e a Venezia rispettivamente per le edizioni del 2017 e 2018.



Global Mobile Consumer Survey

Lo smartphone è uno strumento sempre più presente nelle nostre vite: da questa considerazione lo studio ha esplorato l'utilizzo dello smartphone, delineando le tendenze relative alle abitudini e ai comportamenti degli utenti. L'indagine ha permesso di definire il ruolo dello smartphone all'interno della nostra quotidianità, analizzando attività quali i pagamenti, l'utilizzo delle app e l'interazione con altri smart device, amplificata dall'attuale interesse per l'Internet of Things (IoT).

La ricerca, condotta su 53.000 persone in 33 Paesi in tutto il mondo, è stata localizzata per il mercato italiano, dove sono state condotte circa 2.000 interviste.

Il settore agroalimentare – L'innovazione nei paradigmi

La pubblicazione "Il settore agroalimentare. L'innovazione nei paradigmi" approfondisce l'innovazione nei paradigmi che governano l'operatività e generano l'eccellenza in un comparto fondamentale per l'economia italiana. In particolare, l'individuazione dei paradigmi – consapevolezza del consumatore, sinergia tra gli attori del settore e disponibilità dei prodotti – si pone come anello di collegamento tra le regole d'oro del settore e gli scenari di sviluppo. La pubblicazione è stata presentata in anteprima presso il Parlamento Europeo il 22 novembre 2017 e successivamente presentata alla business community italiana il 25 gennaio 2018.



Verso gli obiettivi del 2050: un modello energetico sostenibile per l'Italia

In linea con la politica energetica avviata dall'Unione Europea, che mira a raggiungere una "Low Carbon Economy" tra il 2050 e il 2100, lo studio di Deloitte in Italia si è proposto di definire le principali misure di decarbonizzazione che l'Italia dovrebbe adottare, quantificandone l'effetto sulle emissioni di gas serra. I risultati dello studio sono stati presentati durante l'evento "A sustainable Energy Model for Italy in 2050", tenutosi a Milano il 15 giugno 2017 e successivamente replicato a Bruxelles, in cui si sono trattati temi quali un modello energetico sostenibile per l'Italia, le linee guida per investimenti responsabili e la mobilità sostenibile.



Ruote che lavorano

L'Italia vanta una tradizione di eccellenza e d'avanguardia in ambito automotive che, secondo stime, sarà capace di catturare una quota di almeno 20 miliardi del mercato degli scambi mondiali automotive al 2030.

L'indagine demoscopica "Ruote che lavorano (Wheels that work)" condotta da Deloitte in Italia e pubblicata sia in italiano che in inglese, ha analizzato la filiera nazionale dei Professional and Industrial Vehicles (PIV), mettendo in luce alcune zone d'ombra legate alla percezione del settore e aiutando a definire aree in cui è richiesta attenzione per non perdere vantaggio competitivo a livello globale.



L'innovazione nelle eccellenze italiane

Stimolare l'innovazione all'interno di un Sistema Paese vuol dire portare benefici sul piano industriale, ma anche sociale. In questo contesto, Deloitte in Italia ha voluto prendere atto dei cambiamenti nella nostra società e, in occasione dell'Innovation Summit 2017, ha approfondito l'impatto dell'innovazione sui settori che trainano l'economia italiana e che maggiormente rappresentano il Made in Italy nel mondo: fashion, automotive e turismo.

Attraverso un confronto tra le best practice internazionali e lo status quo del nostro Paese, la pubblicazione individua l'innovazione come leva per accrescere il primato dell'Italia sul mercato internazionale e riuscire a valorizzare il potenziale inesperto del proprio territorio, ottenendo benefici tanto per l'economia quanto per la società.



Grandi eventi

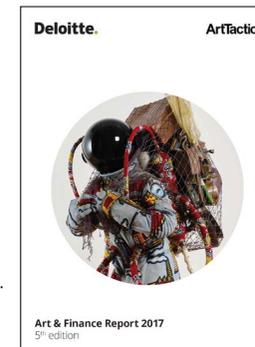
Strategy Council

La **quarta edizione** dello Strategy Council, tenutosi il 28 febbraio 2017 presso la Camera dei Deputati a Roma, è stata l'occasione per presentare di fronte ad un pubblico d'eccezione l'esclusiva ricerca condotta da Monitor Deloitte Strategy Consulting. La ricerca ha affrontato il **ruolo dell'Unione Europea nello sviluppo socio-economico del nostro Paese**. A conferma dell'attualità e della rilevanza del tema per l'Italia, sono intervenuti come speaker Laura Boldrini, Presidente della Camera dei Deputati, Angelino Alfano, Ministro degli Esteri, Sandro Gozi, Sottosegretario alla Presidenza del Consiglio, e Antonio Tajani, Presidente del Parlamento Europeo, di fronte a una nutrita audience composta da stakeholder, rappresentanti delle ambasciate, direttori generali e amministratori delegati. Dato il successo dell'iniziativa, l'evento dal titolo "European Union Today: still an opportunity?", organizzato in collaborazione con il Gruppo di Iniziativa Italiana e patrocinato dalla Rappresentanza Permanente UE - Bruxelles, è stato riproposto a Bruxelles il 24 aprile 2018.



Art & Finance

La **decima edizione dell'Art & Finance Conference**, che si è svolta a Milano l'8 novembre 2017, è stata organizzata da Deloitte Italy e Deloitte Luxembourg con il supporto di Borsa Italiana.



L'importante iniziativa ha permesso di approfondire il tema della **gestione delle collezioni d'arte private o delle aziende familiari** e di presentare la **quinta edizione dell'Art & Finance Report**, pubblicazione di riferimento per il settore per le analisi sul percepito, sui bisogni e sulle previsioni di collezionisti, operatori di settore (case d'asta, galleristi, art advisor) e wealth manager. L'incontro ha richiamato numerosi esperti del settore a livello internazionale tra cui il Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, Dario Franceschini, il Direttore della Pinacoteca di Brera, James Breadburne, e l'ex Ministro della Cultura Francese, Aurelie Filippetti.



CFO Conference

La CFO Conference è un importante evento che si pone in continuità con la CFO Survey. L'evento coinvolge i Direttori finanziari delle maggiori realtà del panorama italiano, per analizzare il contesto macroeconomico e le sfide che le aziende si trovano ad affrontare alla luce dei risultati emersi dalla CFO Survey. L'evento, proposto per la prima volta nel FY2017, si è concentrato sulle **sfide che i CFO affrontano nell'attuale e prospettico scenario economico e competitivo**. L'incontro, realizzato il 14 novembre 2016, ha visto la partecipazione di Herman Van Rompuy, Presidente del Consiglio Europeo dal 2009 al 2014, a fianco di Luigi Casero, Vice Ministro dell'Economia, e di diversi esponenti di rilievo del panorama industriale italiano. Nella seconda edizione dell'iniziativa, tenutasi il 23 novembre 2017, un centinaio di CFO provenienti da aziende di rilevanza nazionale hanno condiviso le sfide che affrontano in uno scenario professionale ed economico complesso, in cui le capacità tecniche e contabili non sono più le uniche competenze fondamentali per gestire l'attività finanziaria.

Fintech Talks

L'appuntamento con il Fintech si è confermato sia nel 2017 che nel 2018, proponendo un confronto sui **temi dell'intelligenza artificiale e dell'open banking**. L'edizione 2017 dell'EMEA FinTech Talks, tenutasi il 14 marzo, ha permesso di approfondire l'impatto che l'Artificial Intelligence e le Cognitive Technologies hanno sui financial services e sui modelli di business delle società finanziarie.

All'incontro sono intervenuti speaker internazionali tra cui Tom Davenport, che figura tra i massimi esperti a livello mondiale e autore di numerosi libri di successo. L'evento è stato anche l'occasione per presentare i risultati di una survey internazionale. La successiva edizione, tenutasi l'8 maggio 2018, ha permesso di discutere le **tematiche dell'open banking in termini di business e compliance**, presentando casi pratici a livello europeo ed è stata sviluppata in partnership con il FinTech Stage.



Greenhouse | Uno spazio altamente tecnologico e con utilità sociale

Greenhouse, nata il 29 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 riscontrato sin da subito l'interesse del network, ma anche quello dei clienti perchè 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 solo ad accelerare il business del network di Deloitte, ma anche a rendere la società un motore di cambiamento socio-culturale: è infatti uno spazio aperto che, con diverse iniziative ed eventi, si mette a disposizione della comunità.

Deloitte Greenhouse™



Ore di Facilitazione

FY2017

800

FY2018

1.200



Workshop e Lab

300

500



Ore di progettazione
Officine Innovazione

400

600



Eventi

250

300





Il talento di Deloitte in Italia

Le risorse umane rappresentano uno degli aspetti più importanti per il network di Deloitte in Italia. Senza queste risorse, senza la loro expertise, senza la loro dedizione, soprattutto per una società che eroga servizi di consulenza, non ci sarebbe il vero valore e il vantaggio competitivo che oggi Deloitte può vantare. È da questa consapevolezza che nasce la volontà e l'onere da parte di Deloitte di formarle, svilupparle e assicurarne il percorso professionale a loro più incline.

+708 persone
rispetto al FY2017



Attrazione, formazione e sviluppo del personale

Riuscire a far crescere i migliori talenti, e a svilupparne le competenze, nasce prima di tutto dalla capacità di attrarre i migliori talenti presenti sul mercato e trattenerli all'interno del network.

Deloitte nel mondo mette a disposizione ogni anno centinaia di posizioni, per laureati e non, nella costante ricerca di persone curiose, che siano in grado di "Making an impact that matters". Pionieri di nuove soluzioni, attenti osservatori di una realtà che continua a cambiare sempre più velocemente: le persone di Deloitte sono i talenti che sono stati scelti per accompagnare questo cambiamento.

