



Deloitte.

Corporate Responsibility Report

Il Bilancio di Sostenibilità di
Deloitte in Italia al 31 maggio 2015





Indice

Lettera agli
stakeholder

pag. 4

1 Il network di
Deloitte in Italia

pag. 6

2 Deloitte e
la business
community

pag. 14

3 Deloitte e
l'innovazione

pag. 30

4 Deloitte e le
sue persone

pag. 42

5 Territorio e
comunità

pag. 58

Nota
metodologica

pag. 64

Indicatori di
performance

pag. 66

Tabella degli indicatori
GRI-G3.1

pag. 74



Lettera agli stakeholder



Il messaggio di Enrico Ciai, CEO Deloitte Italy

Obiettivo di questa quarta edizione del Corporate Responsibility Report del network di Deloitte in Italia è mettere a disposizione della business community, delle istituzioni e della società nel suo complesso un'ampia panoramica della nostra realtà, che include oltre alle informazioni di carattere economico-finanziario, la descrizione delle principali iniziative promosse e l'impatto che hanno avuto sul territorio e nella società in cui operiamo.

Questo documento illustra quindi, attraverso indicatori quantitativi e qualitativi, quanto fatto nel corso del fiscal year 2015, mettendo in risalto dati e approfondimenti sull'andamento del business, sulle attività in corso e su quelle future.

I risultati ottenuti dal nostro network sono stati eccezionali: 412 milioni di euro di ricavi aggregati, corrispondenti a un aumento del 13% rispetto all'anno precedente, un incremento di 440 persone in organico rispetto al precedente anno e oltre 1.300 persone assunte nel corso del fiscal year 2015. Questo successo è il frutto della grande attenzione che rivolgiamo alle nostre persone e al loro sviluppo professionale, della rilevanza che abbiamo saputo dare all'innovazione del nostro business, e non ultimo dell'impegno verso la società in cui siamo immersi e operiamo.

Oltre 200 mila ore di formazione erogate; l'introduzione dell'iniziativa di work-life balance "Free time... is really free!"; il sostegno al programma di prevenzione ai tumori al seno della Fondazione IEO; la donazione alla Fondazione GrandeALE Onlus e ad altre iniziative a favore dei "piccoli" affetti da gravi malattie; il contributo economico versato all'Istituto Auxologico Italiano nella lotta alla SLA: queste sono solo alcune delle iniziative che vi racconteremo con maggiore dettaglio nelle prossime pagine e che ci rendono orgogliosi di appartenere a un network con standard di eccellenza che società, mercato e clienti riconoscono e apprezzano.

Vi ringrazio anticipatamente per il tempo che dedicherete alla lettura di questo Report, che mi auguro troverete interessante e stimolante.

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

1 Il network di Deloitte in Italia

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.

Deloitte fornisce servizi di audit, tax, consulting e financial advisory ad aziende pubbliche e private in tutti i settori di mercato. Grazie ad un network di società presenti in oltre 150 Paesi e territori, Deloitte porta ai propri clienti capacità di livello mondiale e servizi di alta qualità, fornendo le conoscenze necessarie ad affrontare le più complesse sfide di business. Obiettivo degli oltre 225.000 professionisti di Deloitte è quello di mirare all'eccellenza dei servizi professionali forniti.

Deloitte è una tra le più grandi realtà nei servizi professionali alle imprese in Italia, dove è presente dal 1923. Vanta radici antiche, coniugando tradizione di qualità con metodologie e tecnologie innovative. I servizi di audit, tax, consulting e financial advisory sono offerti da diverse società e studi specializzati in singole aree professionali e tra loro separati e indipendenti, ma tutti facenti parte del network Deloitte. Al 31 Maggio 2015 conta quasi 4.000 professionisti, i quali assistono i clienti nel raggiungimento di livelli d'eccellenza grazie alla fiducia nell'alta qualità del servizio, all'offerta multidisciplinare e alla presenza capillare sul territorio nazionale con 21 uffici.



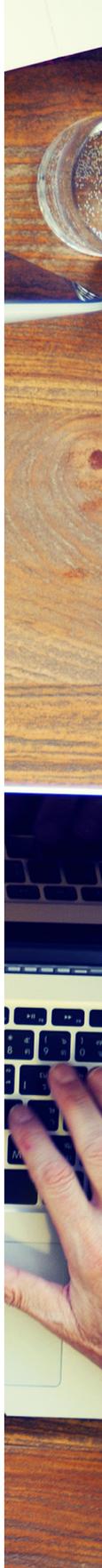
Deloitte in Italia

- 🏢 Uffici in Italia: 21
- 👤 Persone: 3.973
- 📊 Ricavi aggregati: 411.985 [€/000]



Deloitte Global

- 📍 Paesi dove opera: oltre 150
- 👤 Persone: 225.400
- 📊 Ricavi: \$ 35,2 Mld



1 Il network di Deloitte in Italia



Mission, valori e principi etici

Integrità, ambizione all'eccellenza nel servizio ai clienti, impegno verso gli altri e valorizzazione delle differenze culturali: questi sono i valori di Deloitte, il rispetto dei quali è una responsabilità di tutte le legal entity del network ed è alla base del loro successo.

Operare coerentemente con i valori di Deloitte richiede un impegno costante da parte di tutti i professionisti del network. I rapporti interni ed esterni all'organizzazione sono infatti guidati dal Codice Etico, dai regolamenti aziendali e dai Modelli Organizzativi ai sensi del D.Lgs. 231/2001 (adottati dalla maggior parte delle legal entity in Italia), espressione massima dei valori di Deloitte.

Nel rispetto di questi valori, Deloitte in Italia si propone di soddisfare e, laddove possibile, superare le aspettative dei clienti attraverso la qualità dei propri servizi professionali, ricorrendo a tutte le competenze specialistiche esistenti nell'ambito dell'organizzazione sia italiana sia internazionale, facendo propri i seguenti principi etici di comportamento del network globale di Deloitte.

I valori di Deloitte

INTEGRITÀ

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

AMBIZIONE ALL'ECCELLENZA NEL SERVIZIO AI CLIENTI

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

IMPEGNO VERSO GLI ALTRI

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

VALORIZZAZIONE DELLE DIFFERENZE CULTURALI

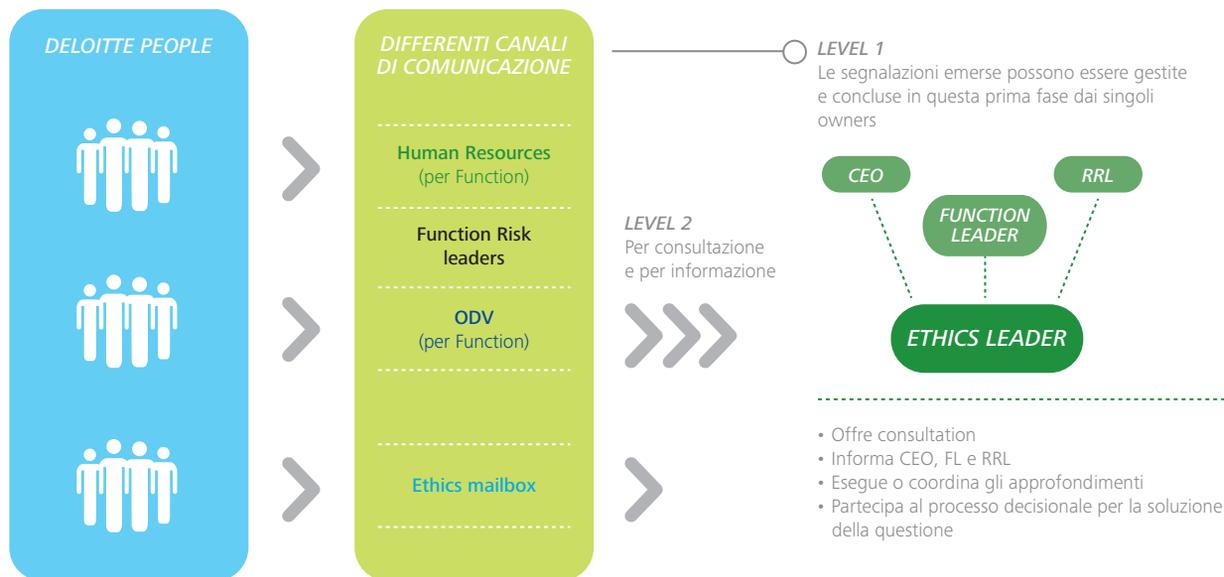
Le sfide che devono affrontare i clienti di Deloitte sono complesse e necessitano di un pensiero multidimensionale. Deloitte crede che lavorare con persone che hanno background, culture e stili di pensiero differenti possa aiutare le proprie persone a crescere e diventare professionisti e leader migliori.

I principi etici di Deloitte

Sostenibilità nei comportamenti e nella conduzione del business	
<i>ONESTÀ E INTEGRITÀ</i>	Astenersi da condotte professionalmente illegittime o scorrette e agire sempre nel rispetto della legalità
<i>COMPORAMENTO PROFESSIONALE</i>	Lavorare nel rispetto delle leggi e dei principi applicabili
<i>COMPETENZA</i>	Porre la massima attenzione alle esigenze della clientela e offrire piena disponibilità attraverso risposte immediate, qualificate e il coinvolgimento delle risorse necessarie
<i>INDIPENDENZA E OBIETTIVITÀ DI GIUDIZIO</i>	Ricerca soluzioni che soddisfino il cliente evitando imposizione o sudditanza psicologica nei confronti dei membri e/o dei rappresentanti degli organi societari, dei dipendenti della società o di terzi
<i>RISERVATEZZA</i>	Cura delle informazioni riservate dei clienti e astensione dallo sfruttamento di informazioni acquisite nell'espletamento delle attività professionali allo scopo di ottenere benefici e vantaggi personali
<i>CORRETTE PRATICHE DI BUSINESS</i>	Impegno nell'adottare corrette pratiche di business
<i>RESPONSABILITÀ NEI CONFRONTI DELLA SOCIETÀ E DEL MERCATO</i>	Consapevolezza del ruolo rivestito nella società e delle possibili conseguenze che possono derivare nel mondo economico dall'attività svolta
<i>RISPETTO ED EQUITÀ</i>	Rapporto cortese ed equo con i colleghi e valorizzazione delle differenze di esperienza e di cultura mostrando massima apertura verso idee nuove
<i>RESPONSABILITÀ E ASSUNZIONE DELLE DECISIONI</i>	Assunzione delle decisioni in base ai valori comuni del mondo Deloitte

1 Il network di Deloitte in Italia

Ethical Case Management Framework



In un contesto articolato e complesso come quello attuale, Deloitte ha scelto di rafforzare ulteriormente il proprio impegno nel perseguire in tutti gli elementi dell'organizzazione il rispetto dei propri valori e principi al punto da istituire la figura dell'Ethics and Compliance Leader che, di concerto con il CEO, i Function Leader e il Reputational Risk Leader (RRL), anche loro coinvolti sui temi dell'etica, ha il ruolo di incoraggiare e sostenere la diffusione all'interno del network dei valori etici a cui esso si ispira.

Inoltre, 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 con l'obiettivo di favorire la prevenzione dei reati e l'identificazione delle aree aziendali maggiormente a rischio.

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

A tal proposito si segnala che, nel corso del fiscal year 2015, il 23% delle persone del network di Deloitte in Italia ha ricevuto formazione in materia di 231.

Governance

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

I servizi ai clienti sono in genere resi direttamente dalle member firm del network Deloitte (che operano sotto il marchio Deloitte e gli altri segni distintivi correlati tra cui “Deloitte”, “Deloitte & Touche”, “Deloitte Touche Tohmatsu,” e “Tohmatsu”) 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.

Le member firm non sono filiali o sedi distaccate di DTTL, né operano come agenti per conto di DTTL o delle altre member firm. Al contrario, ciascuna member firm è costituita a livello locale con una struttura proprietaria indipendente da DTTL e aderisce volontariamente al network Deloitte con l’obiettivo principale di condividere con le altre member firm gli stessi valori, i medesimi standard professionali, le stesse metodologie, il medesimo approccio nel servizio al cliente, i medesimi sistemi di controllo di qualità e le stesse tecniche di gestione dei rischi professionali.

Questa struttura conferisce notevoli punti di forza, consentendo di coniugare standard qualitativi e metodologie di lavoro di elevato livello con una profonda conoscenza dei mercati locali e con il senso di responsabilità e lo spirito di iniziativa dei professionisti che vi operano, i quali hanno immediato interesse all’integrità e a uno sviluppo sostenibile delle rispettive strutture locali.

Per quanto riguarda l’Italia, la member firm è Deloitte Italy S.p.A.. Essa non rende servizi a clienti ma detiene partecipazioni, di regola minoritarie, al capitale delle entità operative italiane aderenti al network Deloitte, costituite sotto forma di società di capitali mentre la maggioranza delle stesse è normalmente detenuta, direttamente o indirettamente, dai soci che prestano la loro opera nelle singole entità operative.

I servizi fiscali e legali sono resi alla clientela da studi professionali composti da soci ad essi appartenenti e che aderiscono al network di Deloitte in Italia rappresentato da Deloitte Italy S.p.A. operando secondo le norme e i regolamenti applicabili alle rispettive professioni.

STRUTTURA DI GOVERNO

Il network di Deloitte in Italia si differenzia, dal punto di vista giuridico e amministrativo, da un gruppo di società di capitali in quanto non ha, né potrebbe avere, una struttura di governo unitario.

- Nel pieno rispetto degli accordi di licenza assunti con il proprio network internazionale e delle normative vigenti che regolano le varie attività professionali svolte in Italia dalle entità aderenti al network, sono stati costituiti e operano specifici comitati allo scopo di coordinare le attività svolte garantendo la qualità dei servizi offerti e la tutela e valorizzazione del marchio Deloitte in Italia.
- In considerazione della natura di «partnership» delle singole entità aderenti al network di Deloitte in Italia, coloro che ricoprono cariche istituzionali ricoprono 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.
- Inoltre, specifici regolamenti e normative sono applicabili, in tale campo, alla Società di Revisione e agli studi professionali aderenti al network.

1 Il network di Deloitte in Italia

Approccio alla Corporate Responsibility

Un'economia sostenibile coinvolge, in un rapporto d'interdipendenza, la tutela e la valorizzazione delle risorse naturali e la dimensione economica, sociale e istituzionale delle imprese e dei cittadini, al fine di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali, cercando altresì di garantire la capacità di soddisfare i bisogni di quelle future.

L'intero network di Deloitte in Italia ha adottato un approccio che pone la responsabilità sociale al centro del proprio processo decisionale consentendo di migliorare le performance nel medio e lungo termine.

Questo impegno si traduce nel perseguire obiettivi di crescita economica, cogliendo le opportunità e le sfide del mercato e considerando gli impatti, positivi e negativi, delle proprie attività all'interno della sfera sociale e ambientale.

Considerare la sostenibilità nel proprio modo di fare impresa significa puntare alla creazione di valore per tutti i soggetti portatori di interesse, integrando sinergicamente la dimensione economica, sociale e ambientale.

Questo si traduce nell'adesione a principi di trasparenza, rigore ed etica nell'agire quotidiano, nel perseguimento della libertà e dell'uguaglianza delle persone, contrastando ogni forma di discriminazione e corruzione, nella tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, nel rispetto dell'ambiente, nella promozione attiva di iniziative per lo sviluppo della comunità locale, nella ricerca costante e sistematica di occasioni di confronto diretto e dialogo con tutti gli stakeholder.

Gli stakeholder di Deloitte in Italia



A background image showing a group of business professionals in a meeting. A woman in a white shirt is gesturing with her hand while speaking. A man in a blue striped shirt is looking at her and holding a pen. Another man is partially visible on the left. They are sitting around a table with documents and a tablet.

2 Deloitte e la business community

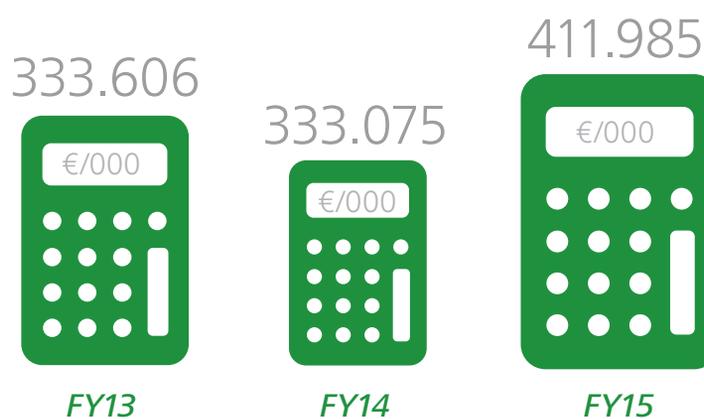
Il network di Deloitte in Italia fornisce servizi professionali ad aziende pubbliche e private operanti in tutti i settori di mercato, offrendo ai propri clienti competenze multidisciplinari e servizi innovativi di alta qualità necessari per affrontare le sfide di business.



Il network di Deloitte in Italia
eroga servizi a circa il 71% dei
primi 100 gruppi societari quotati
in Borsa

Il network di Deloitte in Italia
eroga servizi a circa il 55% delle
società quotate alla Borsa Italiana

Andamento dei ricavi aggregati (euro/000)





I nostri servizi

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 veloci e concrete.

Deloitte è l'advisor qualificato che assiste la crescita dei propri clienti assistendoli a comprendere e risolvere le sfide proprie di ogni contesto e a valutare le soluzioni più adeguate a creare valore e redditività.

I professionisti del network di Deloitte in Italia mettono al servizio dei propri clienti le proprie competenze offrendo servizi innovativi, un'offerta multidisciplinare e la presenza capillare sul territorio nazionale.

Nonostante la capacità di assistere i propri clienti in vari contesti della loro operatività, Deloitte interagisce con i propri clienti tramite un solo interlocutore in grado di indirizzare e trasferire le specifiche esigenze agli esperti Deloitte specializzati nei vari ambiti.

I servizi di Audit, Consulting, ERS, Financial Advisory e Tax&Legal sono, infatti, offerti da diverse società e studi specializzati in singole aree professionali e tra loro separate e indipendenti, ma tutti facenti parte del network Deloitte.

Il network di Deloitte in Italia ha registrato per il fiscal year 2015 ricavi aggregati¹ pari a circa 412 milioni di euro, con un incremento del 13% rispetto al fiscal year 2014 mentre ha registrato, in termini di ricavi civilistici², 524 milioni di euro con un incremento del 13% rispetto al fiscal year 2014. Ciò dimostra la capacità di continuare a fornire ai propri clienti servizi di qualità e a valore aggiunto, anche in periodi di grande crisi economica e finanziaria.

La massimizzazione delle opportunità offerte dall'integrazione dei servizi offerti delle diverse entità appartenenti al network rappresenta una priorità e costituisce un valore fondamentale per lo sviluppo del business in un mercato sempre più sfidante.

Per cogliere tali opportunità è stato individuato a livello internazionale un portafoglio di servizi professionali integrati, ossia di offerte in cui l'integrazione di competenze delle diverse aree di servizi professionali permette di soddisfare le specifiche esigenze dei clienti, creando valore per loro e per le persone del network.

¹ Ottenuti valorizzando le ore lavorate al 31.05.2015 dalle persone del network di Deloitte in Italia.

² Ottenuti aggregando i ricavi riportati nei bilanci civilistici al 31.05.2015 delle legal entity che compongono il network di Deloitte in Italia.

