



## “15 Minutes City”

L'evoluzione dei modelli cittadini  
incontra la nuova mobilità

# Indice

Quali tendenze si stanno verificando nel mondo della mobilità? .....	03
Come la nuova mobilità può trovare la sua massima espressione: la 15 Minutes City .....	07
Quali azioni mettere in campo per realizzare un nuovo modello di mobilità? .....	09
Conclusioni .....	12



# Quali tendenze si stanno verificando nel mondo della mobilità?

La **mobilità** sta attraversando un periodo di forte **cambiamento**, sia dal punto di vista dell'**offerta** di soluzioni che di **domanda** da parte dei clienti.

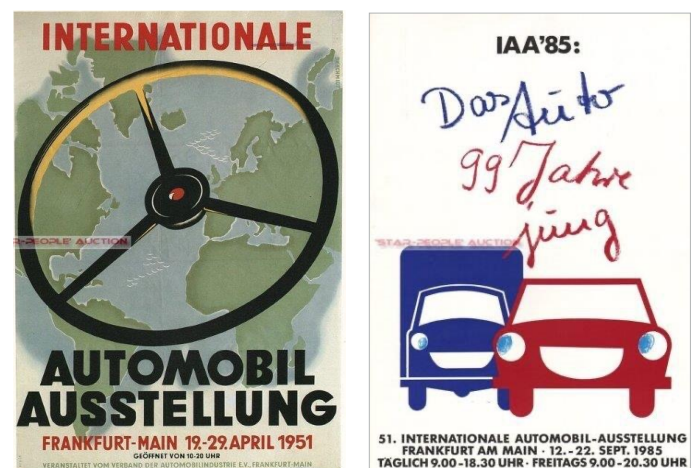
Per mobilità infatti non si intende più solo un semplice viaggio in automobile, ma un **insieme articolato** di **soluzioni** che ci consentono di muoverci. Tale tendenza è testimoniata anche dal fatto che lo storico Salone dell'Auto di Francoforte quest'anno per la prima volta ha preso il nome di **Salone della Mobilità** [Figura 1].

Per quanto riguarda l'**offerta** di soluzioni di mobilità si registra una **crescita** nell'**utilizzo** di **diverse soluzioni**. Infatti, nonostante un **calo** generalizzato delle **percorse** nel 2020 dovuto alla situazione pandemica che ha coinvolto tutte le soluzioni di mobilità<sup>1</sup> (trasporto aereo -69%, treni AV -66%, mobilità privata -32%, sharing mobility -31%), la **sharing mobility** ha fatto registrare numeri rilevanti in ottica di **crescita futura**<sup>2</sup>, come:

- Un aumento del **65%** dei veicoli in flotta rispetto al 2019, trainati in particolar modo dai monopattini (+665%)
- Un aumento del **50%** dei servizi attivi rispetto al 2019, giungendo così a un totale di **158**
- La presenza di almeno un servizio di sharing mobility in **49** capoluoghi italiani

## Dal Salone dell'Auto al Salone della Mobilità

Figura 1: Dal Salone dell'Auto al Salone della Mobilità



La trasformazione in atto nell'offerta di soluzioni di nuova mobilità è abilitata anche dalle **innovazioni tecnologiche** (es. connettività e telematica, sviluppo della guida autonoma, possibilità di accedere ai servizi di mobilità tramite smartphone) e dallo sviluppo della **mobilità elettrica** e di altre forme di alimentazione alternative [Figura 2].

Per quanto riguarda invece la domanda, si registrano cambiamenti nelle preferenze dei **consumatori** riconducibili a **4 ambiti principali**, approfonditi attraverso un'indagine demoscopica a livello nazionale in collaborazione con **Marketing Problem Solving**<sup>3</sup>:

1. **Integrazione dell'utilizzo dell'auto privata con nuove forme di mobilità**
2. **Necessità di un operatore che spieghi ai consumatori i vantaggi delle nuove soluzioni di mobilità**
3. **Disponibilità ad acquistare soluzioni di mobilità anche da operatori non tradizionali**
4. **Maggiore attenzione alla sostenibilità**

Per quanto concerne il primo ambito, ovvero la tendenza a voler **integrare** l'utilizzo dell'**auto privata** con quello delle **nuove forme di mobilità**, nonostante per l'**82%** dei cittadini l'auto sia ancora un bisogno predominante, l'**86%** pensa che in futuro le nuove forme di mobilità sostituiranno, almeno parzialmente, l'auto privata e il **18%** dei cittadini pensa che le nuove forme di mobilità la sostituiranno completamente. Tra i cittadini giovani (18-34 anni) delle grandi città tale percentuale sale al **25%** [Figura 3].



Figura 2: Andamento trasporti e crescita dei nuovi servizi di mobilità nel 2020 in Italia

