

Indice



Introduzione



Metodologia



Campione analizzato



Principali evidenze emerse



Analisi nel dettaglio



Osservazioni e
raccomandazioni

Sezione 1

Introduzione



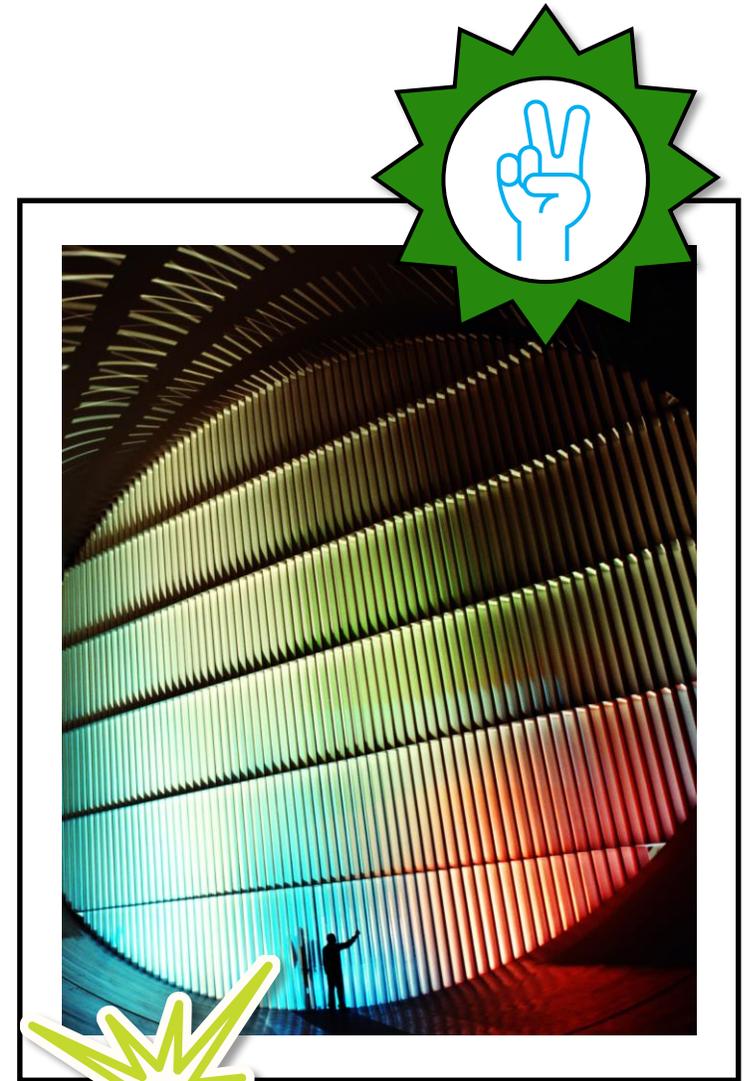
2023 Deloitte Diversity, Equity & Inclusion Maturity Index

Dal settore Financial Services all'intero panorama economico italiano

Lo studio **2023 Deloitte DE&I Maturity Index** – condotto da Deloitte in collaborazione con l'Università Europea di Roma – mira ad analizzare il **livello di inclusività** delle **organizzazioni italiane di tutte le industry**, misurando quindi la loro capacità di creare un contesto rispettoso in cui le **diversità** vengano accolte e considerate elementi di **valore aggiunto**.

L'indagine, che affonda le proprie radici nel **2022 Deloitte DE&I Maturity Index** dedicato al settore **Financial Services**, è stata estesa a tutte le industry per avere una **visione d'insieme del panorama economico italiano**. Lo studio mira ad evidenziare i principali trend, mostrare differenze e similitudini tra le industry, mettendo in luce sia le **best practice** che le **aree di miglioramento**.

Tramite il **DE&I Maturity Index**, **Deloitte** potrà **monitorare** l'andamento dei dati nel corso degli anni per comprendere se e come le organizzazioni italiane, appartenenti ai diversi settori, stanno **umentando** il proprio **livello di inclusione**. Sulla base dei trend individuati, sarà possibile suggerire strategie e iniziative per supportare le aziende ad identificare le priorità, colmare eventuali gap e valorizzare tutte le diversità



Quadro normativo di riferimento: il contesto italiano e internazionale

L'impegno di Deloitte accanto alle organizzazioni italiane è mosso dalla **consapevolezza** dell'importanza di investire in una cultura inclusiva e dalla presenza un **quadro normativo nazionale e internazionale** di riferimento. Quest'ultimo, infatti, fornisce alle aziende **chiare linee guida** da seguire al fine di raggiungere **standard** specifici e **aumentare** il proprio **impegno** nel tempo



IN ITALIA

- Prassi di riferimento UNI 125:2022, permette di ottenere la Certificazione della parità di genere
- Missione n. 5 del PNRR, ha come obiettivo l'inclusione e la coesione

NEL MONDO

- [Agenda ONU 2030](#), tra i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile comprende il raggiungimento della parità di genere (5), la promozione di un'economia inclusiva (8) e la promozione di una società inclusiva per lo sviluppo sostenibile (16)
- [Direttiva sulla trasparenza retributiva](#) (2023), con cui il Consiglio UE prevede che le imprese dell'Unione condividano informazioni sulla retribuzione e agiscano se il loro divario retributivo di genere supera il 5%; vi sia un risarcimento per le vittime di discriminazioni retributive e sanzioni per i datori di lavoro che violano le regole
- [ISO 30415](#) (2021), consente di ottenere una certificazione sulla Diversity e Inclusion
- [Certificazione Edge - Parità di genere](#) (2011) riguarda temi di parità di genere in relazione ai processi afferenti all'intera employee experience
- [Certificazione EdgePlus - Intersezionalità](#) (2011) si focalizza sui diversi aspetti della DE&I (età, religione, etnia,...) in relazione all'intera employee experience

● NORME ○ CERTIFICAZIONI



Sezione 2

Metodologia



Metodologia

L'indagine è stata condotta attraverso la distribuzione di una survey. Gli aspetti indagati attraverso la **2023 DE&I Survey** si inseriscono in **3 ambiti chiave** – approccio DE&I, framework DE&I e pillar strategici – che corrispondono ai criteri con cui è possibile valutare il livello di inclusione delle organizzazioni, da «Compliance» a «Integrated Inclusive Culture», del **DE&I Maturity Model di Deloitte***:



L'APPROCCIO DE&I

- **Livello di Diversity**, ovvero l'impegno nell'implementare iniziative che valorizzino le caratteristiche visibili e invisibili di ciascun individuo
- **Livello di Inclusive Culture**, ovvero l'insieme di azioni e comportamenti che promuovano il rispetto e una cultura basata sull'inclusione



IL FRAMEWORK DE&I

- **DE&I Governance**, ovvero l'organo che approva la strategia DE&I, la sua implementazione e gestisce l'allocazione del budget
- **DE&I Team**, incaricato di attivare la strategia DE&I e di accelerare il cambiamento culturale
- **Employee Resource Group (ERG)**, gruppi di dipendenti che promuovono un ambiente di lavoro inclusivo
- **Sistema di monitoraggio e KPI**, che permette la misurazione dell'efficienza delle iniziative DE&I e il raggiungimento dei target



PILLAR STRATEGICI DELLA DE&I

- Female representation
- Generation Gap
- LGBTQI+
- Disabilità e Neurodiversità
- Genitorialità e Caregiving
- Relazioni di business e Inclusive approach

* Rif. slide successiva



Deloitte DE&I Maturity Model

Il [DE&I Maturity Model di Deloitte](#), che permette di definire 4 livelli di maturità DE&I, ha rappresentato la guida per la costruzione della DE&I Survey. Infatti, le domande hanno permesso di **mappare gli elementi/caratteri** che contraddistinguono le organizzazioni in ciascuno dei 4 livelli, da «Compliance» a «Integrated Inclusive Culture»

I 4 LIVELLI DEL DE&I MATURITY MODEL DI DELOITTE



Sezione 3

Campione analizzato



Analisi quantitativa e qualitativa

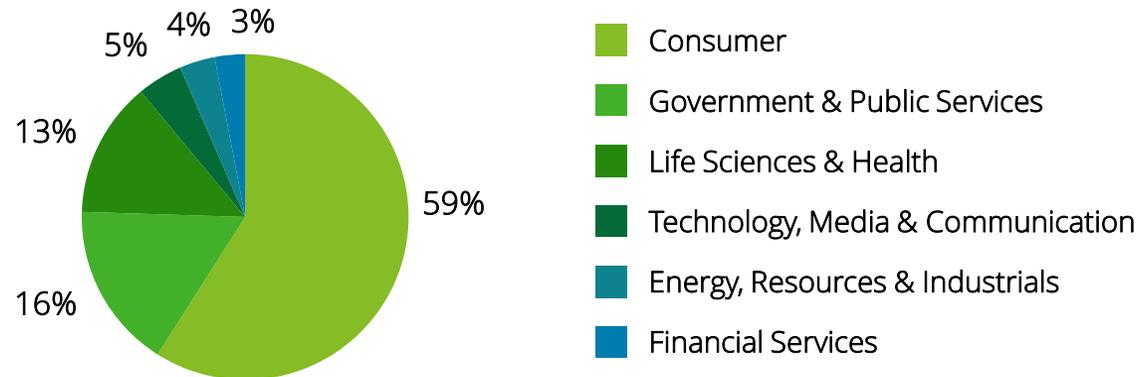
L'indagine si è svolta nel secondo trimestre del 2023 attraverso **due modalità**:



ANALISI QUANTITATIVA

Somministrazione della **2023 DE&I Survey** ad un campione di **200 organizzazioni** di diversi settori presenti in Italia, che rappresentano proporzionalmente il tessuto economico italiano

DISTRIBUZIONE DEL CAMPIONE PER SETTORE



APPARTENENZA AD UN NETWORK

66%
Internazionale

34%
Non internazionale

DIMENSIONE PER NUMERO DI DIPENDENTI

87%
250-999

13%
>1.000



ANALISI QUALITATIVA

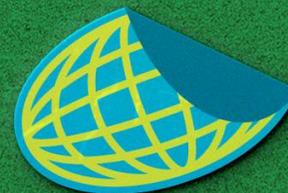
Conduzione di **10 interviste con HR e DE&I Leader** di grandi organizzazioni, che ci ha permesso di avere uno sguardo relativamente agli ambiti chiave della survey

Settori coinvolti: Financial Services | Technology, Media and Communication | Energy Resources and Industrials | Consumer | Government & Public Services



Sezione 4

Principali evidenze emerse



Approccio DE&I: Diversity

80%

delle organizzazioni ha sviluppato **almeno una iniziativa** per aumentare la diversità in azienda. Le **organizzazioni più attive** appartengono al settore Consumer, quelle meno attive ai settori Government & Public Services e Energy, Resources & Industrials



AREA DI FOCUS: IL RECRUITING

L'area su cui le iniziative delle organizzazioni si concentrano maggiormente è rappresentata dal **reclutamento**:

47%

Implementano un **processo** privo di discriminazioni e stereotipi

37%

Introducono **indicatori di reclutamento** per tipologia di diversità come ad esempio il genere



ALTRE AREE

Meno frequente è il ricorso a iniziative riguardanti:

26%

Lo svolgimento di attività di **employer branding**

21%

L'implementazione di **attività di formazione** dei recruiter sui pregiudizi inconsci

18%

L'attivazione di **processi di recruiting e integrazione** per migranti e/o rifugiati

14%

L'organizzazione di **programmi di mobilità sociale** per chi proviene da **percorsi non universitari**



Approccio DE&I: Inclusive Culture

3 organizzazioni su 4

Hanno sviluppato **almeno un'iniziativa** per esplicitare il valore dell'inclusione a 360° all'interno dell'organizzazione



NELLO SPECIFICO

50% Ha integrato i principi DE&I nel **codice etico**

33% Ha una **leadership** che diffonde attivamente valori e comportamenti inclusivi

10% Ha integrato i valori e le competenze DE&I nel **modello di leadership**

La **promozione del rispetto e dell'inclusione** rappresenta il fondamento di una cultura inclusiva, infatti:



40% Delle organizzazioni promuove il rispetto e l'inclusione **attraverso percorsi di formazione** per team leader in ambienti di lavoro ibridi, di queste il **33%** attraverso percorsi di sviluppo sulle competenze del **leader inclusivo**