Le aree di servizi professionali del network di Deloitte in Italia

Ripartizione ricavi (%)

AUDIT	Revisione e organizzazione contabile	29,9%
CONSULTING	Consulenza strategica, organizzativa e di processo, tecnologica, di analisi e gestione del rischio, finance process solutions. Implementazione ERP, SAP e Oracle, Application Management e Technology Integration	38,0%
TAX & LEGAL	Consulenza fiscale e societaria in ambito nazionale e internazionale. Assistenza legale nelle aree di diritto societario e Corporate Governance, commerciale, amministrativo, del lavoro e della previdenza sociale, operazioni di M&A e di riorganizzazione e della compliance legale	16,2%
FINANCIAL ADVISORY	Transaction Support (buy side - sell side financial due diligence, commercial, integrity e operational due diligence), M&A Advisory, Real Estate Advisory, Restructuring services, Valuation services e Forensic (investigation, litigation support e fraud prevention)	8,5%
ERS	Internal audit, regulatory compliance, sicurezza, privacy, it audit, risk advisory services	7,4%

I settori di mercato serviti dal network di Deloitte in Italia

Ripartizione ricavi (%)

FINANCIAL SERVICES	31%
CONSUMER BUSINESS & TRASPORTATION	22%
MANUFACTURING	18%
TECHNOLOGY, MEDIA & TELECOMMUNICATIONS	13%
ENERGY & RESOURCES	7%
PUBLIC SECTOR	6%
REAL ESTATE	3%

I servizi professionali integrati del network di Deloitte in Italia

ANALYTICS

L'obiettivo è quello di supportare i clienti nel gestire e analizzare i propri dati nell'ambito del processo decisionale. Il network di Deloitte in Italia si propone quale interlocutore privilegiato per trasformare le informazioni a disposizione delle singole società in elemento fondamentale a supporto delle decisioni aziendali.

MERGERS & ACQUISITIONS

Servizi che Deloitte è in grado di fornire nelle operazioni di acquisizione, a partire dalla definizione strategica dell'operazione stessa per finire con l'integrazione organizzativa, delle risorse umane, dei processi e delle tecnologie della entità acquisita.

FINANCE TRANSFORMATION

Offering per le esigenze a tutto tondo del CFO, in particolare per ciò che concerne i processi di trasformazione della finance function. In tale ambito è stato definito dal network italiano che rientrino anche i processi di conversione IAS.

GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE

Servizi relativi ai sistemi di Governance societaria, allo sviluppo e gestione dei sistemi di Risk Management sia in ambito finanziario sia in ambito industriale coprendo inoltre tutte le esigenze di compliance normativa sulle varie industry di riferimento.

INFRASTRUCTURE & CAPITAL PROJECTS

Unisce una vasta gamma di servizi in un sistema integrato, un offering *end to end* che supporti i clienti in tutte le fasi del ciclo di vita del progetto, come il finanziamento, la consegna e l'investimento in beni infrastrutturali e in altri *capital project* di grandi dimensioni.

CUSTOMER SATISFACTION

Nell'attuale scenario competitivo il "punto di vista del cliente" ha un ruolo sempre più centrale: per Deloitte è l'imperativo strategico che guida ogni decisione. I clienti, infatti, sono sempre più attenti e consapevoli di ciò che chiedono e dei servizi che ricevono, sono in grado di effettuare confronti e riconoscere il valore di un servizio. Nel fiscal year 2015 per misurare la soddisfazione dei clienti è stato condotto un Client Service Assessment tramite una survey online destinata ai clienti del network di Deloitte in Italia. Il 94% dei clienti che hanno risposto si ritiene soddisfatto o molto soddisfatto dei servizi ricevuti da Deloitte e il 97% sceglierebbe di nuovo Deloitte in futuro.

Risultati Client Service Assessment

94% / Soddisfazione del cliente

97% / Clienti che sceglierebbero di nuovo Deloitte in futuro

Negli ultimi anni, pur in un contesto caratterizzato da tensioni macroeconomiche e finanziarie, Deloitte ha ulteriormente rafforzato il proprio posizionamento:

- Investendo e mantenendo un elevato commitment verso qualità e innovazione tramite l'assunzione e la crescita dei migliori talenti.
- Mirando non solo a risultati soddisfacenti per i propri stakeholder ma anche a realizzare un impatto positivo in termini ambientali ed economici.
- Consolidando le relazioni con i propri clienti in tutti i mercati.
- Rafforzando la capacità di offrire servizi globali e al tempo stesso "su misura".
- Anticipando le problematiche, in un'ottica di massima collaborazione con i propri clienti e trovando la soluzione più idonea per ogni esigenza.
- Cercando la costante proattività per guadagnarci e mantenere fiducia e rispetto da parte dei clienti del network.

La capacità di guardare al mercato, in continua evoluzione, con occhi esperti e innovativi permette a Deloitte di rinnovare continuamente la propria offerta. Nel corso del fiscal year 2015 Deloitte ha lanciato tre nuove soluzioni.

Deloitte.
Digital

DIGITAL IS AN ERA.

A stepping stone in the exponential evolution of technology.
We are ready to accelerate YOUR digital journey.

Deloitte Digital

Deloitte Digital sta creando un nuovo modello per una nuova era di business che unisce le leadership in campo digitale e creativo con la profonda conoscenza del settore ed esperienza per cui il network di Deloitte è riconosciuto a livello globale.

Ciò significa che il cliente può proporre le più grandi sfide, sapendo che troverà la risposta per arrivare ad una nuova visione di business. Il lavoro di squadra è messo in primo piano valorizzando, tramite lo spirito di innovazione che contraddistingue Deloitte, la condivisione di idee, le intuizioni, le best practice e i trends emergenti.

Deloitte supporta il Top Management delle aziende clienti nell'affrontare e risolvere dinamiche e problematiche di business complesse in modo rapido e concreto, anticipando i cambiamenti e le sfide competitive presenti e future.

In particolare, nell'ambito della Digital Strategy, Deloitte supporta i clienti nello sviluppo di strategie di Omni-canalità e nella definizione di servizi digitali per la gestione del cliente "ibrido" e "virtuale", nella definizione e attivazione di modelli operativi e organizzativi digitali e nella valutazione di nuovi canali digitali.

Cyber securities services

Dati privati, proprietà intellettuale, infrastrutture critiche e anche la difesa nazionale possono essere compromessi da Cyber Attack intenzionali, incidenti informatici, oltre che dalla crescente vulnerabilità delle infrastrutture tecnologiche.

Deloitte definisce e mette in un approccio integrato alla Cyber Security che consenta l'applicazione delle migliori pratiche internazionali per la prevenzione e la gestione degli incidenti informatici, la resilienza dei propri processi operativi e la gestione delle crisi.

L'obiettivo è quello di garantire l'individuazione e l'implementazione delle migliori tecnologie e il pieno sfruttamento delle potenzialità delle reti informatiche per lo sviluppo del business e il miglioramento delle proprie performance, e assicurare il pieno rispetto delle normative internazionali e della privacy.

R&D and Government incentives

Numerosi governi offrono incentivi per R&D, incentivi fiscali e altri benefici, crediti d'imposta per stimolare la crescita in altri settori come l'economia digitale, l'efficienza energetica, l'ambiente, la globalizzazione, l'innovazione, lo sviluppo sostenibile e la formazione.

Oltre 40 Paesi offrono benefici fiscali per attività di R&D orientate al miglioramento dei processi produttivi, alla costruzione di prototipi e software nonché per attività legate ai laboratori di ricerca. Lo Studio tributario Societario (STS) attraverso il Global Tax network Deloitte porta ai propri clienti le cosiddette "best practice globali" e le migliori soluzioni, indipendentemente da ove essi operino, e assiste i propri clienti per ottimizzare lo sfruttamento degli incentivi.

Esperienza al servizio del cliente

Le esperienze maturate e le conoscenze professionali che caratterizzano Deloitte consentono di fornire un servizio allargato ai clienti e al mercato attraverso la produzione di molteplici attività di ricerca, di articoli sulla stampa italiana ed estera e di pubblicazioni in grado di offrire analisi e basi tecnico-scientifiche a un pubblico allargato di utilizzatori, nonché l'organizzazione di eventi rivolti alla business community.



Principali pubblicazioni ed eventi organizzati dal network di Deloitte in Italia nel FY15



Cash To Growth: Pivot Point

Lo studio di Deloitte mette in evidenza come, nonostante la forte volatilità dei mercati che potrebbe ridurre la propensione al rischio da parte delle aziende, il “punto di svolta” (pivot point) può essere vicino: un terzo delle società ha indicato gli investimenti come una priorità nel corso dei 12 mesi successivi. Per alcune aziende permangono difficoltà, ma la confidenza nella possibilità di superarle è aumentata. La survey è stata condotta tra aprile e maggio 2014 con 271 interviste a CFO di 14 differenti nazioni. Il report europeo è stato pubblicato in collaborazione con il Financial Times a settembre 2014 e ha anticipato alcuni segnali positivi di ripresa, più chiari nei mesi successivi.



Il settore agroalimentare italiano: le sfide per creare occupazione e valore

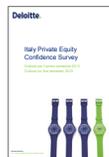
Nella seconda pubblicazione di Deloitte dedicata al settore “Il settore agroalimentare – Fattori strategici, regole d’oro e casi di successo”, sono state raccolte testimonianze e contributi da parte di aziende e imprenditori.

Oltre 60 casi aziendali, storie di imprenditori che con generosità si sono messi a disposizione condividendo spunti, suggerimenti e progetti per il futuro disponibili a raccontare la loro storia aziendale. Da queste storie si può certamente apprendere qualcosa di positivo e di tante possono essere le opportunità per chi sa osare. Emerge anche che è prioritario avere ben chiari gli obiettivi e il percorso da seguire; in caso contrario, pur in presenza di fattori di successo, i riscontri potrebbero non essere nella misura attesa.



CFO Survey

Tra febbraio e marzo 2015, Deloitte ha intervistato oltre 300 CFO italiani, rappresentativi di tutto il panorama economico nazionale, ed ha confrontato le risposte ottenute con quanto evidenziato nello stesso periodo da oltre altri 1.000 CFO europei. Tra le tante e interessanti tematiche affrontate nella survey, i CFO hanno risposto alla richiesta su quali siano i punti di forza del sistema imprenditoriale italiano. I CFO italiani coinvolti nel sondaggio hanno dichiarato che è la capacità di innovare e di generare prodotti ad alto valore aggiunto seguita dalla genialità e intuito degli imprenditori e dalla capacità di gestire e superare le difficoltà.



Italy Private Equity Confidence Survey

Nel primo semestre del 2015 è stata pubblicata la ventisettesima edizione dell’Italy Private Equity Confidence Survey che, da quasi 10 anni, raccoglie le opinioni di operatori italiani del settore del Private Equity & Venture Capital. Proseguendo l’iniziativa proposta nelle scorse edizioni, anche in questa edizione viene proposto un approfondimento dedicato al settore Fashion & Luxury, al fine di cogliere il livello di interesse e le aspettative degli operatori verso uno dei principali settori strategici del sistema industriale italiano.



The Deloitte Italian NPL Outlook

Dopo due anni dalla precedente edizione, la “Deloitte Survey sul mercato italiano degli Non-Performing Loans” ha evidenziato un peggioramento della qualità del credito e il rinvio della ripresa economica. Continuano a persistere quegli stessi fattori critici che non agevolano la chiusura delle transazioni di successo sul mercato degli NPL. Seppur dal punto di vista delle banche italiane lo scenario sul mercato italiano rimane invariato ed emerge sicuramente la volontà di trovare una soluzione al problema.



The Solution Revolution

Deloitte, nell’evento organizzato per la presentazione dell’opera “The solution revolution” dei colleghi William Eggers e Paul McMillan ha puntato i riflettori sullo sviluppo di una nuova economia che coinvolga attivamente tanti attori diversi. Questo libro ha il potenziale per facilitare i clienti del network di Deloitte nel comprendere e beneficiare dei cambiamenti fondamentali già in atto in ambito di “societal problem solving” e per posizionare Deloitte come leading voice in questo panorama.

Strategy Council – 2° edizione (16 Ottobre 2014)

Il 16 ottobre si è tenuto a Milano il secondo “Strategy Council”, dal titolo “Le sfide per la Crescita: Innovazione, Imprenditorialità e Occupazione”. Il convegno ha evidenziato come la rivoluzione digitale degli ultimi decenni ha causato la perdita di molti posti di lavoro. Ma l’innovazione è una forza oggi inarrestabile che se adeguatamente gestita rappresenta un’opportunità. Nella ricerca demoscopica realizzata in esclusiva per lo Strategy Council Deloitte, è emerso come gli italiani, giovani e adulti, percepiscano un contesto di gap competitivo rispetto agli altri Paesi europei nel quale la forza dirompente dell’innovazione rischia di rimanere bloccata. Nonostante il ruolo da protagonista che per secoli l’Italia ha ricoperto all’interno del quadro

economico e tecnologico globale oggi si trova in difficoltà: serve al più presto un piano di azione volto a capitalizzare i trend di innovazione in opportunità di sviluppo economico e occupazionale a livello Paese.

Luxury Summit (11 Giugno 2014)

Deloitte ha sponsorizzato e partecipato alla 6° edizione del Luxury Summit organizzato dal Sole 24 ore, evento di riferimento in Italia che coinvolge i principali attori e protagonisti del settore moda, lusso e lifestyle. Si tratta di un’occasione di confronto sui principali temi: dalle strategie di investimento per la crescita agli approfondimenti sui temi finanziari tra quotazione, private equity e acquisizioni, dalle soluzioni innovative nelle politiche di retail, al confronto su internazionalizzazione, commercio e accordi di libero scambio. Deloitte è stata presente con un intervento a cura di Patrizia Arienti dal titolo “Come cambiano i consumi nell’era della globalizzazione”.

Gold Ambassador – 3° e 4° edizione (24 Settembre 2014)

Gli incontri con i Gold Ambassador, il club che raccoglie alcuni contatti selezionati di interesse strategico per il nostro network, si sono svolti presso Palazzo Lombardia, con la partecipazione dell’alpinista e recordman Simone Moro, e presso il Castello Sforzesco di Milano.

Board academy (27/29 Giugno 2014)

Deloitte e Fondazione Marisa Bellisario hanno presentato la seconda edizione della Board Academy che si tiene con un evento esclusivo a Napoli. Durante le giornate si prosegue il percorso iniziato l’anno scorso per fornire una formazione mirata a coloro che partecipano, parteciperanno ai Consigli di Amministrazione o che comunque siano interessati ad approfondire le tematiche di competenza, per confrontarsi con professionisti di altissimo livello che condivideranno la loro esperienza nei Board.

DELOITTE E I CLIENTI: OBIETTIVI FUTURI

Il settore agroalimentare italiano: le sfide per creare occupazione e valore

È in programma la presentazione della terza edizione della pubblicazione Deloitte sul settore agroalimentare, dal titolo "Il settore agroalimentare. Scenari e percorsi di crescita sostenibile" edita da Slow Food. In questa terza edizione si analizzerà nel dettaglio il rapporto tra territorio e qualità dei prodotti definiti "Made in Italy" e, in particolare, come le aziende debbano reagire ai mutamenti dell'ambiente in cui si trovano per mantenere vivo il proprio business o svilupparne di nuovi, diversificare l'offerta, reagire a pressioni che vengono esercitate dall'esterno e procedere in linea con i mutamenti nel costo dei fattori produttivi.

Strategy Council – 3° edizione

La terza edizione dello Strategy Council sarà dedicata ad un tema divenuto ormai cruciale: "Istruzione e Conoscenza = Occupazione e Progresso per l'Italia?". Verrà presentata in esclusiva un'analisi basata su un'indagine demoscopica somministrata a Studenti, Docenti, Genitori e Aziende italiane con un benchmark con altre realtà europee: la ricerca aprirà il dibattito che vedrà coinvolti i massimi vertici delle Istituzioni economico-sociali nazionali, autorevolissimi esponenti del mondo Accademico e Scolastico, nonché CEO e Presidenti di alcune delle più importanti Imprese Italiane e Multinazionali.

Innovation Summit

Deloitte si pone come osservatore privilegiato per poter individuare, insieme a esponenti del mondo politico-istituzionale, della ricerca e di CEO dei settori interessati, le priorità affinché possa essere ridotto il gap tra le potenzialità del futuro presentate dalle tecnologie esponenziali della Singularity University e le evidenze che emergeranno dall'analisi del percepito e delle aspettative future nel mondo familiare italiano.

Sicurezza dei dati personali e dei dati confidenziali dei clienti

La sicurezza dei dati è una priorità per l'organizzazione e per la tutela del brand Deloitte in Italia e nel mondo, sia perché diventano sempre più stringenti le normative di riferimento, sia perché si elevano le aspettative dei clienti, sia perché, infine, mutano velocemente i rischi che incombono sui dati (si parla oggi di cyber risk, ovvero di rischi che escono dal perimetro aziendale e sono difficili da mitigare). Che si tratti di dati personali o di dati confidenziali dei clienti, è fondamentale un'elevata consapevolezza da parte di tutte le persone del network di Deloitte in Italia sui rischi, sulle misure di sicurezza e sugli impatti negativi che possono derivare da eventuali

trattamenti impropri o dalla dispersione dei dati stessi. Una semplice leggerezza nella comunicazione dei dati, o nella loro custodia, può comportare danni rilevanti sotto il profilo economico oltre che danni per l'immagine e la reputazione dell'organizzazione.

A tale fine il network di Deloitte in Italia ha avviato un programma a cui hanno aderito le varie legal entity del network al fine di accrescere il livello di protezione dei dati, ma soprattutto accrescere il livello di consapevolezza da parte di tutte le persone. In particolare, questo programma si basa su 4 pilastri principali.

PILASTRO N.1

Miglioramento dell'organizzazione e dei modelli di monitoraggio, ovvero migliore distribuzione dei ruoli e delle responsabilità in materia di protezione di dati, nonché migliori meccanismi operativi per la verifica dell'effettivo funzionamento di tutte le misure in essere.



PILASTRO N.2

Consolidamento delle politiche, delle linee guida e delle procedure in materia di protezione dei dati volte a orientare correttamente i comportamenti organizzativi.



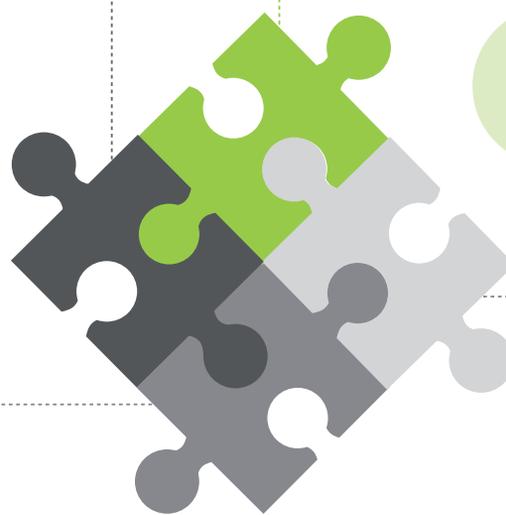
PILASTRO N.4

Attività di comunicazione e formazione per tutte le persone del Network di Deloitte in Italia, nell'ambito delle quali è nata l'iniziativa Security Awareness Campaign.



PILASTRO N.3

Rafforzamento delle misure e degli accorgimenti per la protezione dei dati volti a limitare il rischio di accesso non autorizzato, di dispersione o perdita dei dati stessi.



Nel corso del fiscal year 2015 il network di Deloitte in Italia ha adottato un processo strutturato di Incident Response Management al fine di garantire che la risposta alla dispersione, diffusione o scorretta gestione delle informazioni confidenziali dei clienti del network di Deloitte sia gestita in modo tempestivo e ottimale, così da ridurre gli effetti.



La tutela della reputazione del network di Deloitte in Italia costituisce un obiettivo primario da tenere sempre presente in tutte le attività. La dispersione di informazioni confidenziali dei clienti di Deloitte rappresenta uno dei rischi più rilevanti da gestire, perché può avere impatti importanti sulla percezione del mercato, oltre che impatti di natura legale ed economica.

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

Caratteristiche di un efficace processo di incident response

- 1 **RISPOSTA TEMPESTIVA**
- 2 **COMUNICAZIONE E COLLABORAZIONE TRA TUTTI I SOGGETTI COINVOLTI**
- 3 **FORMALIZZAZIONE DEL PROCESSO**
- 4 **MIGLIORAMENTO CONTINUO SULLA BASE DI QUANTO APPRESO**



Circa 35 milioni di email di spam bloccate

Attività di awareness



La "Security Awareness Week 2014" è la seconda edizione di un'iniziativa globale, nata dalla collaborazione tra la member firm US e le altre member firm del network Deloitte, volta ad ampliare la consapevolezza dei professionisti Deloitte sul tema della sicurezza (informatica, personale, ecc.) e ad accrescere ulteriormente il senso di responsabilità nei confronti del brand.