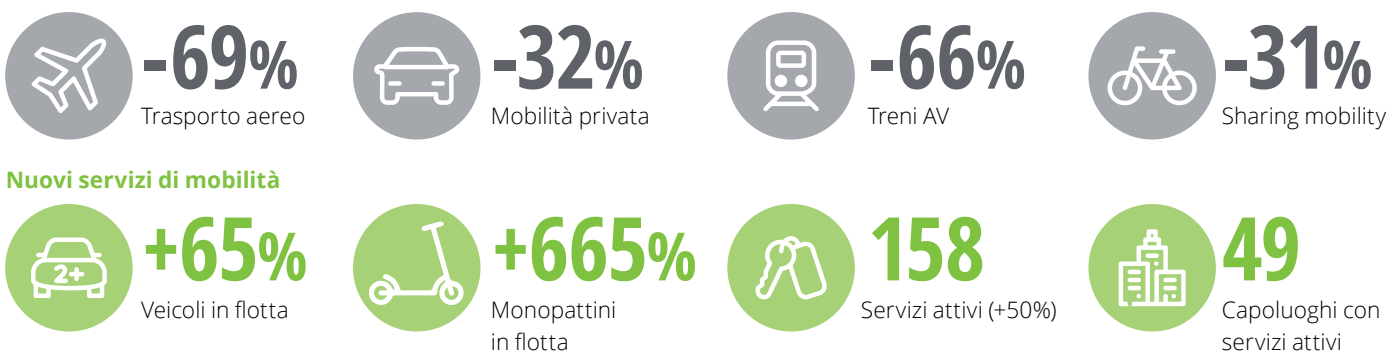
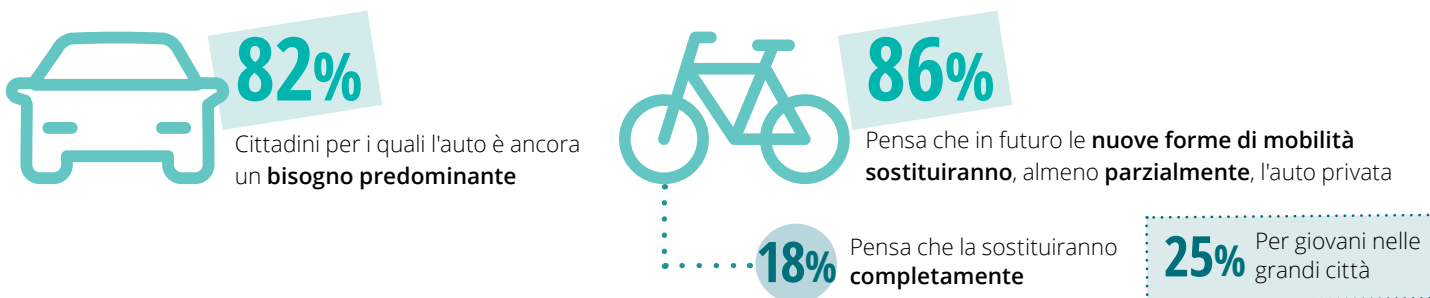


Figura 3: Integrazione dell'utilizzo dell'auto privata con servizi di nuova mobilità



3. Nello specifico, sono state raccolte 1.404 interviste in Italia, delle quali 900 sottoposte a individui maggiorenni residenti in una città con più di 500.000 (Roma, Milano, Napoli, Torino, Palermo, Genova - Effettuati 150 casi per ogni città) e 504 sottoposte a individui maggiorenni residenti in città con dimensioni che vanno dai 100.000 ai 200.000 abitanti (Novara, Padova, Parma, Brescia, Ancona, Perugia, Pescara, Taranto, Reggio Calabria, Foggia, Salerno, Siracusa). Le interviste sono state condotte online con metodo CAWI. Sono state impostate quote per sesso e fasce d'età. Al fine di raggiungere la rappresentatività della popolazione delle classi all'interno dei due campioni si è proceduto ad effettuare una ponderazione dati sulle fasce di età. L'eventuale ponderazione per il numero di residenti tra i due target di «tipologia di città» non ha portato a significative differenze dei risultati (tutte inferiori all'1%), quindi tale peso non si è applicato all'elaborazione. I risultati esposti sono i dati statistici ponderati.

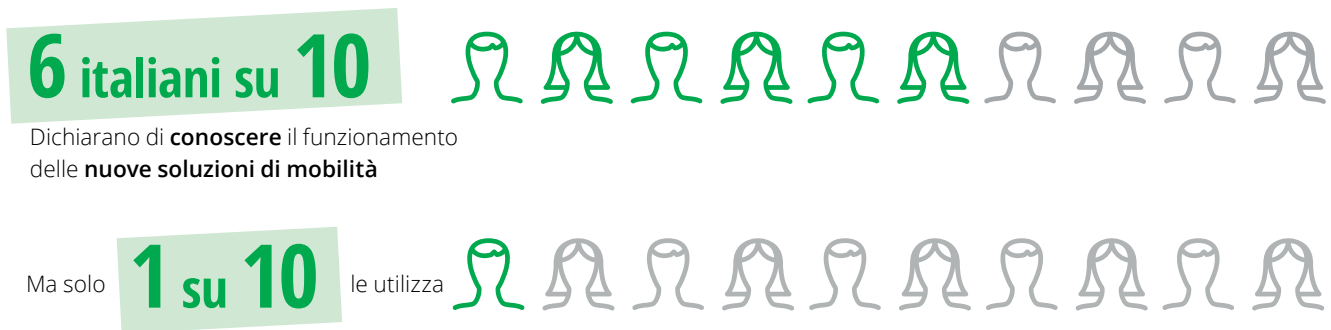
Il secondo ambito (necessità che ci sia un operatore/intermediario che spieghi ai consumatori i vantaggi delle nuove soluzioni di mobilità) evidenzia un disallineamento tra conoscenza e utilizzo delle nuove soluzioni di mobilità. Infatti, nonostante in media **6 italiani su 10** dichiarano di conoscere il funzionamento delle nuove soluzioni di mobilità, solo **1 su 10** le utilizza [Figura 4].