Circa **600** stage avviati nel FY2018, di cui il **50%** tramutati in contratti di lavoro



A dimostrazione delle numerose opportunità che il network offre ai neolaureati che scelgono Deloitte come punto di partenza per il proprio ingresso nel mondo del lavoro, si segnalano i circa 600 stage avviati durante il FY2018 (circa 550 nel corso del FY2017), di cui il 50% trasformati in contratto di lavoro nello stesso anno.

Gli stage includono numerosi corsi di formazione, motivo per il quale l'investimento effettuato dal network sulle risorse porta alla trasformazione della maggior parte di questi in contratti di lavoro. Si segnala a questo proposito che quasi il 70% degli stagisti entrati nel corso del FY2017 sono stati assunti da Deloitte.



~ **36 anni** età media

L'importanza che Deloitte in Italia dimostra per i giovani talenti è confermata anche dall'alta percentuale di millennials⁹ presenti nell'organico del network di Deloitte in Italia, che rappresentano il 59% dell'organico del FY2018, e il 68% nel FY2017.



In particolare, per entrambi i fiscal year, l'età media delle risorse del network si aggira intorno ai 36 anni.

Un importante indicatore della capacità di far crescere le proprie persone del network di Deloitte in Italia sono le promozioni avvenute durante l'anno per posizioni manageriali.

Una parte integrante e basilare della crescita dei talenti risiede nel riuscire a sviluppare efficacemente le competenze necessarie al proprio lavoro. La formazione è la pietra miliare per riuscire a innescare creatività e innovazione, e per valorizzare al meglio le capacità professionali e personali di ogni talento.

Promozioni						
N. persone promosse	FY2018			FY2017		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	12	2	14	22	2	24
Manager	74	40	114	74	49	123
Totale	86	42	128	96	51	147

⁹Millennials" 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.

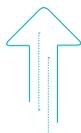


Ore di formazione pro capite



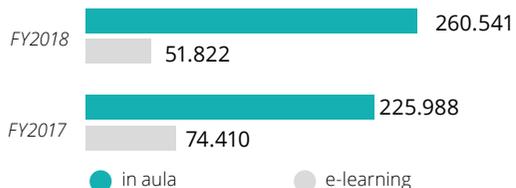
Il **piano di formazione** del network di Deloitte in Italia prevede ogni anno un percorso definito per le sue persone, attraverso l'erogazione di centinaia di migliaia di ore di formazione. Solo nel FY2018, le persone del network di Deloitte in Italia hanno effettuato nel complesso più di **312.000 ore di formazione** (circa 300.000 nel FY2017), che includono sia ore effettuate in aula sia ore effettuate in e-learning.

+4% ore di formazione erogate rispetto al FY2017



A supporto della formazione online è stato, inoltre, implementato a livello Global il sistema **Saba Cloud**, nuova piattaforma condivisa utilizzata per l'erogazione dei corsi e-learning.

Ore di formazione



Il **Central Talent Office (CTO)** nel corso degli ultimi anni si è notevolmente rafforzato, avanzando con le attività di convergenza relativamente al network internazionale, e continuando l'applicazione dei **Talent Standard**, set di competenze specifiche definite nel corso del FY2016 per tutte le member firm del network. Più recentemente è stato invece sviluppato il nuovo tool **Global Performance Experience**.

I Talent Standard

Leadership capabilities



Specialized technical capabilities

Core technical capabilities

Global Performance Experience

Deloitte Global ha disegnato un modello rivoluzionario e innovativo di performance management, il Global Performance Experience, con l'obiettivo non tanto di valutare le performance, ma di accelerarle, sviluppando il potenziale e le competenze di ogni practitioner.

Le componenti che costituiscono il modello permettono ad ogni risorsa di poter effettuare durante tutto il corso dell'anno, delle conversazioni di valore, nelle quali ricevere feedback, monitorare i propri obiettivi e trovare opportunità per sviluppare i propri punti di forza.



Le componenti chiave 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, 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.

Deloitte University EMEA

Il network di Deloitte in Italia sostiene attivamente Deloitte University EMEA (DU EMEA) e, in questi ultimi anni, questo impegno in termini di partecipazioni è più che duplicato rispetto al passato **coinvolgendo oltre 400 persone all'anno** nei programmi di formazione in central delivery presso le due sedi di Bruxelles e Parigi.

In particolare, è stato effettuato un ingente **investimento sulle persone junior**: nei programmi milestone a loro dedicati, le persone più giovani hanno la possibilità di entrare in contatto con la leadership e con i colleghi provenienti da tutta l'area EMEA, sviluppando competenze e relazioni in un contesto internazionale.

Nel FY2018, l'esperienza di Deloitte University si è estesa all'erogazione a livello locale di due programmi disegnati dal team EMEA: il modulo di on-boarding dedicato a tutti i neo assunti e il percorso formativo per i facilitator.

Il concetto di "leader-led learning" è centrale nella strategia DU EMEA e l'Italia contribuisce con l'attività di circa 40 tra senior manager e partner chiamati a promuovere e supportare lo sviluppo delle future generazioni di talenti anche attraverso esperienze di docenza.

Il progetto Deloitte University è in continuo divenire e uno dei suoi punti di forza riguarda il contesto multi-culturale in cui si sviluppa. Questo aspetto, tra l'altro, sostiene il business e le persone nella realizzazione di progetti internazionali per i quali è previsto un grande sviluppo nei prossimi anni.



Diversità

Strategia ALL IN – dal Global alla Member Firm

L'inclusione è un elemento essenziale per poter esprimere il purpose "Making an impact that matters" che si inserisce nelle finalità globali di diventare leader indiscussi e "prima scelta" per i migliori talenti.

Valorizzare e rispettare tutte le diversità presenti nel network di Deloitte in Italia è un principio che fa parte dei valori condivisi di Deloitte in linea con il suo Codice Etico nell'obiettivo comune di costruire contesti lavorativi inclusivi, capaci di includere le differenze di tutti, eliminando ogni forma di barriera o limitazione.

É in quest'ottica che nasce la **strategia globale di inclusione** denominata **ALL IN** che mira alla valorizzazione di tutte le diversità presenti nel network in modo da aumentare la rappresentanza di tutte le minoranze, con un focus particolare sull'equilibrio di genere.

Le due parole ALL IN simboleggiano l'impegno di Deloitte nel mondo e, in particolare, della member firm Deloitte Central Mediterranean di sviluppare una **cultura organizzativa inclusiva a 360°**, declinata su tutte le fasi della Talent Experience, in modo da dare a tutte e a tutti le stesse opportunità di crescere, di svilupparsi, di essere riconosciuti per il valore portato nel network.

I quattro pilastri della Talent Experience

Sviluppare un contesto lavorativo e una cultura organizzativa inclusivi significa attivare comportamenti e mindset declinati su tutte le fasi della Talent Experience, in modo che diventino parte del DNA di Deloitte.

Questo risultato si basa sull'attivazione e lo sviluppo di quattro pillar:

Valorizzazione del contributo del singolo individuo

Sviluppo di un senso di appartenenza



Costruzione di un ambiente rispettoso delle diversità

Rafforzamento di una leadership inclusiva

Questo approccio permette quindi la creazione di relazioni basate su tre principi fondamentali:

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



Diversità e Inclusione

Integrare la diversità in ogni attività quotidiana in cui equità e unicità sono promossi è un impegno individuale e organizzativo che da novembre 2017 si è concretizzato attraverso la creazione di una **struttura organizzativa dedicata**, composta da:

 Un Diversity & Inclusion Leader di network

 Un Diversity & Inclusion Committee per ogni Paese

Il comitato italiano è composto dal Diversity & Inclusion Leader, dal Talent Leader di network e da cinque partner provenienti da tutte le function 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 function, 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



Il punto di partenza di questa strategia è stato il lancio nel corso del 2018 del progetto **Every1**, un assessment che ha coinvolto un bacino di partecipazione rappresentativo della popolazione chiave del network, sia in termini di legal entity che di inquadramento professionale. Tale assessment ha avuto lo scopo di definire la situazione attuale, per poi identificare le azioni da intraprendere per l'implementazione della strategia del network nel breve e lungo termine.

Come parte di questa nuova strategia, anche per i prossimi fiscal year sono previsti diverse attività che il network di Deloitte in Italia, come a livello globale, si impegna a portare avanti, tra le quali un percorso formativo sulle principali skills del leader inclusivo e di consapevolezza su *bias* e pregiudizi.

In particolare, si segnala l'avvio nel corso del FY2019 di un'importante partnership, che concorre alla creazione di una cultura di diversità e di inclusione, con **Parks - Liberi e Uguali**. Tale associazione senza scopo di lucro 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.

Pari opportunità

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



Nel corso del FY2018 si segnala la presenza nel network di Deloitte in Italia di **2.594 donne** (2.321 donne nel FY2017), con un'**incidenza del 43%** (44% nel FY2017) rispetto al totale dei professionisti.

In un'ottica di miglioramento continuo della presenza femminile nelle posizioni apicali e dirigenziali, il network italiano si è prefissato degli obiettivi, declinando quelli che sono i principali impegni della

strategia globale ALL IN che mira a accelerare la presenza femminile nei ruoli di leadership.

Con l'obiettivo di rafforzare l'equilibrio di genere nei prossimi fiscal year, a partire dal FY2019, il network di Deloitte in Italia è diventato membro di **Valore D**, la prima associazione di imprese che promuove l'equilibrio di genere e una cultura inclusiva per la crescita delle aziende e del Paese.

