



# Indice

## Premessa

Il progetto Deloitte: “Why Liguria, il bello e il buono” 3

Editoriale 5

A cura di Carlo Laganà, Deloitte e Eugenio Puddu, Deloitte

---

**L’Osservatorio Deloitte per la Liguria** 7

A cura di Francesca Tognetti, Deloitte

**Uno sguardo attento al futuro** 11

A cura di Vittorio Doria Lamba, CEO Alifood

---

**La Survey | Le aspettative post Covid-19** 13

A cura di Odoardo Scaletti, Liguria Business Journal

La Survey | Spunti su cui riflettere 14

---

## Next Generation Eu

Next Generation Eu: il rilancio delle PMI 17

A cura di Ernesto Lanzillo, Deloitte

Next Generation Eu: il piano di ripresa 18

A cura di Federico Tarallo, Deloitte

---

## Approfondimenti

Frode, innovazione e contesto economico globale 20

A cura di Davide Macciò, Deloitte

*Cyber risk: emerging risk* da non sottovalutare 22

A cura di Claudio Foglio, Deloitte e Fabio Ferrari, Deloitte

---

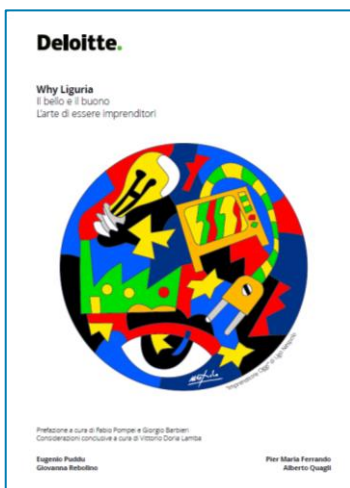
**Conclusioni** 24

# Il progetto Deloitte: “Why Liguria, il bello e il buono”

## Deloitte sul territorio

### Le pubblicazioni

Il progetto Why Liguria, fin dalla sua origine, rappresenta un ulteriore strumento voluto da Deloitte per conoscere e supportare le aziende presenti sul territorio ligure. L'impegno di Deloitte di interpretare ed anticipare il cambiamento si traduce, in termini pratici, in continue attività di investimento volte a far crescere conoscenze e competenze nella prospettiva di offrire sempre il miglior supporto professionale alle aziende che vogliono cogliere le sfide derivanti dall'innovazione e dalla nuova finanza.



## Deloitte sul territorio

### L'Osservatorio

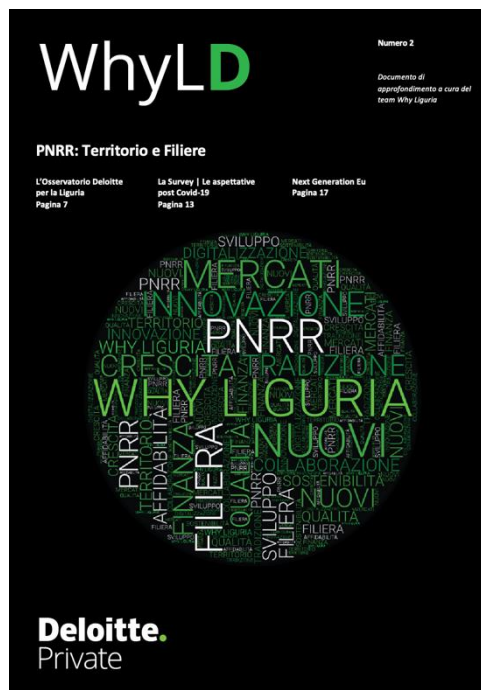
L'**Osservatorio** nasce nell'ambito del progetto **WHY LIGURIA** avviato da Deloitte nel 2015 e interamente dedicato al territorio ligure, alle sue aziende e ai suoi imprenditori. Il progetto vede il coinvolgimento di specialisti Deloitte e beneficia dei contributi di imprenditori, professori universitari, esperti e conoscitori del contesto ligure. L'obiettivo dell'Osservatorio è il monitoraggio dell'andamento economico-patrimoniale su un periodo di 5 anni al fine di condividere spunti per intraprendere e consolidare percorsi di crescita virtuosi.