L'indagine demoscopica effettuata ha evidenziato inoltre una forte disponibilità dei consumatori ad **acquistare** soluzioni di mobilità anche da **operatori non tradizionali** [Figura 5]. Infatti, il **62%** dei cittadini acquisterebbe soluzioni di mobilità da operatori tradizionalmente non legati a tale settore (con al primo posto le società di servizi tecnologici, al secondo le assicurazioni e al terzo le utilities) a patto che tali operatori garantiscano dei vantaggi ritenuti importanti dai consumatori finali, in particolare:

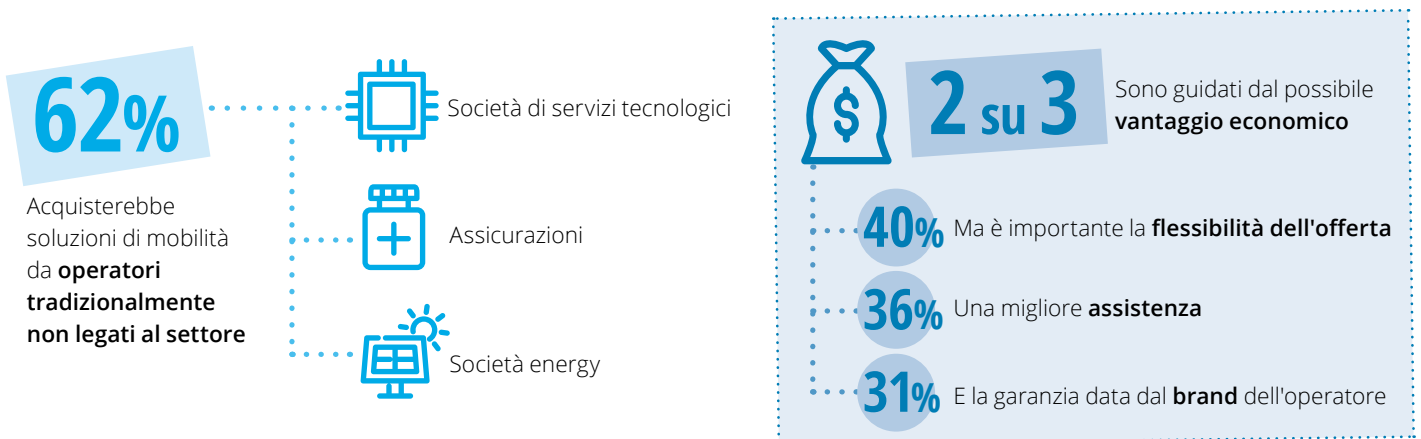
- Per il **66%** la realizzazione di vantaggi economici, accedendo ai servizi di mobilità a un prezzo più contenuto
- Per il **40%** la flessibilità dell'offerta
- Per il **36%** un miglior livello di assistenza in caso di problemi
- Per il **31%** la garanzia data dal brand dell'operatore

Infine, il quarto ed ultimo ambito individuato riguarda una maggior **attenzione sociale alla sostenibilità** [Figura 6]. Infatti, l'**89%** dei cittadini considera l'inquinamento prodotto un criterio importante nella scelta del proprio mezzo di trasporto e **3 cittadini su 4** dichiarano che al momento dell'acquisto di una nuova vettura prenderebbero in considerazione l'acquisto di un'auto elettrica o ibrida (la percentuale sale all'83% nella fascia 18-34 anni).

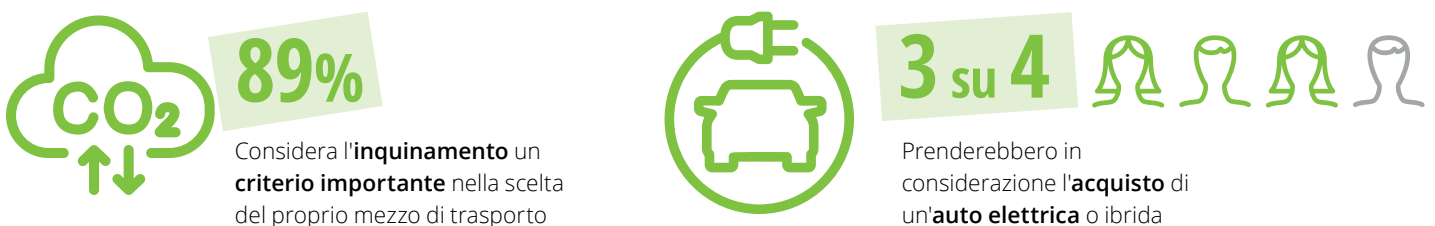
**Figura 4: Disallineamento tra conoscenza e utilizzo delle nuove soluzioni di mobilità**



**Figura 5: Disponibilità dei consumatori ad acquistare soluzioni di mobilità da operatori non tradizionali**



**Figura 6: Maggiore attenzione alla sostenibilità**



Per quanto riguarda l'**acquisto di veicoli elettrici** [Figura 7] il principale motivo che fa propendere per questa scelta (per il **72%**) è il minor impatto ambientale generato da questi veicoli, mentre i maggiori ostacoli all'acquisto sono invece rappresentati dal costo ritenuto ancora troppo elevato (**57%**) e dalle preoccupazioni legate al rifornimento (53% preoccupato dalla scarsa diffusione della rete di ricarica, 42% dalla limitata autonomia dei veicoli e 41% dai tempi di rifornimento troppo elevati). L'**81%** dichiara infatti che la sua propensione al passaggio all'elettrico aumenterebbe se potesse avere un facile accesso alle infrastrutture di ricarica nei pressi della propria abitazione.