COACHING MUM@Deloitte

Nel corso del FY2019 Deloitte in Italia sta sviluppando diverse iniziative col fine di supportare le neo mamme nella conciliazione del loro lavoro con la vita personale e di potenziare nuove competenze acquisite in seguito a questa esperienza di vita. Tra queste si segnala l'iniziativa COACHING MUM@Deloitte, percorso che accompagna le neo mamme professioniste aiutandole a comprendere la loro nuova identità e a sfruttare al meglio le competenze che ne derivano, attraverso incontri di gruppo ed individuali. COACHING MUM@Deloitte è solo una delle iniziative che il network sta implementando all'interno del nuovo percorso **Women Leadership Journey**, un programma di potenziamento e creazione di un modello di leadership al femminile.



L'attenzione al benessere delle persone

Essere un grande network, coinvolgere ed operare con migliaia di persone al proprio interno, è una grande ricchezza, ma anche una grande responsabilità. È per questo motivo che la tutela delle proprie persone, dal punto di vista fisico, quanto emotivo, rappresenta un aspetto di primaria importanza nelle politiche aziendali di Deloitte, dentro e fuori dall'ambiente lavorativo.

Per questo, a novembre 2017 è stato nominato un **Well-being leader**, la cui prima responsabilità è stata la definizione e l'approvazione di un piano strategico per implementare il Well-being all'interno del network. Tale piano utilizza un approccio olistico, per un benessere a 360° che si sviluppa su tre pillars: Body, Mind e Purpose.

Il benessere è infatti al centro della **Talent Experience** del network di Deloitte e alimenta l'impegno quotidiano verso le sue persone affinché possano essere piene di energia, sicure e consapevoli in tutti gli aspetti della loro vita.

Una mente concentrata, un corpo energico e un senso di appartenenza alla comunità sono gli elementi che, operando in modo sinergico, consentono a un individuo di esprimere al meglio le proprie potenzialità,

mantenendo in equilibrio la vita professionale con quella personale.

Tutto ciò trova riscontro concreto attraverso le numerose iniziative che, a partire da novembre 2017, sono state implementate all'interno del network. Tra queste, si segnalano in particolare, nel corso del FY2018, l'erogazione di un corso di **Yoga&Mindfulness** presso la sede di Deloitte di Milano, la partecipazione di 80 colleghi alla Stramilano e quella alla Milano Marathon con Staffetta Deloitte.

Sempre nel corso FY2018, sono, inoltre, state introdotte due nuove iniziative di grande rilevanza con riferimento all'aspetto del work-life balance col fine di salvaguardare anche la vita privata delle sue persone, oltre a quella lavorativa. Deloitte in Italia ha infatti deciso di limitare i giorni di trasferta a quattro, con un massimo di tre notti di pernottamento fuori, salvo casi eccezionali e preventivamente concordati.

Per fare questo, è stata introdotta una **nuova policy di viaggio** a inizio dell'anno 2018, limitata per il momento ad una sola legal entity, ma con l'intenzione di estenderla anche alle altre.

Inoltre, per permettere a tutti i professionisti una maggiore flessibilità, è stato attivato nel FY2017, per tre delle Società del network di Deloitte in Italia,



An engaged Mind

Ottimismo, capacità di reazione, chiarezza mentale e creatività per imparare, crescere e rispondere alle sfide



A sense of Purpose

Profondità di pensiero, gratitudine e capacità decisionale per lasciare un segno con i colleghi, gli amici, la famiglia, e nella società



An energized Body

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



Una cultura basata su flessibilità, libera scelta e supporto reciproco



il progetto pilota dello **smart working**, una forma flessibile di lavoro che consente di svolgere l'attività professionale anche al di fuori degli spazi di Deloitte. Il progetto pilota ha registrato una partecipazione del 18% ed è entrato in vigore a tutti gli effetti per le stesse Società nel corso del FY2018, con un'adesione media del 44% del personale delle singole legal entity. Tale novità rappresenta un'innovazione capace di sfruttare a pieno l'avanzamento tecnologico negli strumenti di tele-lavoro a vantaggio delle persone.

A livello di **welfare aziendale**, il network di Deloitte in Italia fornisce a tutti i suoi dipendenti, 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, per tutte le sue persone (esclusi i dirigenti) il network prevede l'erogazione di buoni pasto.

Come previsto dal CCNL di riferimento, il network di Deloitte in Italia offre come possibilità a tutti i suoi dipendenti l'iscrizione ad un **fondo pensione di categoria**.

Si segnala, infine, che Deloitte in Italia si avvale del **portale welfare Deloitte4YOU** dove sono previste convenzioni e agevolazioni per una vasta gamma di beni e servizi, compresi quelli sanitari.

Salute e sicurezza

Per quanto riguarda la tutela della **sicurezza sui luoghi di lavoro**, il network adotta politiche orientate alla prevenzione e protezione delle sue persone, alle quali il network trasmette tutte le nozioni e gli aspetti di cui devono essere al corrente in modo da operare nel modo più sicuro e salutare durante il proprio lavoro.

In particolare, la **Policy per la Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro**, adottata dalle diverse legal entity del network, è finalizzata alla prevenzione e alla gestione degli incidenti sul luogo di lavoro.

La ristrutturazione che durante il FY2018 ha interessato in particolare gli uffici di Milano è stata un'occasione per migliorare e adattare al meglio gli uffici alle nuove esigenze delle proprie persone, attraverso l'inserimento di pannelli fonoassorbenti per ridurre l'insonorizzazione negli open space.

Nel corso del FY2018 tra le persone del network di Deloitte in Italia si sono registrati **40 casi di infortunio**, di cui la grande maggioranza in itinere (34 casi). Tale numero nel complesso evidenzia una netta diminuzione rispetto al fiscal year precedente, dove i casi di infortunio totali erano stati **52**, di cui 46 in itinere.

Per il FY2018 si registra, quindi, un indice di frequenza¹⁰ pari a **4,73**, rispetto al **7,01** nel fiscal year precedente, ed un indice di gravità¹¹ di **0,10**, contro lo **0,12** registrato nel FY2017. Il tasso di assenteismo¹² risulta anch'esso in diminuzione, registrando un indice di **1,57** rispetto all'**1,71** del fiscal year precedente.



4,73

Indice di
frequenza



0,10

Indice di
gravità



1,57

Tasso di
assenteismo

Per quanto riguarda invece i collaboratori esterni, e più nello specifico gli apprendisti, non si è verificato alcun infortunio sul luogo di lavoro, con invece solo **5** infortuni in itinere ed un tasso di frequenza del **2,61**. Nel FY2017 questi dati risultavano essere superiori con un totale di 13 infortuni tra gli apprendisti, con un tasso di frequenza dell'**8,59**.

La formazione in materia di salute e sicurezza è anch'essa aumentata nel corso del FY2018 rispetto all'anno precedente. Nello specifico, nel corso del FY2018 sono state erogate **oltre 12.400 ore di formazione in materia di salute e sicurezza**.

¹⁰ L'indice di frequenza degli infortuni è stato calcolato come numero infortuni totali avvenuti durante l'anno / ore lavorate * 1.000.000.

¹¹ L'indice di gravità è calcolato come numero giorni persi per infortunio durante l'anno / ore lavorate * 1.000.

¹² Il tasso di assenteismo è calcolato come giorni totali di assenza durante l'anno / ore lavorabili * 100.



Comunicazione con le proprie persone

Strategie, obiettivi, risultati e tutte le informazioni di interesse per le persone di Deloitte in Italia delle singole entity che ne fanno parte e delle diverse aree di mercato sono stati condivisi nel corso dei FY2017 e FY2018 attraverso vari **canali di comunicazione**, tra cui le seguenti newsletter periodiche ed eventi:



Financial Results

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



CEO Mag

Newsletter trimestrale in formato digitale interattivo in cui il CEO di Deloitte Italy condivide sinteticamente le strategie, i risultati e le iniziative in corso nell'organizzazione, a livello di area geografica, Paese, business e mercato.



Between the Lines ON AIR

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



Audit Snapshot

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



Stories of Purpose

Ciclo di storie in cui le persone di Deloitte in Italia raccontano ai propri colleghi come vivono e concretizzano il Purpose che guida l'intera organizzazione: *"making an impact that matters"*, parlando di come il proprio lavoro porti valore ai clienti. Sono storie di impegno verso la comunità che raccontano come Deloitte crei un'esperienza distintiva per la loro carriera.



Why Deloitte

Ciclo di storie in cui tutte le persone che lavorano in Deloitte in Italia raccontano la propria esperienza di vita al suo interno, parlando di sé, delle proprie passioni, di un momento significativo, divertente o importante della propria vita professionale.



D.Event

Convention nazionale che coinvolge tutte le persone di Deloitte in Italia, un'opportunità per condividere le strategie future, illustrare i risultati dell'anno fiscale e sviluppare la consapevolezza di appartenere a un'unica grande organizzazione.





Why Deloitte?
Scrivi la tua storia
Raccontaci perché Deloitte
è speciale per te
Scopri di più



WHY?



CEO
mag

Deloitte.
Italia | Comunicazioni CEO | 22 marzo 2018



DCM and Italy Financial Results
FY18 – Q3



Risultati
Novembre FY18



DISRU



Fabio Pompei
Audit & Assurance Function Leader





L'impatto di Deloitte sull'ambiente e la community

Politiche di gestione e protezione dell'ambiente

Nel corso dei FY2017 e FY2018 abbiamo assistito ad un netto avanzamento dei cambiamenti climatici, catastrofi naturali che interessano il nostro pianeta con sempre più frequenza e, purtroppo, gravità. In un contesto dunque allarmante, le grandi aziende internazionali sono e devono essere in prima linea nel limitare il proprio impatto ambientale. Il network di Deloitte nel mondo, come dimostrano i dati, è notevolmente incrementato, e il network di Deloitte in Italia non è stato da meno. Per tale ragione, data la sua importanza a livello internazionale, **Deloitte si impegna concretamente nel monitorare e minimizzare i propri impatti ambientali.** Non a caso, il tema sempre più rilevante del cambiamento climatico ha spinto Deloitte, a livello di network, a definire degli impegni formali nella riduzione dei propri consumi.