In occasione della settimana dedicata alla sicurezza, tutte le persone del network di Deloitte in Italia sono state invitate a consultare la pagina dedicata all'iniziativa all'interno della intranet aziendale e hanno ricevuto una serie di comunicazioni, una per giorno della settimana, focalizzate sui seguenti temi: Phishing, Social Engineering, furto PC e smartphone, Cloud e Peer to Peer, Bitlocker to go.

Inoltre, è stata lanciata anche la campagna "Don't be that Guy", con video formativi sul tema Security Awareness e Brand Responsibility.

Al fine di verificare l'efficacia della settimana all'insegna della sicurezza informatica e per comprendere come la campagna abbia accresciuto la consapevolezza sul tema security, le persone del Network di Deloitte in Italia sono state invitate a compilare un questionario composto da 10 domande. Oltre 500 professionisti hanno partecipato al questionario e il 60% di questi hanno risposto correttamente a 6 domande su 10, dimostrando un'elevata conoscenza delle tematiche connesse alla security.

PRINCIPALI CONSIGLI

BitLocker ToGo

Per proteggere i dati anche su chiavette USB, schede SD e hard disk esterni, le policy Deloitte prevedono l'utilizzo del sistema di crittografia BitLocker ToGo, che gestisce il rischio della perdita dei dati presenti su unità esterne, offrendo maggiore protezione alle informazioni ivi contenute in caso di furto.

Cloud e Peer-to-Peer

Gli strumenti di sharing online, ormai molto comuni, non possono essere usati in ambito lavorativo, poiché non consentono un'adeguata protezione dei dati. Inoltre, la maggior parte dei provider si trova al di fuori dell'Unione Europea e quindi le regole sulla privacy non sono valide.

L'utilizzo di qualsiasi strumento di cloud storage (ad es. Dropbox, Mediafire, ecc.) e di Peer To Peer (Bittorrent, Emule, ecc.) è pertanto vietato dalle policy sulla sicurezza di Deloitte.

Furto PC e Smartphone

La protezione device è una priorità pertanto è sempre richiesta alle persone di Deloitte la massima attenzione in quanto ogni Smartphone e laptop contiene dati proprietari di clienti e riguardanti Deloitte.

Attenzione ai tentativi di phishing!

È necessario prestare attenzione ai siti web visitati e ai mittenti da cui si riceve posta: il mezzo di diffusione principale utilizzato dal phishing sono infatti i messaggi pubblicitari e gli short link nei tweet.

Social Engineering

In ambito informatico per Social Engineering si intende l'attività criminale di "studio" del comportamento individuale al fine di carpire informazioni utili e riservate, talvolta inducendo con l'inganno la vittima a divulgarle. Fare uso consapevole dei social media può limitare il rischio di esposizione ad attacchi di Social Engineering.

Utilizzo di password sicure da tenere sempre riservate

L'utilizzo di diverse password per ogni applicazione e dispositivo garantisce che una password "compromessa" non blocchi l'accesso ad altre applicazioni o device. Le proprie password non vanno per alcun motivo condivise e trascritte.

Tenere "pulito" il PC

Le policy di sicurezza vietano l'installazione di software non autorizzati sul PC. I programmi non autorizzati possono infatti rendere vulnerabili dal punto di vista della sicurezza le reti Deloitte.

DELOITTE IT SERVICES: OBIETTIVI FUTURI

Certificazione 27001

Sempre più spesso, i clienti cercano la garanzia che le politiche di sicurezza del network di Deloitte siano in linea con i più riconosciuti framework internazionali – più comunemente ISO 27001/27002. Questa certificazione del network di Deloitte in Italia riposizionerà il programma di sicurezza di Deloitte allineandolo con quello internazionale e fortemente riconosciuto, dimostrando ai clienti attuali e futuri che Deloitte dispone di una metodologia forte e sicura.

Deloitte On Line

È stato pianificato l'avvio di un progetto di gestione documentale, condiviso in sede di Comitato Esecutivo, per tutte le legal entity italiane di Deloitte con l'obiettivo di archiviare in maniera ordinata e sicura i documenti, migliorare l'usabilità nell'utilizzo delle e-mail ed avviare meccanismi di collaboration. Il risultato di tale progetto sarà DOL Sharepoint la nuova piattaforma di collaboration e condivisione documentale con i Clienti in sostituzione di DOL eRoom.

Email Migration

La migrazione delle caselle email è fondamentale per efficientare il lavoro degli utenti e si basa su cinque grandi cambiamenti. La dimensione delle caselle sarà aumentata a 2GB semplificando l'operatività. Non esisteranno più i "PST" che saranno sostituiti da archivi online sempre raggiungibili e con minor uso di spazio sui PC. L'assenza di archivi locali aumenterà la sicurezza e ridurrà i rischi di perdita di dati causati da guasti o furti. Senza archivi locali, anche le migrazioni saranno più veloci e i dati saranno sempre accessibili da tutti i dispositivi connessi (PC, tablet, smartphone).

Principali componenti del Sistema Indipendenza



Indipendenza

Tutte le entità legali del network di Deloitte in Italia hanno posto in essere un articolato sistema di direttive, procedure e processi allo scopo di garantire con ragionevole sicurezza il rispetto delle norme e dei principi italiani e internazionali in tema di indipendenza. Il framework del "Sistema Indipendenza" è costituito dalle direttive emanate a livello del network Deloitte che, con specifico riferimento all'indipendenza del revisore, sono delineate avuto riguardo alle norme etiche del *Code of Ethics for Professional Accountants* emanato dall'IESBA.

Le direttive e le procedure in materia di indipendenza, finalizzate a prevenire e rilevare tempestivamente le situazioni rilevanti in tema di indipendenza e incompatibilità, si applicano a tutte le entità aderenti al network di Deloitte in Italia, ai relativi partner, al personale professionale e amministrativo, e ai relativi familiari a seconda delle circostanze. Tali direttive e procedure sono finalizzate a consentire di prevenire e rilevare tempestivamente le situazioni rilevanti in tema di indipendenza e di incompatibilità.

Il sistema di indipendenza utilizzato dalle società del network di Deloitte in Italia si basa sul modello sviluppato da Deloitte a livello globale e prevede il monitoraggio periodico della verifica del rispetto delle direttive e delle procedure in tema di indipendenza: con cadenza annuale sono condotti programmi di verifica del rispetto delle direttive e delle procedure in tema di indipendenza. L'obiettivo di tali programmi di verifica, che interessano un campione selezionato di partner e manager, consiste nel valutare se le attestazioni e le informazioni da questi comunicate attraverso le conferme periodiche siano accurate, corrette e complete.

Inoltre, i partner e il personale professionale delle legal entity appartenenti al network di Deloitte in Italia sono soggetti a un articolato programma di formazione con riferimento alle tematiche di indipendenza.

Quality and Risk Management

La struttura organizzativa del network di Deloitte in Italia è disegnata in modo tale da favorire l'ottenimento dei migliori standard sia sotto il profilo della qualità che sotto quello dell'etica. La qualità è infatti parte intrinseca di tutto il ciclo di vita degli incarichi professionali, dall'accettazione del cliente all'esecuzione del lavoro sino ai controlli qualità finali svolti prima del completamento dell'incarico.

Periodicamente sono svolti degli interventi di controllo qualità (*Practice Review*) presso ogni singola area di servizi professionali del network di Deloitte in Italia al fine di verificare sia il rispetto delle norme e procedure di Deloitte, incluso il suo sistema di controllo interno, sia le modalità di esecuzione sotto il profilo qualitativo di un campione significativo di singoli progetti e incarichi. L'intervento termina con la predisposizione di un piano di miglioramento dettagliato sulla base dei risultati e dagli spunti di miglioramento emersi dalla *Practice Review*.

CONFLITTI DI INTERESSE

Prima dell'accettazione di un incarico e/o di stabilire relazioni finanziarie e/o d'affari con terzi sono prese in considerazione le situazioni che possono configurare eventuali conflitti d'interesse. A riguardo, ove necessario, sono condotti appositi conflict check adottando il Deloitte Conflict Checking System (DCCS), progettato e realizzato per agevolare l'identificazione e la gestione degli eventuali conflitti d'interesse connessi agli incarichi e/o alle relazioni finanziarie e/o d'affari.

In linea con il *Risk Framework* sviluppato a livello internazionale, Deloitte in Italia si sta impegnando nello sviluppo di attività volte a conseguire il progressivo allineamento delle strutture e dei processi di *risk management* tra le varie aree di servizi professionali al fine di assicurare "politiche di brand protection" e di gestione del rischio coordinate e omogenee. In tale contesto assume particolare rilievo il progetto "*Enterprise Risk management*" voluto dal network internazionale e finalizzato a consentire un'individuazione e gestione dei rischi cui è esposto il network Deloitte in Italia più consapevole ed efficace.



3 Deloitte e l'innovazione

L'innovazione è l'ingrediente chiave per avere successo in un mondo che cambia rapidamente e che accresce la capacità di creare valore sostenibile nel tempo. Innovare vuol dire costruire in modo competitivo il futuro, guardare oltre e provocare cambiamenti radicali: per questo l'innovazione costituisce una delle cinque priorità strategiche di Deloitte a livello globale.

Il network di Deloitte in Italia intende innovare seguendo il modello dei "10 Types of Innovation" di Dublino, boutique strategica americana, che offre servizi di innovazione, acquisita da Deloitte, secondo la quale un'innovazione di successo impatta su tutti gli elementi caratterizzanti i meccanismi interni ad una azienda e sul suo modello di business (Configuration), sui suoi prodotti e sui servizi core (Offering), sugli aspetti di interfaccia con il cliente e infine sul sistema di business (Experience).

L'obiettivo di Deloitte in Italia è produrre un flusso costante di offerte e di nuovi servizi ad alto valore e sviluppare continuamente idee per migliorare il proprio business e quello dei clienti.

I numeri della prima Innovation Challenge



320 idee

con impatto su più settori (Healthcare, Mobility, Food, Government Insurance)

Oltre il 40%

con elevato impatto sociale



Oltre il 20%

basato su tecnologie esponenziali

12 nuovi servizi

nell'offering Deloitte



Officine Innovazione

Per rendere concreto l'obiettivo prefissatosi, il network di Deloitte in Italia ha lanciato a gennaio 2015 Officine Innovazione, il programma che vuole mettere l'innovazione al centro del proprio network e quindi del più ampio mondo delle imprese e della società in genere. Tale programma si pone l'obiettivo di generare nuovi business, nuovi servizi, nuovi posti di lavoro, nuovi mercati.

Officine Innovazione rappresenta un passo fondamentale per guidare l'evoluzione della business community. Per raggiungere questo obiettivo, tutte le persone del network di Deloitte in Italia sono chiamate a liberare le idee più disruptive, anticipando le tendenze, immaginando i modelli di business di domani e proponendo soluzioni praticabili dal mercato per generare eminenza e promuovere una nuova cultura dell'innovazione e una nuova dimensione di interazione.

In particolare, il programma individua tre modalità per stimolare l'innovazione da parte delle persone di Deloitte:



01/ CONTINUOUS INNOVATION

Le persone del network di Deloitte in Italia possono proporre spontaneamente soluzioni innovative su qualsiasi tematica e in qualsiasi momento dell'anno.

02/ INNOVATION CHALLENGE DI NETWORK

Prevede il lancio periodico di sfide competitive aperte a tutti su tematiche definite e per un periodo di tempo limitato.

03/ INNOVATION CHALLENGE ON DEMAND

Prevede il lancio periodico di sfide competitive su specifiche tematiche di innovazione richieste da determinate unità organizzative o Industry.

Officine Innovazione IL MANIFESTO

METTERE AL CENTRO L'INNOVAZIONE

VOGLIAMO GUIDARE L'EVOLUZIONE DELLA BUSINESS COMMUNITY

Per fare ciò dobbiamo: 1 # / liberare le idee più disruptive 2 # / anticipare le tendenze 3 # / immaginare e disegnare i modelli di business di domani 4 # / proporre soluzioni praticabili dal mercato 5 # / generare eminenza sul mercato e nella società 6 # / promuovere una nuova cultura dell'innovazione e una nuova dimensione di interazione fra noi 7 # / sviluppare l'innovazione facendo leva sulle esperienze e sulla forza di Deloitte Global

ORA SIAMO PRONTI A INNOVARE

Abbiamo: 1 # / posto l'innovazione al centro della nostra strategia a livello globale e italiano 2 # / dedicato risorse e costituito un Innovation Team 3 # / avviato la realizzazione della Greenhouse, la casa dell'innovazione di Deloitte 4 # / fatto acquisizioni a livello internazionale, a partire dalla boutique strategica americana Doblin 5 # / messo in campo nuove competenze e nuovi strumenti

VOGLIAMO DARE UNA OPPORTUNITÀ ALLE IDEE

Attraverso: 1 # / Continuous Innovation: raccogliamo, favoriamo, valutiamo e supportiamo proposte spontanee di innovazione su qualsiasi tematica e in qualsiasi momento dell'anno 2 # / Innovation Challenge di Network: lanciamo sfide competitive aperte a tutti su tematiche definite e per un periodo di tempo limitato 3 # / Innovation Challenge on demand: a fronte di esigenze specifiche (di function, di industry, di progetto, ecc.) coordiniamo sfide competitive sui temi di innovazione individuati

METTIAMO IN CAMPO STRUMENTI PREZIOSI

Quali: 1 # / coinvolgimento di tutto il network italiano con il supporto di un team professionale e dedicato 2 # / piattaforma online per condividere e sviluppare idee 3 # / sessioni live di brainstorming per una migliore crowd-based ideation 4 # / formazione 5 # / metodi di comunicazione non convenzionali 6 # / aree e momenti dedicati per accelerare la generazione di idee (iCafe, Fast Track, iLAB, Greenhouse)

CERCHIAMO E PREMIAMO LE IDEE PIÙ INNOVATIVE

Abbiamo creato un sistema di rewarding e recognition per incentivare le idee più innovative e premiare chi contribuisce alla loro creazione e al loro sviluppo, attraverso: 1 # / un processo strutturato e una metodologia consolidata 2 # / la condivisione di esperienze in ambito internazionale 3 # / un panel di esperti, anche esterni a Deloitte, che aiutano a valutare le idee 4 # / visibilità ed eminenza nella business community e nella società 5 # / risorse per far crescere le idee vincenti e trasformarle concretamente in business 6 # / premi tangibili, di valore e distintivi per chi vince o a volte sale sul podio nelle gare / challenge di innovazione 7 # / riconoscimento, crescita e valorizzazione professionale al nostro interno

P A R T E C I P A !

1 # / libera e fa volare, condividendola e "postandola" nella piattaforma dell'innovazione, la tua idea innovativa per dargli una chance di divenire realtà 2 # / butta con determinazione nella competizione delle gare / challenge dando tutto lo spazio possibile alla tua creatività che merita un'occasione 3 # / sviluppa, commenta e arricchisci le idee dei colleghi per farle crescere 4 # / stimola il tuo team, i tuoi responsabili e i tuoi colleghi a innovare, a organizzare gare / challenge, a essere protagonisti e proattivi nei processi e nelle iniziative di innovazione del nostro network 5 # / partecipa agli "Idea Accelerator" e alle iniziative proposte 6 # / entra in contatto con Officine Innovazione per saperne di più e per esserci!

LA TUA OPPORTUNITÀ PER FARE LA DIFFERENZA

Officine Innovazione



Il Team di Officine Innovazione è un team di network e cross function che ha il compito di condurre Deloitte Italia verso il successo del modello di innovazione definito, supportando tutte le risorse che hanno idee innovative da proporre, fornendo informazioni sul processo e sugli strumenti a disposizione degli innovatori e offrendo all'intero network specifiche competenze e supporto in ambito di innovazione.

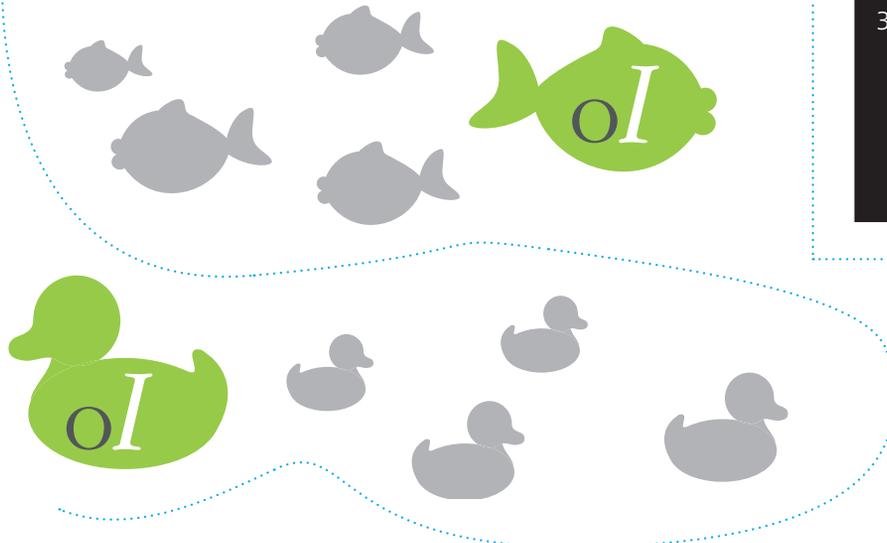


La nascita di Officine Innovazione è stata anticipata da un'ampia campagna di comunicazione interna volta a far conoscere il programma e a creare engagement tra tutte le persone del Network di Deloitte in Italia.

STICKER



STICKER DA TERRA / PARETE



POSTER



Deloitte.



Lo sapevi che...

Il ghiacciolo è stato inventato dall'11enne Frank Epperson che aveva lasciato per sbaglio un bicchiere di soda con un stecchino sul davanzale di

Deloitte.



Lo sapevi che...

I post-it sono stati inventati per caso nel 1968 dal dottor Spencer Silver: alla ricerca di un potente adesivo, creò invece una colla che poteva essere attaccata e staccata svariate volte

Deloitte.

"1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55, 89...
Tombola!"

Fibonacci



oI

Deloitte.

"Al mio segnale, scatenate l'inferno!"