## Deloitte sul territorio

### WhyLD

WhyLD (Why Liguria by Deloitte) nasce dal desiderio di rafforzare ulteriormente il legame di Deloitte con il territorio ligure. Con lo stesso spirito che nel 2015 fece nascere il progetto Why Liguria: condividere elementi del bello e del buono che caratterizzano il tessuto delle imprese liguri. WhyLD consentirà di approfondire di volta in volta argomenti di attualità, elementi caratterizzanti, spunti e riflessioni.



# Editoriale

---

Questo secondo numero WhyLD (Why Liguria by Deloitte) è dedicato alla Ripresa e Resilienza delle imprese sul territorio. Elementi alla base del contesto macroeconomico che sta mutando in conseguenza dell'evento pandemico, che ha profondamente modificato gli equilibri dell'economia.

Nella prima pubblicazione di Why Liguria si partiva dall'arte di essere imprenditori, nella seconda pubblicazione si passava alle tradizioni per il futuro, e nella terza pubblicazione si parlava di rilancio. Oggi tutto cambia o piuttosto deve essere adattato ad una nuova realtà. Oggi si parla di Ripresa e Resilienza.

In questo secondo numero di WhyLD si parte dall'aggiornamento dei dati dell'Osservatorio Deloitte dedicato alla Liguria. Per comprendere un territorio bisogna conoscerlo; su questa premessa il team Why Liguria ha analizzato una popolazione di circa 3.900 aziende presenti in Liguria. Dai dati dell'Osservatorio si evince l'impatto della pandemia sulla generazione di valore delle aziende, con effetti sulla redditività e sulla capacità delle stesse di continuare ad operare in condizione di normale funzionamento.

Il quotidiano economico-finanziario on line "Liguria Business Journal" con il supporto del team di WhyLD (Why Liguria by Deloitte), ha preparato una survey per accertare la reazione del tessuto economico ligure alla crisi scatenata dalla pandemia condotta su oltre 100 aziende del territorio ligure in merito alle aspettative post Covid-19.

Si inizia a parlare di ripresa e resilienza dalla crisi pandemica e i dati del terzo trimestre 2021 confermano questo, con il grande potenziale sfidante del PNRR sullo sfondo, vi sono tutti i presupposti per le aziende liguri (e non solo) di avviare una fase di straordinaria trasformazione dell'economia, all'insegna della sostenibilità, dell'innovazione e dell'inclusione.

Nell'analisi delle missioni alla base del piano spiccano l'innovazione e la digitalizzazione dell'economia, con uno scenario di cambiamento prospettico che racchiude anche il tema della *cyber security*, negli ultimi anni infatti i progressi nelle tecnologie emergenti hanno portato a un panorama di nuovi rischi in continua evoluzione e in un'epoca in cui l'innovazione tecnologica è alla base delle prestazioni di mercato di un'azienda, quelle che sapranno mettere il *cyber risk* in prima linea saranno in una posizione migliore per guidare l'innovazione e, di conseguenza, la crescita dei profitti.

Buona lettura!

**Carlo Laganà**

**Eugenio Puddu**

**Carlo Laganà** - Partner di Deloitte & Touche S.p.A., ricopre incarichi di consulenza e revisione contabile presso importanti gruppi internazionali, quotati e non. È il referente del gruppo di lavoro dedicato allo shipping. Collabora in ambito di progetti di formazione con Università e Ordini Professionali. È Dottore Commercialista e Revisore Contabile e membro della commissione di qualità Assirevi.

**Eugenio Puddu** - Partner di Deloitte & Touche S.p.A., collabora a gruppi di lavoro dedicati alle aziende con potenziale di crescita. È Sector Leader DCM del gruppo di lavoro Deloitte dedicato al Consumer Products. Ha seguito progetti di quotazione al primo mercato e mercato alternativo (Euronext Growth Milan). Ricopre incarichi di revisione contabile dei bilanci di importanti società e gruppi, nazionale ed internazionali. È Dottore Commercialista e Revisore Contabile. Dal giugno 2015 presso l'ufficio di Genova, è responsabile del progetto "Why Liguria".