Il sistema di gestione dei consumi è gestito a livello di network internazionale attraverso una piattaforma online per la raccolta dati. Questo sistema consente di monitorare i consumi e le emissioni su base annuale, indirizzando dunque le azioni di efficientamento energetico che sono intraprese a livello di network per sede di proprietà. Inoltre, è attualmente in via di sviluppo un **sistema per il monitoraggio dei consumi energetici**, che avrà inizio con l'installazione su uno degli edifici di Milano, per poi essere esteso in futuro all'intero network di Deloitte in Italia.



Gestione dei consumi energetici

Anche nel corso dei FY2017 e FY2018 il network di Deloitte in Italia ha proseguito il suo impegno nei confronti del contenimento dei consumi energetici attraverso azioni concrete.

In particolare, nel corso del FY2018 ha avuto inizio un **piano di ristrutturazione** degli edifici della sede di Milano, in occasione della quale i corpi illuminanti sono stati sostituiti con lampade a LED, più efficienti dal punto di vista energetico. Tale sostituzione è prevista ogni qualvolta una sede venga rinnovata.

Nel corso degli ultimi due anni il network di Deloitte in Italia ha registrato consumi di energia elettrica crescenti rispetto ai precedenti fiscal year, raggiungendo i 6.298.487 kWh per il FY2018, con una crescita di circa il 2% rispetto al FY2017.

Per quanto riguarda invece i consumi di gas naturale, derivanti prevalentemente dal riscaldamento degli edifici, nonostante la consistente crescita del network, è stata rilevata invece una diminuzione dei consumi, anche se minima, rispetto al FY2017 (-1%).

Consumi energetici suddivisi per fonte		
	FY2017	FY2018
Energia elettrica (kWh)		
	6.180.563	6.298.487 
Energia elettrica (kWh/FTE)		
	1.185	1.064 
Gas naturale (m³)		
	402.466	396.437 
Gas naturale (m³/FTE)		
	77,16	66,97 

Tale diminuzione è principalmente attribuibile al piano di ristrutturazione degli edifici che, nonostante il rilevante aumento dell'organico e l'espansione delle proprietà, ha permesso il contenimento dei consumi di gas naturale.

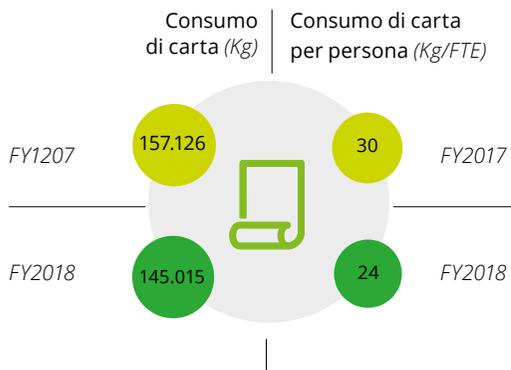
Gestione delle materie prime

Da diverso tempo il network di Deloitte in Italia ha adottato delle politiche per la **minimizzazione del consumo della carta**, essendo questa la materia prima più utilizzata nel campo in cui Deloitte in Italia opera, proseguendo con l'iniziativa inerente l'acquisto di carta riciclata, tutt'ora attiva all'interno del network, e registrando per il FY2018 un consumo di carta riciclata pari a oltre il 23% della carta utilizzata (26% nel FY2017).

La natura del lavoro delle persone del network, che spesso implica la presenza fisica presso le sedi dei propri clienti, e grazie a dei sempre migliori strumenti tecnologici, porta ad un **utilizzo sempre maggiore degli strumenti telematici**, che contribuiscono a mantenere l'impegno di una costante diminuzione del consumo di carta, sia in valore assoluto (-8% rispetto al FY2017) che per persona (-19% rispetto al FY2017).



Inoltre, al fine di minimizzare tali consumi, Deloitte in Italia ha previsto di introdurre nel corso del FY2019 il nuovo progetto **Go Live**, recente metodologia per la rilevazione delle spese attraverso l'utilizzo esclusivo di un tool online.

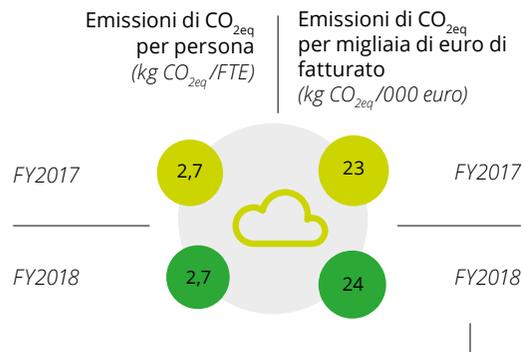


Seppure la carta rappresenti per Deloitte la materia prima maggiormente utilizzata, non per questo il network trascura le altre: i diversi edifici del network sono infatti dotati di bocconi per l'acqua destinati al personale, iniziativa nata **per ridurre l'uso della plastica**, disincentivando l'acquisto delle bottigliette usa e getta e promuovendo invece l'utilizzo di borracce.

Altri impatti ambientali

I principali impatti ambientali del network di Deloitte in Italia, data la natura dei suoi servizi, sono riconducibili per la gran parte alle emissioni di gas a effetto serra provenienti da viaggi di lavoro.

In generale, e come conseguenza della crescita del network, negli ultimi anni si è registrato un aumento delle emissioni totali di gas a effetto serra, nel FY2018 pari a 16.080 tonnellate di CO_{2eq}. Di queste, circa il 18% è attribuibile ai consumi derivanti dagli edifici, mentre la restante parte ai viaggi di lavoro. Nonostante il netto aumento del totale delle emissioni registrato rispetto al FY2017, quando ammontavano a 14.081 tonnellate CO_{2eq}, il trend delle emissioni pro-capite risulta essere invece in linea con l'anno precedente.



L'82% delle emissioni di gas a effetto serra generate, come precedentemente sottolineato, è attribuibile ai viaggi di lavoro. All'interno di questi ultimi, circa il 35% delle emissioni deriva da auto di proprietà dell'azienda, che assieme all'utilizzo delle auto in generale rappresenta l'impatto maggiore nelle emissioni da viaggi di lavoro, seguito da viaggi in aereo e dal pernottamento.

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

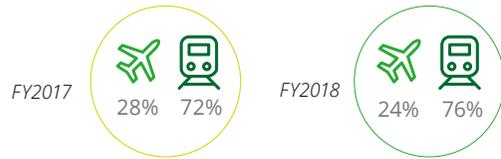


Visto il notevole impatto derivante dai viaggi di lavoro, il network di Deloitte in Italia ha avviato delle **iniziative di sensibilizzazione verso una mobilità più sostenibile** per orientare le sue persone a scegliere mezzi più sostenibili, prediligendo ad esempio l'utilizzo del treno piuttosto che dell'aereo.





Sulla tratta **Milano-Roma**, dal FY2017 al FY2018 è stato registrato un **incremento dell'uso del treno** rispetto all'aereo.



Tra i modelli disponibili all'interno della flotta auto aziendale è stata introdotta la possibilità per i dipendenti di poter scegliere l'auto ibrida, in modo tale da **agevolare il passaggio a fonti di energia sempre meno inquinanti**, fornendo alle proprie persone una flotta moderna e sostenibile.

Infine, per tagliare alla base le emissioni dovute a viaggi di lavoro, il network di Deloitte in Italia sta promuovendo sempre più gli strumenti di tele-lavoro, limitando la necessità di viaggio a favore di conference call o skype meeting e mettendo a disposizione delle proprie persone l'utilizzo di diversi strumenti come ad esempio

268.920 minuti di video-conference

Skype for business, Microsoft Teams e OneDrive per la comunicazione, collaborazione e il content sharing. A supporto di tale linea adottata è stato registrato un aumento del 71% nei minuti di video-conference effettuati dalle persone del network di Deloitte in Italia rispetto al FY2017 (157.260 minuti).

Utilizzo degli strumenti di tele-lavoro



Fondazione Deloitte

Fondazione Deloitte, costituita nel febbraio 2016, risponde al desiderio di porsi in modo sempre più responsabile e attento di fronte alla società a cui il network di Deloitte in Italia sa di dovere molto e a cui vuole restituire valore, mettendo in campo le proprie risorse e competenze, oltre che instaurando un dialogo con le istituzioni e le realtà di eccellenza presenti sul territorio nazionale e non solo.



Community engagement e gestione delle crisi

Fondazione Deloitte

Il nostro sogno. Il nostro impegno

Fondazione Deloitte ha un sogno: contribuire a migliorare il mondo attraverso la bellezza, il progresso e il sostegno a chi è bisognoso ed è convinta di poter fare la differenza nei tre ambiti in cui ha scelto di impegnarsi, non solo preservando e valorizzando ciò che di buono ed efficace già esiste, ma al contempo sviluppando soluzioni alternative nell'ambito della prevenzione.

Le nostre persone. Il valore della contaminazione

Uno degli obiettivi di Fondazione Deloitte è sviluppare l'impegno sociale delle persone del network di Deloitte in Italia. Per questo, sono stati creati dei progetti interni, individuali e di gruppo, a cui possono aderire dando il proprio contributo. Fondazione Deloitte conosce il valore della contaminazione e sa che le persone che lavorano in Deloitte possono essere portavoce di un impegno condiviso con i clienti.

Il nostro approccio. La nostra concretezza

Fondazione Deloitte intende rendere concreto il proprio impegno:

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

Sognare insieme
un mondo migliore.
Trasformarlo in proposito.
Realizzarlo.