34% Delle organizzazioni promuove la **leadership inclusiva** attraverso l'attivazione di **percorsi di sviluppo ad hoc**, come mentoring e coaching



Framework DE&I

Nonostante l'importanza della DE&I sia oggi riconosciuta da un numero sempre maggiore di leader e di organizzazioni, **questa consapevolezza non sempre si traduce nell'identificazione** di un team dedicato alla DE&I che possa implementare la strategia DE&I, monitorarne l'efficacia e l'attivazione e accelerare il cambiamento culturale



DE&I GOVERNANCE

Solo il **23%** delle organizzazioni ha una DE&I governance. Un percentuale che sale al di **sopra del 40%** nelle organizzazioni di **grandi dimensioni** (> 1.000 dipendenti)

All'interno del team di governance i ruoli più presenti sono **responsabili HR** (70%) e **responsabili DE&I** (33%), mentre quasi sempre del tutto **assente è il CEO** e **raramente** sono presenti **rappresentanti** dei dipendenti o esperti esterni

DE&I TEAM

Circa **2 organizzazioni su 10** hanno un **team di lavoro DE&I** (4 su 10 nelle organizzazioni con più di 1.000 dipendenti)

Anche in questo caso, il team è composto nel 76% dei casi da membri della Direzione **HR** e solo nel **22% da leader** che hanno un ruolo di business o di contatto con il cliente

EMPLOYEE RESOURCE GROUP

Gli Employee Resource Group, ovvero gruppi di volontari organizzati, guidati e formati sui temi DE&I, sono presenti solo nel **3%** delle organizzazioni

SISTEMI DI MONITORAGGIO E KPI

Il quadro che emerge mostra un **buon livello di maturità** delle organizzazioni, impegnate a dotarsi di sistemi di ascolto e di rilevazione per misurare i progressi relativi alla DE&I. Circa **3 organizzazioni su 4** prevedono obiettivi strategici relativi al DE&I. Il sistema di monitoraggio è concentrato prevalentemente sulla **demografia** della forza lavoro (76%) e sulle **politiche antidiscriminatorie** e **retaliation** (57%)

Inoltre, **più della metà** delle organizzazioni è impegnata a rilevare la percezione dei dipendenti della diversità e inclusione, attraverso strumenti quali **indagini di clima, survey** e **focus group**



7 organizzazioni su 10

Dichiarano di avere una **strategia DE&I**. Definire **obiettivi strategici chiari e condivisi** rappresenta un elemento essenziale per creare un **commitment** condiviso sui temi della diversità, guidare l'**implementazione** delle iniziative e monitorarne lo stato di avanzamento



FEMALE REPRESENTATION

1 organizzazione su 4 ha una percentuale di donne in posizioni di leadership **superiore al 40%**.

Tra le iniziative avviate per promuovere la rappresentazione femminile prevalgono **programmi di formazione** sull'empowerment femminile (21%) e di **coaching** (18%), oltre che di **sensibilizzazione** sul coinvolgimento femminile nei ruoli **STEM** (17%)



GENERATION GAP

Il generation gap rappresenta una **sfida per più della metà** delle organizzazioni, soprattutto nei settori Energy, Resources & Industrials (71%), Technology, Media & Communication (67%) e Financial Services (67%).

Per affrontare la sfida, **4 organizzazioni su 10** adottano **piani di sviluppo e formazione** come il reskilling sulle competenze tecnologiche, programmi di mentoring e iniziative di sensibilizzazione



LGBTQI+

Solo il 2% delle organizzazioni considera la comunità LGBTQI+ nella propria strategia DE&I. Coerentemente, **l'85%** delle organizzazioni **non prevede iniziative** a sostegno della popolazione LGBTQI+.

Solo il 5% ha adottato **policy** a beneficio di questo gruppo, e **il 4%** ha promosso **celebrazioni** legate al Pride



7 organizzazioni su 10

Dichiarano di avere una **strategia DE&I**. Definire **obiettivi strategici chiari e condivisi** rappresenta un elemento essenziale per creare un **commitment** condiviso sui temi della diversità, guidare l'**implementazione** delle iniziative e monitorarne lo stato di avanzamento



DISABILITÀ E NEURODIVERSITÀ

Il **57%** delle organizzazioni supporta la popolazione con disabilità e neurodiversità con **azioni ad hoc**.

Tra queste, prevalgono l'implementazione di piani di **accessibilità fisica** (31%), **politiche a sostegno dell'inclusione** (20%) e attività di **sensibilizzazione** (24%). Solo il 4% delle organizzazioni ha un **disability manager**



GENITORIALITÀ E CAREGIVING

Il **74%** delle organizzazioni sviluppa **iniziative** legate alla genitorialità e al caregiving. Tra le principali emerge la possibilità di **lavorare in modo flessibile** (48%), il supporto alle **madri durante il reinserimento** (20%) e l'estensione del **congedo di paternità** (18%).

Solo il **16%** concede **permessi retribuiti** per la cura dei figli, fatta eccezione per il **settore finanziario** che registra un **50%**, e l'11% per il caregiving. Soltanto il **2%** ha stipulato **policy** legate alla **genitorialità affettiva** e **unioni civili**



RELAZIONI DI BUSINESS E APPROCCIO INCLUSIVO

Il **52%** delle organizzazioni dichiara di tenere conto dei valori DE&I nello sviluppo e nella **scelta di relazioni di business con clienti e fornitori**, e il 16% di volerlo fare in futuro.

Circa il **64%** delle organizzazioni prende in considerazione gli aspetti DE&I nel **design**, nell'**erogazione** e nella **comunicazione** dei **prodotti e dei servizi**



Sezione 5

Analisi nel dettaglio



Sezione 5 | La struttura dell'analisi nel dettaglio



Ambito 1 – L'Approccio alla DE&I

- Diversity
- Cultura organizzativa inclusiva



Ambito 2 – Il Framework DE&I

- DE&I Governance e budget
- DE&I Team e Employee Resource Group
- DE&I Policy e monitoraggio



Ambito 3 – Pillar strategici della DE&I

- Female representation
- Generation gap
- LGBTQI+
- Disabilità e neurodiversità
- Genitorialità e caregiving
- Relazioni di business e inclusive approach



5.1 | Approccio alla DE&I – Diversity

PRINCIPALI ATTIVITÀ ADOTTATE PER AUMENTARE LA DIVERSITY

- 47% Attivazione di standard garanti di un processo di reclutamento privo di discriminazioni e stereotipi
- 37% Introduzione di indicatori di reclutamento per tipologia di Diversity
- 31% Sviluppo di attività di reskilling
- 31% Organizzazione di eventi di sensibilizzazione

ATTIVITÀ ADOTTATE MENO DI FREQUENTE

- 26% Svolgimento di attività di employer branding
- 21% Implementazione di attività di formazione dei recruiter sui pregiudizi inconsci
- 18% Attivazione di processi di recruiting e integrazione per migranti e/o rifugiati
- 14% Programmi di mobilità sociale per chi proviene da percorsi non universitari

80%

Delle organizzazioni ha sviluppato **almeno 1 iniziativa** mirata ad **aumentare la diversity** della **workforce**

Studi di Harvard Business Review (2019), dimostrano che una workforce diversificata comporta **numerosi benefici** tra i quali:

Migliorano la capacità di presa delle decisioni fino all'**87%**

Aumentano la capacità d'innovazione dell'azienda del **20%**

Inoltre, l'inclusività permette alle aziende di:

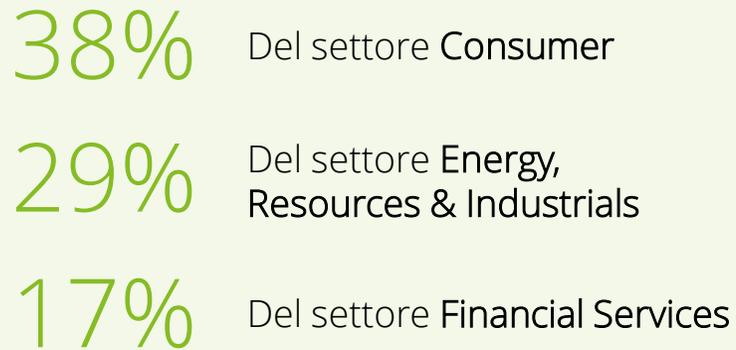
- Sfruttare pienamente il **potenziale della forza lavoro**
- **Attrarre e trattenerne** i migliori talenti
- **Ridurre gli errori**
- **Prevenire il malcontento** dei dipendenti migliorandone il benessere



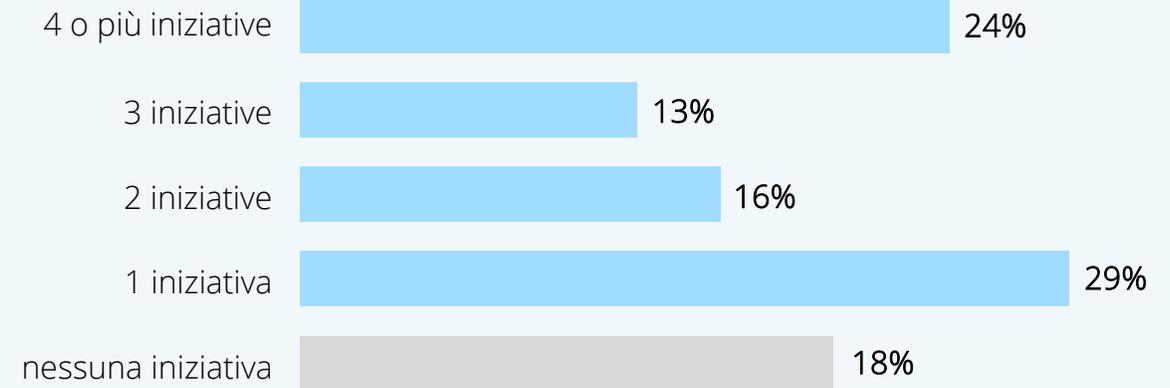
5.1 | Approccio alla DE&I – Diversity

Per aumentare la Diversity all'interno della popolazione aziendale il **29%** delle organizzazioni ha messo in campo 1 iniziativa. Il **37%** ha implementato almeno 3 iniziative. Le aziende che hanno adottato più di 4 iniziative sono circa il **24%**.

ORGANIZZAZIONE CON PIÙ DI 4 INIZIATIVE



INIZIATIVE PER AUMENTARE LA DIVERSITY



COSA DICONO

«Promuoviamo numerose iniziative DE&I, in particolare sul tema della multiculturalità abbiamo costituito un piano di rafforzamento della rappresentanza culturale, etnica e geografica con più di 125 nazionalità, che monitoriamo nel tempo»

Istituto Bancario Italiano

5.1 | Approccio alla DE&I – Diversity

4 organizzazioni su 10

Hanno adottato 4 o più indicatori di reclutamento per tipologia di Diversity

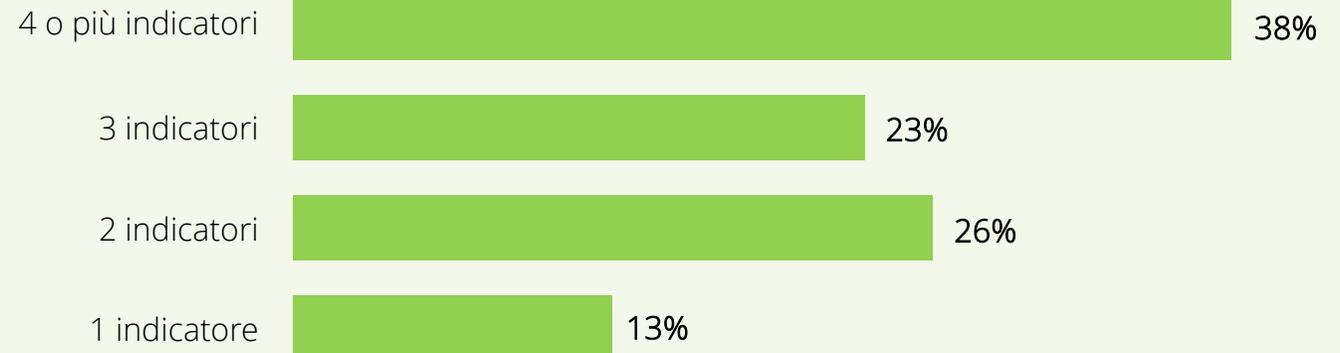
I NUMERI AD OGGI

37%

Delle organizzazioni ha introdotto indicatori di reclutamento per tipologia di Diversity (ad es. genere, etnia, generazione, disabilità, ecc.)