  
>200  
Imprenditori  
intervistati

  
3  
Pubblicazioni  
realizzate

  
1  
Osservatorio  
realizzato per  
condividere spunti  
per intraprendere  
e consolidare  
percorsi virtuosi



L'Osservatorio  
Deloitte per la Liguria

# L'Osservatorio Deloitte per la Liguria

A cura di Francesca Tognetti, Senior Manager Deloitte, Coordinatrice Progetto Why Liguria



**3.951**  
Aziende

Selezionate sulla base dell'adeguatezza delle informazioni presenti in banche dati internazionali per il periodo 2016-20



**36€ miliardi**

Fatturato complessivo nel 2020



**>118.000**

Numero dipendenti a fine 2020



**9,6€ milioni**

Fatturato medio 2016-2020



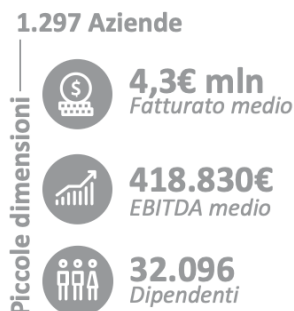
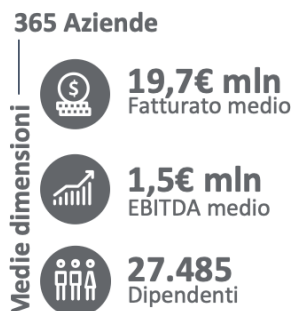
**628€ mila**

EBITDA medio 2020



**30**

Numero medio dipendenti a fine 2020



L'Osservatorio nasce nell'ambito del progetto **WHY LIGURIA** avviato da Deloitte nel 2015 e interamente dedicato al territorio ligure, alle sue aziende e ai suoi imprenditori. Il progetto vede il coinvolgimento di specialisti Deloitte e beneficia dei contributi di imprenditori, professori universitari, esperti e conoscitori del contesto ligure.

L'obiettivo dell'Osservatorio è il monitoraggio dell'andamento economico-patrimoniale su un periodo di 5 anni (2016-2020) al fine di condividere spunti per intraprendere e consolidare percorsi di crescita virtuosi.

Il campione di aziende oggetto di studio è stato individuato ed analizzato grazie a banche dati internazionali come Orbis – Bureau Van Dijk e AIDA.

## II Campione



**3.951**  
Aziende

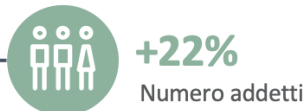
Analisi dei dati di bilancio  
nel periodo 2016-20

## I Bravi



**1.615**  
Aziende

Trend positivo di fatturato  
nel periodo 2016-20

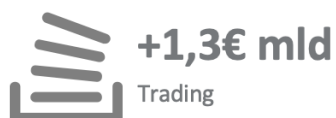
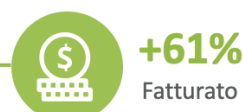


## I Best Performer





**50**  
Aziende

Migliori trend di crescita in termini di  
redditività, fatturato o investimenti  
effettuati nel periodo 2016-20



**Le iniziative dei "Best Performer" nel periodo 2016-2020:**



	2016	2018	2020
<b>I Bravi</b> 	<b>2.563</b> 65%	<b>2.686</b> 57%	<b>1.615</b> 41%
		<b>-24%</b> Incidenza negativa Bravi dal 2016 al 2020	
<b>Il Campione</b> 	<b>3.938</b>	<b>4.718</b>	<b>3.951</b>

### Il trend dal 2016 ad oggi

La crisi pandemica ha impattato sulla generazione di valore delle aziende e sulla capacità delle stesse di continuare ad operare in condizione di normale funzionamento.

Le aziende che avevano un trend positivo di fatturato nel quinquennio oggetto di analisi sono diminuite del 24% rispetto al campione analizzato.

Sebbene i dati del terzo trimestre 2021 soprattutto per quanto riguarda il sistema manifatturiero, stiano mostrando una crescita e un graduale ritorno ai livelli pre-pandemia, grazie alla reattività, capacità di adattamento, riorganizzazione e investimenti degli imprenditori, è importante non abbassare la guardia e sfruttare appieno le potenzialità del PNRR per vincere le sfide legate alla fase di straordinaria trasformazione dell'economia che stiamo vivendo.



# Uno sguardo attento al futuro

A cura di Vittorio Doria Lamba

Oggi il progetto Why Liguria che seguo con interesse fin dai suoi primi passi non è più solo la sintesi di un passato ma è piuttosto la premessa di un futuro. Gli imprenditori intervistati fino ad oggi hanno condiviso con Deloitte le loro storie e il loro legame con la nostra regione. Le aziende per un territorio sono un valore fondamentale, e oggi il ruolo delle aziende e il ruolo del territorio, diventano ancora più importanti.