In questo contesto di evoluzione del bisogno da parte dei consumatori osserviamo inoltre che la mobilità è spinta da un'**offerta sempre più ricca e cross-industry**. Oggi più che mai, analizzando la catena del valore della mobilità, notiamo come diversi operatori, il cui core-business è stato tradizionalmente incentrato su altri settori (es. servizi finanziari, energy, telecomunicazioni, ...) stiano sviluppando specifiche soluzioni lungo tutta la filiera.

Il settore assicurativo, ad esempio, storicamente posizionato nei punti della catena del valore collegati ai servizi finanziari (polizze), sta progressivamente diversificando il proprio posizionamento facendo leva sui propri asset strategici (ad esempio le reti distributive per la vendita di nuovi servizi, come Noleggio a Lungo Termine).

La mobilità rappresenta infatti per gli operatori un importante valore industriale e un'opportunità di crescita tramite:

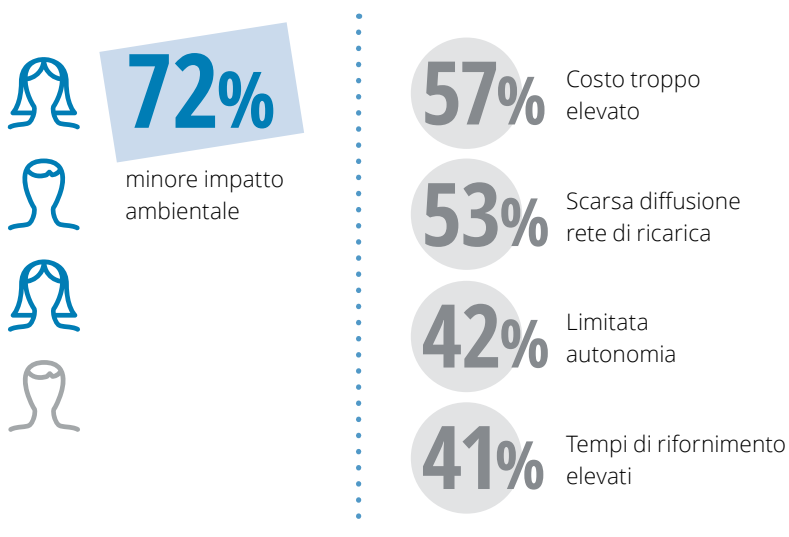
- Integrazione a monte e a valle della catena del valore per migliorare il livello di servizio
- Accesso a nuove fonti di ricavo grazie al lancio di nuovi servizi legati alla mobilità
- Utilizzo dei dati per migliorare la relazione con il cliente grazie alla personalizzazione dei servizi

In questo contesto di forte cambiamento, che presenta da una parte dei **consumatori disponibili** ad un **nuovo modello di mobilità** e dall'altra un **numero crescente di servizi** offerti da **operatori di diverse industry**, si vengono quindi a creare i presupposti per avviare una concreta riflessione strategica per ripensare la mobilità del futuro.

Consumatori disponibili ad un nuovo modello di mobilità e numero crescente di servizi offerti da operatori di diverse industry accelerano in maniera concreta il percorso di evoluzione della mobilità



**Figura 7: Motivazioni a favore e contro l'acquisto di un'auto elettrica**



La propensione al passaggio all'elettrico **aumenterebbe** in caso di **facile accesso a infrastrutture di ricarica nei pressi dell'abitazione (81%)**

# Come la nuova mobilità può trovare la sua massima espressione: la "15 Minutes City"

Più di 3 cittadini su 4 dichiarano che circa l'80% dei propri viaggi avviene all'interno del contesto urbano in cui risiedono

Non si può pensare di far evolvere la mobilità senza una contestuale **evoluzione** dei **modelli cittadini**. Infatti, più di **3 cittadini su 4** dichiarano che circa l'80% dei propri viaggi avviene all'interno del contesto urbano in cui risiedono. La mobilità è pertanto per i cittadini un **bisogno essenziale** che trova la sua massima espressione all'interno dei **contesti cittadini**.

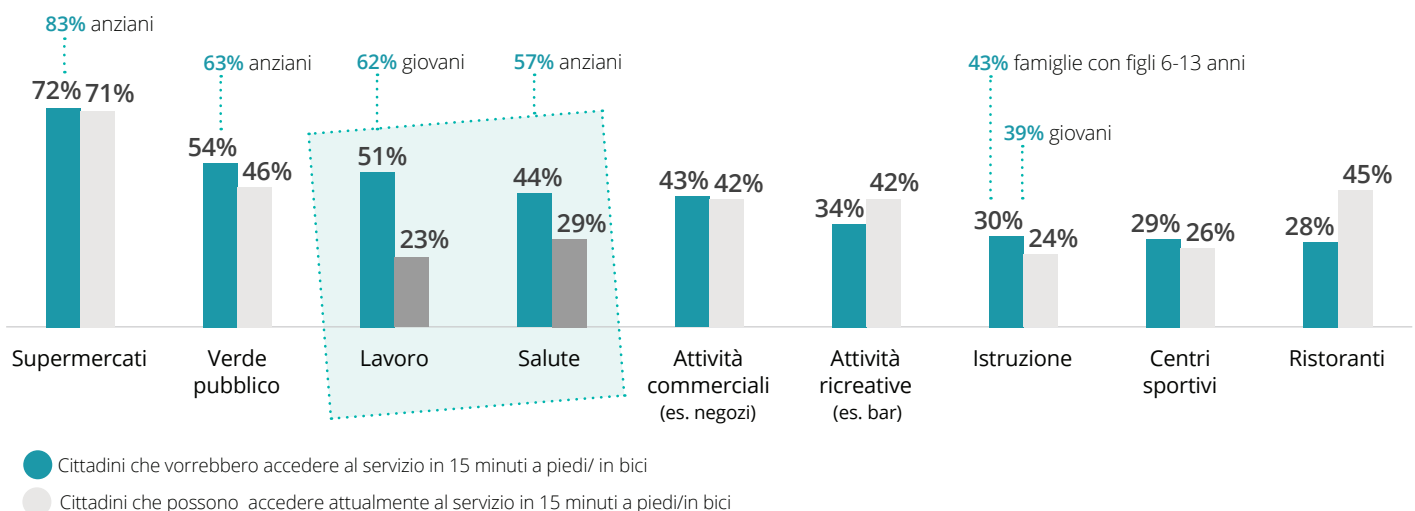
Un possibile modello di successo per lo sviluppo cittadino è rappresentato dalle **15 Minutes Cities**, ovvero un **modello urbanistico** in cui **tutti i servizi** di cui il cittadino ha bisogno sono alla **distanza massima** di **15 minuti a piedi/in bici** e in cui il **quartiere** diventa una **cellula completa** della **vita urbana** (es. servizi, entertainment).