INDICATORI DI RECLUTAMENTO PER TIPOLOGIA DI DIVERSITY



COSA DICONO

«Abbiamo costituito un comitato di sviluppo interno per garantire equità di genere in fase di recruiting. Infatti ogni volta che si crea una vacancy analizziamo tutti i profili che per competenze potrebbero coprirla, con un'attenzione al gender balance»

Azienda italiana di telecomunicazioni



5.1 | Approccio alla DE&I – Cultura organizzativa inclusiva



3 organizzazioni su 4

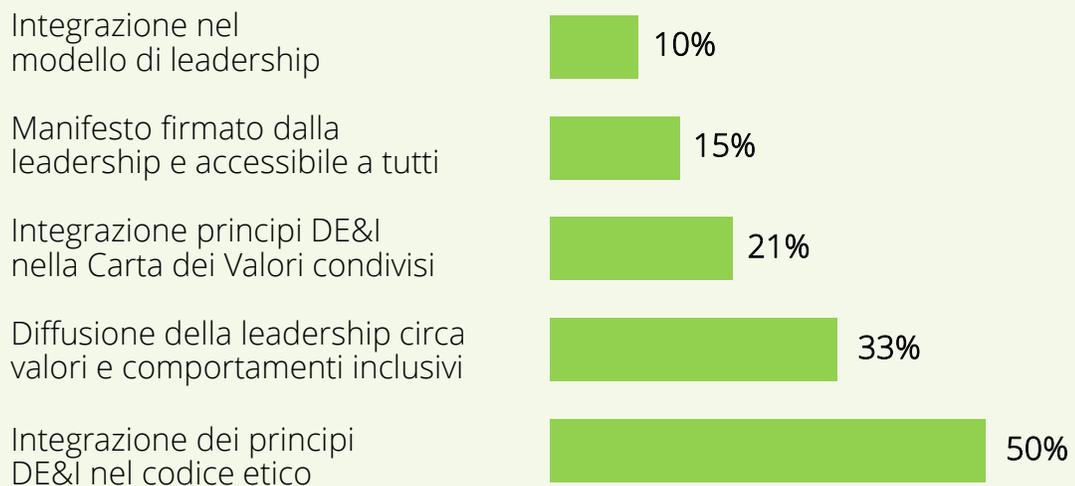
Hanno indicato di avere sviluppato almeno 1 iniziativa finalizzata ad esplicitare il valore della diversità

TIPOLOGIA DI INIZIATIVE PROPOSTE PER RENDERE VISIBILE IL PROPRIO IMPEGNO DE&I

Le organizzazioni indicano di promuovere diverse attività per rendere visibile il proprio impegno nella DE&I. Tra le pratiche maggiormente adottate c'è l'integrazione dei principi di DE&I nel codice etico (50%) sebbene solo il 15% dei partecipanti dichiarati di aver elaborato un manifesto dell'inclusione.

Nel 33% delle organizzazioni, la leadership è stata protagonista nella comunicazione dei valori e dei comportamenti inclusivi, sebbene solo il 10% ha integrato la DE&I nel proprio modello di leadership

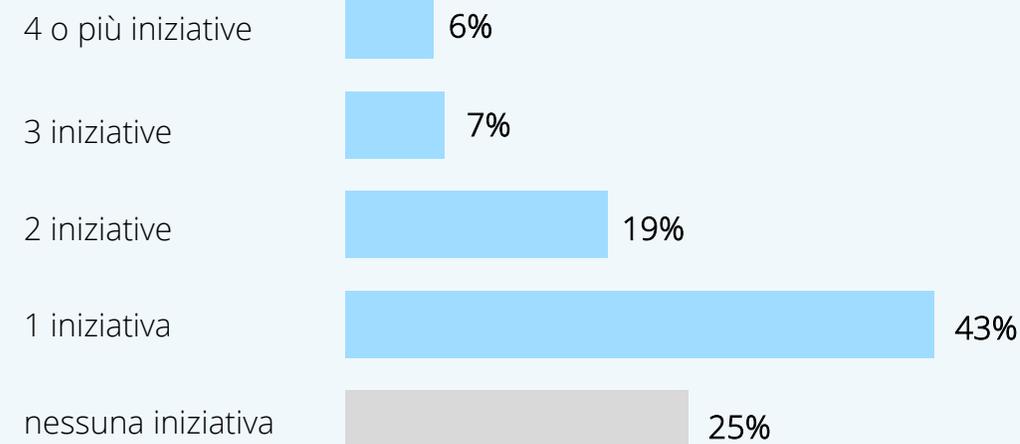
Tra le 200 organizzazioni analizzate, quante promuovono le seguenti iniziative?



QUALI SONO LE IMPRESE CHE FATICANO AD AVVIARE INIZIATIVE DE&I?

Le imprese che non hanno organizzato iniziative in ambito DE&I:

- Sono di minori dimensioni (<1.000)
- Non fanno riferimento ad un network internazionale





Cosa dicono:

«La strategia DE&I non è tanto qualcosa da creare ex novo o da applicare per cambiare degli aspetti valoriali e culturali, ma proviene direttamente dal patrimonio dell'azienda. La DE&I, infatti, è parte integrante del Codice Etico, che sancisce la volontà della leadership di introdurre i principi DE&I all'interno della strategia organizzativa»



Famoso Brand di lusso

5.1 | Approccio alla DE&I – Cultura organizzativa inclusiva

Lo sviluppo di iniziative rivolte a promuovere il rispetto e l'inclusione rappresenta una **dimensione fondamentale** di una cultura organizzativa inclusiva

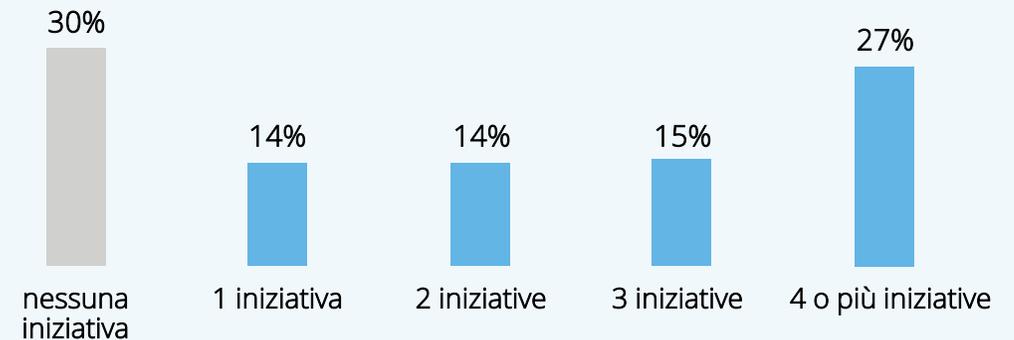
Le principali iniziative sviluppate per **PROMUOVERE IL RISPETTO E L'INCLUSIONE** sono:

- 40%** L'avvio di percorsi di formazione per team leader in ambienti di lavoro ibridi
- 35%** Lo sviluppo di materiali di approfondimento
- 33%** L'implementazione di percorsi di sviluppo sulle competenze del leader inclusivo

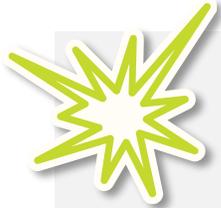


Complessivamente, il **27%** delle organizzazioni ha implementato **4 o più iniziative** per promuovere il rispetto e l'inclusione. Il settore con la più alta percentuale di organizzazioni che hanno implementato più di 4 iniziative è Energy, Resources & Industrials (43%) mentre quello con il punteggio più basso è Life Science (3%).

Il **30%** delle organizzazioni non ha avviato alcuna iniziativa per promuovere il rispetto e l'inclusione



5.1 | Approccio alla DE&I – Cultura organizzativa inclusiva



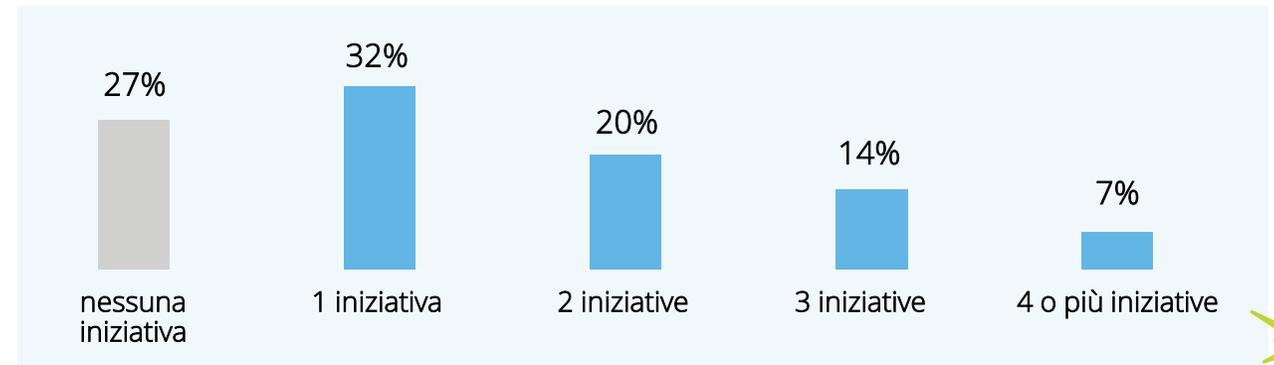
Un'ulteriore dimensione che caratterizza una cultura organizzativa inclusiva è rappresentata dallo sviluppo di iniziative rivolte a promuovere una **LEADERSHIP INCLUSIVA**

COME VIENE PROMOSSA LA LEADERSHIP INCLUSIVA?



- Quasi 3 organizzazioni su 10 hanno dichiarato di **non essere impegnate** su questo fronte
- Le organizzazioni attive nel promuovere la **leadership inclusiva** avviano principalmente **percorsi di sensibilizzazione (42%)** e **percorsi di sviluppo e di formazione (34%)**
- Le attività di **sensibilizzazione** sono presenti prevalentemente nelle grandi organizzazioni e nella quasi totalità di quelle che appartengono a network internazionali
- Nelle organizzazioni con più di 1.000 dipendenti, sono più diffusi l'uso di **indicatori nel sistema degli obiettivi della leadership (27%)** e soprattutto le attività di comunicazione e role modeling da parte della leadership (45%)

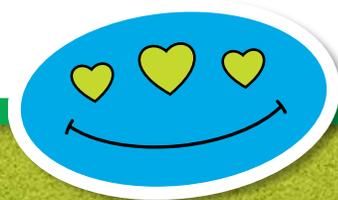
ORGANIZZAZIONI CHE HA IMPLEMENTATO INIZIATIVE PER PROMOVIERE UNA LEADERSHIP INCLUSIVA





Cosa dicono:

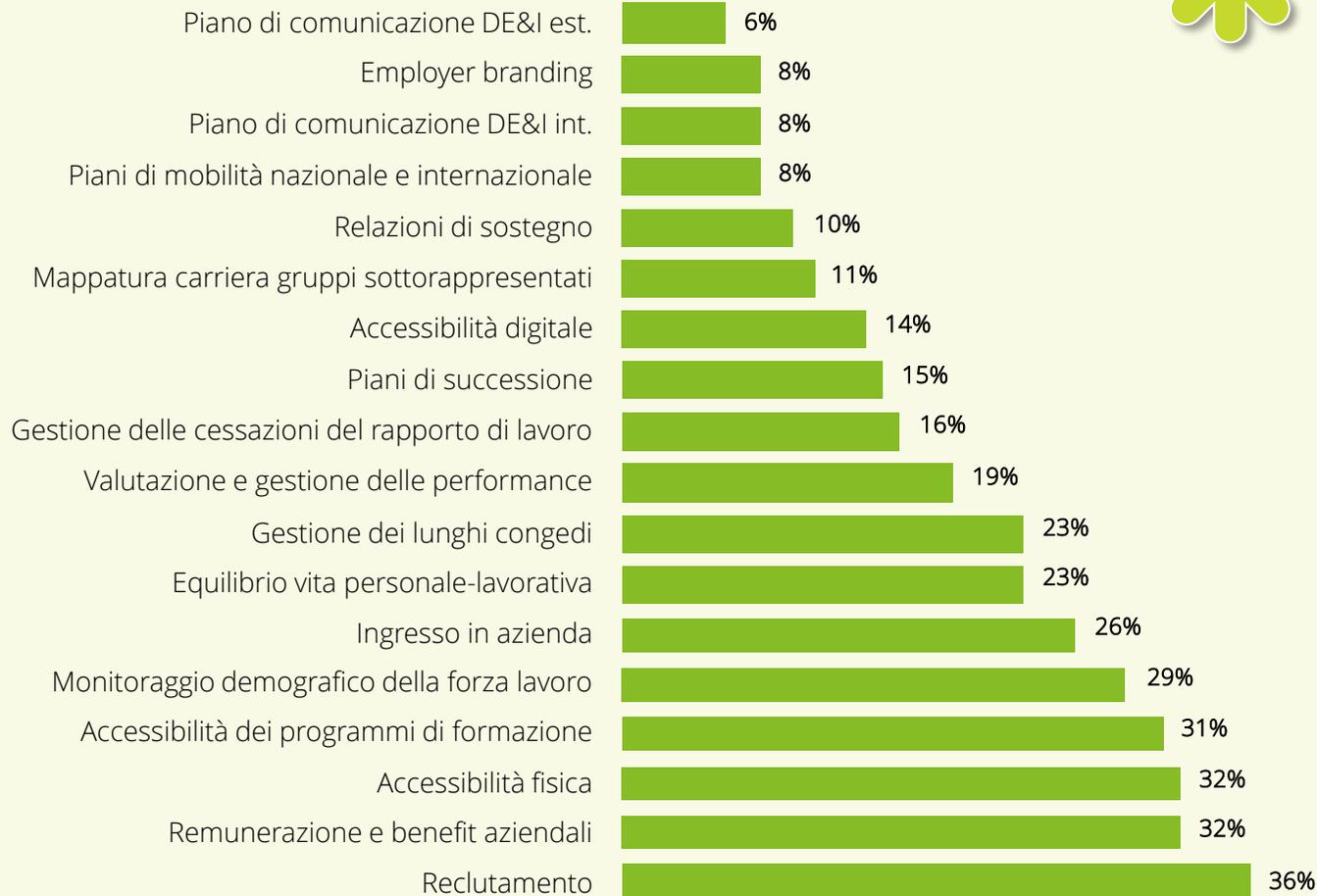
«Abbiamo implementato un nuovo modello di competenze e leadership di gruppo, inserendo tra le competenze quella relativa all'inclusività, che farà parte del processo di performance management. Abbiamo inoltre sviluppato un percorso che ha coinvolto 70 persone sul linguaggio inclusivo costruendo un manifesto declinato in 5 punti con delle best practice, indicando per ogni possibile situazione quali sono i comportamenti da adottare rispetto all'area di riferimento»



Società italiana multiutility

5.1 | Approccio alla DE&I – Cultura organizzativa inclusiva

PROCESSI OGGETTO DI UN AGGIORNAMENTO E MIGLIORAMENTO IN MODO DA RENDERLI INCLUSIVI ED EQUI



36%

Ha dichiarato di aver implementato un miglioramento e un aggiornamento nel processo di **reclutamento** per renderlo inclusivo ed equo

32%

Ha trasformato i **processi di remunerazione e benefit aziendali e l'accessibilità fisica dei luoghi e delle postazioni di lavoro**

23%

Ha reso il **work life balance** inclusivo ed equo

6%

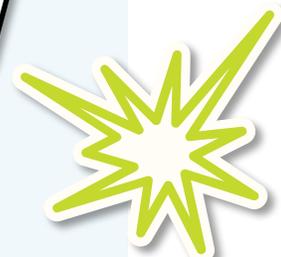
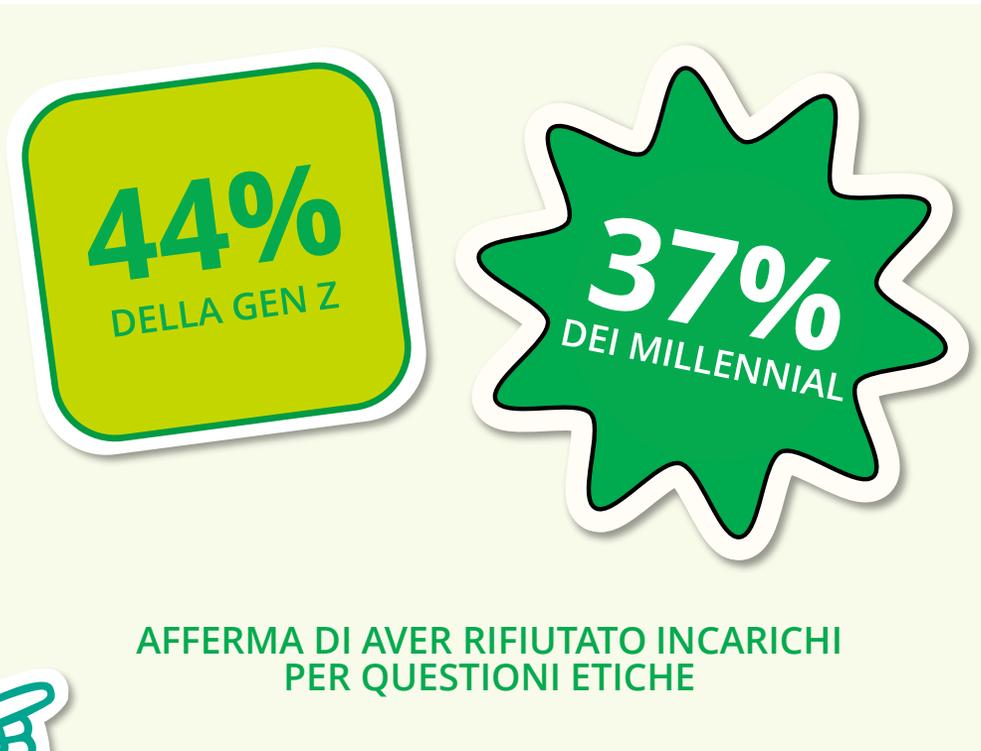
Il **piano di comunicazione DE&I all'esterno dell'organizzazione** è stato oggetto di miglioramento solo per il 6% delle organizzazioni



5.1 | Approccio alla DE&I – Cultura organizzativa inclusiva

PERCHÉ È IMPORTANTE INVESTIRE IN UNA CULTURA INCLUSIVA?

Secondo un sondaggio di Deloitte (2023), per la Gen Z e i Millennial lavorare in un ambiente inclusivo è una priorità assoluta. Infatti, scelgono organizzazioni in grado di garantire equità attraverso la valorizzazione dell'unicità di ciascuno:



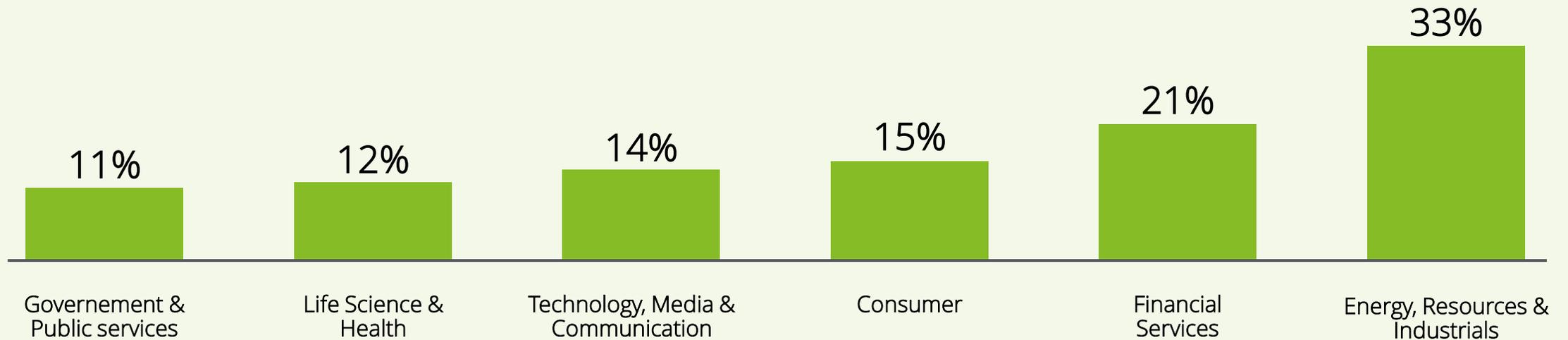
5.2 | Framework DE&I – Governance e budget

23% delle organizzazioni presenta una DE&I Governance

40% delle organizzazioni di **grandi dimensioni** ha una DE&I Governance

Il settore più virtuoso è il settore **Energy, Resources & Industrials (33%)** mentre quello che registra il minor numero di organizzazioni che possiedono una DE&I governance è il settore **Government & Public Services (11%)**

ORGANIZZAZIONI CON UNA DE&I GOVERNANCE PER CIASCUN SETTORE





Cosa dicono:

«L'elemento distintivo è stato creare un modello di governance innovativa. Oltre ad avere la figura del DE&I manager per raccogliere le istanze locali, il CEO e il comitato esecutivo hanno nominato degli executive di primo livello per agire come role model della strategia DE&I, in ciascuna area di business. Al terzo livello della governance abbiamo gli Employee Resource Group»

Istituto Bancario Italiano

«Abbiamo creato un comitato composto da direttori che si incontra una volta al mese per valutare idee e proposte sul tema DE&I da sottoporre al comitato esecutivo e all'AD. Sul tema genere, è presente una governance, composta da comitati interni che ha il compito di verificare il rispetto della parità di genere in azienda»

Azienda italiana di telecomunicazioni

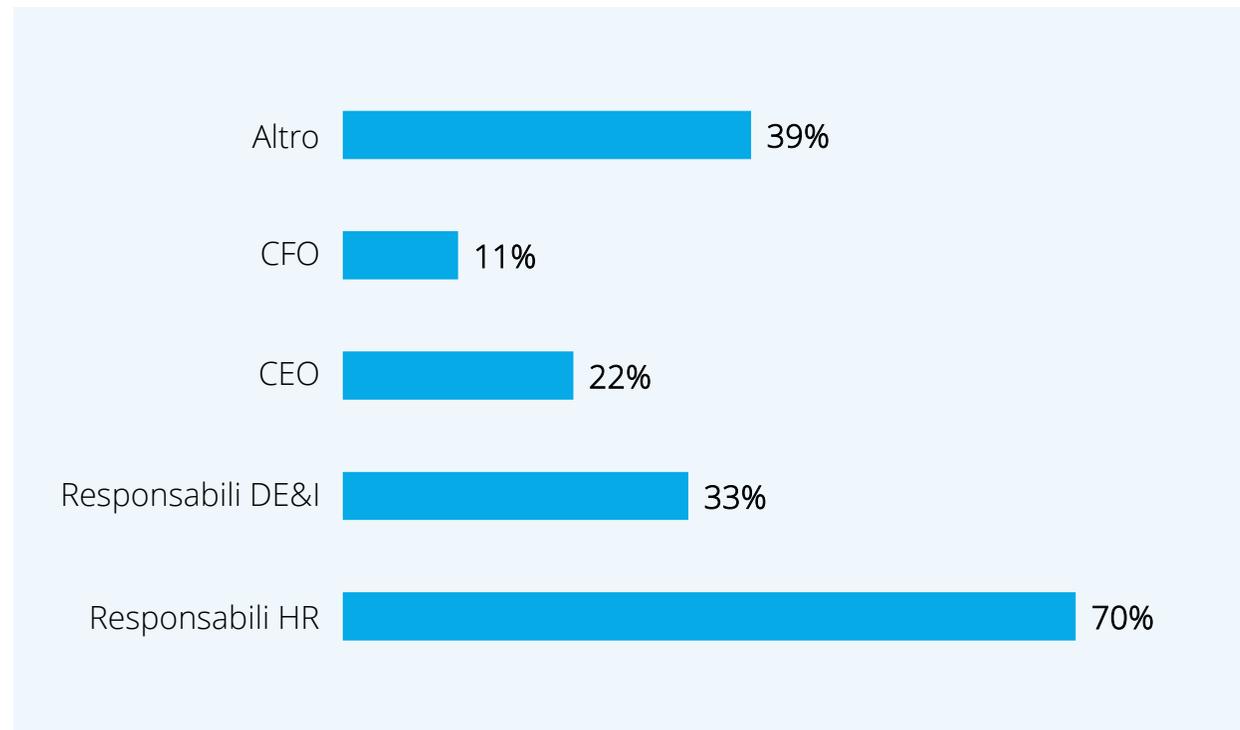


5.2 | Framework DE&I – Governance e budget

LA DIVERSIFICAZIONE DELL'ORGANO DI GOVERNANCE È PIUTTOSTO LIMITATA

Vi fanno parte principalmente:

- Responsabili HR (70%)
- Responsabili DE&I (33%)
- CEO (22%)



Quasi la metà delle organizzazioni che hanno una **DE&I Governance** dichiarano di garantire una **rappresentazione di diversità** al proprio interno





Cosa dicono:

«Abbiamo un organo di DE&I piuttosto diversificato, costituito da un comitato etico composto dalla Chairwoman, dal Chief Talent Officer, dal DE&I manager, dal Chief Sustainability Officer e dall'Head of Global Communications. Tale comitato si occupa anche della strategia DE&I e suggerisce la direzione da percorrere e le azioni migliorative da introdurre»



Famoso Brand di lusso

5.2 | Framework DE&I – Governance e budget

BUDGET ANNUALE DEDICATO ALLA DE&I

Come si evince dal grafico, **quasi la metà** delle organizzazioni intervistate ha un budget a sostegno delle attività DE&I

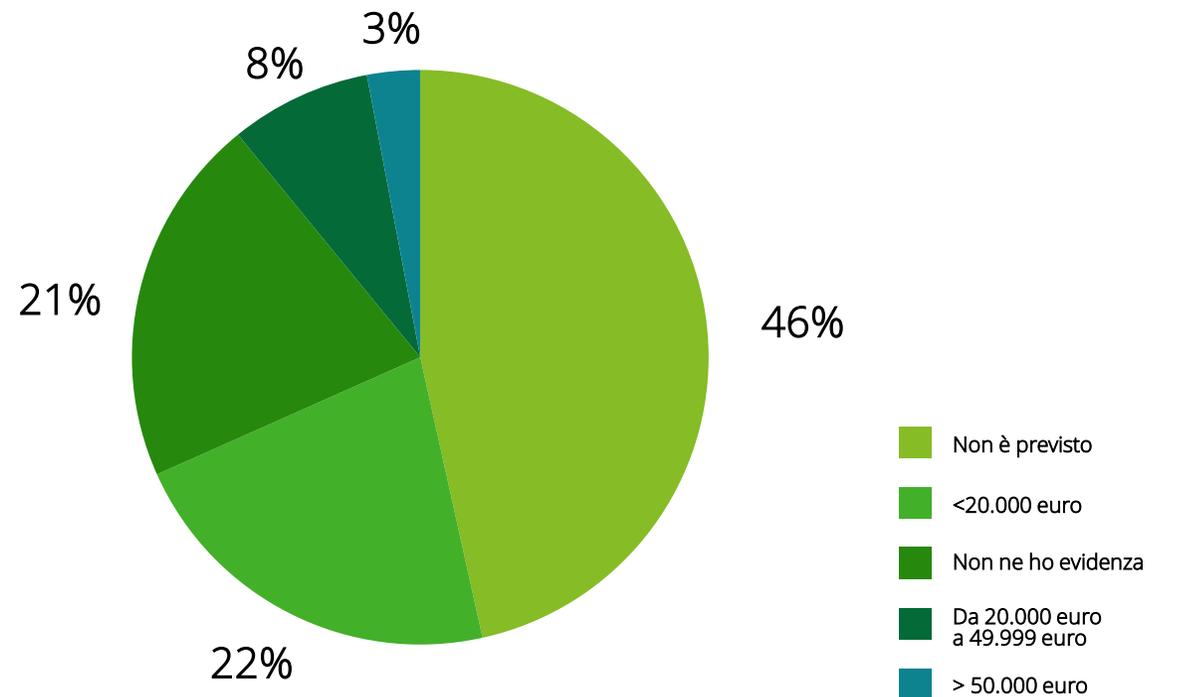
Studi di **Harvard Business Review** (2020) dimostrano che le aziende che investono sui temi ESG – all'interno dei quali troviamo la DE&I – registrano:

- Aumento del **capitale disponibile** grazie al **contributo e il buy-in** degli investitori e alla facilità di ricevere prestiti da banche e fondi d'investimento
- Protezione della **valutazione nel mercato** essendo in linea con i regolamenti nazionali e internazionali che tendono a tutelare le organizzazioni con un chiaro impegno ambientale e sociale
- Strutturazione di una **strategia long-term** che garantisce una crescita del business nel tempo



30%

organizzazioni prevede un budget dedicato alla DE&I



5.2 | Framework DE&I – Team e Employee Resource Group (ERG)

PRESENZA DEL DE&I TEAM

19% Delle organizzazioni presenta un DE&I Team

40% Delle organizzazioni con più di 1.000 dipendenti presenta un DE&I Team

INDUSTRY IN CUI LA PRESENZA DEL DE&I TEAM È PIÙ FREQUENTE:

33% Energy, Resources & Industrials

21% Financial Services



PRESENZA DEL ERG TEAM

3% delle organizzazioni ha un ERG

15% delle organizzazioni del settore Life Sciences & Health ha almeno un ERG

Secondo **Forbes**, attraverso gli Employee Resource Group, le organizzazioni rafforzano il senso di appartenenza e stimolano un ambiente di lavoro equo e inclusivo.

Tra i benefici degli ERG:
aumento del benessere individuale, della performance e dell'innovazione attraverso opportunità di crescita e di leadership informale



COSA DICONO

«Al terzo livello della governance ci sono gli Employee Resource Group, siamo arrivati a 27 gruppi sui principali temi della diversità con più di 1000 membri»

Istituto Bancario Italiano





Cosa dicono:

«A livello organizzativo abbiamo istituito un Comitato Guida, un DE&I manager, e un sistema di gestione per la parità di genere»

Istituto Bancario Italiano

«Abbiamo istituito una squadra rettorale, che supporta il Rettore nella conduzione dell'Ateneo e la figura del Dean come rappresentante della diversity. Inoltre, abbiamo un comitato DE&I costituito dai rappresentanti delle tre community (staff, studenti, faculty) e da un Docente»

Prestigiosa università italiana



5.2 | Framework DE&I – Policy e monitoraggio

PERCEZIONE DELLA DE&I

PIÙ DELLA METÀ delle organizzazioni si impegna a rilevare la percezione del livello di diversità e inclusione attraverso quattro principali strumenti:



HARASSMENT E DE&I INCIDENTS

57% Delle organizzazioni ha adottato **policy anti retaliation e anti harassment**

29% Delle organizzazioni ha un **sistema di gestione delle segnalazioni di incidents DE&I**

45% Casi in cui non sono presenti **iniziative di rilevazione della percezione del livello di diversità e inclusione**

OBIETTIVI STRATEGICI

26%

casi in cui non è previsto il **monitoraggio di obiettivi strategici** relativi ai temi di DE&I

REPORTISTICA DE&I

76% Delle organizzazioni si è dotato di una **reportistica relativa ai dati demografici**

27% Delle organizzazioni monitora il **Gender Pay Gap**

AMBITI MAGGIORMENTE MONITORATI

Gli ambiti **più frequentemente oggetto di monitoraggio** sono limitati alla **presenza femminile**, misurata in termini di:

41% Assunzioni femminili per livello

40% Rappresentazione femminile dell'intera workforce

39% Rappresentazione femminile nei ruoli di leaders



Cosa dicono:



«Prestiamo molta attenzione al monitoraggio in ambito D&I e a tale scopo abbiamo inserito dei KPI quantitativi all'interno del piano ESG per i processi di selezione e di equità remunerativa. Tali KPI vengono presentati ogni anno in Consiglio di Amministrazione ai fini di monitoraggio»

Istituto Bancario Italiano

«Monitoriamo costantemente i KPI in tema DE&I effettuando anche analisi di benchmark e pubblicando i risultati nel Sustainability Report per garantire trasparenza nei confronti di tutti i gli stakeholder»

Famoso Brand di lusso

«Per creare un ambiente di lavoro più inclusivo abbiamo diffuso una survey per misurare il grado di inclusione all'interno della nostra azienda e verificare quanto secondo i lavoratori i valori aziendali vengono effettivamente messi in pratica, identificando le aree da migliorare e implementando eventuali iniziative a supporto della Diversity & Inclusion. I risultati della survey, vengono aggregati e utilizzati come tracking per definire KPI (ad es. sul tema gender)»

Azienda italiana di telecomunicazioni



5.3 | Pillar strategici della DE&I

67%

Delle organizzazioni presenta una strategia DE&I chiara e definita



I principali pillar strategici della DE&I sono quelli relativi a...

29% Multiculturalismo

25% Genitorialità

22% Sviluppo di una leadership inclusiva

Tematiche come...

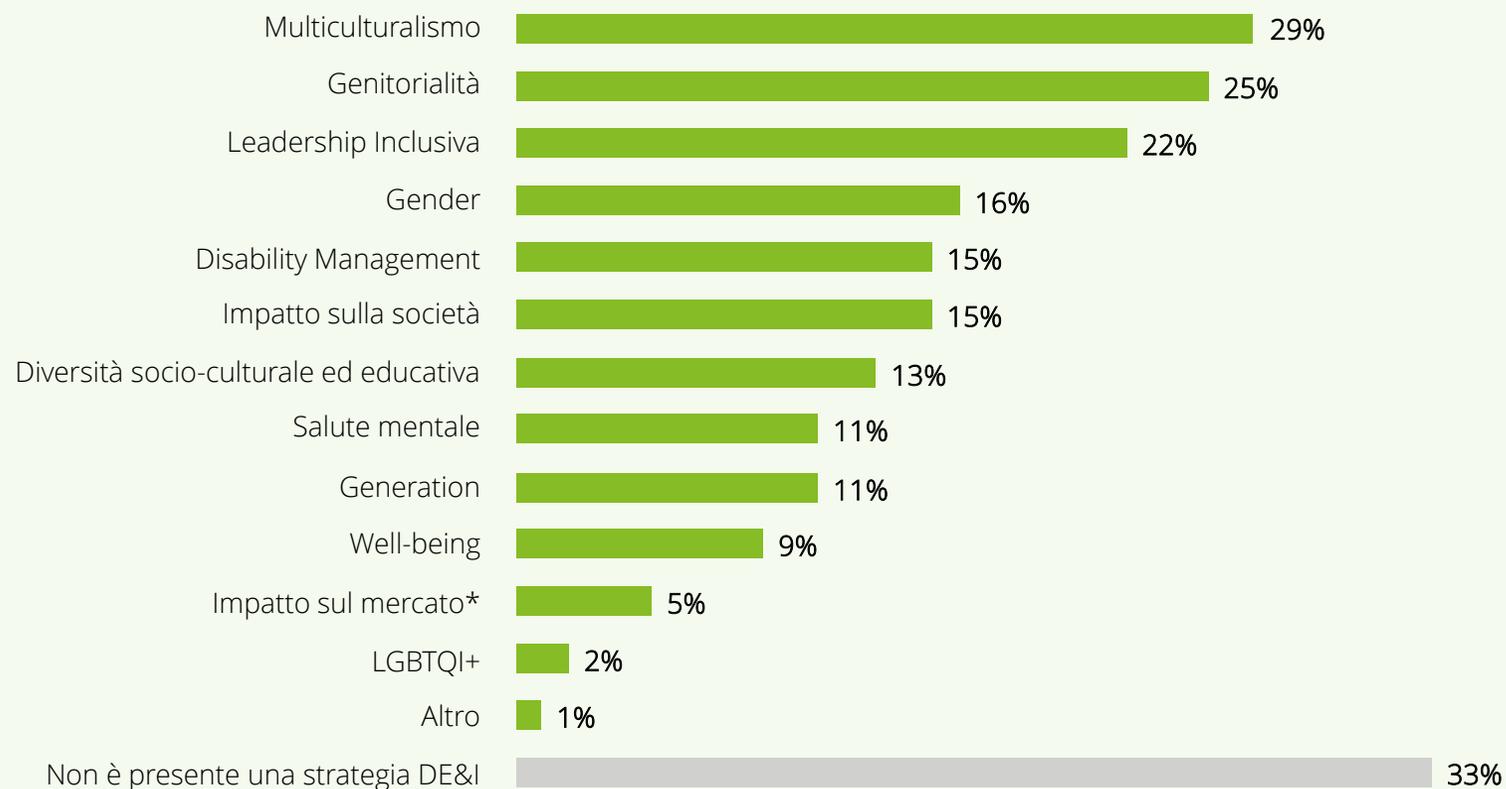
11% Salute mentale

11% Generations

9% Well-being

2% LGBTQI+ inclusion

non sono parte della strategia DE&I nella maggior parte delle organizzazioni





Cosa dicono:

«Proponiamo una solida strategia DE&I che è parte integrante della strategia di business. Infatti, quest'ultima si basa sulla sostenibilità, con un focus sulla transizione energetica ed economia circolare, includendo anche tutti gli aspetti DE&I, puntando all'innovazione e al raggiungimento di talent pool diversificati»

Società italiana multiutility

«La nostra strategia DE&I è parte integrante della people strategy e della nostra policy dedicata alle persone»

Famoso Brand di lusso



5.3 | Pillar strategici della DE&I – Female representation

1 organizzazione su 4

Dichiara di avere una percentuale di donne in posizioni di leadership superiore al 40%



Questo valore sale al...