Interventi sostenibili e mirati

Gli ambiti in cui operiamo



Cultura e beni culturali

Valorizzare e preservare le meraviglie del nostro Paese è una delle "missioni" di Fondazione Deloitte. Affianchiamo e supportiamo le istituzioni e le eccellenze di settore, attraverso donazioni e attività di volontariato.



Educazione, istruzione e ricerca

Non esiste progresso senza adeguati investimenti nella ricerca, nell'istruzione e nell'educazione. Investiamo sia nella formazione dei giovani sia in progetti che potrebbero migliorare il futuro della collettività.



Emergenze, di carattere nazionale e internazionale

In Italia e nel mondo spesso si verificano eventi che stravolgono il normale corso dell'esistenza di singoli individui, comunità e talvolta intere popolazioni. Non possiamo e non vogliamo restare indifferenti.

I progetti esterni

Progetti pluriennali

Fondazione Deloitte ha avviato collaborazioni con importanti realtà impegnate nell'ambito della cultura, dell'educazione e della ricerca per sostenere progetti ad alto impatto sociale.

Pompei Accessibile. Per una cultura accessibile a tutti

Il progetto "Pompei Accessibile", avviato a dicembre 2016 in occasione della Giornata Mondiale della Disabilità, ha reso accessibili le domus e gli edifici più significativi del sito archeologico di Pompei alle persone con difficoltà motorie.

Fondazione Deloitte si è impegnata per il triennio 2017-2020 a sostenere il progetto "500 metri senza ostacoli" che aggiungerà un ulteriore tratto di itinerario, dando vita al più lungo percorso italiano di accessibilità universale a un sito archeologico.

Guidato dal gruppo di ricerca del Dipartimento di Architettura dell'Università degli Studi di Napoli Federico II, il piano consentirà la realizzazione di un percorso di 500 metri per collegare le terme suburbane di Pompei, uno dei punti più famosi del sito archeologico, ma tra i più difficili da raggiungere, alla via principale.



Fondazione Deloitte per Fondazione Telethon Sosteniamo la ricerca innovativa verso la cura

Fondazione Telethon lavora ogni giorno perché la ricerca può donare una speranza concreta. La sua missione è fare avanzare la ricerca verso la cura delle malattie genetiche rare. Fondazione Deloitte sostiene la ricerca e ha scelto di impegnarsi con Telethon offrendo un supporto finanziario della durata di 3 anni.

Nell'ambito dell'iniziativa #unselfieperlaricerca, 700 foto che ritraggono 3.000 delle persone del network di Deloitte in Italia sono state scattate e postate sul profilo Instagram #fondazedeloitte.

Fondazione Deloitte ha donato a Telethon 5 euro per ciascun volto, arrivando a raccogliere 15.000 euro.



Fondazione Deloitte per Mudec Sosteniamo l'arte, promuoviamo la cultura

La valorizzazione delle differenze culturali, l'orientamento internazionale e l'innovazione in termini di fruizione e di offerta museale rendono il Mudec un museo unico in Italia. Deloitte in Italia, con il Patrocinio di Fondazione Deloitte, è per il triennio 2016-2019 a fianco di Mudec in qualità di sponsor.

Valorizzare e preservare il nostro patrimonio culturale è una delle missioni di Fondazione Deloitte, che intende affiancare e supportare le istituzioni e le eccellenze di settore.

Finance for Fine Arts con Borsa Italiana

Nell'ambito del progetto Finance for Fine Arts in collaborazione con Borsa Italiana, Fondazione Deloitte ha adottato l'opera "Gesù e la Samaritana" delle Gallerie di Venezia, opera di Pietro Negri, che necessita di un restauro.

Festival Le Conversazioni

Con il patrocinio alla sponsorizzazione di questa importante manifestazione, che dal 2006 ospita a Capri prestigiosi scrittori, architetti, registi e musicisti, Fondazione Deloitte ha voluto contribuire alla diffusione della cultura nel nostro Paese.

Master per l'Imprenditorialità Sociale con Fondazione Cometa

Per Fondazione Cometa, Fondazione Deloitte contribuisce alla realizzazione di un Master per l'Imprenditorialità Sociale, con l'obiettivo di formare giovani manager che siano in grado di affrontare le nuove sfide del sociale.

Cyber e Solidarité per Bambini nel Deserto Onlus

Fondazione Deloitte sostiene il progetto Cyber & Solidarité di Bambini nel Deserto Onlus che realizzerà una struttura multifunzionale nella capitale del Burkina Faso per erogare servizi utili all'alfabetizzazione nel Paese africano.



Deloitte Digital per Telefono Azzurro

Con il supporto di Fondazione Deloitte, un team di Deloitte Digital è impegnato nella ridefinizione della strategia online del portale di Telefono Azzurro, con l'obiettivo di identificare nuove modalità per comunicare e interagire con bambini e adolescenti attraverso i media digitali.

Perin Del Vaga per Università Tor Vergata e Roma Tre

Fondazione Deloitte sostiene un progetto di ricerca e divulgazione dell'opera di uno dei principali allievi di Michelangelo, Perin del Vaga, in collaborazione con l'Università Tor Vergata e Roma Tre.



I progetti interni

Anche le persone di Deloitte sono coinvolte nelle iniziative di impatto sociale, attraverso attività di volontariato e progetti speciali.



Cent by Cent

Un piccolo gesto può fare una grande differenza

Ogni persona che lavora per il network di Deloitte in Italia può arrotondare per difetto, nell'ordine dei centesimi, il proprio stipendio netto mensile e devolvere questa piccola somma a un progetto sostenuto da Fondazione Deloitte. Quelli che tendiamo a considerare pochi spiccioli si trasformeranno in grandi progetti. Fondazione Telethon è la prima charity ad aver beneficiato dell'iniziativa Cent by Cent.



Gift Matching Program

Scegli il tuo sogno, condivi il tuo impegno

L'iniziativa mira a coinvolgere le persone di Deloitte affinché si uniscano in gruppi di minimo tre persone per donare insieme a favore di realtà attive, in uno dei tre ambiti in cui opera Fondazione Deloitte. Fondazione Deloitte si impegna a raddoppiare la somma spontaneamente raccolta dai gruppi, compatibilmente con i fondi disponibili. Condividendo un progetto e l'impegno per realizzarlo è possibile fare qualcosa di grande.





Un aiuto subito

Fondazione Deloitte ha aderito all'iniziativa del Corriere della Sera e La7 per finanziare la ricostruzione dei comuni del Centro Italia devastati dal terremoto del 2016. Grazie alla generosità delle persone del network di Deloitte in Italia, che hanno contribuito con una o più ore di lavoro detratte dello stipendio, sono stati raccolti oltre 53.000 euro, che Fondazione Deloitte ha raddoppiato, arrivando a una cifra complessiva di 107.000 euro.



Got blood? Dot blood.

Grazie alla collaborazione tra Fondazione Deloitte e Avis, le persone del network di Deloitte in Italia possono donare il sangue nelle sessioni organizzate nelle sedi di Milano, Genova, Roma e Torino.



Dalla parte delle donne

In occasione della Festa della Donna, Fondazione Deloitte ha organizzato con LILT (Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori), un seminario per favorire la cultura della prevenzione e visite senologiche per le colleghe nelle sedi di Milano, Roma, Bologna e Torino.



Un regalo sotto l'albero

A Natale Fondazione Deloitte pensa ai bambini di famiglie in difficoltà che sotto l'albero potrebbero non trovare nulla. Un regalo sotto l'albero è l'iniziativa in collaborazione con Fondazione Arché per donare giocattoli e abbigliamento nuovi o in perfette condizioni, a bambini accolti nelle comunità seguiti a domicilio e negli ospedali dall'associazione. In due anni le persone del network di Deloitte in Italia hanno donato oltre 800 regali.

Publicazioni

Ne vale la pena?

Fondazione Deloitte, nel corso del FY2017, ha patrocinato l'evento di presentazione del volume "Ne vale la pena? Misurare il ritorno sociale degli investimenti per un welfare migliore", a cura di professionisti Deloitte che ricoprono importanti ruoli a livello nazionale e internazionale e con la prefazione di Guido Borsani, Partner e Public Sector Leader di Deloitte. La presentazione è stata seguita da un intervento di Pierfrancesco Majorino, Assessore alle Politiche Sociali del Comune di Milano.

Disuguaglianze sociali e stato di salute. Rompere il circolo vizioso

Fondazione Deloitte, nel corso del FY2018, ha patrocinato la presentazione del report "Disuguaglianze sociali e stato di salute. Rompere il circolo vizioso" del Deloitte Centre for Health Solutions. Il report illustra come lo stato di salute di un individuo dipenda non solo dalle variabili strettamente sanitarie (accesso all'assistenza medica e stile di vita), ma anche e soprattutto dalle cosiddette Social Determinants of Health, le determinanti sociali della salute. Il progetto è stato curato in Italia da Guido Borsani, Public Sector Leader.



Iniziative globali

Global Disaster Relief Fund

A seguito dei devastanti effetti delle calamità naturali che lo scorso anno hanno colpito i Caraibi, il Messico, il Porto Rico e gli Stati Uniti, Fondazione Deloitte, nel corso del FY2017, ha deciso di effettuare una donazione al Deloitte Global Disaster Relief Fund.

Il fondo fornisce supporto alle persone del network e alle loro famiglie, che si trovano in una situazione di temporanea difficoltà con cibo, vestiti, medicinali, oggetti per la casa, un riparo quando necessario e, se richiesto dalle circostanze, anche assistenza finanziaria.