Tale modello si basa su **4** specifici **pilastri**:

- **Vicinanza**, grazie al disegno dei quartieri con tutti i servizi necessari
- **Ecologia**, grazie alla riduzione degli spostamenti non necessari e all'utilizzo di mezzi adatti agli spostamenti a breve raggio (es. piedi, micromobilità)
- Maggiore **partecipazione** alla vita di quartiere, che i cittadini sentiranno più proprio
- Una maggiore **solidarietà** tra persone che saranno più vicine tra loro

I cittadini **esprimono** infatti dei **bisogni** che rendono le **15 Minutes City** un **modello desiderabile** e in particolare percepiscono come **rilevante** il tema della **Vicinanza** ai servizi di utilizzo quotidiano e occasionale [Figura 8]. Per il **95% dei cittadini** è infatti importante la **prossimità**, vivere cioè in un quartiere in cui può avere accesso a tutti i servizi di cui necessita, con diversi gradi di precedenza data dalla rilevanza del servizio e dalle esigenze specifiche di ogni fascia demografica.

**Figura 8: I cittadini ritengono importante la vicinanza ai servizi di utilizzo quotidiano e occasionale**



L'indagine ha permesso di analizzare il **disallineamento** tra i cittadini che vorrebbero accedere a determinati servizi alla distanza massima di 15 minuti a piedi o in bici e quelli che possono attualmente accedere a tali servizi. Tale disallineamento è particolarmente evidente per **due ambiti**:

- Il luogo di **lavoro**, a cui il **51%** dei cittadini vorrebbe accedere alla distanza di 15 minuti a piedi/ in bici, anche se è così solo per il **23%** dei cittadini
- Le **strutture sanitarie**, a cui il **44%** dei cittadini vorrebbe accedere alla distanza di 15 minuti a piedi/ in bici, anche se è così solo per il **29%** dei cittadini

Per comprendere e leggere al meglio questi disallineamenti è opportuno analizzare il contesto di riferimento caratterizzato dalla situazione pandemica in atto e da una forte evoluzione generazionale.

Per quanto concerne il lavoro, la situazione pandemica in atto ha accelerato l'adozione dello **Smart Working**: se prima della pandemia il lavoro da casa era pensabile esclusivamente per particolari tipologie di attività, siamo ora tutti più consapevoli che questa sia una modalità di lavoro applicabile a più settori anche grazie alla concreta spinta tecnologica che abbiamo registrato in questi ultimi anni. Se quindi il luogo di lavoro diventerà sempre più un'occasione di incontro con colleghi e clienti, sempre più focalizzato ad attività di networking, si potrà avere un ulteriore stimolo allo sviluppo di un modello di città basato sulla prossimità.

Allo stesso modo, i **servizi sanitari di prossimità** assumono una valenza importante, sulla spinta della situazione pandemica ma anche a fronte di un bisogno salute più ampio.

## Il 95% dei cittadini ritiene importante vivere in un quartiere in cui sono presenti servizi di utilizzo "quotidiano e non"

L'aumento dell'età media della popolazione e il conseguente aumento della numerosità di patologie, croniche e non, legate all'invecchiamento, hanno aumentato il numero di visite mediche richieste durante l'anno che non necessariamente devono essere svolte in strutture altamente specializzate.

Da qui nasce la necessità di strutturare una rete di assistenza "locale" (es. ambulatori, centri di ascolto, ...) che possa, ove possibile, anche essere supportata da servizi di telemedicina e assistenza domiciliare resi sempre più fruibili, sulla falsa riga di quanto già fatto per lo smart working durante la pandemia, dalla spinta tecnologica e dalla crescente digitalizzazione delle famiglie italiane.

Appare dunque evidente come il modello delle 15 Minutes Cities si muova in maniera coerente con le nostre necessità (quotidiane e non). Disegnare una grande città come un insieme di 15 Minutes Cities non solo andrebbe incontro ai desideri dei cittadini, ma consentirebbe di **scomporre la complessità** del processo di evoluzione della mobilità all'interno di una grande metropoli e del Paese nel suo complesso.

### Il modello 15 Minutes City e alcune prime applicazioni concrete

Il concetto di 15 Minutes City è stato teorizzato da **Carlos Moreno** (Direttore Scientifico del corso di "Entrepreneurship, Territory, Innovation" alla Sorbonne e Paris City Hall's special envoy for Smart Cities) nell'ambito dei suoi studi decennali sulle Smart Cities.