Le aziende oggi escono da una situazione inaspettata. L'economia nel suo complesso è stata investita nel corso del 2020 da un evento straordinario, che ha colpito la società e le imprese, lasciando segni profondi. L'evento pandemico del Covid-19 ha di fatto modificato equilibri di mercato già di per sé molto dinamici, generando una forte turbolenza sui mercati di tutto il mondo, dando l'avvio a fenomeni straordinari, generando spaccature profonde nei principali indicatori e implementando differenze rilevanti a livello settoriale. Oggi è indubbiamente un'avventura più impegnativa pensare a nuovi scenari e proporre sistemi di ricostruzione e rigenerazione; il mondo è mutato e non ha ancora completato il suo cambiamento.

Ci sono infatti situazioni che non sono ancora definite, ci sono ulteriori modifiche al contesto macroeconomico di riferimento; le scelte dei consumatori sono cambiate, è mutata l'attenzione all'ambiente, alla salute e al benessere delle persone, alla catena logistica. Nessuno di noi poteva solo immaginare due anni fa che qualcosa di estremamente piccolo, come un virus, potesse stravolgere un intero sistema mondiale e ne rilevasse tutta la propria strutturale fragilità: è stata completamente stravolta l'economia dei beni di consumo, la sensibilità sul clima, le stesse condizioni di vita degli individui e quella di lavoro delle imprese.

Il concetto di benessere è cambiato. Adesso ha piuttosto un significato di benessere, ovvero di stare bene, di riprendersi la libertà di compiere alcune azioni semplici e quotidiane che nelle routine quotidiana ci fanno stare bene e di salvaguardare il territorio in cui viviamo e da cui la ricostruzione deve necessariamente ripartire.

Nella prima pubblicazione di Why Liguria si partiva dall'arte di essere imprenditori, nella seconda pubblicazione si passava alle tradizioni per il futuro, e nella terza pubblicazione si parlava di rilancio. Oggi tutto cambia o piuttosto deve essere adattato ad una nuova realtà. Oggi si parla di Ripresa e Resilienza. Il PNRR è di grande importanza proprio perché dà la possibilità ai cittadini, come alle imprese, di diventare davvero protagonisti; i cittadini devono avere un ruolo attivo, ma alla base di tutto ciò deve esserci un cambio di mentalità unito ad un pensiero di coinvolgimento e sostenibilità. Quelle che erano semplicemente le premesse e i presupposti di cui si è parlato prima del Covid-19 oggi sono diventati veri e propri paradigmi. Si è partiti da Why Liguria ma forse da adesso e in futuro bisognerà piuttosto considerare l'aspetto di Which Liguria. Oggi dare una risposta è difficile ma è essenziale riprendere quel percorso che oggi non ha perso la sua linearità ma punta a chiarire e evidenziare aspetti e problematiche nuove e totalmente inaspettate di un mondo futuro che è ancora in divenire.



**Vittorio Doria Lamba**  
*Amministratore Delegato*  
*Alifood Srl*



La Survey | Le aspettative  
post Covid-19

# La Survey | Le aspettative post Covid-19

A cura di Odoardo Scaletti, Direttore Liguria Business Journal

Il quotidiano economico-finanziario on line "Liguria Business Journal" con il supporto del team di WhyLD (Why Liguria by Deloitte), ha preparato un *survey* per accertare la reazione del tessuto economico ligure alla crisi scatenata dalla pandemia e analizzare le strategie messe in atto dalle aziende per rispondere in maniera efficace alle nuove sfide competitive. Si è quindi deciso a tal fine di intervistare, avvalendosi di un questionario scritto, esponenti di oltre 100 aziende liguri per definire con chiarezza i contorni, la portata e le potenzialità di questo fenomeno dal punto di vista delle loro rispettive realtà aziendali. Dalla survey è emerso quanto segue:



Il **62%** delle aziende intervistate ha l'aspettativa di un fatturato 2021 superiore al fatturato del 2020.

Il **47%** delle aziende intervistate punta sulla digitalizzazione e sull'investimento in nuovi prodotti, quali fattori per il rilancio.