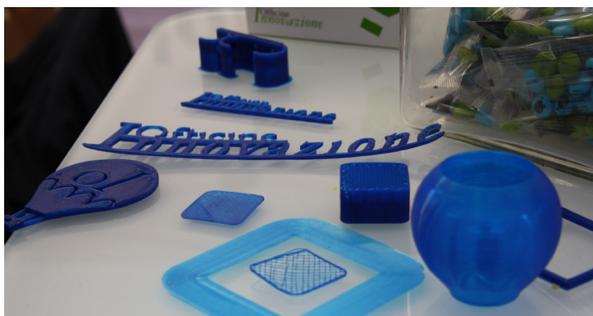
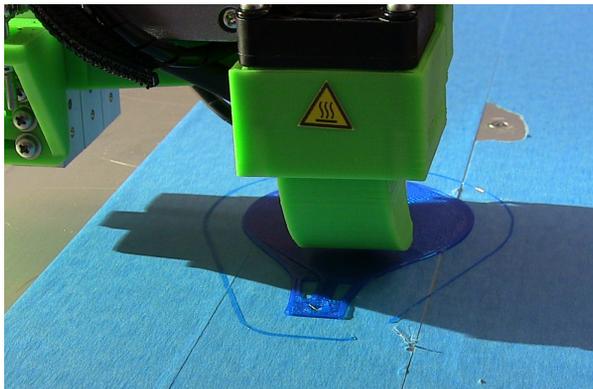
D. Alighieri



oI



LANCIO DI OFFICINE INNOVAZIONE



La prima Innovation Challenge di network di Deloitte Italia

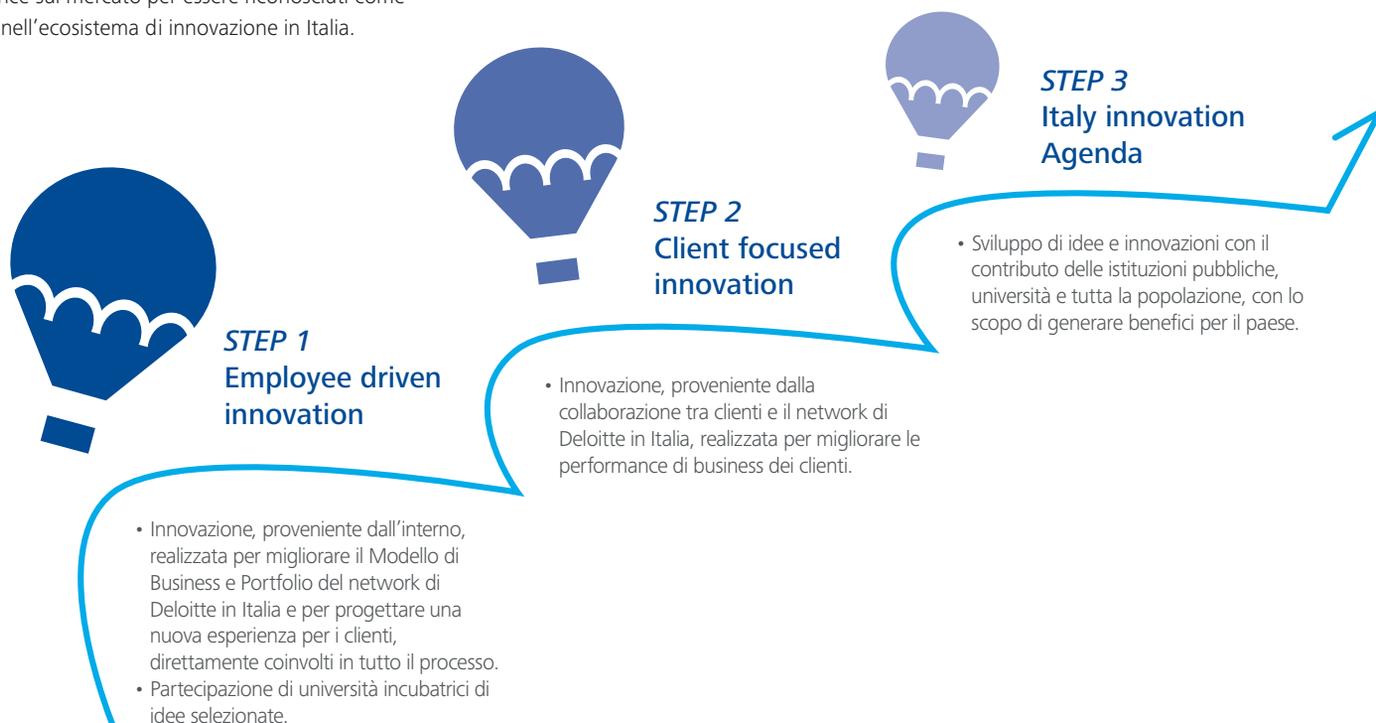
All'interno della prima fase "Employee driven innovation" del percorso del network di Deloitte in Italia verso l'innovazione, il 18 febbraio 2015 è partita la prima Innovation Challenge "Il benessere di domani", una sfida competitiva a premi lanciata sulla tematica definita per 5 mesi al fine di trovare servizi innovativi da portare sul mercato.

La prima Innovation Challenge è stata lanciata con l'obiettivo di:

- Stimolare il coinvolgimento e il commitment di tutte le risorse nel processo di innovazione di Deloitte Italia.
- Arricchire il portafoglio servizi Deloitte con soluzioni innovative anche di impatto sociale.
- Creare eminenze sul mercato per essere riconosciuti come attori primari nell'ecosistema di innovazione in Italia.

Tutte le persone del network di Deloitte in Italia hanno partecipato proponendo idee innovative o contribuendo allo sviluppo di idee proposte dagli altri partecipanti.

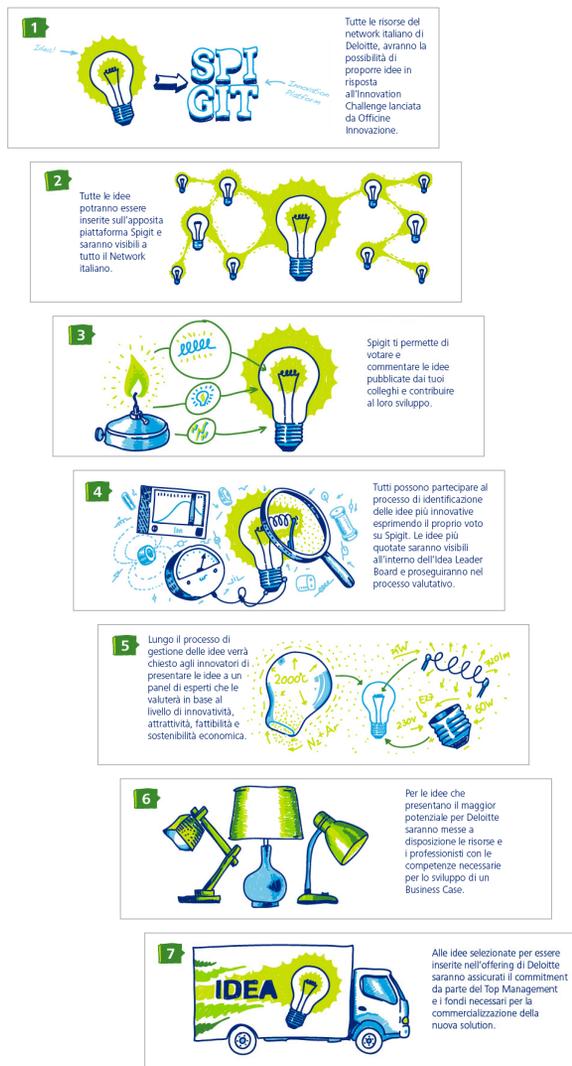
Per la gestione delle idee è stato definito un processo strutturato che si articola in 4 fasi che va dall'Idea Generation, all'accelerazione delle idee fino all'incubazione delle stesse.



Innovation Challenge

Come funziona l'Innovation Challenge di network?

La risposta in 7 step.



DELOITTE IT SERVICES: OBIETTIVI FUTURI

iCafè & iDrink: brainstorming sessions

Per stimolare la generazione di idee innovative, il Team di Officine Innovazione ha portato avanti 26 sessioni di idea generation su tutto il territorio nazionale.

Gli incontri, di circa un'ora e mezza ciascuno, si sono svolti in location creative con l'obiettivo principale di stimolare la creatività dei partecipanti e, dopo averli messi nella condizione ottimale per esprimerla, invitarli a proporre idee innovative. Si è trattato di esperienze uniche che hanno offerto la possibilità a chi vi ha voluto partecipare di essere parte integrante del processo innovativo in Deloitte.

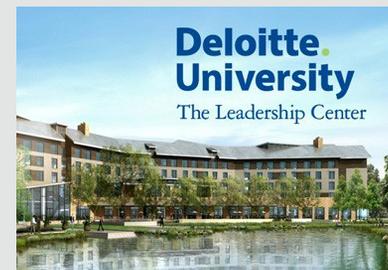


Fast Track EMEA

Il Fast Track è un programma di incubazione di idee innovative caratterizzato da un tipico approccio Deloitte.

I team provenienti da tutte le Member Firm ECA sono stati aiutati da coach e imprenditori internazionali a sviluppare la propria idea innovativa relativa a una nuova business offering attraverso un solido business plan. Nell'ambito della Challenge "Il Benessere di Domani", è stata selezionata l'idea "Stop Wasting Food – Pantry Trainer" che ha rappresentato l'Italia nella gara di innovazione EMEA dal 16 al 18 marzo presso la Deloitte University a Bruxelles.

Il team italiano ha vinto nella categoria "Best idea in the Exponential Progress Curve" e quindi si è aggiudicato un finanziamento di € 10.000 da parte dell'ECA Innovation per sviluppare la propria idea.



Risultati della Challenge in termini di engagement delle risorse

La prima Challenge di network "Il Benessere di Domani" ha registrato numeri importanti in termini di partecipazione e di idee proposte.

Sono stati quasi in 2.000 a partecipare attivamente durante le sessioni innovative di brainstorming, i diversi momenti formativi, gli eventi dedicati agli innovatori e ai team in gara e a condividere le idee, commenti e pareri sull'Innovation Platform SPIGIT.

Tema della Challenge:
IL BENESSERE DI DOMANI

Quali idee e soluzioni innovative possono migliorare la qualità della vita delle persone, in termini di salute e benessere e rendere il sistema dei servizi erogati più efficiente? Come possono generare occupazione e innovare i business model in qualsiasi industry? Quale ruolo può giocare Deloitte?

1.838
Partecipanti

45%
delle risorse
Italia

320
Idee

SIGNIFICATIVO COINVOLGIMENTO
DI TUTTI I GRADE

42%
dei Partner

50%
dei Senior

43%
dei Junior

Fra i 178 innovatori e le 320 idee postate in questa prima sfida innovativa, si è aggiudicata il primo posto l'idea "Stop Wasting Food-Pantry Trainer: il Manager del tuo frigorifero". Ad essere premiato non è stato solo il team vincitore ma anche le altre 11 idee finaliste della Challenge, coinvolte in iniziative di rewarding e di proposta della soluzione presso i clienti.

Coinvolgimento dei dipendenti



8%
Tasso di
Innovatività



45%
Tasso di
partecipazione

circa 4.000 persone

Risultati Innovation Challenge



320
Idee



5.852
Voti



3.173
Commenti



41.030
Visualizzazioni



1.838
Accessi singoli

DELOITTE E L'INNOVAZIONE: OBIETTIVI FUTURI

Per il fiscal year 2016, Officine Innovazione si pone nuovi obiettivi sempre più sfidanti:

- Continuare a stimolare i propri dipendenti per generare nuove idee valorizzando le capacità innovative delle proprie 4.000 risorse lanciando:
 - la Continuous Innovation: raccolta, incentivazione, valutazione e supporto di proposte spontanee di innovazione da parte delle risorse di Deloitte su qualsiasi tematica di proprio interesse;
 - una Challenge di Network su tematiche di Industry: sfida competitiva aperta a tutti su una tematica di Industry definita e per un periodo di tempo limitato;
 - una Challenge di Function: sfida competitiva focalizzata su tematiche relative ad una determinata Function alla quale possono partecipare le sole risorse appartenenti a quella stessa Function.
- Incubare e accelerare le idee più promettenti della Challenge "Il Benessere di Domani" e quelle, provenienti dalle altre Challenge interne, che risulteranno esserlo in futuro.
- Rappresentare sempre più uno degli attori rilevanti all'interno della Business Community in ambito innovation:
 - continuando a sviluppare le relazioni con le università, i centri di ricerca e gli incubatori e supportando le start-up innovative più interessanti in termini di business;
 - creando eminenza e cultura dell'innovazione per Deloitte e per la comunità attraverso eventi di respiro internazionale.
- Mettere a disposizione dei nostri clienti le competenze sviluppate e le esperienze maturate per supportarli nell'innovazione dei propri modelli di business.

Deloitte GreenHouse: uno spazio altamente tecnologico

Fra i primi spazi di questa concezione aperti da Deloitte in Europa, la Greenhouse di Deloitte Italia si inserisce nell'ambito di un progetto più ampio dedicato all'innovazione, e rappresenta un importante investimento volto non solo ad accelerare il business del network di Deloitte, ma anche a rendere la società un motore di cambiamento socioculturale. La Greenhouse, inaugurata il 29 settembre 2015, sarà infatti uno spazio aperto che, con diverse iniziative ed eventi, sarà a disposizione della comunità e dei giovani studenti in particolare. Scuole e start-up avranno infatti la possibilità di richiedere con una periodicità mensile la disponibilità allo spazio di Deloitte per un'intera giornata dedicata.

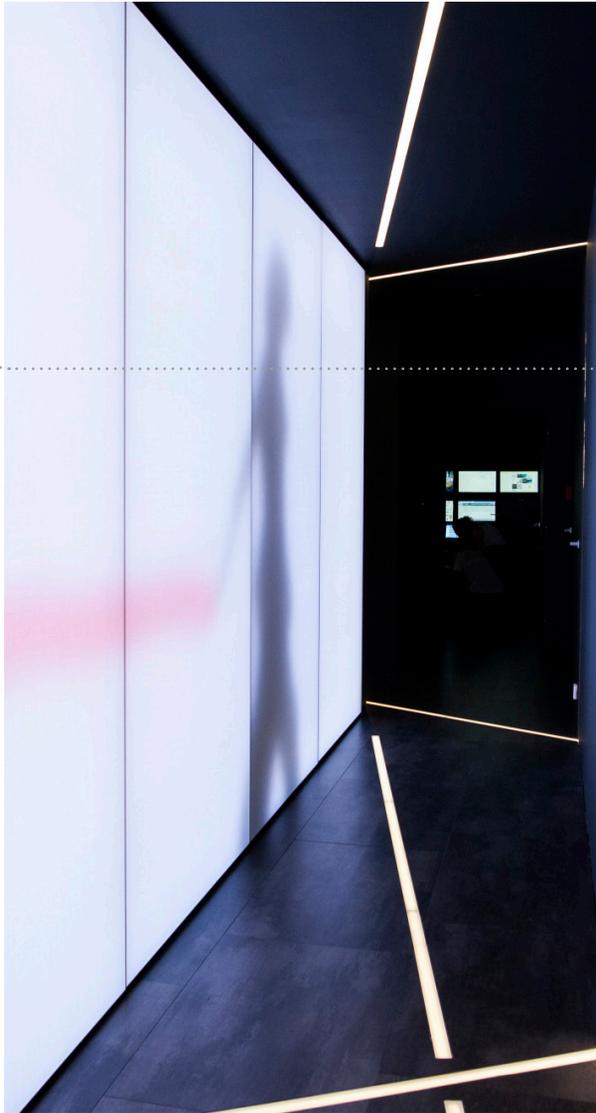
Il concept dei progettisti

Il tema dominante della Greenhouse è la trasparenza, evocata dal corpo aggettante che si inserisce nello storico building di Deloitte. Tutti gli elementi che la compongono sono immediatamente visibili da ogni angolazione e tutti gli spazi, anche se aventi funzioni diverse, sono tra loro collegati. La parte esterna è pulita ed essenziale. Solo vetro e struttura, per uno spazio fisico permeabile. Attraversando delle porte vetrate brunate, ma sempre trasparenti, si passa al nucleo centrale dell'intervento: una grande sala in cui design e tecnologia trovano un giusto equilibrio e la cui filosofia progettuale è la stimolazione dei cinque sensi. L'intervento progettuale ha dato molta rilevanza agli aspetti di comfort visivo, illuminotecnico e acustico. Sono stati impiegati corpi illuminanti a luce LED diffusa, antiabbagliamento, e incassati all'interno di elementi fonoassorbenti che garantiscono un livello di illuminazione diverso a seconda dello scenario pensato e un assorbimento sonoro costante. Si entra nello spazio centrale attraverso un percorso "intimo" di corridoi, senza soluzione di continuità, dove i toni scuri dei pavimenti, delle pareti e dei soffitti sono rotti da "lame di luce" a LED, che rappresentano delle porte stilizzate luminose da attraversare e che accompagnano il cammino alla scoperta di nuove emozioni.



"È un regalo – dichiara il Presidente e Amministratore Delegato di Deloitte Italy, Enrico Ciaï – che facciamo a noi stessi e alla città. Il fatto che Deloitte apra proprio a Milano il suo spazio polivalente dimostra quanto il nostro network tenga a questa comunità con cui opera da sempre a stretto contatto e in grande sintonia. Siamo certi che Greenhouse rappresenterà un segnale di fiducia nelle potenzialità dei futuri talenti italiani e che diventerà per loro un luogo di incontro e di cultura dell'innovazione".

"Greenhouse è la dimostrazione di quanto Deloitte sia proiettata verso il futuro" – afferma Andrea Poggi, Partner e Innovation Leader di Deloitte – "Mettere un numero così elevato di dotazioni tecnologiche a disposizione dei nostri clienti e dei cittadini ci permette di effettuare un ulteriore salto di qualità nel processo di crescita di Deloitte e della nostra città. Lo spazio ha come scopo quello di animare la cultura dell'innovazione attraverso le nuove tecnologie".



- Impianto audio con **6.000 watt** di potenza, il **doppio** di una discoteca
- **40 monitor full HD** per un totale complessivo di **2.400 pollici**
- **9 telecamere full HD** con rotazione 360° e streaming
- **150 mq** di superficie vetrata, **60 mq** nel corpo esterno
- **60 corpi luce** con funzione fonoassorbente a illuminazione led
- **100% domotica**
- **20 km** di cavi: 12 di Ethernet, 1 di fibra ottica, 7 di elettrici
- **3 tonnellate** di acciaio
- **80% di materiale riciclato** (acciaio e vetro)

La tecnologia della Greenhouse di Deloitte Italia

La Greenhouse di Deloitte Italia è allestito con le ultime novità nei campi dell'internet delle cose e dei wearable device.

Videocamere per la scansione 3D degli oggetti permettono di visualizzare gli oggetti online e facilitarne la prototipazione.

È quindi possibile, tramite semplici gesti, interagire e manipolare gli oggetti mostrati a video. Dei visori per la realtà virtuale a 360 gradi permettono di visualizzare il prototipo per offrire all'utente un'esperienza d'uso immersiva, mostrando luoghi lontani e permettendo di interagire con gli oggetti. Inoltre una piattaforma, attraverso svariati sensori, analizza le sensazioni e le emozioni provate in risposta al prototipo che viene mostrato.

Il tutto avviene analizzando un insieme di parametri fisiologici come l'espressione facciale, la posizione degli occhi, la conduttanza della pelle, la risposta galvanica della pelle, ricorrendo alle tecnologie di analisi comportamentale.

4 Deloitte e le sue persone

Deloitte crede fortemente che il valore della propria reputazione sia il risultato non solo dell'impegno nel fornire servizi di eccellenza ai propri clienti, ma anche della capacità di attrarre, sviluppare e trattenere i migliori talenti: il successo di Deloitte si basa infatti sulle competenze, la passione e il coinvolgimento di tutti. Solide relazioni con le proprie persone sono tanto importanti per il successo aziendale quanto la costruzione di solide relazioni con i clienti.

L'attenzione alle persone è uno dei pilastri fondamentali della strategia di Deloitte che offre loro un ambiente di lavoro stimolante e la consapevolezza di appartenere a un team vincente. Inoltre, Deloitte valorizza le proprie risorse per accrescere la competitività sul mercato globale investendo sui propri talenti con percorsi di carriera specifici, formazione personalizzata, incentivi determinati in base ai risultati, esperienze all'estero e attenzione al work-life balance.



Oltre 3.900

Persone

44%

Donne



+12,5%

Crescita delle
persone

200

Partner



Oltre 217 mila ore

di formazione erogate



50,8 ore

di formazione pro-capite
alla popolazione maschile



59,6 ore

di formazione pro-capite
alla popolazione femminile



4 Deloitte e le sue persone



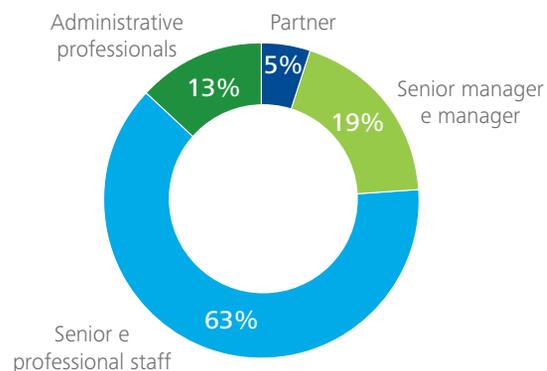
Capitale umano

Al 31 maggio 2015 il network di Deloitte in Italia presenta un organico puntuale di 3.973¹ persone (in aumento del 12,5% rispetto al FY14), di cui la maggior parte (82%) è personale professionale (suddiviso a sua volta in senior manager, manager, senior e professional staff), il 13% è personale amministrativo e il 5% è rappresentato da partner.