Il modello delle **15 Minutes City** sta ricoprendo un **ruolo primario** nell'**evoluzione** delle **città**, e tra le varie applicazioni il primo caso di successo è quello di **Portland** che già nel **2012**, ossia **3 anni prima** che il modello venisse **teorizzato** da **Carlos Moreno**, ha dato vita al "**The Portland Plan**", un insieme di **142 iniziative** indirizzate a **migliorare il contesto cittadino anticipando i 4 pilastri** della 15 Minutes City.

Un altro esempio di applicazione del Modello è la città di **Barcellona**, dove la vicesindaco Janet Sanz (con assessorato a Mobilità, Urbanistica ed Ecologia) sta portando il progetto di creazione di una **città composta da "superblock"**, ovvero **gruppi di isolati** in cui la **mobilità** passiva (es. auto privata) lascia spazio a quella **attiva** (es. bici, piedi) e al cui interno i cittadini e i turisti possono trovare **tutti i servizi** per le **esigenze quotidiane**. **4 superblock** sono già stati **realizzati** (2 nella zona di Gracia e 2 nella Città Vecchia), ma l'ambizioso obiettivo è di trasformare in questo senso **tutta la città**.

Il tema della trasformazione del contesto urbano in ottica di **15 Minutes City** è stato **centrale anche a Parigi, nel 2020**, nella **campagna elettorale** per la ri-elezione a sindaco di Anne Hidalgo. Una volta eletta ha iniziato subito a mettere in atto il programma di **riqualificazione cittadina**, anche sfruttando il periodo di mobilità ridotta imposta dal lockdown, tramite la realizzazione di **50 km** di nuove **piste ciclabili** (rinominate proprio *Coronapistes*) e l'investimento di **30 Mln€** per la **riqualificazione** in ottica **green** di **7 piazze principali** della città.





# Quali azioni mettere in campo per realizzare un nuovo modello di mobilità?

Il **ripensamento** dei **modelli cittadini** è oggi più che mai abilitato dagli investimenti previsti dal **Recovery Fund** che prevede che il 25% degli investimenti<sup>4</sup> siano destinati alle **infrastrutture** e alla **mobilità**.

La **mobilità** e i **modelli cittadini** devono quindi essere **ripensati** sinergicamente impostando interventi lungo **3 linee guida**: la realizzazione di **interventi strutturali**, la definizione di **regolamentazioni specifiche** e l'**evoluzione dell'offerta** delle forme di mobilità.

Le principali linee guida per ripensare la mobilità e i contesti cittadini sono: la realizzazione di interventi strutturali, la definizione di regolamentazioni specifiche e l'evoluzione dell'offerta delle forme di mobilità



Per quanto riguarda la **realizzazione di interventi strutturali** [Figura 9] occorre tenere presente che solo pochi cittadini (**39%**) sono soddisfatti della mobilità nella propria città, e che proprio tramite la realizzazione degli interventi strutturali ritenuti prioritari (miglioramento del trasporto pubblico per il 68%, miglioramento della viabilità per il 62%) potrebbe portarli a cambiare le proprie abitudini di mobilità, utilizzando di meno l'auto privata (il 79% la utilizzerebbe meno se il trasporto pubblico funzionasse meglio, il 68% se aumentasse la presenza di hub multimodali e il 58% se ci fossero più piste ciclabili all'interno del quartiere in cui vivono).

Nel miglioramento del trasporto pubblico occorre inoltre non dimenticare l'eredità della situazione pandemica [Figura 10]: infatti **7 cittadini su 10** dichiarano che, anche una volta superata la pandemia, saranno meno disposti a utilizzare i mezzi pubblici se eccessivamente affollati.

Solo 2 cittadini su 5 sono soddisfatti della mobilità nella propria città

Figura 9: Interventi strutturali prioritari per i cittadini

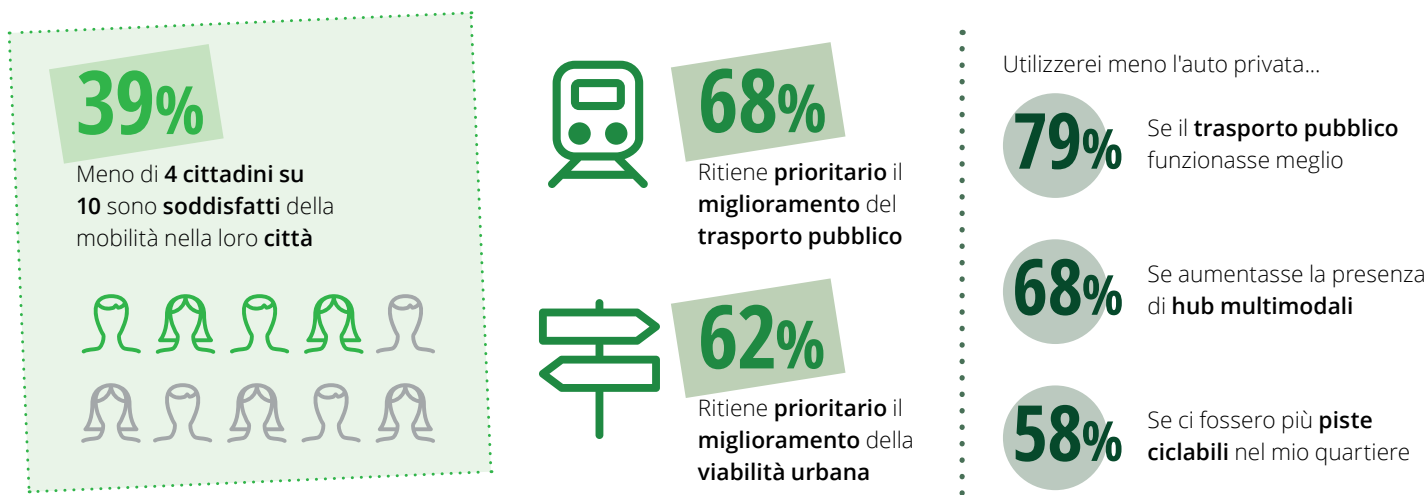
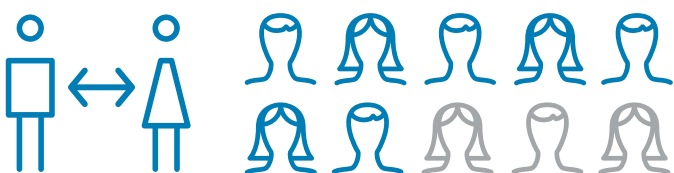