WorldClass

Fifty million futures prepared for a world of opportunity

Milioni di persone nel mondo sono prive degli strumenti necessari per costruirsi un futuro. Rischiano così di restare indietro non potendo soddisfare le proprie aspirazioni. Questo fenomeno provoca disuguaglianza, calo di produttività e tensioni sociali.

Il network globale di Deloitte ha creato, nel corso del FY2018, il progetto WorldClass, con l'obiettivo di ampliare l'accesso all'istruzione e lo sviluppo delle competenze che consentiranno a queste persone di essere parte della nuova economia mondiale.

Un progetto ambizioso, a cui Fondazione Deloitte contribuisce con le proprie iniziative.

WorldClass





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 2018, per i dati relativi al FY2018:

1. DELOITTE CENTRAL MEDITERRANEAN S.r.l. (Member Firm)
2. DELOITTE FINANCIAL ADVISORY S.r.l.
3. DELOITTE & TOUCHE S.p.A.
4. DELOITTE CONSULTING S.r.l.
5. CLUSTIN S.r.l. a socio unico
6. TELNEXT S.r.l.
7. DELOITTE FINANCE PROCESS SOLUTIONS S.r.l.
8. DELOITTE RISK ADVISORY S.r.l.
9. QUANTUM LEAP S.r.l. (acquisita da Deloitte Risk Advisory S.r.l. in data 19.06.2017)
10. OFFICINE INNOVAZIONE S.r.l. (costituita in data 08.02.2018)
11. DELOITTE ITALY S.p.A.
12. Deloitte Touche Tohmatsu Tax Services S.r.l. a socio unico
13. Deloitte Legal – Studio Associato
14. Studio Tributario e Societario



Si fa invece riferimento alle seguenti entità legali che costituiscono il network di Deloitte in Italia al 31 maggio 2017, per i dati relativi al FY2017:

1. DELOITTE CENTRAL MEDITERRANEAN S.r.l. (Member Firm)
2. DELOITTE & TOUCHE S.p.A
3. DELOITTE CONSULTING S.r.l. (che il 31.05.2017 ha incorporato Icare S.r.l.)
4. DELOITTE eXtended Business Services S.r.l.
5. DELOITTE FINANCE PROCESS SOLUTIONS S.r.l.
6. DELOITTE FINANCIAL ADVISORY S.r.l.
7. DELOITTE ITALY S.p.A.
8. DELOITTE RISK ADVISORY S.r.l.
9. Deloitte Touche Tohmatsu Tax Services S.r.l. a socio unico
10. INTELLIUM ITALIA S.r.l.
11. QUALITEKNA S.r.l. a socio unico
12. TELNEXT S.r.l. a socio unico
13. Studio Legale Associato
14. Studio Tributario e Societario

Perimetro d'impatto delle tematiche materiali

Nella tabella seguente sono riportati i topic materiali identificati per il network di Deloitte in Italia attraverso l'analisi di materialità e il relativo perimetro, con l'indicazione della tipologia di impatto correlata a questi topic.

#	Topic materiali	Perimetro dei topic materiali	Tipologia di impatto
1	Privacy e sicurezza dei dati e delle informazioni	Network	Causato dal network
2	Soddisfazione della clientela	Network	Causato dal network
3	Attrazione, crescita e formazione	Network	Causato dal network
4	Governance ed etica nel business	Network	Causato dal network
5	Diversità e pari opportunità	Network	Causato dal network
6	Innovazione e servizi innovativi	Network	Causato dal network
7	Remunerazione e benefit	Network	Causato dal network
8	Benessere e work-life balance	Network	Causato dal network
9	Salute e sicurezza	Network e collaboratori esterni	Causato dal network e direttamente connesso alle sue attività
10	Community engagement e gestione delle crisi	Network	Causato dal network e direttamente connesso alle sue attività
11	Public policy engagement	Network, organi di controllo e regolatori e associazioni professionali	Causato dal network e a cui il network contribuisce
12	Consumi energetici ed emissioni	Network e fornitori	Causato dal network e direttamente connesso alle sue attività
13	Mobilità sostenibile	Network e fornitori	Causato dal network e direttamente connesso alle sue attività



Indicatori di performance

Risorse umane

GRI 102-8 Caratteristiche della forza lavoro

Scomposizione della forza lavoro per categoria professionale¹³ e genere

FY2018									
	Dipendenti			Collaboratori ¹⁵			Totale forza lavoro		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	220	36	256	6	-	6	226	36	262
Manager e Senior manager	612	257	869	107	65	172	719	322	1.041
Senior staff	524	369	893	96	66	162	620	435	1.055
Professional staff	700	560	1.260	1.005	749	1.754	1.705	1.309	3.014
Administrative professionals	173	484	657	6	8	14	179	492	671
Totale	2.229	1.706	3.935	1.220	888	2.108	3.449	2.594	6.043
FY2017									
	Dipendenti			Collaboratori ¹⁴			Totale forza lavoro		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	206	35	241	1	-	1	207	35	242
Manager e Senior manager	550	234	784	107	57	164	657	291	948
Senior staff	446	331	777	59	66	125	505	397	902
Professional staff	695	514	1.209	793	632	1.425	1.488	1.146	2.634
Administrative professionals	152	447	599	5	5	10	157	452	609
Totale	2.049	1.561	3.610	965	760	1.725	3.014	2.321	5.335

Scomposizione dei dipendenti per tipologia contrattuale (full-time / part-time e tempo indeterminato / determinato) per categoria professionale e genere

FY2018

	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	219	36	255	1	0	1	220	36	256	-	-	-
Manager e Senior manager	610	250	860	2	7	9	601	254	855	11	3	14
Senior staff	521	351	872	3	18	21	521	365	886	3	4	7
Professional staff	696	549	1.245	4	11	15	663	515	1.178	37	45	82
Administrative professionals	167	355	522	6	129	135	160	433	593	13	51	64
Totale	2.213	1.541	3.754	16	165	181	2.165	1.603	3.768	64	103	167

FY2017

	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	206	35	241	-	-	-	206	35	241	-	-	-
Manager e Senior manager	547	227	774	3	7	10	542	231	773	8	3	11
Senior staff	445	311	756	1	20	21	443	328	771	3	3	6
Professional staff	695	508	1.203	-	6	6	668	484	1.152	27	30	57
Administrative professionals	146	325	471	6	122	128	139	415	554	13	32	45
Totale	2.039	1.406	3.445	10	155	165	1.998	1.493	3.491	51	68	119

Scomposizione dei collaboratori per categoria professionale e genere

FY2018

	Tipologia di contratto											
	Stage			Apprendistato			Altre collaborazioni			Totale collaboratori		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	-	-	-	-	-	-	6	-	6	6	-	6
Manager e Senior manager	-	-	-	-	-	-	107	65	172	107	65	172
Senior staff	-	-	-	3	1	4	93	65	158	96	66	162
Professional staff	136	104	240	737	487	1.224	132	158	290	1.005	749	1.754
Administrative professionals	3	4	7	-	1	1	3	3	6	6	8	14
Totale	139	108	247	740	489	1.229	341	291	632	1.220	888	2.108

FY2017

	Tipologia di contratto											
	Stage			Apprendistato			Altre collaborazioni			Totale collaboratori		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	-	-	-	-	-	-	1	-	1	1	-	1
Manager e Senior manager	-	-	-	-	-	-	107	57	164	107	57	164
Senior staff	-	-	-	2	-	2	57	66	123	59	66	125
Professional staff	100	81	181	567	429	996	126	122	248	793	632	1.425
Administrative professionals	-	1	1	1	1	2	4	3	7	5	5	10
Totale	100	82	182	570	430	1.000	295	248	543	965	760	1.725

GRI 401 Occupazione

Turnover in entrata e in uscita ¹⁵ per genere e fasce d'età, in valore assoluto								
	FY2018				FY2017			
	<30	30-50	>50	Totale	<30	30-50	>50	Totale
Turnover in entrata								
Uomini	227	175	11	413	177	154	17	348
Donne	167	137	8	312	139	112	7	258
Totale	394	312	19	725	316	266	24	606
Turnover in uscita								
Uomini	189	216	13	418	131	188	20	339
Donne	141	174	8	323	136	157	11	304
Totale	330	390	21	741	267	345	31	643

Turnover in entrata e in uscita ¹⁶ per genere e fasce d'età, in percentuale								
	FY2018				FY2017			
	<30	30-50	>50	Totale	<30	30-50	>50	Totale
Turnover in entrata								
Uomini	32%	13%	5%	19%	27%	13%	9%	17%
Donne	29%	14%	6%	18%	27%	12%	6%	17%
Totale	31%	14%	5%	18%	27%	12%	8%	17%
Turnover in uscita								
Uomini	27%	16%	6%	19%	20%	15%	11%	17%
Donne	25%	17%	6%	19%	26%	17%	9%	19%
Totale	26%	17%	6%	19%	23%	16%	10%	18%



GRI 403 Salute e sicurezza sul lavoro

Tipologie di infortuni, indice di frequenza¹⁷, indice di gravità¹⁸, tasso di assenteismo¹⁹ e numero di decessi correlati al lavoro

Indicatori di salute e sicurezza - dipendenti						
n. casi	FY2018			FY2017		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Malattie professionali	-	-	-	-	-	-
Infortuni	17	23	40	29	23	52
- Infortuni sul luogo di lavoro	3	3	6	1	5	6
- Infortuni in itinere	14	20	34	28	18	46
Decessi	-	-	-	-	-	-
Tassi						
Indice di frequenza	3,43	6,56	4,73	6,81	7,26	7,01
Indice di gravità	0,04	0,20	0,10	0,11	0,13	0,12
Tasso di malattia professionale	-	-	-	-	-	-
Tasso di assenteismo	1,18	2,09	1,57	1,28	2,28	1,71