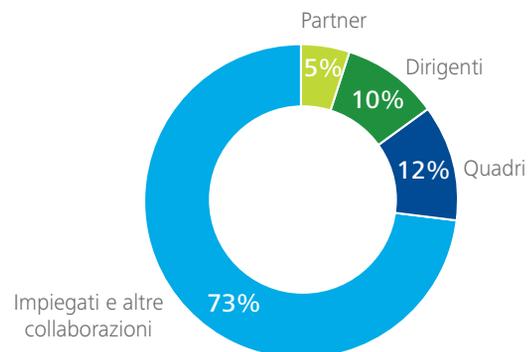
La scomposizione dell'organico per inquadramento professionale consente, per le società di capitali, di mettere in evidenza una caratteristica distintiva di Deloitte identificabile nell'elevata professionalità delle persone e testimoniata da percentuali rilevanti di dirigenti (10%), quadri (12%) e soci (5%) rispetto al contesto generale delle imprese italiane.

¹ Il totale di persone che compongono il network Deloitte in Italia comprende tutti i soggetti che collaborano con le diverse legal entity e quindi include dipendenti, soci, stagisti e collaboratori.

Scomposizione per figura professionale FY15



Scomposizione per inquadramento professionale FY15





Contratti a tempo indeterminato

Deloitte in Italia si impegna a promuovere rapporti di lavoro continuativi e incentrati su percorsi di crescita rapidi e orientati al lungo periodo. Ne è una testimonianza l'alta percentuale di contratti a tempo indeterminato (63%).

Le organizzazioni come Deloitte, per loro natura, sono caratterizzate da un turnover significativo, dimostrando da un lato la volontà di dare spazio ai giovani e ai talenti e dall'altro di rappresentare un ottimo trampolino di lancio per coloro che, forti della preziosa esperienza maturata in Deloitte, si presentano sul mercato del lavoro con profili molto qualificati e appetibili anche in un contesto macro-economico come quello attuale.

Nel corso del FY15 il bilancio tra entrate e uscite risulta con un segno positivo: si registra infatti un incremento di 440 persone rispetto al FY14, con oltre 1.300 persone assunte nel corso del FY15.

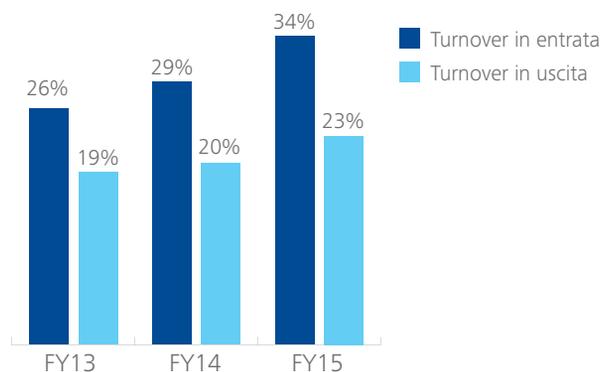
+440
Persone

ALUMNI DELOITTE

Nel corso del FY15 è stata lanciata la community Alumni su LinkedIn, uno spazio virtuale dedicato alle persone che hanno fatto parte del network di Deloitte in Italia nel passato, che avranno così l'opportunità di incontrarsi nuovamente, accedere alle ricerche prodotte da Deloitte e ricevere gli inviti ai eventi di Deloitte aperti al pubblico o a loro dedicati.

La community è un gruppo chiuso, a cui potranno accedere tutti coloro che hanno fatto parte di Deloitte, insieme a tutte le persone che lavorano attualmente nel network di Deloitte in Italia. In questo modo quando una persona lascerà il network di Deloitte in Italia avrà la possibilità di accedere automaticamente alla community.

Turnover in entrata e in uscita



NEW HIRES INDUCTION

Nel corso del FY15 è stato adottato, da alcune function del network di Deloitte in Italia, un percorso di induction per i nuovi assunti. Tale percorso prevede, oltre ad un iniziale momento di orientamento su mission, valori e principi etici che guidano le attività del network di Deloitte in Italia, una differente offerta di corsi volti allo sviluppo di soft e hard skills a seconda dell'inquadramento professionale.

4 Deloitte e le sue persone

Politiche di sviluppo e crescita del capitale umano

La cultura di Deloitte in Italia si fonda sulla condivisione della conoscenza, sulla creatività, sulla valorizzazione dei propri talenti e soprattutto sul riconoscimento effettivo dei meriti e delle capacità professionali. Questo credo si esplica in politiche di sviluppo del capitale umano (talent management) che si fondano su tre pilastri: attenzione ai giovani, percorsi di carriera e sviluppo delle competenze.

Attenzione ai giovani

Uno dei pilastri che da sempre il network di Deloitte in Italia ritiene fondamentale per il proprio successo è la volontà e la capacità di attrarre e trattenere i talenti, sulla base della convinzione che Deloitte rappresenti la miglior scelta sia per chi è all'inizio del proprio percorso professionale sia per chi, pur avendo già maturato esperienze nel mondo del lavoro, voglia dare alla propria carriera un indirizzo ancora più appagante.



Età inferiore ai 30 anni



Età media

Deloitte in Italia è un network giovane con un'età media delle persone che si attesta intorno ai 34 anni. Infatti, la forte volontà di Deloitte di investire su risorse preparate, giovani e motivate è dimostrata dall'alta percentuale di persone con età inferiore ai 30 anni (42%).

Un'ulteriore dimostrazione è data dalla percentuale di millennials² presenti nell'organico del network di Deloitte in Italia (61%).

“Per attrarre e trattenere talenti il mercato ha bisogno di mostrare alla generazione Y² di saper essere innovativo e in sintonia con la loro visione del mondo”

Enrico Ciaj, CEO Deloitte Italy S.p.A.

61%

Persone del network di Deloitte in Italia appartenenti alla Generazione Y



422 stage
avviati nel
FY15

A dimostrazione della grande opportunità che il network offre ai neolaureati che scelgono Deloitte come punto di partenza per il proprio ingresso nel mondo del lavoro, si segnalano gli oltre 400 stage avviati durante il fiscal year 2015 che prevedono percorsi di apprendimento i quali, nella maggior parte dei casi, si concretizzano in contratti di lavoro.

² “Millennials” o “Generazione Y”, ovvero giovani nati dopo il 1982: diplomati, laureati, impiegati a tempo pieno che lavorano prevalentemente in grandi organizzazioni private / grandi aziende del settore privato.

Presenza sui social media³



545 follower
Circa 6.000 impression



Oltre 3.800 "Mi piace"
Circa 12.000 impression



oltre 28.900 follower
Circa 150.000 impression

Deloitte e le
sue persone **4**

Percorsi di carriera

Deloitte in Italia propone un'ampia gamma di percorsi di carriera offrendo un ottimo punto di partenza per il percorso professionale delle proprie persone e puntando ad attrarre i migliori talenti, che saranno i manager di domani.

Il modello professionale di Deloitte in Italia prevede un percorso di carriera comune imperniato su quattro livelli portanti, in alcuni casi ulteriormente articolati in funzione delle esigenze dei diversi business. La velocità di attraversamento del percorso di carriera dipende dalla qualità, dalla crescita e dalla maturità di ogni singola persona e dal raggiungimento degli obiettivi che di anno in anno, di progetto in progetto, sono definiti, discussi e condivisi.

A tal fine, il network di Deloitte in Italia ha implementato un nuovo sistema di Performance Management che correla strettamente gli obiettivi strategici dell'organizzazione con la valutazione. Esso è basato sui comportamenti che riflettono le competenze soft e tecniche alla base del sistema di leadership adottato dal network e dei suoi obiettivi invece che sulle competenze individuali.

Inoltre, il network di Deloitte crede fortemente nella leadership e il Deloitte Global Leader Framework è stato sviluppato per creare una visione più coerente di quello che è un leader in Deloitte e per incoraggiare gli investimenti volti a supportare la crescita dei futuri leader di Deloitte.

Nel corso del FY15, Deloitte in Italia si è distinta come best practice all'interno del network globale grazie all'implementazione di progetti pilota di assessment su partner e senior manager di alcune function del network di Deloitte in Italia.

COMPETENZE ESPRESSE

Capacità e competenze presenti ad oggi ed espresse in un determinato lasso di tempo mediante la valutazione di comportamenti rilevabili

PRESTAZIONI

Risultati raggiunti o comportamenti attivati in un determinato periodo di tempo

Alcune function del network di Deloitte hanno adottato Oracle Fusion come sistema di gestione del personale, dei processi di valutazione, recruiting ed e-learning.

Tale sistema è utilizzato per la gestione degli obiettivi e dei piani di carriera, fornendo supporto alla gestione del processo da parte dei dipendenti, manager, responsabili HR e responsabili di struttura sia sul processo di definizione degli obiettivi che di valutazione di performance e del potenziale.

La sezione di valutazione e selezione dei candidati permette ai selezionatori e ai manager di gestire il processo in maniera più efficiente ed efficace. Inoltre, tale sistema garantisce un accesso semplificato attraverso una piattaforma unica per il training online, in aula, virtuale e on-the-job.

³ 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.

4 Deloitte e le sue persone

Sviluppo delle competenze

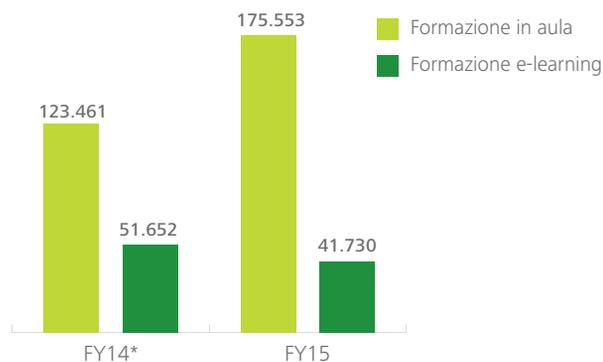
Deloitte in Italia riconosce un'importanza fondamentale alla formazione delle proprie persone avendo come obiettivo prioritario il continuo aggiornamento e lo sviluppo di competenze gestionali e specialistiche in linea con le strategie del network e le esigenze del mercato.

L'offerta formativa di Deloitte in Italia si rivolge a tutti i ruoli, a tutti i livelli professionali e ai singoli individui motivati ad accrescere il proprio bagaglio di conoscenze in sintonia con lo sviluppo dell'organizzazione e l'evoluzione della cultura del network. Il programma prevede percorsi formativi in aula o in modalità e-learning aventi ad oggetto diverse tematiche e disegnati per i diversi livelli di anzianità professionale.

La formazione è un elemento cardine ai fini dell'implementazione del piano di talent management del network e, di anno in anno, si rinnova nei contenuti, nelle modalità di fruizione e nella pervasività dell'offerta.

Nel corso del FY15 sono state erogate oltre 217 mila ore di formazione a tutti i professionisti del network di Deloitte in Italia, di cui l'81% tramite corsi in aula.

Ore di formazione erogate FY15 (n. ore)



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



Oltre 217 mila

Ore di formazione

+ 24%

Rispetto al FY14

Nel FY15 sono continuate le attività di formazione finanziata attraverso i fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua a cui il network aderisce.

Attraverso la formazione finanziata sono stati realizzati programmi dedicati ai livelli junior, focalizzati sullo sviluppo di competenze specialistiche, e iniziative per dirigenti per lo sviluppo di competenze manageriali e linguistiche.



9.219

Ore di formazione erogate tramite finanziamenti pubblici



€ 350.677

Ricevuti per la formazione finanziata

Deloitte University

A due anni dall'avvio del progetto pilota, il network di Deloitte in Italia ha confermato il proprio impegno a contribuire

attivamente alla Deloitte University EMEA (DUE) raddoppiando l'adesione alle iniziative e, nel corso di questo anno, circa 140 colleghi sono stati coinvolti in programmi di formazione focalizzati su temi di leadership, business e di industry.

L'idea alla base del progetto rimane quella di erogare un curriculum formativo EMEA integrato e di sviluppare relazioni



≈ 140

Partecipanti del network italiano

+ 75%

Partecipanti rispetto al FY14

cross-border grazie anche alla possibilità di proporre tutti i programmi presso la sede di La Hulpe in Belgio dove le persone, oltre ad apprendere, hanno la possibilità di conoscersi e creare relazioni.

Diversità e pari opportunità

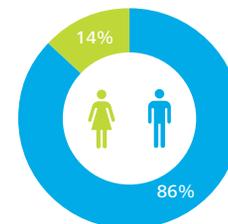
Nei rapporti con le proprie persone e nell'organizzazione del lavoro, così come nei confronti di tutti gli stakeholder, il network di Deloitte in Italia garantisce l'assenza di discriminazione sul luogo di lavoro, si impegna a promuovere le pari opportunità e a sviluppare una cultura di valorizzazione delle diversità: Deloitte in Italia è infatti sempre più consapevole dell'importanza di considerare la diversità in modo attivo e strutturato.

In merito alla diversità di genere del network di Deloitte in Italia si segnala che nel FY15 sono presenti 1.763 donne (158 in più rispetto al FY14), con un'incidenza del 44% rispetto al totale dei professionisti.

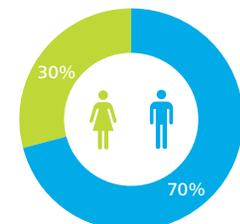
Incremento della presenza femminile (n. persone)



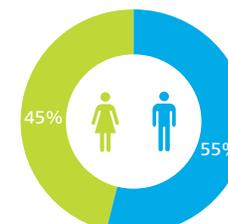
Presenza femminile per figura professionale FY15



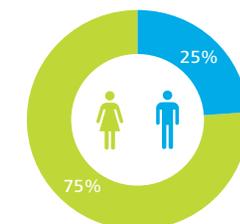
PARTNER



MANAGER E SENIOR MANAGER



SENIOR E PROFESSIONAL STAFF



ADMINISTRATIVE PROFESSIONALS

4 Deloitte e le sue persone

Il network di Deloitte in Italia riconosce che la leadership nel mercato odierno richiede che si crei una cultura aziendale e un ambiente di business inclusivo dove le nostre persone – caratterizzate da varie prospettive, competenze ed esperienze – collaborino insieme per soddisfare le esigenze del cliente.

L'impegno di Deloitte in tale ambito è testimoniato, dall'istituzione del Diversity Council, che a riporto del Talent Leader, ha come mission lo sviluppo del piano di Diversity presentato nel FY14.

Gli ambiziosi obiettivi che il network di Deloitte in Italia si è posto per i prossimi anni riguardano la definizione di un'appropriate strategia di talent management che possa portare ad un significativo e quantificabile incremento della retention e dell'avanzamento di carriera delle donne al fine di promuovere Deloitte come best practice per la carriera femminile all'interno della business community.

Le macro-aree del Piano di Diversity del network di Deloitte in Italia



FREE TIME... IS REALLY FREE!



A febbraio 2015 in tutto il network italiano è stata lanciata l'iniziativa "Free time... is really free!". Si tratta di una campagna di sensibilizzazione che nasce dalla consapevolezza di quanto sia importante attuare efficaci politiche di work-life balance, anche in risposta ai

risultati della People Survey, erogata lo scorso anno fiscale e che metteva in evidenza come le persone siano sempre più interessate a conciliare l'attività professionale con la propria vita privata. L'obiettivo dell'iniziativa è quindi proteggere il tempo libero delle persone di Deloitte e sensibilizzare chi gestisce team di lavoro al suo rispetto, anche con semplici gesti, quali evitare di inviare mail in tarda serata, nel weekend o durante le vacanze.

Salute e sicurezza sul luogo di lavoro

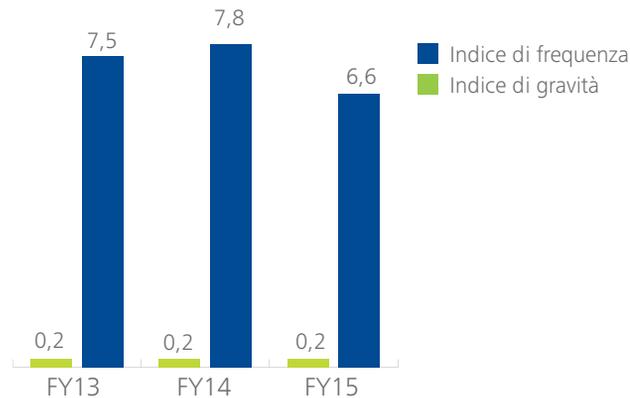
Il network di Deloitte in Italia dedica particolare attenzione alla prevenzione e alla gestione degli incidenti sul luogo di lavoro: la "Policy per la Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro", adottata dalle diverse legal entity del network, è finalizzata alla diffusione e al rafforzamento di una cultura della sicurezza e della salute sul lavoro che, oltre a rappresentare un obbligo normativo, costituisce un importante elemento di responsabilità sociale.

Nel corso del FY15 si sono registrati 36 casi di infortunio, con un indice di frequenza pari a 6,6 e un indice di gravità pari a 0,2.



36
Casi di infortunio

Infortuni



Indice di frequenza: l'indicatore è calcolato come segue: $(n^{\circ} \text{ totale di infortuni} / n^{\circ} \text{ totale ore lavorabili}) * 1.000.000$

Indice di gravità: l'indicatore è calcolato come segue: $(n^{\circ} \text{ giornate perse per infortuni} / n^{\circ} \text{ totale ore lavorabili}) * 1.000$



7.160
Ore di formazione erogate in materia di Salute e Sicurezza

Tra le misure preventive adottate dal network di Deloitte in Italia in conformità del D.lgs. 81/2008, riveste un ruolo fondamentale la formazione in materia di salute e sicurezza che consente di consolidare, e allo stesso tempo aumentare, il livello di sicurezza sul lavoro all'interno del network. In particolare, nel corso del FY15 sono state erogate 7.160 ore di formazione in materia di salute e sicurezza di cui 4.244 ore in modalità e-learning e 2.916 ore in aula.

4 Deloitte e le sue persone

IT Services per le nostre persone

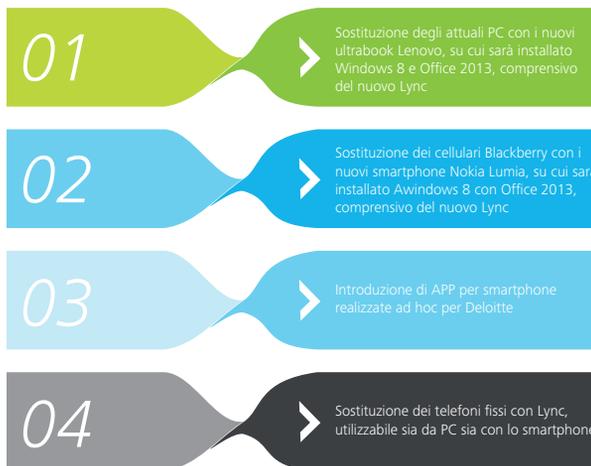
Il network di Deloitte in Italia è costantemente impegnato nella ricerca degli strumenti migliori da offrire alle proprie persone a supporto delle attività quotidiane. Nel corso degli ultimi fiscal year sono stati compiuti ingenti investimenti nell'ambito degli IT Services che hanno portato al miglioramento dell'infrastruttura tecnologica a disposizione dei professionisti del network di Deloitte.

Mobility program

Il Mobility Program è partito nel fiscal year 2014 per mettere tutte le persone del Network, spesso fuori sede o in viaggio, nella condizione di lavorare al meglio, grazie all'introduzione di nuove tecnologie, sia software sia hardware.

Si è trattato di una vera rivoluzione atta a trasformare e semplificare il modo di lavorare delle persone del network di Deloitte.