Figura 10: L'eredità della situazione pandemica

**7 cittadini su 10**

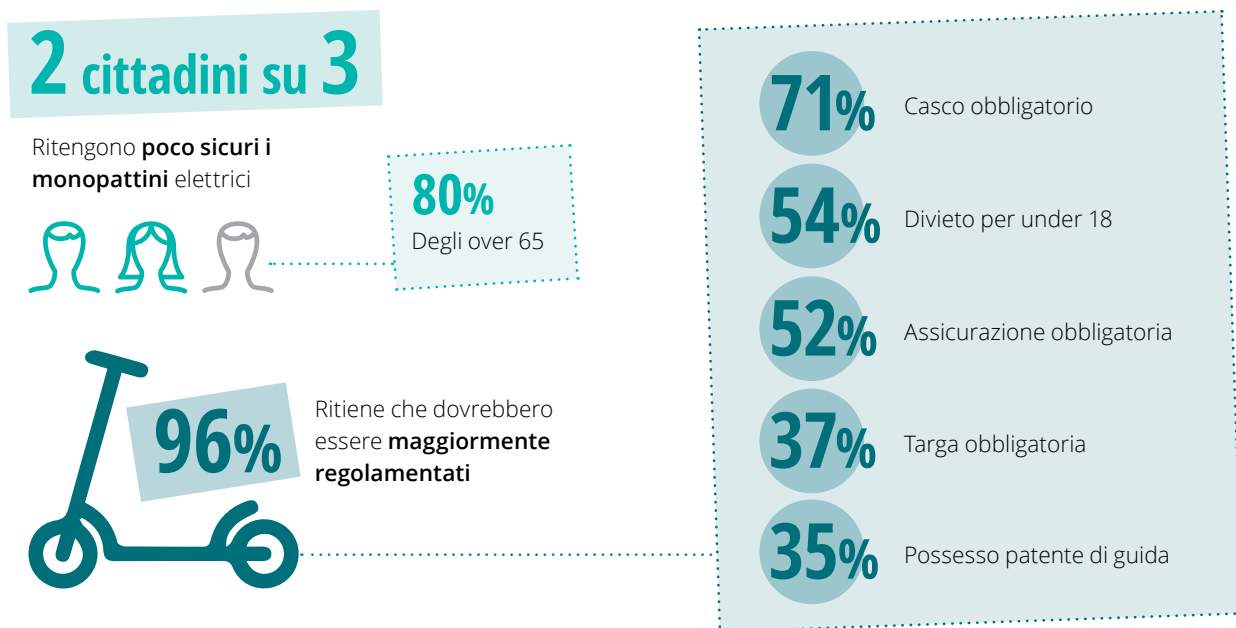
Dichiarano che, anche in futuro e in caso di pieno superamento della situazione pandemica, saranno **meno disposti** a utilizzare i **mezzi pubblici** se eccessivamente **affollati**



Inoltre, emerge l'importanza di una **regolamentazione** delle **nuove forme di mobilità** [Figura 11] volta a tutelare il consumatore e non a ostacolare la diffusione di nuove soluzioni. **Due cittadini su tre** ritengono ad esempio che i monopattini elettrici siano poco sicuri e il **96%** pensa che questi mezzi dovrebbero essere maggiormente regolamentati inserendo l'obbligo dell'uso del casco (**71%**), il divieto di utilizzo per i minorenni (**54%**), l'introduzione di un'assicurazione obbligatoria (**52%**), la targa obbligatoria (**37%**) e il possesso di una patente di guida (**35%**).

Infine, anche l'**offerta degli operatori** deve evolvere secondo logiche di flessibilità ed economicità [Figura 12] favorendo e stimolando l'utilizzo delle nuove soluzioni. In particolare, le nuove soluzioni di mobilità devono tener conto della disponibilità dei clienti a condividere anche i propri dati a fronte di vantaggi concreti come scontistiche sui servizi di mobilità (**84%**), la definizione di un prezzo del servizio basato sul proprio stile di guida (**61%**) e un'assistenza personalizzata per la gestione del veicolo (**58%**).