Indicatori di salute e sicurezza - apprendisti ²⁰						
n. casi	FY2018			FY2017		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Infortuni	2	3	5	7	6	13
- Infortuni sul luogo di lavoro	-	-	-	1	3	4
- Infortuni in itinere	2	3	5	6	3	9
Decessi	-	-	-	-	-	-
Tassi						
Indice di frequenza	1,78	3,78	2,61	8,31	8,94	8,59



GRI 404 Formazione e istruzione

Ore di formazione erogate e formazione pro-capite per categoria professionale e genere										
	In aula			E-learning			Totale	Pro-capite	Pro-capite Uomini	Pro-capite Donne
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale				
FY2018										
Partner	9.240	1.466	10.706	1.211	162	1.373	12.079	47	48	45
Manager e Senior manager	31.979	15.514	47.493	7.988	3.749	11.736	59.230	68	65	75
Senior staff	29.352	30.133	59.485	4.043	3.285	7.328	66.812	75	64	91
Professional staff	78.834	61.905	140.738	14.690	12.554	27.245	167.983	133	134	133
Administrative professionals	684	1.435	2.119	998	3.142	4.141	6.260	10	10	9
Totale	150.089	110.453	260.541	28.930	22.892	51.822	312.364	79	80	78
FY2017										
Partner	7.260	1.265	8.525	1.162	141	1.303	9.827	41	41	40
Manager e Senior manager	26.881	12.701	39.582	4.688	2.318	7.006	46.588	59	57	64
Senior staff	32.117	29.378	61.496	7.016	4.872	11.888	73.383	94	88	103
Professional staff	62.844	51.380	114.225	27.120	26.280	53.400	167.625	139	129	151
Administrative professionals	1.190	973	2.162	269	544	813	2.975	5	10	3
Totale	130.291	95.697	225.988	40.255	34.154	74.410	300.398	83	83	83

GRI 405 Diversità e pari opportunità

Composizione complessiva dei Consigli di Amministrazione per genere e fascia d'età, in valore assoluto						
	FY2018			FY2017		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
<30	-	-	-	-	-	-
30-50	7	-	7	10	-	10
>50	44	2	46	31	2	33
Totale	51	2	53	41	2	43

Composizione dell'organico per categoria professionale, genere e fascia d'età, in percentuale										
	FY2018					FY2017				
	Età			Genere		Età			Genere	
	<30	30-50	>50	Uomini	Donne	<30	30-50	>50	Uomini	Donne
Soci	0%	5%	30%	7%	2%	0%	6%	28%	7%	1%
Dirigenti	0%	13%	14%	9%	4%	0%	14%	12%	9%	4%
Quadri	2%	24%	12%	12%	11%	1%	23%	11%	12%	11%
Impiegati	41%	45%	32%	37%	49%	45%	45%	35%	40%	51%
Altri collaboratori	57%	13%	12%	35%	34%	54%	12%	14%	32%	33%



Donazioni, sponsorizzazioni e liberalità

Donazioni, sponsorizzazioni e liberalità		
Euro	FY2018	FY2017
	1.191.854	863.351

Ambiente

GRI 301 Materiali

Carta utilizzata	FY2018	FY2017
Carta utilizzata (kg)	145.015	157.126
Carta riciclata (kg)	34.038	41.620
Percentuale di carta riciclata sul totale	23,5%	26,5%



GRI 302 Energia

Consumi energetici per fonte	FY2018	FY2017
Energia elettrica (kWh)	6.298.487	6.180.563
Gas naturale (m ³)	396.437	402.466
Benzina - auto aziendali (l)	184.025	153.673
Gasolio - auto aziendali (l)	1.621.539	1.445.719

Consumi energetici per fonte (GJ) ²¹	FY2018	FY2017
Energia elettrica	22.674	22.249
Gas naturale	14.624	14.846
Benzina - auto aziendali	6.027	5.033
Gasolio - auto aziendali	58.182	51.873
Totale	101.507	94.001

GRI 305 Emissioni

Emissioni per scope (ton CO ₂ eq ²¹)	FY2018	FY2017
Scope 1 ²²	5.370	4.874
Scope 2 ²³ - location based ²⁴	2.167	2.120
Scope 2 - market based ²⁵	3.023	2.967
Scope 3 ²⁶	8.543	7.087
Totale (location based)	16.080	14.081



Note

¹³ Le categorie professionali utilizzate si riferiscono alla modalità di categorizzazione interna del network di Deloitte in Italia.

¹⁴ Il dato comprende i contratti di apprendistato, gli stage formativi e altri rapporti di collaborazione diretta, con esclusione dei contratti di servizi.

¹⁵ Il turnover considera soltanto i dipendenti entrati ed usciti dal network di Deloitte in Italia. Non vengono considerati eventuali passaggi da contratto di apprendistato a contratto a tempo determinato o indeterminato.

¹⁶ Il tasso di turnover è calcolato come segue: turnover in entrata (numero dipendenti assunti nel FY) / (totale dipendenti alla fine del FY)*100; turnover in uscita (numero di dipendenti in uscita nel FY) / (totale dipendenti alla fine del FY)*100.

¹⁷ Calcolato come rapporto tra il totale infortuni e le ore lavorate, moltiplicato per 1.000.000.

¹⁸ Calcolato come rapporto tra giorni persi per infortunio e ore lavorate, moltiplicato per 1.000.

¹⁹ Calcolato come rapporto tra i giorni di assenza e le giornate lavorabili, moltiplicato per 100.

²⁰ Per i dati relativi ai collaboratori esterni, sono considerati i soli apprendisti dal momento che le altre tipologie di collaborazione esterna non rientrano sotto il diretto controllo del network di Deloitte in Italia.

²¹ 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) – 2017

²² I dati relativi al riscaldamento degli edifici non includono i valori di riscaldamento da gasolio utilizzati da una sola sede per un consumo considerato trascurabile rispetto al totale.

Per il calcolo delle emissioni Scope 1 sono stati utilizzati i fattori di emissione delle seguenti fonti di riferimento:

- Gas naturale: WRI, GHG Protocol from IPCC 2006, for 'Commercial' consumption;
- Flotta auto (gasolio): UK Department for Environment, Food & Rural Affairs (DEFRA) – 2017 (FY2018) e 2016 version 1.04 (GWP AR5 applied) (FY2017);

- Flotta auto (benzina): UK Department for Environment, Food & Rural Affairs (DEFRA) – 2017 (FY2018) e 2016 version 1.04 (GWP AR5 applied) (FY2017).

²³ 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 agli 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.

²⁴ Per il calcolo delle emissioni Scope 2 location based sono stati utilizzati i fattori di emissione della seguente fonte di riferimento:

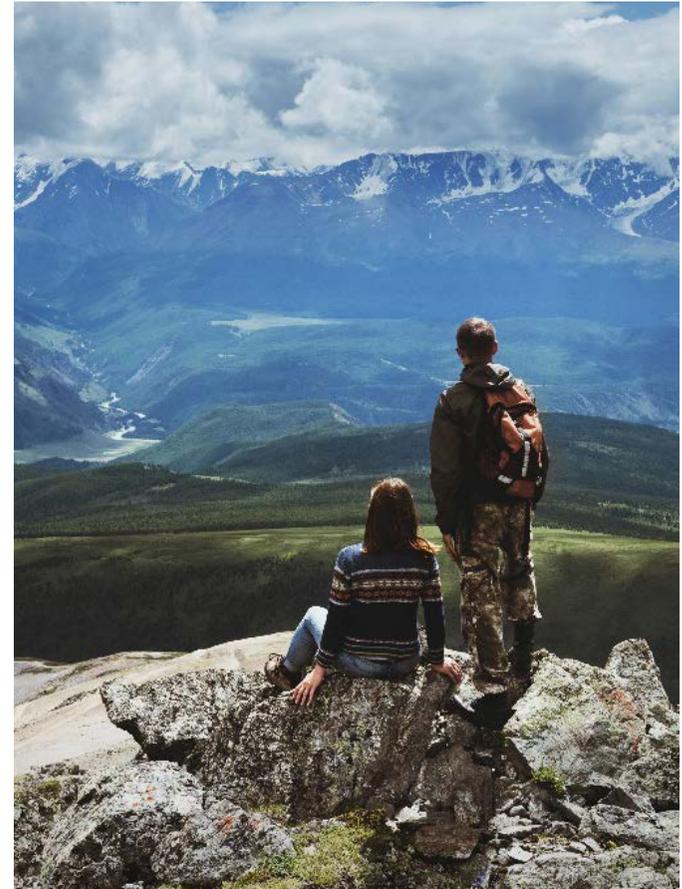
- IEA data from CO2 Emissions from Fuel Combustion © OECD/IEA 2017 (FY2018) e IEA 2015 (FY2017).

²⁵ Per il calcolo delle emissioni Scope 2 market based sono stati utilizzati i fattori di emissione della seguente fonte di riferimento:

- Linee Guida AIB 2017.

²⁶ 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) – 2017 (FY2018) e 2016 version 1.04 (GWP AR5 applied) (FY2017);
- Hotel: Cornell Hotel Sustainability Benchmarking Index 2017(FY2018) e Green Hotels Global (FY2017);
- Treno: WRI, GHG Protocol from IPCC 2006, for 'Commercial' consumption;
- Taxi: UK Department for Environment, Food & Rural Affairs (DEFRA) – 2017 (FY2018) e WRI Emission factor Cross-sector tool (March 2017) (FY2017);
- Auto a noleggio: UK Department for Environment, Food & Rural Affairs (DEFRA) – 2017 (FY2018) e 2016 (FY2017).