Nel corso del fiscal year 2015 si sono concluse le fasi 1 e 2 del Mobility Program mentre sono state avviate le fasi 3 e 4 che hanno visto l'introduzione di app per smartphone realizzate ad hoc da e per Deloitte e la sostituzione dei telefoni fissi con Skype for Business.



Dati Mobility Program – fase 1 e 2 al 31 maggio 2015



3.320
Nokia Lumia distribuiti

121
iPhone distribuiti



4.055
PC distribuiti

Nell'ambito del Mobility Program, il network di Deloitte in Italia, nel Febbraio 2015 ha lanciato le D-APP, realizzate ad hoc dai professionisti di Deloitte per il network italiano. La loro funzione è semplificare i processi lavorativi delle persone del network di Deloitte in Italia permettendo di accedere rapidamente e ovunque a utili informazioni e dati finora disponibili solo da computer.

Dati D-APP al 31 maggio 2015

1.625
App scaricate

2.354
Fatture approvate

1.069
Job approvati

Le D-APP oggi disponibili

APPROVAZIONE FATTURE

Disponibile per Partner e Manager, consente di approvare le fatture in alternativa a Dstation

DELOITTE IN ITALIA

Fornisce informazioni riguardo a Deloitte in Italia, quali una breve descrizione del network, l'elenco delle società, le P.IVA e le sedi

RASSEGNA STAMPA

Disponibile per tutti, contiene gli articoli della rassegna stampa giornaliera



APPROVAZIONE JOB

Disponibile per Partner, consente di approvare i Job in alternativa a Dstation

EVENTI DELOITTE

Disponibile per tutti, contiene gli eventi Deloitte in programma sia esterni sia interni e le informazioni utili a prendervi parte

4 Deloitte e le sue persone



Infine, nella fase conclusiva del Mobility Program, il network di Deloitte in Italia ha iniziato ad utilizzare Skype for Business al posto del telefono fisso.

Lo squillo di chiamata, invece che dall'apparecchio telefonico tradizionale, viene inoltrato direttamente dal PC.

I vantaggi di Skype for Business

01

Facilità di organizzare e partecipare a conferenze con un singolo click: non sarà più necessario prenotare conferenze call con sistemi separati

02

La possibilità di fare conferenze call e contestualmente condividere slide e fare instant message

03

Le chiamate raggiungono ovunque le persone di Deloitte all'accensione del PC

Utilizzo di Skype for Business al 31 maggio 2015

3.973/ Utenti Skype for Business

701.865/ Chiamate con Skype for Business

634.533/ Minuti di chiamata con Skype for Business

6.827/ Video conference organizzate

112.257/ Minuti di video conference

Skype for Business è lo strumento che il network di Deloitte in Italia utilizza per organizzare meeting on line e comunicare con gli altri colleghi, in Italia e nel mondo che permette di:

- Effettuare e ricevere chiamate telefoniche.
- Pianificare meeting online direttamente da Outlook.
- Partecipare a meeting online, condividendo i contenuti con altri ovunque ci si trovi.
- Inviare messaggi istantanei.
- Condividere desktop oppure singole applicazioni.
- Comunicare con client esterni attraverso messaggi istantanei e meeting online usando il client sul computer oppure Skype Web application.

Nell'ambito del Mobility Program, sono stati ritirati 1.986 telefoni tradizionali e sono stati distribuiti oltre 4.000 device per comunicare tramite Skype for Business tra cui oltre 3.500 tra cuffie e auricolare e oltre 500 strumenti per conferenze call.

Un dialogo aperto tra le persone

Le attività di Comunicazione Interna nascono con l'obiettivo, da un lato, di favorire la condivisione delle informazioni e la semplificazione del lavoro, dall'altro, di continuare a promuovere cultura e valori, incrementando il senso di appartenenza e attitudine alla collaborazione tra le persone.

Il network di Deloitte in Italia riconosce infatti l'importanza di ascoltare la voce di tutte le proprie persone e di comprendere quali siano le loro esigenze per rendere insieme il network un posto di lavoro sempre più "a misura" delle persone che ne fanno parte.

Nel corso del fiscal year 2015 si è dato seguito alle numerose iniziative di comunicazione avviate lo scorso anno a livello di network, singole entity e aree di mercato, tra cui le seguenti 5 newsletter:

CEO broadcast

La comunicazione trimestrale di network in cui Enrico Ciai, CEO di Deloitte Italy, condivide le strategie, le iniziative in corso e i risultati della nostra member firm tramite un videomessaggio rivolto a tutte le persone di Deloitte.

Audit Board

Dedicata alle persone dell'Audit per condividere periodicamente l'andamento e i risultati di business, le attività e le iniziative in corso sul fronte "people" e le azioni e i principali successi ottenuti sul mercato.

L'unione FA la forza

Realizzata per offrire alle persone del Financial Advisory (FA) un aggiornamento costante sull'andamento del business, sulle attività in corso e in programma, sulle strategie future e sulle scelte che interessano il loro percorso professionale.

XBS Update

Dedicata al mondo eXtended Business Services e volta a rafforzare il senso di appartenenza a una vera e propria community di professionisti, informati non solo sull'andamento della propria entity, ma anche sulle tematiche di maggiore interesse e attualità relative alle diverse linee di servizi offerti.

Fashion & Luxury

Un approfondimento trimestrale sul Fashion & Luxury, uno tra i settori che attualmente registrano le migliori performance in Italia.

4 Deloitte e le sue persone

Deloitte e lo sport

L'attenzione alla crescita e allo sviluppo delle persone è un processo che non si può esaurire all'interno dei luoghi di lavoro. Estendere il concetto di team ad attività extra-lavorative, curare il benessere psico-fisico delle proprie persone allenandole a confrontarsi e interagire nelle pratiche sportive sono alcuni tra i motivi che spingono ogni anno il network di Deloitte in Italia a organizzare eventi e attività sportive.

Principali iniziative sportive organizzate nel corso del fiscal year 2015.

Prague Cup

A maggio 2015 si è tenuta la 12° edizione della Deloitte Prague Cup, il tradizionale evento sportivo organizzato da Deloitte Central Europe che ogni primavera richiama nella splendida cornice di Praga squadre di calcio provenienti da tutte le member firm di Deloitte. In questi anni la Deloitte Prague Cup è diventata una vera "istituzione", coinvolgendo oltre 700 professionisti di tutto il mondo e allargandosi sempre più al mondo del calcio femminile. Questo weekend di intensa attività sportiva e conviviale ha siglato un grande successo per le squadre italiane, a cominciare dall'oro per quella maschile. Anche il team femminile italiano ha ottenuto un buon risultato, classificandosi prima nella Consolation CUP e aggiudicandosi il Premio "Best Supporters".

Tornei sportivi - Deloitte scende in campo

Ogni anno, nel mese di giugno, gli uffici di Milano, Bergamo, Brescia, Cagliari e Roma organizzano tornei estivi di calcio a cinque e beach volley a cui possono partecipare tutti i professionisti e gli ex professionisti di Deloitte. Novità di questa 7° edizione è l'introduzione del torneo di Basket. Organizzatori e partecipanti come sempre hanno dimostrato grande passione, entusiasmo, capacità di fare squadra e, ovviamente, tanta voglia di divertirsi!

Corri con Deloitte

È proseguita anche nel fiscal year 2015 l'Iniziativa Corri con Deloitte, che propone di regalare una maglia tecnica con il logo Deloitte a chi partecipa a competizioni di corsa ufficiali (maratone, mezze maratone e staffette) in cambio di una foto. Questa iniziativa vuole promuovere la tenacia, la determinazione e il talento, valori in cui Deloitte crede e che sostiene.

Medaglia d'oro ai Mondiali Master

Una menzione speciale va a Roberto Famà, Tax Director dell'ufficio Deloitte di Genova, che ha vinto la medaglia d'oro nei 200 Delfino ai Mondiali Master di Montréal 2014. Il suo eccezionale risultato ha confermato e mostrato a tutto il mondo l'eccellenza delle nostre persone, non solo in ambito professionale.



A composite image featuring a smiling man with glasses on the left and a smiling woman in a red and white plaid shirt on the right. The woman is wearing blue gardening gloves and holding a wooden handle, with a basket of fresh vegetables like carrots and leafy greens in front of her. The background is a bright, sunny outdoor setting with trees and a house.

5 Territorio e comunità

La responsabilità sociale di impresa è radicata nelle strategie di business di Deloitte in Italia e, anche nel corso del fiscal year 2015, sono proseguite le iniziative di carattere sociale, nella consapevolezza sempre maggiore da parte del network di Deloitte nel mondo e in Italia che integrare i temi della sostenibilità economica, ambientale e sociale nelle strategie e nelle attività aziendali sia un contributo importante e fondamentale per creare valore di medio e lungo termine nella comunità in cui il network di Deloitte opera.

Inoltre, Deloitte in Italia si pone l'obiettivo di contribuire in modo positivo alla protezione e alla tutela dell'ambiente attraverso lo sviluppo di strategie e iniziative volte a favorire la riduzione delle emissioni di gas a effetto serra. Tale obiettivo è perseguito da Deloitte attraverso la costante ricerca delle soluzioni più idonee atte a garantire il miglioramento dell'efficienza energetica negli edifici e la riduzione degli impatti ambientale connessi ai viaggi di lavoro.



Donazioni



Circa 338.000 €

Donazioni e sponsorizzazioni FY15

Carbon footprint

11.897

Tonnellate di CO₂
equivalenti



32%

SCOPE 1

Utilizzo della
flotta aziendale
e riscaldamento
degli edifici



18%

SCOPE 2

Energia elettrica
acquistata da
terzi



50%

SCOPE 3

Viaggi di
lavoro

Emissioni dirette

Emissioni indirette

Deloitte e il sociale

Per il network di Deloitte in Italia contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio è uno dei principali impegni di responsabilità sociale. In linea con quest'obiettivo, Deloitte in Italia offre il proprio sostegno alle comunità in cui opera attraverso sponsorizzazioni e iniziative a carattere sociale.

Nel corso del fiscal year 2015 le entità legali del network di Deloitte in Italia hanno effettuato donazioni e sponsorizzazioni monetarie per un ammontare pari a circa 338 mila euro, in aumento del 3,6% rispetto al fiscal year precedente.

Donazioni e sponsorizzazioni FY15



69%
Formazione
universitaria



27%
Azioni umanitarie



4%
Altri usi

Di seguito sono presentate le principali iniziative sviluppate dal network di Deloitte in Italia in tema di Responsabilità Sociale d'Impresa.

Fondazione IEO

In occasione dell'8 marzo, come da tradizione, il network di Deloitte in Italia ha deciso di fare un gesto concreto di responsabilità sociale supportando anche quest'anno la lotta al tumore al seno e offrendo il proprio contributo alla causa della Fondazione IEO - Istituto Europeo di Oncologia, con cui Deloitte collabora da anni.



Fondazione GrandeAle ONLUS

In occasione del natale il network di Deloitte ha fatto una donazione a favore della Fondazione GrandeAle ONLUS, che opera per supportare la ricerca scientifica, prevalentemente nel campo delle leucemie infantili, e per promuovere l'assistenza sociale e socio-sanitaria, anche in campo psicologico, dei bambini leucemici o colpiti da altre malattie e delle loro famiglie.



Mercatino di Pasqua a favore della Fondazione Rava

In occasione delle festività pasquali anche quest'anno Deloitte ha ospitato la Fondazione F. Rava per un "mercato solidale" dove sono stati venduti i classici prodotti pasquali, come colombe artigianali o uova di cioccolata e altri articoli. I fondi raccolti sono stati devoluti al reparto di neonatologia e maternità dell'Ospedale Pediatrico Saint Damien in Haiti.



Deloitte sostiene CasaOz

Alcuni Partner di Deloitte hanno partecipato a un'asta benefica a favore di CasaOz Onlus, una vera e propria dimora, con sede a Torino dal 2012, dove i bambini malati e le loro famiglie possono trovare riposo e ristoro, oltre che condividere gioie, conquiste, progetti. In occasione delle festività natalizie le persone dell'ufficio di Torino si sono inoltre mobilitate per una raccolta fondi a favore di questa onlus.



Attenzione all'ambiente

Consumi energetici

Il network di Deloitte in Italia si sta impegnando nel portare avanti una politica di responsabilità ambientale che consenta la riduzione delle emissioni di gas serra in atmosfera attraverso il miglioramento continuo dei livelli di efficienza energetica dei propri edifici. In particolare, per quanto riguarda i consumi energetici, l'impegno del network italiano si concretizza in primo luogo nell'individuazione e attivazione di azioni finalizzate al contenimento dei consumi, nell'intento di perseguire i più elevati livelli di efficienza energetica all'interno degli edifici e degli uffici di Deloitte in Italia. Nel FY15 il network di Deloitte in Italia ha rilevato per i propri edifici consumi di energia elettrica pari a 5.386.891 kWh e consumi di gas naturale pari a 309.727 m³. Entrambi i valori in valore assoluto mostrano un leggero aumento rispetto ai dati rilevati nel FY14 (rispettivamente del 7% e del 16%).

Tale incremento è attribuibile, da un lato, alla crescita dell'organico del network di Deloitte in Italia pari al 12,5% per il FY15 e dall'altra al processo di rendicontazione sempre più preciso e affinato che è stato implementato nel corso degli anni.

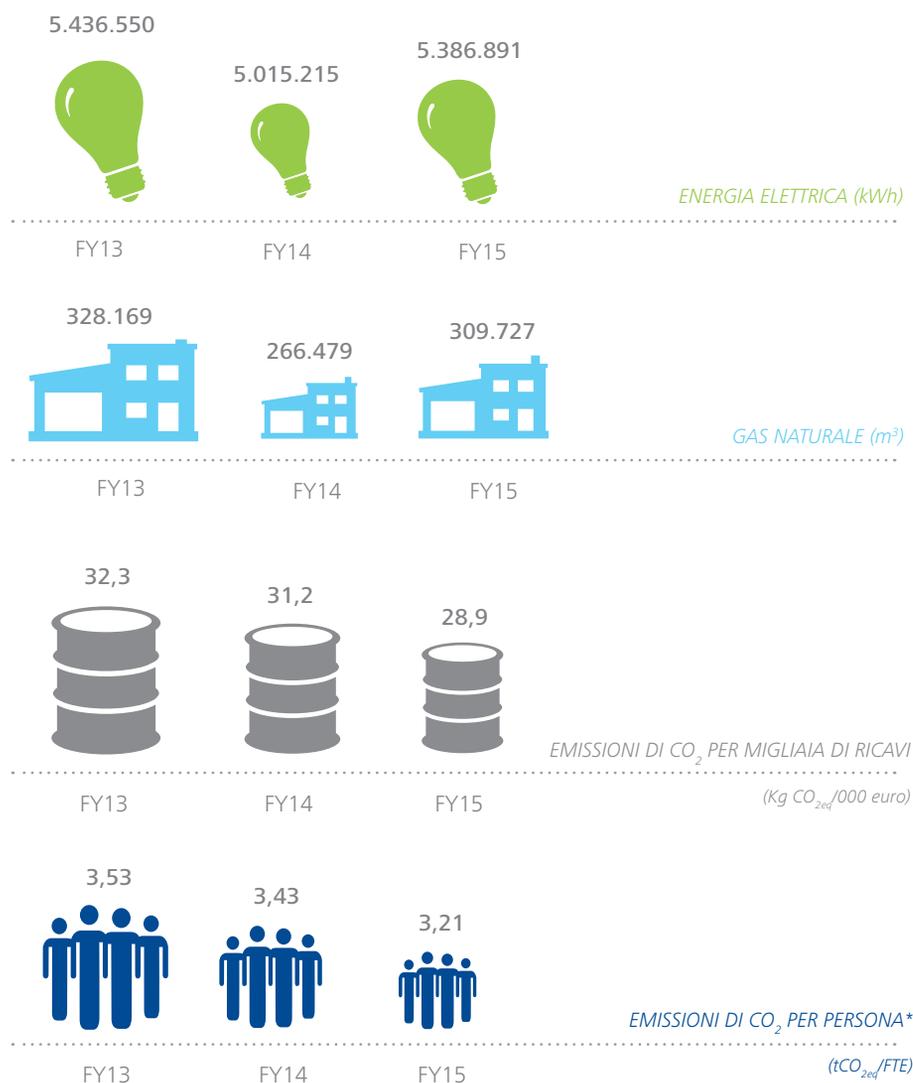
Emissioni di gas a effetto serra

Le emissioni di gas a effetto serra prodotte dal network di Deloitte in Italia nel FY15 ammontano a circa 11.897 tonnellate di CO₂ equivalenti.

È importante notare come i valori delle emissioni pro-capite generate dal network Deloitte in Italia, grazie alle azioni intraprese, continuano a essere in diminuzione. A tal proposito di seguito sono presentati i dati pro-capite relativi alle emissioni di gas a effetto serra generate dal network in Italia nel corso degli ultimi tre esercizi fiscali.

In particolare, nel corso del fiscal year 15 Deloitte in Italia ha prodotto 28,9 tonnellate di CO₂ per milione di fatturato (8% in meno rispetto al FY14) e 3,21 tonnellate di CO₂ per persona (il 6% in meno rispetto al FY14).

Consumi energetici suddivisi per fonte



* È stato effettuato un restatement dei dati relativi al FY14 e FY13 a seguito di un aggiornamento delle modalità di rendicontazione del dato.

5 Territorio e comunità

Delle 11.897 tonnellate di CO₂ prodotte dal network di Deloitte in Italia, il 77% è attribuibile agli spostamenti per viaggi di lavoro. In particolare, l'alta percentuale di gas a effetto serra prodotta dai viaggi di lavoro delle persone del network di Deloitte in Italia è, per la maggior parte, riconducibile agli spostamenti effettuati tramite automobile che rappresentano il 51% del totale.

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



Le iniziative a tutela dell'ambiente di Deloitte in Italia



Limitazione dei viaggi di lavoro a favore di conference-call



Introduzione di policy per gli spostamenti di lavoro che promuove l'utilizzo di mezzi di trasporto a minor impatto



Gestione di un parco auto che prevede la presenza di autovetture con livelli di inquinamento non inferiori a euro 5



Utilizzo di carta riciclata e di toner atossici



A febbraio 2015 il network di Deloitte ha introdotto i ticket lunch elettronici. I vantaggi di questa nuova modalità di erogazione sono molteplici: la scelta di utilizzare i buoni pasto elettronici, oltre a migliorare la vita lavorativa delle persone di Deloitte, è anche ecologica perché evita lo spreco inutile di carta.

A person wearing a white lab coat is holding a silver pen over a document. The image is split vertically, with the left side being a blurred background and the right side showing a clearer view of the hand and pen. The text 'Nota metodologica' is overlaid on the left side.

Nota metodologica

Il network di Deloitte in Italia⁴ (di seguito anche "Deloitte in Italia") da quattro anni redige il proprio Corporate Responsibility Report (di seguito anche il "Report") a livello italiano, continuando a offrire il proprio contributo anche alla creazione del Global Report del network di Deloitte a livello globale. L'impegno nel guidare i cambiamenti sociali è infatti un tratto distintivo della cultura di Deloitte e parte integrante del modo di fare business dell'intero network.

Questo quarto Corporate Responsibility Report illustra quanto fatto dal network di Deloitte in Italia sui temi della sostenibilità nel corso del fiscal year 2015, integrando le informazioni economico-finanziarie con quelle di natura non-finanziaria, attraverso indicatori qualitativi e quantitativi.

Il presente Report, di redazione annuale, è stato predisposto in conformità a quanto previsto dalle "Sustainability Reporting Guidelines" (versione G3.1), elaborate nel 2011 dal Global Reporting Initiative (di seguito anche "GRI"), rispondendo al livello A+ di applicazione delle stesse. I contenuti del Report sono stati predisposti tenendo conto delle informazioni considerate rilevanti per gli stakeholder e ispirandosi ai principi di materialità, inclusività degli stakeholder, contesto di sostenibilità, completezza, equilibrio, comparabilità, accuratezza, tempestività, chiarezza e affidabilità.