**Figura 11: La regolamentazione delle nuove forme di mobilità**



**Figura 12: Propensione dei cittadini a condividere i propri dati**



# Conclusioni

Luciano Floridi qualche tempo fa, parlando delle innovazioni, ha detto che queste funzionano quando cade la giusta mela e quando questa mela cade sulla giusta testa. Infatti, come più di un secolo fa si è realizzata una combinazione perfetta in cui "la mela", ossia l'idea dell'automobile, è caduta sulla testa di Ford e ci ha permesso di andare oltre a il semplice bisogno che avevamo di avere "un cavallo più veloce", anche oggi siamo in una situazione simile, contraddistinta da una differenza fondamentale: non c'è una mela sola, ma ci sono tante soluzioni di mobilità che stanno cadendo, e lo stanno facendo nel momento giusto. Ora è importante comprendere come sia necessario che non ci sia una sola testa a raccogliere questi stimoli ma un sistema di 3 attori: **Istituzioni, Operatori privati e Consumatori**. [Figura 13].

I **cambiamenti in atto nella mobilità, i nuovi bisogni dei cittadini** e gli **ingenti investimenti** messi in campo dal **Recovery Fund** creano i presupposti ideali per ripensare il modello di mobilità coerentemente con l'evoluzione dei nostri contesti sociali e urbani. Questa evoluzione dovrà procedere di pari passo con lo sviluppo delle tecnologie, che potranno accelerare la crescita nell'offerta di nuove soluzioni grazie a un modello di mobilità sempre più connessa, integrata, accessibile ed ecologicamente sostenibile.

Nella percezione dei consumatori, **la crescente attenzione all'impatto ambientale** rappresenterà infatti un driver determinante per la scelta di uno specifico mezzo di trasporto, ma

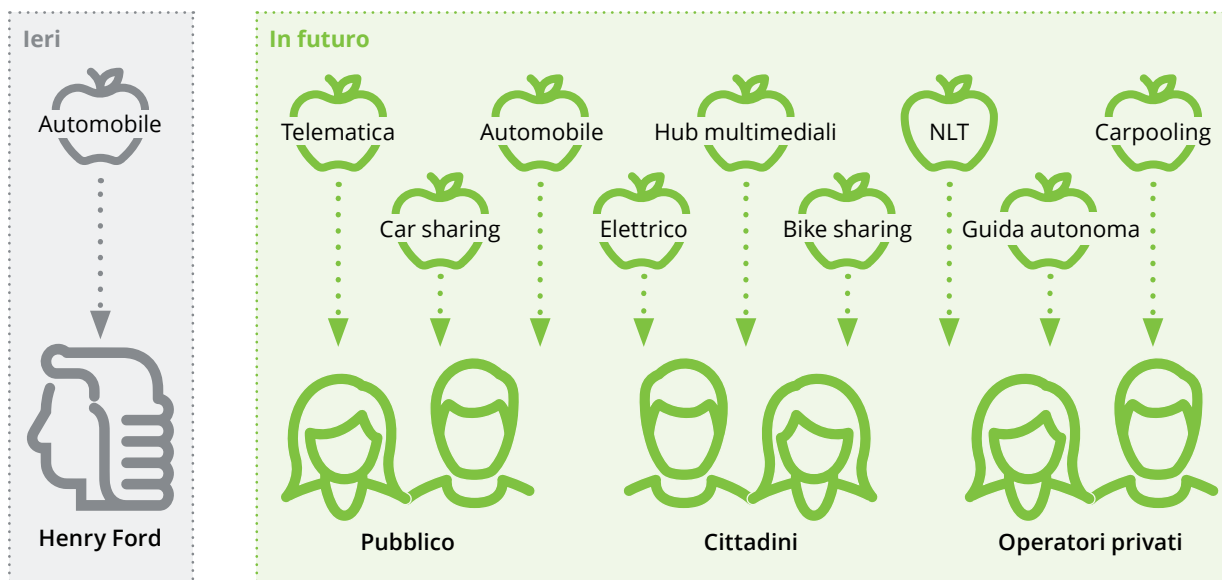
## L'innovazione funziona quando cade la "mela giusta" sulla "testa giusta"

sarà altrettanto importante che gli operatori riescano a spiegare in modo chiaro e convincente i molteplici vantaggi sottostanti al nuovo modello di mobilità.

L'evoluzione dell'offerta dovrà infine tenere in considerazione **una maggiore flessibilità ed economicità per i consumatori**, che si dimostrano disponibili a valutare offerte provenienti da operatori non tradizionali e a condividere i propri dati a fronte di sconti e forme di pagamento più personalizzate.

I cambiamenti in atto si traducono in un programma che deve coniugare un nuovo paradigma di mobilità e un modello di città basato sulla vicinanza dei servizi secondo il nuovo modello di "15-Minutes City". Tutto ciò richiede un piano di azioni da affrontare secondo una logica di sistema, coinvolgendo le amministrazioni statali e locali, gli operatori privati e i cittadini, per mettere a terra un nuovo concetto di mobilità cittadina che ci permetterà di vivere un'esperienza di movimento completamente diversa, andando incontro alle esigenze di vicinanza dei servizi e con un occhio di riguardo alla sostenibilità ambientale.

**Figura 13: Gli elementi del paradigma della nuova mobilità all'interno dei contesti cittadini**



# Autori

## **Luigi Onorato**

Senior Partner

FSI Innovation Leader

Insurance Sector Leader

*lonorato@deloitte.it*

## **Giorgio Barbieri**

Senior Partner

Automotive Sector Leader

*gibarbieri@deloitte.it*

## **Alessandro D'Amico**

Executive

Monitor Deloitte  
Strategy Consulting

*aldamico@deloitte.it*

## **Alessandro Pagliero**

Senior Associate

Monitor Deloitte  
Strategy Consulting

*apagliero@deloitte.it*

## **Alfeo Cappello**

Associate

Monitor Deloitte  
Strategy Consulting

*acappello@deloitte.it*

# Monitor **Deloitte.**

La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

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