48% Nel settore Life Sciences & Health

42% Nel settore Government & Public Services

Il dato più critico...

I settori **Technology, Media & Communication** e **Energy, Resources & Industrials** mostrano il dato più critico, con più della metà delle aziende che hanno meno del 10% delle posizioni apicali affidate a donne

La **dimensione aziendale** e l'appartenenza ad un **network internazionale** non sembrano avere impatto sulla rappresentazione femminile nella leadership

COSA DICONO

«All'interno del nostro Consiglio di Amministrazione si registra ad oggi una presenza femminile pari al 42%. Si tratta sicuramente di un dato importante che spinge però a lavorare ulteriormente sull'empowerment femminile»

Istituto Bancario Italiano



5.3 | Pillar strategici della DE&I – Female representation

Più della metà delle organizzazioni ha previsto iniziative per favorire la presenza femminile

Tra le iniziative che più frequentemente sono messe in campo per alimentare la presenza femminile troviamo...

21% Formazione sull'empowerment femminile

18% Programmi di coaching

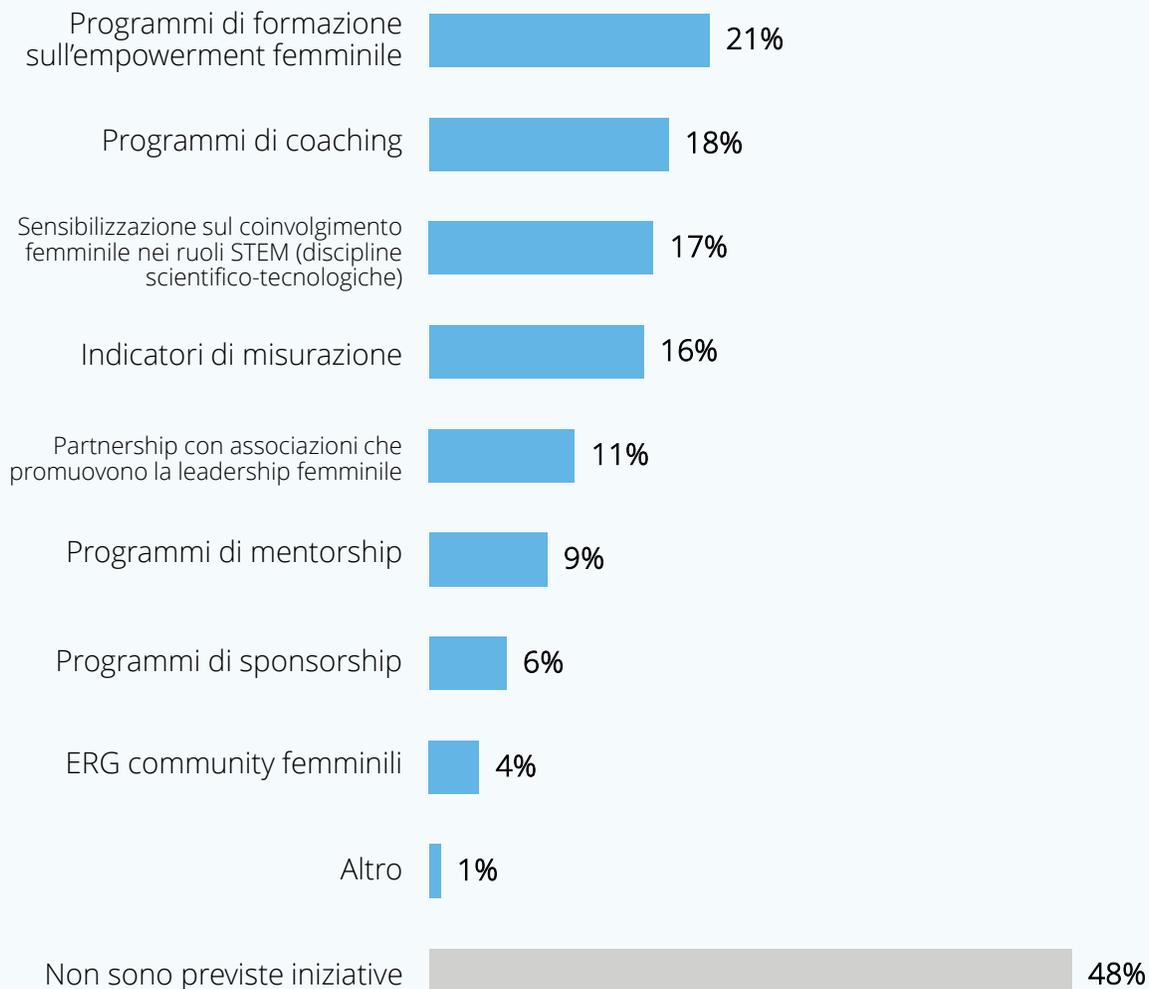
17% Interventi di sensibilizzazione sul coinvolgimento femminile nei ruoli STEM



Secondo un articolo di Deloitte (2023), dal 2017 sono stati registrati i seguenti risultati:

+1% nella rappresentanza delle donne nella forza lavoro globale

+6% nel numero di donne in ruoli di livello dirigenziale, sebbene solo il 26% di tali ruoli sia ricoperto da donne





Cosa dicono:

«Abbiamo avviato un'importante iniziativa per favorire la presenza femminile all'interno delle aziende del sud Italia, implementando un'attività in collaborazione con un'associazione per promuovere l'occupazione femminile al sud attraverso colloqui tra giovani neolaureate e responsabili donne»



Società italiana multiutility

5.3 | Pillar strategici della DE&I – Generation Gap



53%

Delle organizzazioni percepisce il **Generation Gap** come un **tema sfidante**

La percentuale sale nei settori **Energy, Resources & Industrials (71%)**, **Technology, Media & Communication (67%)** e **Financial Services (67%)** mentre scende al **36%** nel settore **Government & Public Services**



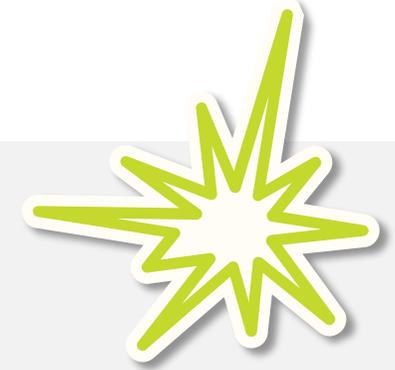
Le organizzazioni che appartengono ad un **network internazionale** percepiscono il **generation gap** e la **valorizzazione della diversità tra generazioni** come una **SFIDA** maggiormente rispetto a quelle che non appartengono ad un network internazionale



5.3 | Pillar strategici della DE&I – Generation Gap

64%

Delle organizzazioni ha avviato iniziative specifiche per affrontare la sfida generazionale



Le organizzazioni **più attive** in tal senso sono quelle appartenenti ai settori:



83%

Financial Services

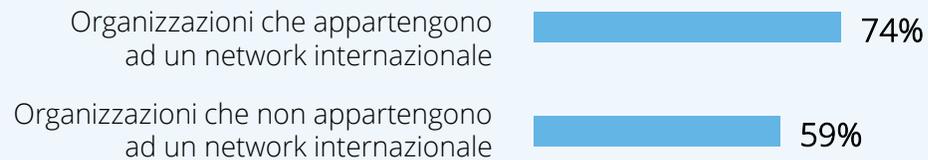
71%

Consumer

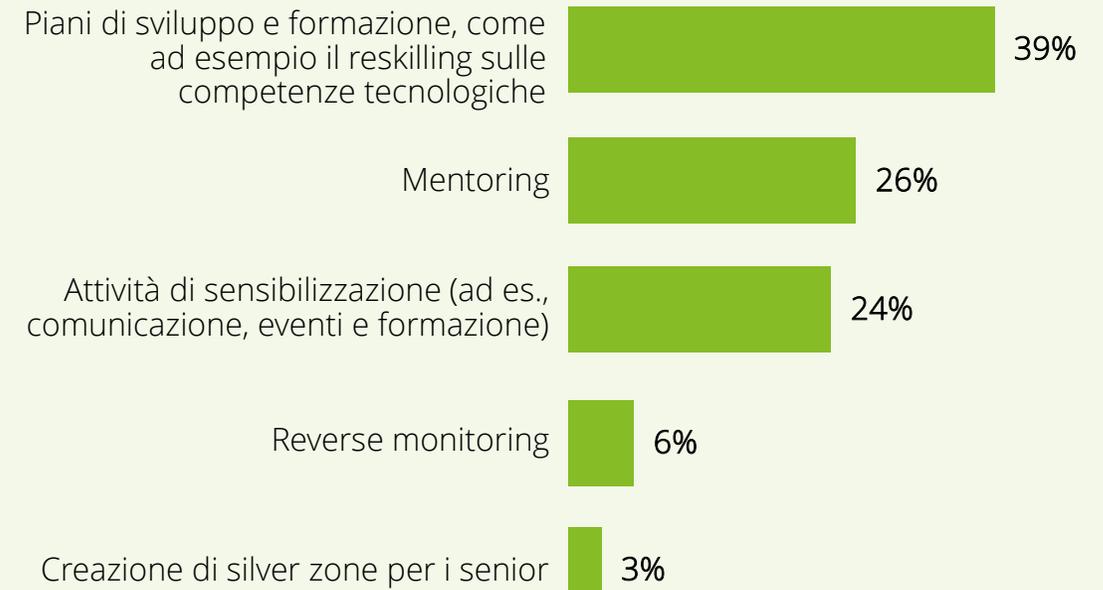
71%

Energy, Resources & Industrials

La percentuale di organizzazioni appartenenti ad un **network internazionale** che affronta il **generation gap** mettendo in campo **INIZIATIVE AD HOC** è **maggiore** rispetto a quelle che non appartengono ad un network internazionale



LE INIZIATIVE PIÙ DIFFUSE PER SUPERARE IL GENERATION GAP





Cosa dicono:

Abbiamo l'obiettivo di affrontare il generation gap e a tal proposito abbiamo lanciato un webinar aperto sui temi delle generazioni a confronto. In particolare, si è lavorato in primis sul promuovere la convivenza tra generazioni presenti in azienda e poi sul promuovere la collaborazione»

Società operante nel settore delle utilities

«Per superare il generation gap abbiamo implementato un' iniziativa di reverse mentoring per lo sviluppo di competenze tecnologiche»

Azienda italiana di telecomunicazioni



5.3 | Pillar strategici della DE&I – Neurodiversità

57%

Delle organizzazioni adotta iniziative a sostegno della popolazione con **disabilità e neurodiversità**



Le organizzazioni **più attive** in tal senso sono quelle appartenenti ai settori:

83%

Financial Services

73%

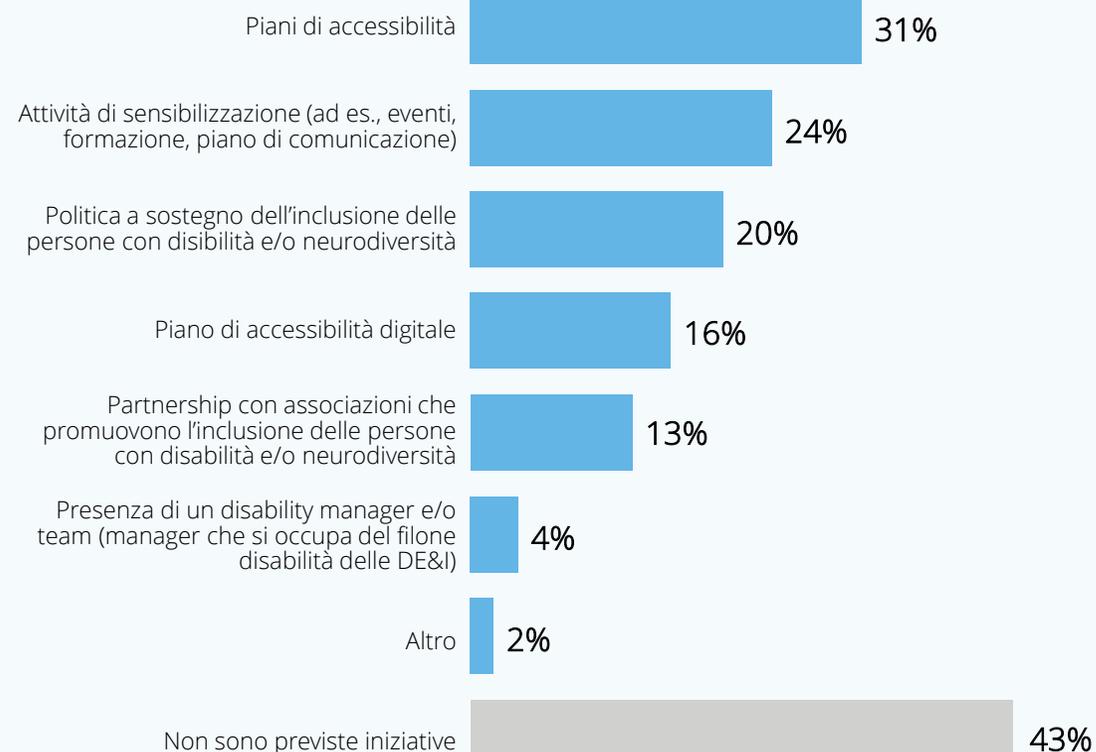
Government & Public Services



Secondo una ricerca pubblicata su **Harvard Business Review** (2023), una tipologia di diversità che riceve meno attenzione è quella della **disabilità**.

Ad esempio, nel Regno Unito, appena il **53%** delle persone con disabilità risulta avere un'occupazione, contro l'**81%** delle persone che non ne hanno

Lo sviluppo di una workforce equa, diversificata ed inclusiva non deve essere visto dalle aziende solo come una causa sociale, ma come una **valida strategia** per assicurarsi un **vantaggio competitivo** e migliorare la propria **Brand Image**



5.3 | Pillar strategici della DE&I – LGBTQI+

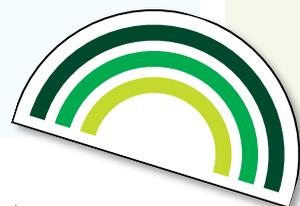


15%

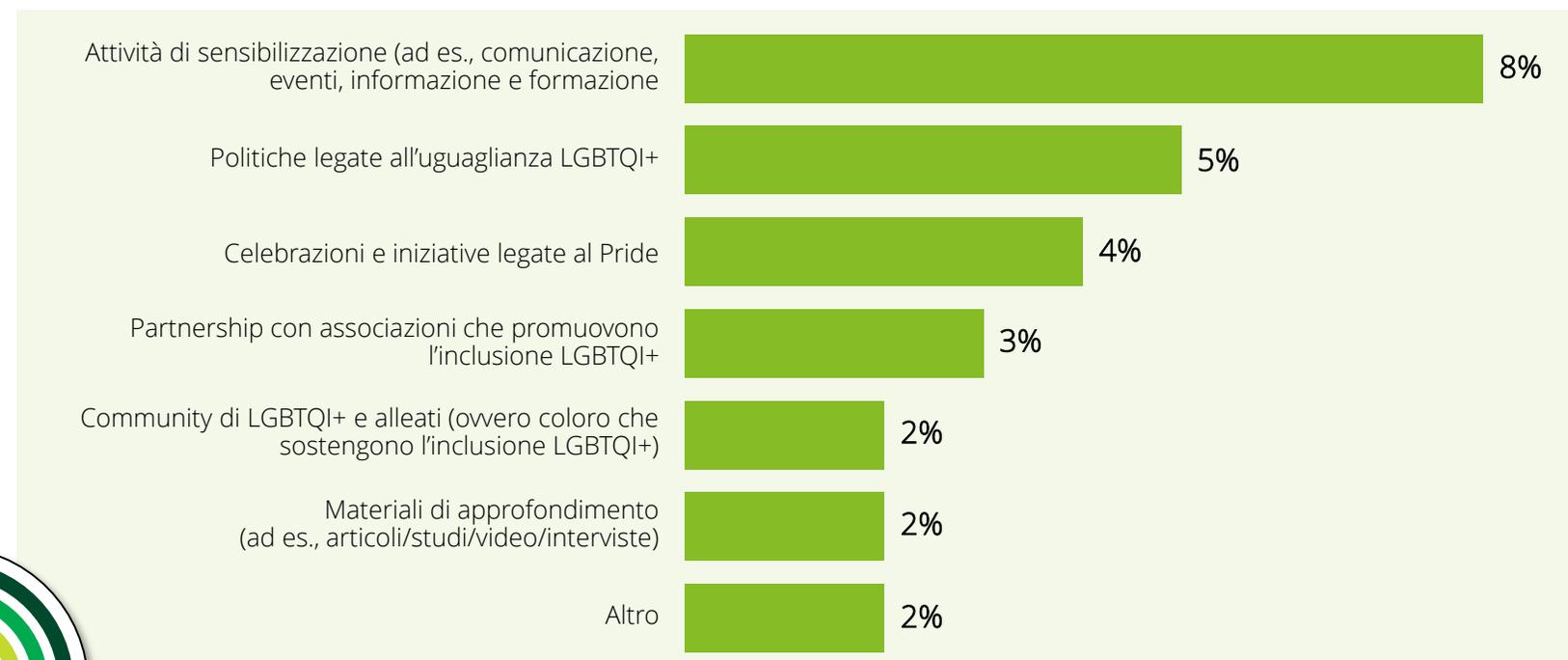
Delle organizzazioni prevede iniziative a sostegno della workforce LGBTQI+

Questo dato è coerente con il fatto che solo il **2%** delle organizzazioni considera il pillar LGBTQI+ parte della strategia DE&I

Le organizzazioni più attive in questo ambito sono quelle appartenenti al settore **Energy, Resources & Industrials (29%)** mentre nel settore **Financial Services** solo una minoranza delle organizzazioni del campione analizzato prevede iniziative dedicate



QUALI SONO LE INIZIATIVE PREVISTE A SOSTEGNO DELLA POPOLAZIONE AZIENDALE LGBTQI+?





Cosa dicono:

«Riguardo il sostegno alla popolazione LGBTQI+ abbiamo proposto numerose iniziative, tra cui un modello di governance (caratterizzato da sponsor, chairman, community) e promosso diversi webinar per sensibilizzare tutta la popolazione aziendale»»

Azienda italiana di telecomunicazioni

«Tra le nostre iniziative LGBTQI+ abbiamo la realizzazione di bagni gender-free e la partecipazione attiva alle manifestazioni Pride con l'obiettivo di favorirne l'inclusione in azienda»

Società italiana multiutility



5.3 | Pillar strategici della DE&I – Genitorialità e caregiving

74% Delle organizzazioni prevede iniziative legate alla genitorialità e caregiving



La **possibilità di lavorare in modo flessibile** attraverso lo smart working rappresenta l'iniziativa più diffusa per supportare la genitorialità e il caregiving.

48% Delle organizzazioni investe in modalità di lavoro flessibili

La percentuale sale....

al 86% nel settore Energy, Resources & Industrials

al 67% nei settori Financial Services e Technology, Media & Communication.



Secondo un articolo di **Harvard Business Review** (2022), c'è sempre una maggiore spinta nei confronti delle aziende per garantire **benefit** specifici per supportare le **famiglie lavoratrici**, favorendo il work-life balance e trattenendo così i talenti



QUALI SONO LE INIZIATIVE PREVISTE?

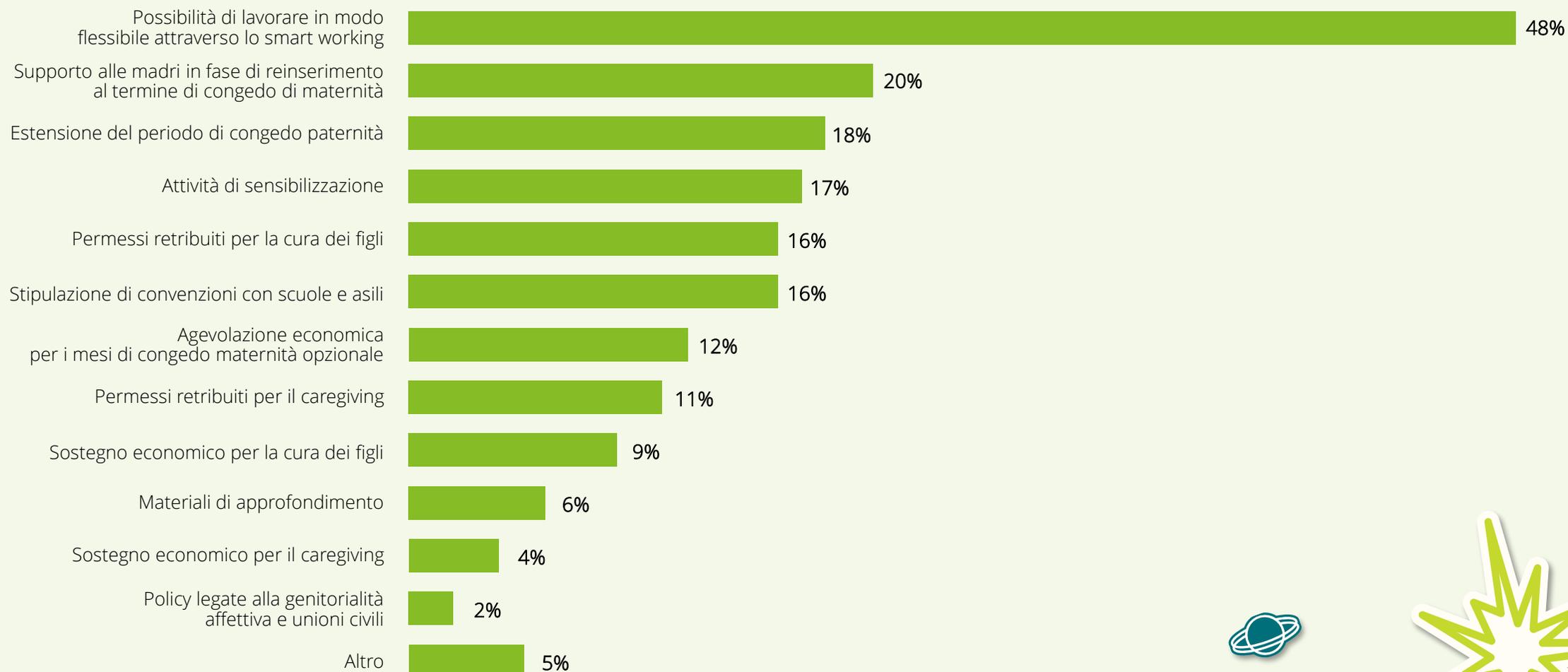
48% Delle organizzazioni prevede la possibilità di lavorare in modo flessibile attraverso lo smart working

20% Delle organizzazioni prevede supporto alle madri in fase di reinserimento

18% Delle organizzazioni prevede l'estensione del periodo di congedo di paternità



5.3 | Pillar strategici della DE&I – Genitorialità e caregiving





Cosa dicono:

«Tuteliamo la genitorialità all'interno dell'azienda, con particolare attenzione alle donne in maternità, dando la possibilità di scegliere un collega di riferimento per aggiornamenti importanti e contatto con l'azienda. Inoltre vorremmo implementare dei momenti di back to work per condividere lo stato d'animo al rientro dal congedo di maternità»