Le informazioni e i dati contenuti in questo Report fanno riferimento alle entità legali che compongono il network di Deloitte in Italia al 31 maggio 2015 e alle attività da loro sviluppate nel corso del fiscal year 2015 (1 giugno 2014 – 31 maggio 2015, di seguito anche "FY15"), salvo diversamente indicato. I dati sono stati aggregati per l'intero network in quanto non è risultata materiale e necessaria una visione più di dettaglio. I dati relativi agli esercizi precedenti (fiscal year 2014 e 2013 – di seguito anche "FY14" e "FY13") sono riportati a fini comparativi, per consentire una valutazione dell'andamento dinamico delle performance di Deloitte in Italia.

⁴ 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.

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

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

Inoltre, il network di Deloitte in Italia, con la volontà di migliorare sempre più il proprio impegno nella rendicontazione in ambito di sostenibilità, a partire dal FY14, sottopone il proprio Corporate Responsibility Report a revisione da parte di una società terza indipendente. Al Corporate Responsibility Report a livello italiano è data diffusione anche via internet, all'indirizzo www.deloitte.it, ove sono altresì disponibili i precedenti Report relativi al FY14, FY13.

CONTATTI

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

corporateresponsibility@deloitte.it

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

Franco Amelio | Deloitte Sustainability Leader

Barbara Tagliaferri | Responsabile Comunicazione

Indicatori di performance



Indicatori relativi alle persone

Scomposizione per figura professionale e genere									
N. persone	FY15			FY14			FY13		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	172	28	200	162	25	187	152	23	175
Manager e Senior manager	534	226	760	484	202	686	434	181	615
Senior staff	421	317	738	404	304	708	376	270	646
Professional staff	961	818	1779	766	719	1.485	697	633	1.330
Administrative professionals	122	374	496	112	355	467	108	349	457
Totale	2210	1763	3973	1.928	1.605	3.533	1.767	1.456	3.223

Scomposizione per età									
N. persone	FY15								
	<30			30-50			>50		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	0	0	0	117	21	138	55	7	62
Manager e Senior manager	5	1	6	492	220	712	37	5	42
Senior staff	92	88	180	324	227	551	5	2	7
Professional staff	784	655	1439	176	160	336	1	3	4
Administrative professionals	17	23	40	77	292	369	28	59	87
Totale	898	767	1665	1186	920	2106	126	76	202

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

N. persone	FY13								
	<30			30-50			>50		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	-	-	-	104	16	120	48	7	55
Manager e Senior manager	14	11	25	398	167	565	22	3	25
Senior staff	144	108	252	229	162	391	3	-	3
Professional staff	604	547	1.151	90	84	174	3	2	5
Administrative professionals	13	28	41	71	258	329	24	63	87
Totale	775	694	1.469	892	687	1.579	100	75	175

Scomposizione per tipologia di contratto						
FY15						
N. persone	Tempo indeterminato			Altre collaborazioni ¹		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	128	14	142	44	14	58
Manager e Senior manager	443	181	624	91	45	136
Senior staff	360	257	617	61	60	121
Professional staff	353	295	648	608	523	1.131
Administrative professionals	112	342	454	10	32	42
Totale	1.396	1.089	2.485	814	674	1.488

FY14						
N. persone	Tempo indeterminato			Altre collaborazioni ¹		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	123	13	136	39	12	51
Manager e Senior manager	402	163	565	82	39	121
Senior staff	335	243	578	69	61	130
Professional staff	312	252	564	454	467	921
Administrative professionals	106	327	433	6	28	34
Totale	1.278	998	2.276	650	607	1.257

FY13						
N. persone	Tempo indeterminato			Altre collaborazioni ¹		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	112	12	124	40	11	51
Manager e Senior manager	357	146	503	77	35	112
Senior staff	311	218	529	65	52	117
Professional staff	339	259	598	358	374	732
Administrative professionals	104	333	437	4	16	20
Totale	1.223	968	2.191	544	488	1.032

¹ Il dato comprende i contratti a tempo determinato, i contratti di apprendistato, gli stage formativi e altri rapporti di collaborazione diretta, con esclusione dei contratti di servizi.

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

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

FY13						
N. persone	Full time			Part time		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	152	23	175	-	-	-
Manager e Senior manager	433	171	604	1	10	11
Senior staff	375	257	632	1	13	14
Professional staff	694	629	1.323	3	4	7
Administrative professionals	102	255	357	6	94	100
Totale	1.756	1.335	3.091	11	121	132

Indicatori di performance

Turnover in entrata e in uscita per genere e fasce d'età ²				
FY15				
N. persone (entrate)	Uomini	Donne	Totale	
Totale	774	563	1.337	
Tasso di turnover	35%	32%	34%	
N. persone (uscite)	Uomini	Donne	Totale	
Totale	501	396	897	
Tasso di turnover	23%	22%	23%	
FY15				
N. persone (entrate)	<30	30-50	>50	Totale
Totale	1.075	254	8	1.337
Tasso di turnover	65%	12%	4%	34%
N. persone (uscite)	<30	30-50	>50	Totale
Totale	578	290	29	897
Tasso di turnover	35%	14%	14%	23%
FY14				
N. persone (entrate)	Uomini	Donne	Totale	
Totale	566	446	1.012	
Tasso di turnover	29%	28%	29%	
N. persone (uscite)	Uomini	Donne	Totale	
Totale	400	295	695	
Tasso di turnover	21%	18%	20%	
FY13				
N. persone (entrate)	Uomini	Donne	Totale	
Totale	467	373	840	
Tasso di turnover	26%	26%	26%	
N. persone (uscite)	Uomini	Donne	Totale	
Totale	337	267	604	
Tasso di turnover	19%	18%	19%	

² Il tasso di turnover è calcolato come segue: turnover in entrata (numero dipendenti assunti nel 2015)/(totale dipendenti alla fine del 2015)*100; turnover in uscita (numero di dipendenti in uscita nel 2015)/(totale dipendenti alla fine del 2015)*100. Il dato relativo al turnover per fasce d'età è disponibile dal FY15.

Promozioni									
	FY15			FY14			FY13		
N. persone promosse a:	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Partner	12	3	15	13	3	16	7	4	11
Manager	70	41	111	57	29	86	75	37	112
Totale	82	44	126	70	32	102	82	41	123

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

	FY14 ³							
N. ore	In aula			e-learning			Totale	Pro-capite
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale		
Partner	1.343	279	1.622	867	203	1.070	2.692	14
Manager e Senior manager	8.448	3.461	11.909	3.036	1.323	4.359	16.268	24
Senior staff	15.520	7.646	23.166	5.480	4.224	9.704	32.870	46
Professional staff	45.470	38.635	84.105	17.541	18.264	35.805	119.910	81
Administrative professionals	143	2.516	2.659	128	586	714	3.373	7
Totale	70.924	52.537	123.461	27.052	24.600	51.652	175.113	50

	FY13 ³							
N. ore	In aula			e-learning			Totale	Pro-capite
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale		
Partner	1.884	176	2.060	374	39	413	2.473	15
Manager e Senior manager	12.307	5.337	17.644	1.554	622	2.176	19.820	35
Senior staff	19.983	12.611	32.594	768	461	1.229	33.823	57
Professional staff	40.690	39.034	79.724	3.772	2.925	6.697	86.421	73
Administrative professionals	691	2.552	3.243	61	105	166	3.409	7
Totale	75.555	59.710	135.265	6.529	4.152	10.681	145.946	49

³ È stato effettuato un restatement dei dati relativi alla formazione erogata nel FY14 e nel FY13 a seguito di un aggiornamento delle modalità di rendicontazione del dato.

Congedi parentali ⁴			
		FY15	
N. persone	Uomini	Donne	Totale
Aventi diritto	338	257	595
Fruitori ⁵	112	107	219

Status al 31/05/2015			
		FY15	
N. persone	Uomini	Donne	Totale
Congedo ancora in corso	33	0	33
Assenti ad altro titolo post congedo ⁶	0	0	0
Usciti	13	0	13
Totale rientrati al lavoro e ancora impiegati	61	112	173
Tasso di retention⁷	82%	100%	79%

Composizione dei Consigli di Amministrazione									
	FY15			FY14			FY13		
N. persone	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Totale membri dei Consigli di Amministrazione delle società di capitali del network di Deloitte in Italia	31	1	32	31	1	32	28	2	30

⁴ Il congedo facoltativo può essere richiesto per ogni figlio nei primi 8 anni di vita (fino al giorno del compimento dell'ottavo compleanno). Come aventi diritto sono quindi considerati i dipendenti con un figlio di età minore o uguale a 8 anni nell'anno di riferimento.

⁵ Come fruitori sono stati considerati tutti gli aventi diritto che hanno usufruito di almeno un giorno di astensione facoltativa nell'anno di riferimento.

⁶ Gli "assenti ad altro titolo post congedo" sono coloro che risultano ancora assenti a seguito del periodo di congedo parentale per diverse cause (es. malattia del bambino, fruizione di ferie, ecc.).

⁷ Il tasso di retention indica la percentuale dei dipendenti rimasti in azienda al termine della fruizione di un periodo di congedo parentale. Tale dato è calcolato prendendo in considerazione i dipendenti che hanno usufruito di almeno un giorno di congedo parentale e che sono rientrati al lavoro e sono ancora in forza al termine dell'anno di riferimento e dell'anno successivo.

Indicatori relativi agli investimenti nella comunità

Donazioni, sponsorizzazioni e supporto alla formazione universitaria			
	FY15	FY14	FY13
Euro			
Donazioni, sponsorizzazioni e supporto alla formazione universitaria	338.368	326.689	310.376

Indicatori ambientali

Consumi energetici per fonte			
	FY15	FY14	FY13
Energia elettrica (kWh)	5.386.891	5.015.215	5.436.550
Gas naturale (m ³)	309.727	266.479	328.169
Benzina – auto aziendali (l)	125.512	n.d.	n.d.
Gasolio – auto aziendali (l)	1.126.989	n.d.	n.d.

Consumi di acqua			
	FY15	FY14	FY13
Acqua (m ³)	19.889	n.d.	n.d.

Carta utilizzata			
	FY15	FY14	FY13
Carta utilizzata (Kg)	165.982	161.741	161.529
Percentale di carta riciclata sul totale	36,2%	37,6%	37,3%

Emissioni di CO ₂ per scope (Kg CO ₂ equivalenti)			
	FY15	FY14	FY13
Scope 1	3.791.744	3.292.965	3.070.313
Scope 2	2.165.530	2.016.116	2.108.733
Scope 3	5.940.096	6.118.755	5.599.156
Totale	11.897.370	11.427.836	10.778.202

The image features a hand pointing towards a line graph with data points and arrows, overlaid on a background of a person in a suit. The text is positioned on the left side of the image, overlaid on a semi-transparent white background.

Tabella degli indicatori GRI-G3.1

Di seguito è presentata una sintesi dei principali contenuti del Corporate Responsibility Report FY15, ripercorrendo lo schema GRI-G3.1. Per ogni indicatore sono riportati una descrizione sintetica del contenuto, il riferimento alla pagina del Corporate Responsibility Report FY15 del network di Deloitte in Italia (o ad altra documentazione disponibile) dove è presente tale informazione, nonché il livello di copertura, simboleggiato come segue:

● Totale ● Parziale ○ Non coperto n.a. Non applicabile

Indicatore GRI/G3.1	Descrizione	Livello di copertura	Pagina/Commenti
PROFILO			
1. Strategia e analisi			
1.1	Dichiarazione della più alta autorità del processo decisionale.	●	5
1.2	Descrizione dei principali impatti, rischi ed opportunità.	●	5, 8-12, 14-16, 23-28
2. Profilo dell'organizzazione			
2.1	Nome dell'organizzazione.	●	65
2.2	Principali marchi, prodotti e/o servizi.	●	17
2.3	Struttura operativa dell'organizzazione, considerando anche principali divisioni, aziende operative, controllate e joint-venture.	●	11, 65
2.4	Luogo in cui ha sede il quartier generale dell'organizzazione.	●	7
2.5	Numero dei Paesi nei quali opera l'organizzazione, nome dei Paesi nei quali l'organizzazione svolge la maggior parte della propria attività operativa o che sono particolarmente importanti ai fini delle tematiche di sostenibilità.	●	7
2.6	Assetto proprietario e forma legale.	●	11, 65
2.7	Mercati serviti (includendo analisi geografica, settori serviti, tipologia di consumatori/beneficiari).	●	7
2.8	Dimensione dell'organizzazione.	●	7
2.9	Cambiamenti significativi nelle dimensioni, nella struttura o nell'assetto proprietario avvenuti nel periodo di rendicontazione.	●	65
2.10	Riconoscimenti/premi ricevuti nel periodo di rendicontazione.	●	Nel corso del FY15 il network di Deloitte in Italia non ha ricevuto premi e/o riconoscimenti.
3. Parametri del report			
Profilo del report			
3.1	Periodo di rendicontazione delle informazioni fornite (anno fiscale/anno solare).	●	65
3.2	Data di pubblicazione del Report di Sostenibilità più recente.	●	65
3.3	Periodicità di rendicontazione (annuale, biennale, ecc.).	●	65
3.4	Contatti utili per richiedere informazioni sul Report di Sostenibilità e i suoi contenuti.	●	65
Obiettivi e perimetro del report			
3.5	Processo per la definizione dei contenuti del report.	●	65
3.6	Perimetro del report (ad esempio: Paesi, divisioni, controllate, impianti in leasing, joint venture, fornitori).	●	65
3.7	Dichiarazione di qualunque limitazione specifica dell'obiettivo o del perimetro del report.	●	65

36.5.2.

Tabella degli indicatori GRI-G3.1

Indicatore GRI/G3.1	Descrizione	Livello di copertura	Pagina/Commenti
3.8	Informazioni relative a joint venture, controllate, impianti in leasing, attività in outsourcing e altre entità che possono significativamente influenzare la comparabilità tra periodi e/o organizzazioni.	●	65
3.9	Tecniche di misurazione dei dati e basi di calcolo, incluse assunzioni e tecniche sottostanti le stime applicate al calcolo degli indicatori e alla compilazione delle altre informazioni del report.	●	16, 51, 65, 68, 70, 72
3.10	Spiegazione degli effetti di qualunque modifica di informazioni inserite nei report precedenti e le motivazioni di tali modifiche (es: fusioni, acquisizioni, modifica del periodo di calcolo, natura del business, metodi di misurazione).	●	61, 71
3.11	Cambiamenti significativi di obiettivo, perimetro o metodi di misurazione utilizzati nel report, rispetto al precedente periodo di rendicontazione.	●	65
GRI content index			
3.12	Tabella esplicativa dei contenuti del report.	●	75-81
Assurance			
3.13	Politiche e pratiche attuali al fine di ottenere l'assurance esterna del report.	●	82-85
4. Governance, commitment, engagement			
Governance			
4.1	Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i comitati che rispondono direttamente al più alto organo di governo, responsabili di specifici compiti come la definizione della strategia, o il controllo organizzativo.	●	11
4.2	Indicare se il Presidente del più alto organo di governo ricopre anche un ruolo esecutivo.	●	11
4.3	Per le organizzazioni che hanno una struttura unitaria dell'organo di governo, indicare il numero e il genere dei componenti del più alto organo di governo che sono indipendenti e/o non esecutivi.	●	11
4.4	Meccanismi a disposizione degli azionisti e dei dipendenti per fornire raccomandazioni o direttive al più alto organo di governo.	●	10; All'interno del network di Deloitte in Italia esistono molteplici meccanismi messi a disposizione delle persone del network per comunicare, direttamente o indirettamente, con il Top Management, come per esempio: meeting, colloqui, mail, management report, ecc.
4.5	Legame tra compensi dei componenti del più alto organo di governo, senior manager e executives (inclusa la buona uscita) e la performance dell'organizzazione (inclusa la performance sociale e ambientale).	●	I componenti del più alto organo di governo sono generalmente remunerati in funzione della performance economica e dei parametri gestionali quantitativi e qualitativi dell'organizzazione e delle singole società operative.
4.6	Attività in essere presso il più alto organo di governo per garantire che non si verifichino conflitti di interesse.	●	11, 27-28
4.7	Processo per la determinazione della composizione, delle qualifiche e delle competenze dei componenti del più alto organo di governo e dei relativi comitati, includendo qualsiasi considerazione in merito al genere e ad altri indicatori di diversità.	●	11
4.8	Mission, valori, codici di condotta, principi rilevanti per le performance economiche, ambientali e sociali, sviluppati internamente e stato di avanzamento della loro implementazione.	●	8-10
4.9	Procedure del più alto organo di governo per controllare le modalità di identificazione e gestione delle performance economiche, ambientali e sociali dell'organizzazione, includendo i rischi e le opportunità rilevanti e la conformità agli standard internazionali, ai codici di condotta e ai principi dichiarati. Includere la frequenza con la quale il più alto organo di governo valuta la performance di sostenibilità.	●	10-11, 27-28
4.10	Processo per la valutazione delle performance dei componenti del più alto organo di governo, in particolare in funzione delle performance economiche, ambientali, sociali.	●	I componenti del più alto organo di governo sono generalmente valutati in funzione della performance economica e dei parametri gestionali quantitativi e qualitativi dell'organizzazione e delle singole società operative.