GRI content index

Di seguito è presentata la tabella GRI con riferimento all'opzione "in accordance-Core", come previsto dai "GRI Standards" (2016). Per ogni indicatore sono riportati una descrizione sintetica del contenuto, il riferimento alla pagina del Corporate Responsibility Report FY2017-2018 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
GRI 102: GENERAL STANDARD DISCLOSURE (2016)				
Profilo dell'Organizzazione				
102-1	Nome dell'Organizzazione	4 - 5		
102-2	Principali marchi, prodotti e/o servizi	28 - 47		
102-3	Sede principale	-		La sede principale del network di Deloitte in Italia si trova a Milano.
102-4	Aree geografiche di operatività	8 - 9		
102-5	Assetto proprietario e forma legale	15, 76 - 77		
102-6	Mercati serviti	29 - 30		
102-7	Dimensione dell'Organizzazione	8 - 9, 28 - 29		
102-8	Caratteristiche della forza lavoro	78 - 80		
102-9	Catena di fornitura dell'Organizzazione	-		La catena del valore 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.
102-10	Cambiamenti significativi dell'Organizzazione e della sua catena di fornitura	4 - 5, 76 - 77		Nel corso del periodo di rendicontazione non si sono rilevati cambiamenti significativi nella catena di fornitura del network di Deloitte in Italia.
102-11	Applicazione dell'approccio prudentiale alla gestione dei rischi	16, 66		
102-12	Iniziative esterne	-		Nel corso dei fiscal year 2017 e 2018, il network di Deloitte in Italia sottoscrive e aderisce ai principi e ai codici di condotta delle associazioni di categoria a cui partecipa.
102-13	Principali partnership e affiliazioni	-		Nel corso dei fiscal year 2017 e 2018, il network di Deloitte in Italia è presente nelle seguenti associazioni di categoria: Assirevi, Confindustria e Assoconsult.



GRI-Standards	Disclosure	Pagina	Omission	Note
GRI 102: GENERAL STANDARD DISCLOSURE (2016)				
Strategia				
102-14	Dichiarazione della più alta autorità del processo decisionale	2 - 3		
Etica ed integrità				
102-16	Valori, principi, standard e norme di comportamento dell'Organizzazione	16 - 20		
Governance				
102-18	Struttura di Governo dell'Organizzazione	15		
Stakeholder Engagement				
102-40	Elenco degli stakeholder	11		
102-41	Accordi di contrattazione collettiva	-		Le società del network di Deloitte in Italia operano nel territorio italiano e applicano a tutti i loro dipendenti contratti collettivi nazionali.
102-42	Identificazione e selezione degli stakeholder	11		
102-43	Approccio al coinvolgimento degli stakeholder	11		
102-44	Aspetti chiave emersi dal coinvolgimento degli stakeholder	12 - 13		



GRI-Standards	Disclosure	Pagina	Omission	Note
GRI 102: GENERAL STANDARD DISCLOSURE (2016)				
Processo di rendicontazione				
102-45	Entità incluse nel Bilancio Consolidato	76 - 77		
102-46	Definizione dei contenuti del report e del perimetro dei topic materiali	11 - 13		
102-47	Elenco dei topic materiali	12 - 13		
102-48	Modifiche di informazioni contenute nei precedenti report	5		
102-49	Cambiamenti significativi in termini di topic materiali e loro perimetro	12 - 13		
102-50	Periodo di rendicontazione	5		
102-51	Data di pubblicazione del report più recente	-		L'ultimo report del network di Deloitte in Italia è stato pubblicato in data 7 giugno 2017.
102-52	Periodicità della rendicontazione	-		Biennale
102-53	Contatti per informazioni sul report	5		
102-54	Indicazione dell'opzione "In accordance" scelta	4		
102-55	Indice dei contenuti GRI	89 - 98		
102-56	Attestazione esterna	5		Il Bilancio di Sostenibilità per l'esercizio chiuso il 31 maggio 2018 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.



GRI-Standards	Disclosure	Pagina	Omission	Note
SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES INDICATORI RELATIVI ALL'ASPETTO ECONOMICO				
Anti-corruzione				
GRI 103: Approccio manageriale (2016)				
103-1	Materialità e perimetro	18 - 19, 77		
103-2	Approccio alla gestione della tematica	16 - 19		
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	18 - 19		
GRI 205: Anti-corruzione (2016)				
205-3	Casi di corruzione accertati e azioni intraprese	-		Nel corso dei fiscal year 2017 e 2018 non si sono registrati casi di corruzione.



GRI-Standards	Disclosure	Pagina	Omission	Note
INDICATORI RELATIVI ALL'ASPETTO AMBIENTALE				
Materiali				
GRI 103: Approccio manageriale (2016)				
103-1	Materialità e perimetro	67 - 68, 77		
103-2	Approccio alla gestione della tematica	66, 67 - 68		
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	66, 67 - 68		
GRI 301: Materiali (2016)				
301-1	Materiali utilizzati per peso e volume	85		
301-2	Utilizzo di materiali derivanti da riciclo	85		
Energia				
GRI 103: Approccio manageriale (2016)				
103-1	Materialità e perimetro	67, 77		
103-2	Approccio alla gestione della tematica	66 - 67		
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	66 - 67		
GRI 302: Energia (2016)				
302-1	Consumi energetici interni all'Organizzazione	86, 87		L'energia di cui si approvvigiona il network di Deloitte in Italia non proviene da fonti rinnovabili.
302-3	Intensità energetica	67		



GRI-Standards	Disclosure	Pagina	Omission	Note
INDICATORI RELATIVI ALL'ASPETTO AMBIENTALE				
Emissioni				
GRI 103: Approccio manageriale (2016)				
103-1	Materialità e perimetro	68, 77		
103-2	Approccio alla gestione della tematica	66, 68 - 69		
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	66, 68 - 69		
GRI 305: Emissioni (2016)				
305-1	Emissioni dirette di gas ad effetto serra (Scope 1)	86, 87		
305-2	Emissioni dirette di gas ad effetto serra (Scope 2)	86, 87		
305-3	Emissioni dirette di gas ad effetto serra (Scope 3)	86, 87		
305-4	Intensità delle emissioni di gas a effetto serra	68		



GRI-Standards	Disclosure	Pagina	Omission	Note
INDICATORI RELATIVI ALL'ASPETTO SOCIALE				
Occupazione				
GRI 103: Approccio manageriale (2016)				
103-1	Materialità e perimetro	54 - 55, 77		
103-2	Approccio alla gestione della tematica	54 - 55, 62 - 63		
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	54 - 55, 62 - 63		
GRI 401: Occupazione (2016)				
401-1	Nuovi assunti e turnover del personale	81		
401-2	Benefit offerti a dipendenti a tempo pieno che non sono offerti a dipendenti a tempo determinato o part-time	63		
Salute e sicurezza sul lavoro				
GRI 103: Approccio manageriale (2016)				
103-1	Materialità e perimetro	63, 77		
103-2	Approccio alla gestione della tematica	63		
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	63		
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro (2016)				
403-2	Tipologie di infortuni, indice di frequenza, indice di gravità, tasso di assenteismo e numero di decessi correlati al lavoro	82, 87		



GRI-Standards	Disclosure	Pagina	Omission	Note
INDICATORI RELATIVI ALL'ASPETTO SOCIALE				
Formazione e istruzione				
GRI 103: Approccio manageriale (2016)				
103-1	Materialità e perimetro	55 - 57, 77		
103-2	Approccio alla gestione della tematica	55 - 57		
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	55 - 57		
GRI 404: Formazione e istruzione (2016)				
404-1	Ore medie di formazione per anno e per dipendente	83		
Diversità e pari opportunità				
GRI 103: Approccio manageriale (2016)				
103-1	Materialità e perimetro	58, 77		
103-2	Approccio alla gestione della tematica	58 - 61		
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	58 - 61		
GRI 405: Diversità e pari opportunità (2016)				
405-1	Diversità degli organi di governo e dei dipendenti	84		



GRI-Standards	Disclosure	Pagina	Omission	Note
INDICATORI RELATIVI ALL'ASPETTO SOCIALE				
Comunità locali				
GRI 103: Approccio manageriale (2016)				
103-1	Materialità e perimetro	70, 77		
103-2	Approccio alla gestione della tematica	70 - 75		
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	70 - 75		
GRI 413: Comunità locali (2016)				
413-2	Attività con significativi impatti negativi, attuali e potenziali, sulle comunità locali	-		Nel corso dei fiscal year 2017 e 2018, il network di Deloitte in Italia non ha posto in essere attività con impatti significativamente negativi sulle comunità locali.
Politiche pubbliche				
GRI 103: Approccio manageriale (2016)				
103-1	Materialità e perimetro	77		
103-2	Approccio alla gestione della tematica	16 - 20		
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	16 - 20		
GRI 415: Politiche pubbliche (2016)				
415-1	Contributi politici	-		Nel corso dei fiscal year 2017 e 2018, il network di Deloitte in Italia non ha versato alcun contributo a partiti politici o loro rappresentanti o candidati, né direttamente né indirettamente attraverso figure intermedie.



GRI-Standards	Disclosure	Pagina	Omission	Note
INDICATORI RELATIVI ALL'ASPETTO SOCIALE				
Privacy dei consumatori				
GRI 103: Approccio manageriale (2016)				
103-1	Materialità e perimetro	22, 77		
103-2	Approccio alla gestione della tematica	22 - 27		
103-3	Valutazione dell'approccio alla gestione della tematica	22 - 27		
GRI 418: Privacy dei consumatori (2016)				
418-1	Reclami riguardanti la violazione della privacy e la perdita dei dati dei clienti	-		Nel corso dei fiscal year 2017 e 2018, non è pervenuta nessuna segnalazione in merito a violazioni della privacy dei clienti o perdita di dati.





Deloitte.

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

© 2019 Deloitte Italy S.p.A.
Studio Grafico Deloitte, Italia - SG.081.19