Azienda italiana di telecomunicazioni

«Abbiamo implementato diverse iniziative per tutelare la genitorialità, tra cui permessi genitoriali maggiori rispetto a quelli garantiti per legge, ampliandoli anche alle coppie same sex. In particolare, abbiamo istituito all'interno della policy permessi dedicati alla genitorialità condivisa, ricorrendo a 6 mesi di Smart working per il genitore primario»

Famoso Brand di lusso



5.3 | Pillar strategici della DE&I – Relazioni di business e approccio inclusivo

52%

Delle organizzazioni tiene conto, nelle proprie relazioni di business, dei valori e della strategia DE&I di clienti e fornitori, e il 16% ha intenzione di farlo nel prossimo futuro



68%

Delle organizzazioni ritiene importante instaurare relazioni di business con clienti e fornitori i cui valori e la cui strategia siano ispirati ai temi DE&I

Questa percentuale sale al

89% nel settore **Technology, Media & Communication**

84% nel settore **Financial Services**

21%

Delle organizzazioni non è interessato a considerare questo aspetto nella scelta di clienti e fornitori



64%

Delle organizzazioni ha dichiarato di tenere conto degli aspetti di DE&I nel design, nell'erogazione e nella comunicazione di prodotti e servizi

Questa percentuale sale al

83% nel settore **Financial Services**





Cosa dicono:

«Ci accertiamo che i valori DE&I degli stakeholder siano allineati a quelli della nostra azienda e a tal fine gli chiediamo di condurre un'analisi di materialità sul tema della diversità e dell'inclusione in relazione alla strategia di business»

Istituto Bancario Italiano

«Avendo particolarmente a cuore il tema dell'inclusive sourcing, chiediamo a tutti i nostri fornitori di essere in linea con i valori e i principi DE&I dell'azienda»

Istituto Bancario Italiano



Sezione 6

Osservazioni e Raccomandazioni



Osservazioni e raccomandazioni



PASSARE DALLA TEORIA ALLA PRATICA

Nonostante vi sia una consapevolezza diffusa dei benefici dell'inclusione delle diversità, **spesso** le organizzazioni **non** si dotano di un **framework ad hoc** che permetta l'**ideazione** e l'**implementazione** di **progettualità**.

Infatti, i dati raccolti sembrano confermare che le organizzazioni che **riconoscono** l'**importanza** della **diversità** e si **impegnano ad accrescerla** (ad esempio attraverso il reclutamento) **non necessariamente** sono anche **capaci** di **adottare iniziative concrete** per far sì che tali diversità siano propriamente **incluse**. Questa tipologia di iniziative richiede inoltre una maggiore sensibilità organizzativa, nuove competenze e investimenti più importanti

Per creare realmente un ambiente di **lavoro equo e inclusivo**, è necessario istituire:

- Una **DE&I Governance** che non si limiti a coinvolgere i responsabili HR e che includa la **leadership** il suo pieno buy-in
- Un **team DE&I**
- Un **budget dedicato** – In particolare, la presenza di un budget dedicato alla Diversity e la sua rilevanza sembrano essere positivamente correlati alla **qualità** del monitoraggio, al **numero di iniziative** avviate per accrescere la diversità, alle **attività di rilevazione** delle **percezioni** sulla diversità (survey, indagini clima, ecc.)



Osservazioni e raccomandazioni



MONITORARE PER MIGLIORARE

Raccogliere e monitorare dati DE&I rappresenta uno strumento fondamentale per **analizzare l'impatto delle iniziative nel tempo** e implementare eventuali **piani di remediation** per migliorare l'employee experience e creare un ambiente di lavoro sempre più equo e inclusivo. I dati raccolti, analizzati e monitorati possono riguardare:

- La **percezione** individuale del livello di inclusione
- La **composizione** della popolazione

Per quanto concerne la prima tipologia di dati, poco meno della metà delle organizzazioni analizzate non prevede un sistema di rilevazione della percezione del livello di diversità e inclusione, impedendo quindi una **piena comprensione** dell'esperienza e delle necessità di ciascuno.

Rispetto ai dati demografici invece, nonostante **quasi l'80%** delle organizzazioni li raccolga, ci si concentra quasi unicamente sulla **rappresentanza di genere**, escludendo quindi tutte le altre diversità.

Per implementare una **strategia DE&I olistica e inclusiva** è necessario adottare un **approccio data-driven** che comprenda tutte le diversità e permetta un monitoraggio nel tempo



Osservazioni e raccomandazioni



INGAGGIARE PER INCLUDERE

Dall'analisi emerge che **solo il 3%** delle organizzazioni intervistate ha un Employee Resource Group o una community dedicata a una tipologia di diversità.

Tuttavia, gli studi dimostrano quanto sia importante affiancare le azioni «top-down» ideate dall'organizzazione alle azioni «**bottom-up**» che **coinvolgano** l'intera popolazione, aumentino **senso di appartenenza** e il **supporto** reciproco.

Per questo, è fondamentale creare **una rete di agenti del cambiamento** – come allies, role model, ERG e community – al fine di:

- **Diffondere** i principi e i valori DE&I all'interno dell'organizzazione
- **Contribuire** al **cambiamento** culturale per la piena valorizzazione delle diversità visibili e invisibili
- Garantire **sicurezza psicologica**, permettendo a tutti di sentirsi sicuri di poter esprimere se stessi e le proprie idee in modo autentico



Osservazioni e raccomandazioni

04

CREARE UN ECOSISTEMA CHE VALORIZZI LA DE&I

Le organizzazioni **non sono entità isolate** ma realtà **immerse in un ecosistema complesso**, composto da partner, stakeholder, fornitori e clienti. Per questo, la DE&I non può essere un tema unicamente interno ma deve **riflettersi all'esterno** per garantire **piena coerenza** e dimostrare un **impegno a 360°**.

Inclusive design

Per includere e valorizzare le diversità di tutti i **clienti** è possibile **coinvolgerli** sin dal **processo di design** dei prodotti/servizi per raccogliere **prospettive** e **bisogni specifici**, **allargando** così la propria **base di mercato** a categorie precedentemente emarginate o escluse. Grazie a una **presa di consapevolezza dei bias**, le organizzazioni hanno la possibilità di **reimmaginare** prodotti e servizi non solo fisici ma anche digitali, garantendo **piena accessibilità**.

Coerenza nella catena del valore

L'inclusività di un prodotto o servizio dipende non solo dalla progettazione ma anche dalla **realizzazione** e dall'**utilizzo**. Per questo, **tutti gli attori coinvolti** nel **ciclo di vita** devono essere **chiamati a rispettare i principi DE&I**. Un'organizzazione non può dirsi coerente se instaura **relazioni di business con fornitori e stakeholder** che non condividono i valori dell'inclusione e della valorizzazione delle diversità.



Osservazioni e raccomandazioni

04

CREARE UN ECOSISTEMA CHE VALORIZZI LA DE&I

Le organizzazioni **non sono entità isolate** ma realtà **immerse in un ecosistema complesso**, composto da partner, stakeholder, fornitori e clienti. Per questo, la DE&I non può essere un tema unicamente interno ma deve **riflettersi all'esterno** per garantire **piena coerenza** e dimostrare un **impegno a 360°**.

Brand positioning

Trasparenza e comunicazione permettono alle organizzazioni di posizionarsi sul mercato e rafforzare il proprio brand, dimostrando l'impegno sui temi DE&I attraverso:

- **Certificazioni e riconoscimenti da enti esterni** – Le organizzazioni che ottengono certificazioni DE&I, dimostrando il proprio impegno in tema di equità e valorizzazione delle differenze, si presentano con un **maggiore grado di competitività** sul mercato del lavoro, soprattutto in ottica di **attraction di nuovi talenti** e **soddisfazione della workforce**
- **Marketing inclusivo** – La DE&I assume un'importanza crescente anche nel panorama pubblicitario, poiché vengono sempre più implementate pratiche e politiche di comunicazione volte a garantire un **approccio etico, sostenibile e rispettoso** delle comunità e dell'ambiente. In questo modo le aziende offrono un'**immagine coerente** con i valori della società contemporanea, consolidando la propria **reputazione**



05

DIVENTARE «BEST EMPLOYER OF CHOICE»

Lo studio evidenzia che il processo maggiormente migliorato o revisionato per garantire la diffusione della cultura inclusiva è il processo di **reclutamento**. Pur riconoscendo l'importanza di un reclutamento equo e privo di bias, è necessario dedicarsi anche al proprio **posizionamento sul mercato** attraverso una strategia di **employer branding** che permetta di **attrarre talenti** che **rappresentino tutte le diversità**.

Grazie alla **comunicazione** e **dimostrazione del proprio impegno DE&I** le organizzazioni possono **estendere** il proprio **talent pool** di riferimento, includendo profili non tradizionalmente considerati che possono portare innovazione e creatività. Questo fa sì che ciascuno possa individuare nell'azienda il **«best employer of choice»**, riconoscendosi nei suoi valori e principi.

Inoltre, per garantire una crescente valorizzazione delle diversità, risulta fondamentale implementare un **sistema di monitoraggio** al fine di **indirizzare la strategia di attraction** in modo da **rappresentare e includere** tutti i **gruppi** e le **minoranze**



Sezione 7

Ringraziamenti



Ringraziamenti

Deloitte.



Gianluca Di Cicco

Deloitte Central Mediterranean
Partner Human Capital,
Workforce Transformation
Leader
gdicicco@deloitte.it



Silvana Perfetti

Deloitte Central Mediterranean
Partner Human Capital e People
& Purpose Leader
siperfetti@deloitte.it



Chrystelle Simon

Deloitte Central Mediterranean
DE&I Leader
schrystelleclaudiane@deloitte.it



Sofia Mazzadi

Deloitte Consulting Senior
Manager Human Capital,
Offering Leader
smazzadi@deloitte.it



Maria Claudia De Pinto

Deloitte Consulting Senior
Consultant Human Capital
madepinto@deloitte.it



Caterina Raffo

Deloitte Consulting Analyst
Human Capital
craffo@deloitte.it



Silvia Profili

Prof.ssa Ordinaria di
Organizzazione e gestione delle
risorse umane – Direttrice del
Master di Sustainable HRM
Silvia.Profili@unier.it



Giulia Foti

Dottoranda di ricerca psicologia
del lavoro e delle organizzazioni
Giulia.Foti@unier.it



Important notice

This document has been prepared by Deloitte Consulting S.r.l. S.B. for the sole purpose of enabling the parties to whom it is addressed to evaluate the capabilities of Deloitte Consulting S.r.l. S.B. to supply the proposed services.

The information contained in this document has been compiled by Deloitte Consulting S.r.l. S.B. and may include material obtained from various sources which have not been verified or audited. This document also contains material proprietary to Deloitte Consulting S.r.l. S.B.

Except in the general context of evaluating the capabilities of Deloitte Consulting S.r.l. S.B., no reliance may be placed for any purposes whatsoever on the contents of this document. No representation or warranty, express or implied, is given and no responsibility or liability is or will be accepted by or on behalf of Deloitte Consulting S.r.l. S.B. or by any of its partners, members, employees, agents or any other person as to the accuracy, completeness or correctness of the information contained in this document.

Other than stated below, this document and its contents are confidential and prepared solely for your information, and may not be reproduced, redistributed or passed on to any other person in whole or in part. If this document contains details of an arrangement that could result in a tax or insurance saving, no such conditions of confidentiality applies to the details of that arrangement (for example, for the purpose of discussion with tax authorities). No other party is entitled to rely on this document for any purpose whatsoever and we accept no liability to any other party who is shown or obtains access to this document.

This document is not an offer and is not intended to be contractually binding. Should this proposal be acceptable to you, and following the conclusion of our internal acceptance procedures, we would be pleased to discuss terms and conditions with you prior to our appointment.

Deloitte Consulting S.r.l. S.B., a company, registered in Italy with registered number 03945320962 and its registered office at Via Tortona no. 25, 20144, Milan, Italy, is an affiliate of Deloitte Central Mediterranean S.r.l., a company limited by guarantee registered in Italy with registered number 09599600963 and its registered office at Via Tortona no. 25, 20144, Milan, Italy.

Deloitte Central Mediterranean S.r.l. is the affiliate for the territories of Italy, Greece and Malta of Deloitte NSE LLP, a UK limited liability partnership and a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"). DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL, Deloitte NSE LLP and Deloitte Central Mediterranean S.r.l. do not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.