Tabella degli indicatori GRI-G3.1

Indicatore GRI/G3.1	Descrizione	Livello di copertura	Pagina/Commenti
Impegno in iniziative esterne			
4.11	Spiegazione dell'eventuale modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale.	●	8-12, 23-28
4.12	Sottoscrizione o adozione di codici di condotta, principi e carte sviluppati da enti/ associazioni esterne relativi a performance economiche, sociali e ambientali.	●	Il network di Deloitte in Italia sottoscrive e aderisce ai principi e ai codici di condotta delle associazioni di categoria a cui partecipa.
4.13	Partecipazione ad associazioni di categoria nazionali e/o internazionali in cui l'organizzazione: detiene una posizione presso gli organi di governo; partecipa a progetti e comitati; fornisce finanziamenti considerevoli al di là della normale quota associativa; considera la partecipazione come strategica.	●	Il network di Deloitte in Italia è presente nelle seguenti associazioni di categoria: Assirevi, Confindustria e Assoconsult.
Stakeholder engagement			
4.14	Elenco di gruppi di stakeholder con cui l'organizzazione intrattiene attività di coinvolgimento.	●	12
4.15	Principi per identificare e selezionare i principali stakeholder con i quali intraprendere l'attività di coinvolgimento.	●	12, 18
4.16	Approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholder, specificando la frequenza per tipologia di attività sviluppata e per gruppo di stakeholder.	●	12, 18, 49-50
4.17	Argomenti chiave e criticità emerse dall'attività di coinvolgimento degli stakeholder e in che modo l'organizzazione ha reagito alle criticità emerse, anche in riferimento a quanto indicato nel report.	●	12, 18, 49-50
INDICATORI DI PERFORMANCE ECONOMICA			
DMA	Informativa sulla modalità di gestione.	●	16-18, 48, 59, 73
Performance economica			
EC1	Core Valore economico direttamente generato e distribuito, inclusi ricavi, costi operativi, remunerazioni ai dipendenti, donazioni e altri investimenti nella comunità, utili non distribuiti, pagamenti ai finanziatori e alla Pubblica Amministrazione.	○	5, 7, 15, 59, 73; Il network di Deloitte in Italia calcola il valore economico creato e distribuito relativo al FY15, ma tale informazione, risultando sensibile e confidenziale, non è stata inclusa nel presente Report.
EC2	Core Implicazioni finanziarie e altri rischi e opportunità per le attività dell'organizzazione dovuti ai cambiamenti climatici.	●	I rischi e le opportunità per le attività del network di Deloitte in Italia dovuti ai cambiamenti climatici includono i rischi connessi alle strutture in cui Deloitte opera, i rischi normativi e i rischi reputazionali. DTLT inoltre partecipa al Carbon Disclosure Project (per ulteriori dettagli è possibile visionare il sito www.cdproject.net). Attraverso i servizi offerti ai propri clienti da "Deloitte Sustainability", Deloitte propone soluzioni per affrontare i rischi e le opportunità connessi ai cambiamenti climatici in molteplici mercati e settori industriali.
EC3	Core Copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico.	●	Il network di Deloitte in Italia non prevede piani pensionistici per il proprio personale.
EC4	Core Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione.	●	48
Presenza sul mercato			
EC6	Core Politiche, pratiche e percentuale di spesa concentrata su fornitori locali in relazione alle sedi operative più significative.	○	Tale aspetto è considerato non materiale per il network di Deloitte in Italia.
EC7	Core Procedura di assunzione di persone residenti dove si svolge prevalentemente l'attività e percentuale dei senior manager assunti nella comunità locale.	●	Il network di Deloitte in Italia garantisce le pari opportunità nelle procedure di assunzione.
Impatti economici indiretti			
EC8	Core Sviluppo e impatto di investimenti in infrastrutture e servizi forniti principalmente per "pubblica utilità", attraverso impegni commerciali, donazioni di prodotti/ servizi, attività pro bono.	●	59, 73

Tabella degli indicatori GRI-G3.1

Indicatore GRI/G3.1	Descrizione	Livello di copertura	Pagina/Commenti
INDICATORI DI PERFORMANCE AMBIENTALE			
DMA	Informativa sulla modalità di gestione.	●	58, 61-62
Materie prime			
EN1	Core Materie prime utilizzate per peso o volume.	●	73
EN2	Core Percentuale dei materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato.	●	73
Energia			
EN3	Core Consumo diretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria.	●	61, 73
EN4	Core Consumo indiretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria.	●	61, 73
Acqua			
EN8	Core Prelievo totale di acqua per fonte.	●	73
Biodiversità			
EN11	Core Localizzazione e dimensione dei terreni posseduti, affittati, o gestiti in aree (o adiacenti ad aree) protette o in aree ad elevata biodiversità esterne alle aree protette.	●	Il Network di Deloitte in Italia non possiede ne gestisce terreni in aree protette o ad elevata biodiversità.
EN12	Core Descrizione dei maggiori impatti di attività, prodotti e servizi sulla biodiversità di aree protette o aree ad elevata biodiversità esterne alle aree protette.	●	Il Network di Deloitte in Italia non possiede ne gestisce terreni in aree protette o ad elevata biodiversità.
Emissioni, scarichi e rifiuti			
EN16	Core Emissioni totali dirette e indirette di gas ad effetto serra per peso.	●	59, 61-62, 73
EN17	Core Altre emissioni indirette di gas ad effetto serra significative per peso.	●	59, 61-62, 73
EN19	Core Emissioni di sostanze nocive per l'ozono per peso.	●	Data la natura delle proprie attività, Deloitte non produce altre emissioni significative di sostanze nocive per l'ozono.
EN20	Core NO _x , SO _x e altre emissioni significative nell'aria per tipologia e peso.	●	Data la natura delle proprie attività, Deloitte non produce altre emissioni significative di NO _x , SO _x o di altri gas.
EN21	Core Acqua totale scaricata per quantità e destinazione.	●	Data la natura delle proprie attività, le acque di scarico sono assimilabili a quelle delle abitazioni e sono pertanto immesse in fognatura.
EN22	Core Peso totale dei rifiuti per tipologia e per metodi di smaltimento.	○	I dati relativi allo smaltimento dei rifiuti non sono al momento disponibili. Il network di Deloitte in Italia si impegna a fornirne disclosure nel breve termine.
EN23	Core Numero totale e volume di sversamenti significativi.	○	Data la natura delle proprie attività, questo indicatore si considera non materiale per Deloitte.
Prodotti e servizi			
EN26	Core Iniziative per mitigare gli impatti ambientali dei prodotti e servizi e grado di mitigazione dell'impatto.	●	62
EN27	Core Percentuale dei prodotti venduti e relativo materiale di imballaggio riciclato o riutilizzato per categoria.	○	Data la natura delle proprie attività, questo indicatore si considera non materiale per Deloitte.
Conformità (compliance)			
EN28	Core Valore monetario delle multe significative e numero delle sanzioni non monetarie per mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale.	●	Nel corso del FY15 non sono state ricevute multe o sanzioni significative per mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale.

Tabella degli indicatori GRI-G3.1

Indicatore GRI/G3.1	Descrizione	Livello di copertura	Pagina/Commenti
Trasporti			
EN29	<i>Add.</i> Impatti ambientali significativi del trasporto di prodotti e beni/materiali utilizzati per l'attività dell'organizzazione e per gli spostamenti del personale.	●	62-73
INDICATORI DI PERFORMANCE SOCIALE: PRATICHE DI LAVORO E CONDIZIONI DI LAVORO ADEGUATE			
DMA	Informativa sulla modalità di gestione.	●	42, 45-52
Occupazione			
LA1	<i>Core</i> Numero totale dei dipendenti, suddiviso per tipologie, tipo di contratto, distribuzione territoriale e scomposto per genere.	●	7, 43-44, 67-69
LA2	<i>Core</i> Numero totale e tasso di nuovi assunti e di turnover del personale, suddiviso per età, genere e area geografica.	●	45, 70
LA15	<i>Core</i> Tasso di ritorno al lavoro e tasso di retention dopo il congedo parentale, suddivisi per genere.	●	45, 72
Relazioni industriali			
LA4	<i>Core</i> Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione.	●	Le persone delle legal entity del network sono coperti da Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro.
LA5	<i>Core</i> Periodo minimo di preavviso per modifiche operative, specificando se tali condizioni siano incluse o meno nella contrattazione collettiva.	●	Gli aspetti normativi fanno prevalentemente riferimento al Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro.
Salute e sicurezza sul lavoro			
LA7	<i>Core</i> Tasso di infortuni sul lavoro, di malattia, di giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi, divisi per area geografica e genere.	●	51; Nel corso del FY15 sono stati registrati 36 infortuni (16 uomini e 20 donne), pari a 860 giornate di lavoro perse (469 per gli uomini e 391 per le donne).
LA8	<i>Core</i> Programmi di educazione, formazione, consulenza, prevenzione e controllo dei rischi attivati a supporto dei lavoratori, delle rispettive famiglie o della comunità, relativamente a disturbi o malattie gravi.	●	51
Formazione e istruzione			
LA10	<i>Core</i> Ore medie di formazione annue per dipendente, suddivise per categoria di lavoratori e genere.	●	43, 48, 71
LA11	<i>Add.</i> Programmi per la gestione delle competenze e per promuovere una formazione/aggiornamento progressivo a sostegno dell'impiego continuativo dei dipendenti e per la gestione della fase finale delle proprie carriere.	●	48-49
Diversità e pari opportunità			
LA13	<i>Core</i> Composizione degli organi di governo dell'impresa e ripartizione dei dipendenti per categoria in base al genere, età, appartenenza a categorie protette e altri indicatori di diversità.	●	43-44, 49, 67-69, 72
LA14	<i>Core</i> Rapporto dello stipendio base e della remunerazione degli uomini rispetto a quello delle donne a parità di categoria, suddiviso per le sedi operative più significative.	○	Le informazioni e i dati relativi al sistema di remunerazione risultando sensibili e confidenziali, non sono stati inclusi nel presente Report.
DIRITTI UMANI			
DMA	Informativa sulla modalità di gestione.	●	8-10, 12
Pratiche di investimento e approvvigionamento			
HR1	<i>Core</i> Percentuale e numero totale di accordi significativi di investimento e contratti che includono clausole sui diritti umani o che sono sottoposti ad una relativa valutazione.	●	8-10; Il network di Deloitte in Italia, in considerazione dell'attività svolta e della sua localizzazione, ritiene l'indicatore non rilevante salvo quanto rendicontato.

Tabella degli indicatori GRI-G3.1

Indicatore GRI/G3.1	Descrizione	Livello di copertura	Pagina/Commenti
HR2	<i>Core</i> Percentuale dei principali fornitori, appaltatori e altri partner commerciali che sono sottoposti a verifiche in materia di diritti umani e relative azioni intraprese.	●	8-10; Il network di Deloitte in Italia, in considerazione dell'attività svolta e della sua localizzazione, ritiene l'indicatore non rilevante salvo quanto rendicontato.
HR3	<i>Core</i> Ore totali di formazione dei dipendenti su politiche e procedure riguardanti tutti gli aspetti dei diritti umani rilevanti per l'attività dell'organizzazione e percentuale dei lavoratori formati.	●	8-10; Il network di Deloitte in Italia, in considerazione dell'attività svolta e della sua localizzazione, ritiene l'indicatore non rilevante salvo quanto rendicontato.
Non discriminazione			
HR4	<i>Core</i> Numero totale di episodi legati a pratiche discriminatorie e azioni correttive intraprese.	●	Nel corso del FY15 non sono stati registrati episodi legati a pratiche discriminatorie.
Libertà di associazione e contrattazione collettiva			
HR5	<i>Core</i> Identificazione delle attività e dei fornitori rilevanti in cui la libertà di associazione e contrattazione collettiva può essere esposta a rischi significativi e azioni intraprese in difesa di tali diritti.	●	8-10; Il network di Deloitte in Italia, in considerazione dell'attività svolta e della sua localizzazione, ritiene l'indicatore non rilevante salvo quanto rendicontato.
Lavoro minorile			
HR6	<i>Core</i> Identificazione delle attività e dei fornitori rilevanti con elevato rischio di ricorso al lavoro minorile e delle misure adottate per contribuire alla sua eliminazione.	●	8-10; Il network di Deloitte in Italia, in considerazione dell'attività svolta e della sua localizzazione, ritiene l'indicatore non rilevante salvo quanto rendicontato.
Lavoro forzato			
HR7	<i>Core</i> Identificazione delle operazioni e dei fornitori rilevanti con alto rischio di ricorso al lavoro forzato o obbligato e misure intraprese per contribuire alla loro abolizione.	●	8-10; Il network di Deloitte in Italia, in considerazione dell'attività svolta e della sua localizzazione, ritiene l'indicatore non rilevante salvo quanto rendicontato.
Valutazioni			
HR10	<i>Core</i> Percentuale e numero totale di attività che sono state soggette a review in materia di diritti umani e/o valutazione degli impatti.	●	8-10; Il network di Deloitte in Italia, in considerazione dell'attività svolta e della sua localizzazione, ritiene l'indicatore non rilevante salvo quanto rendicontato.
Azioni correttive			
HR11	<i>Core</i> Numero di reclami registrati relativi al rispetto dei diritti umani, gestiti e risolti attraverso meccanismi formali di gestione dei reclami.	●	Nel corso del FY15 non sono stati registrati reclami in materia di diritti umani.
SOCIETÀ			
DMA	Informativa sulla modalità di gestione.	●	10, 27-28, 58-60
Collettività			
SO1	<i>Core</i> Percentuale di attività che hanno implementato politiche di engagement con le comunità locali, analisi di valutazione degli impatti e programmi di sviluppo	○	Data la natura delle proprie attività, questo indicatore si considera non materiale per Deloitte.
SO9	<i>Core</i> Attività con significativi impatti negativi reali o potenziali sulle comunità locali	○	Data la natura delle proprie attività, questo indicatore si considera non materiale per Deloitte.
SO10	<i>Core</i> Misure di prevenzione e mitigazione implementate per attività con significativi impatti negativi reali o potenziali sulle comunità locali	○	Data la natura delle proprie attività, questo indicatore si considera non materiale per Deloitte.

Tabella degli indicatori GRI-G3.1

Indicatore GRI/G3.1	Descrizione	Livello di copertura	Pagina/Commenti
Corruzione			
SO2	Core Percentuale e numero di programmi / unità di business analizzate per rischi legati alla corruzione.	●	10, 27-28
SO3	Core Percentuale dei lavoratori che hanno ricevuto formazione sulle politiche e procedure anti-corruzione dell'organizzazione.	●	10
SO4	Core Azioni intraprese in risposta a episodi di corruzione.	●	Nel corso del FY15 non sono stati registrati casi relativi a episodi di corruzione.
Contributi politici			
SO5	Core Posizioni sulla politica pubblica, partecipazione allo sviluppo di politiche pubbliche e pressioni esercitate.	●	Come sancito dal Codice Etico, le legal entity del network di Deloitte in Italia improntano i propri rapporti con partiti politici o loro rappresentanti o candidati al più rigoroso rispetto della normativa vigente e delle direttive aziendali.
Conformità (compliance)			
SO8	Core Valore monetario delle sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non conformità a leggi o regolamenti.	●	Nel corso del FY15 non sono state ricevute sanzioni significative per non conformità a leggi o regolamenti.
RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO			
DMA	Informativa sulla modalità di gestione.	●	16-18, 23-24
Salute e sicurezza dei consumatori			
PR1	Core Fasi del ciclo di vita dei prodotti/servizi per i quali gli impatti sulla salute e sicurezza sono valutati per promuoverne il miglioramento e percentuale delle principali categorie di prodotti/servizi soggetti a tali procedure.	○	Data la natura delle proprie attività, questo indicatore si considera non materiale per Deloitte.
Etichettatura di prodotti e servizi (labeling)			
PR3	Core Tipologia di informazioni relative ai prodotti e servizi richiesti dalle procedure e percentuale di prodotti e servizi significativi soggetti a tali requisiti informativi.	○	Data la natura delle proprie attività, questo indicatore si considera non materiale per Deloitte.
Marketing communication			
PR6	Core Programmi di conformità a leggi, standard e codici volontari relativi all'attività di marketing include la pubblicità, la promozione e la sponsorizzazione.	○	Data la natura delle proprie attività, questo indicatore si considera non materiale per Deloitte.
Rispetto della privacy			
PR8	Add. Numero di reclami documentati relativi a violazioni della privacy e perdita dei dati dei consumatori.	●	Nel corso del FY15 non sono stati ricevuti reclami relativi a violazioni della privacy e perdita dei dati dei clienti.
Conformità (compliance)			
PR9	Core Valore monetario delle principali sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti o servizi.	●	Nel corso del FY15 non sono state ricevute sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti o servizi.

Relazione della società di revisione

Relazione della società di revisione indipendente sul Corporate Responsibility Report

Al Consiglio di Amministrazione di
Deloitte Italy S.p.A.

Abbiamo svolto un esame limitato (“*limited assurance engagement*”) del Corporate Responsibility Report del network di Deloitte in Italia (di seguito “Deloitte in Italia”) per l’esercizio chiuso al 31 maggio 2015, contenente dati aggregati e informazioni delle seguenti società: Deloitte Italy S.p.A., Deloitte & Touche S.p.A., Deloitte ERS - Enterprise Risk Services S.r.l., Deloitte Consulting S.r.l., Deloitte eXtended Business Services S.r.l., Deloitte Finance Process Solutions S.p.A. a socio unico, Deloitte Financial Advisory S.r.l., Deloitte Touche Tohmatsu Tax Services S.r.l. a socio unico, Studio Legale Associato di Avv. Antonella Alfonsi, Avv. Pietro Venerando, Avv. Francesco Brunelli, Avv. Massimo Zamorani, Avv. Ivana Clara Azzollini, Avv. Josephine Romano ed Associati, Studio Tributario e Societario, ICare S.r.l. Informatica e Comunicazione a socio unico, Revalue S.r.l..

Responsabilità degli amministratori per il Corporate Responsibility Report

Gli amministratori di Deloitte Italy S.p.A. sono responsabili per la redazione del Corporate Responsibility Report in conformità alle linee guida “*Sustainability Reporting Guidelines*” definite nel 2011 (versione 3.1) dal *GRI - Global Reporting Initiative*, indicate nel paragrafo “Nota metodologica” del Corporate Responsibility Report, e per quella parte del controllo interno che gli amministratori ritengono necessaria al fine di consentire la redazione di un Corporate Responsibility Report che non contenga errori significativi, anche dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Gli amministratori sono altresì responsabili per la definizione degli obiettivi di Deloitte in Italia in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti, nonché per l’identificazione degli *stakeholder* e degli aspetti significativi da rendicontare.

Responsabilità del revisore

E’ nostra la responsabilità della redazione della presente relazione sulla base delle procedure svolte. Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri indicati nel principio “*International Standard on Assurance Engagements 3000 - Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information*” (“*ISAE 3000*”), emanato dall’International Auditing and Assurance Standards Board per gli incarichi che consistono in un esame limitato. Tale principio richiede il rispetto dei principi etici applicabili, compresi quelli in materia di indipendenza, nonché la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro al fine di acquisire una sicurezza limitata che il Corporate Responsibility Report non contenga errori significativi. Tali procedure hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nel Corporate Responsibility Report, analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all’acquisizione di evidenze ritenute utili.

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

- comparazione tra il valore dei ricavi aggregati riportati nel paragrafo “Il network di Deloitte in Italia” del Corporate Responsibility Report e le corrispondenti voci che li compongono nei bilanci d’esercizio al 31 maggio 2015 delle società del network di Deloitte in Italia;
- analisi, tramite interviste, del sistema di governo e del processo di gestione dei temi connessi allo sviluppo sostenibile inerenti la strategia e l’operatività di Deloitte in Italia;
- analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nel Corporate Responsibility Report. In particolare, abbiamo svolto:
 - interviste e discussioni con il personale della Direzione di Deloitte Italy S.p.A. e Deloitte & Touche S.p.A., al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione del Corporate Responsibility Report, nonché circa i processi e le procedure di controllo interno che supportano la raccolta, l’aggregazione, l’elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni alla funzione responsabile della predisposizione del Corporate Responsibility Report;
 - analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione del Corporate Responsibility Report, al fine di ottenere evidenza dei processi in atto, della loro adeguatezza e del funzionamento del sistema di controllo interno per il corretto trattamento dei dati e delle informazioni in relazione agli obiettivi descritti nel Corporate Responsibility Report;
- analisi della conformità e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nel Corporate Responsibility Report rispetto alle linee guida identificate nel paragrafo “Responsabilità degli amministratori per il Corporate Responsibility Report” della presente relazione;
- analisi del processo di coinvolgimento degli *stakeholder*, con riferimento alle modalità utilizzate, mediante l’analisi dei verbali riassuntivi o dell’eventuale altra documentazione esistente circa gli aspetti salienti emersi dal confronto con gli stessi;
- ottenimento della lettera di attestazione, sottoscritta dal legale rappresentante di Deloitte Italy S.p.A., sulla conformità del Corporate Responsibility Report alle linee guida indicate nel paragrafo “Responsabilità degli amministratori per il Corporate Responsibility Report” della presente relazione, nonché sull’attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.

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

Conclusione

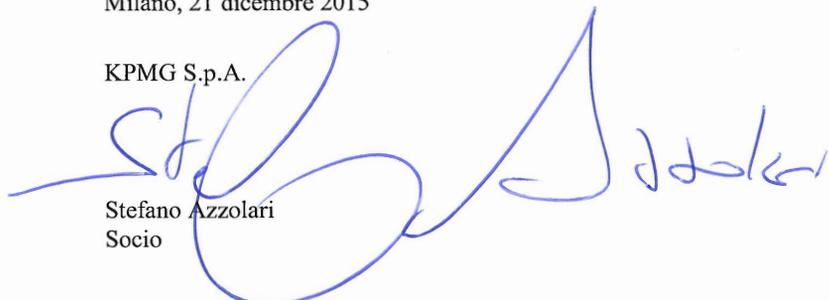
Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il Corporate Responsibility Report di Deloitte in Italia al 31 maggio 2015 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida “*Sustainability Reporting Guidelines*” definite nel 2011 (versione 3.1) dal *GRI - Global Reporting Initiative*, come descritto nel paragrafo “Nota metodologica” del Corporate Responsibility Report.

Altri aspetti

Il Corporate Responsibility Report per l’esercizio chiuso il 31 maggio 2014, i cui dati sono presentati a fini comparativi, è stato sottoposto ad un esame limitato da parte di un altro revisore che, il 4 giugno 2015, ha emesso una relazione su tale Report.

Milano, 21 dicembre 2015

KPMG S.p.A.



Stefano Azzolari
Socio

Note

A series of 20 horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for writing notes.



Contatti

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

corporateresponsibility@deloitte.it



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

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.