Il **58%** delle aziende intervistate ha attivato iniziative dedicate alla sostenibilità ambientale per cogliere le opportunità del Next Generation Eu.

Il **67%** delle società intervistate ha come strategia di medio-lungo termine l'investimento in strumenti di digitalizzazione per l'implementazione delle tecnologie digitali.



Il **60%** delle aziende intervistate si attende un'abbreviazione dei tempi di spostamento di persone e merci quale beneficio atteso principale in conseguenza del potenziamento delle infrastrutture per la mobilità.

Il **47%** delle aziende interviste ha come obiettivo da perseguire, in ambito digitalizzazione – innovazione, la conquista di nuovi mercati.



# La Survey | Spunti su cui riflettere

Il presente documento sintetizza il *sentiment* degli imprenditori intervistati circa l'uscita dalla crisi pandemica e le strategie da mettere in campo per agganciare la ripresa. Le domande puntano a focalizzare tre questioni base: **obiettivi, strumenti utilizzati o da utilizzare, risultati attesi**.

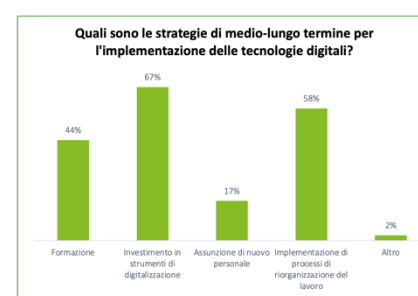
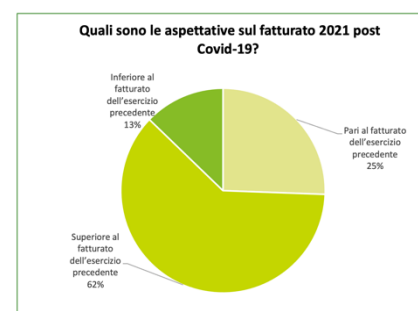
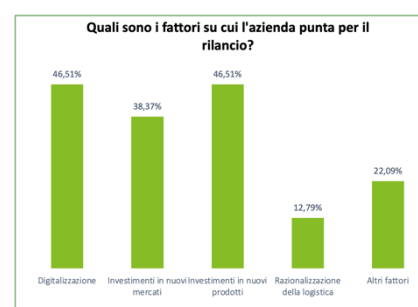
Le risposte mostrano un ampio ventaglio di valutazioni e aspettative che, per quanto riguarda gli strumenti, si possono comunque ricondurre a un fattore determinante: la digitalizzazione.

Il **47%** delle aziende intervistate ha dichiarato di avere come obiettivo la conquista di nuovi mercati da raggiungere mediante digitalizzazione e innovazione dell'attività. E la maggioranza delle società intervistate dichiara di orientare la propria strategia di implementazione delle tecnologie digitali nell'attività aziendale mediante investimenti in strumenti di **digitalizzazione** e di **formazione**.

Dalle risposte risulta evidente la concordanza sul fatto che le nuove tecnologie digitali sono "*order qualifier*" per competere su un mercato destinato a subire gli effetti dell'emergenza sanitaria anche quando il distanziamento sociale e le altre misure che hanno cambiato la nostra vita nei mesi scorsi saranno abolite o attenuate.

"Niente sarà più come prima" è un'affermazione ricorrente che gli imprenditori sembrano condividere. La crisi ha fatto emergere nuovi bisogni dei consumatori e nuove risposte dei mercati e quindi un riallineamento di gran parte delle filiere produttive: è diffusa la consapevolezza della necessità di una maggiore efficienza operativa da ottenere mediante innovazioni di processo (lo *smart working* è l'esempio più evidente ma tutta l'organizzazione produttiva e l'approccio finale al cliente sono messi in discussione): le risposte ottenute mostrano con chiarezza che gli imprenditori liguri stanno pensando a nuovi prodotti, nuovi canali commerciali e nuovi mercati. E che hanno fiducia nella possibilità di portare a compimento questa vera e propria rivoluzione: il **62%** degli intervistati prevede di aumentare il fatturato l'anno prossimo. Per valutare in modo adeguato la portata di questo orientamento si tenga presente che il panel delle aziende interpellate rappresenta le caratteristiche del tessuto economico ligure, e quindi comprende anche piccole e medie aziende dei settori più colpiti dalla crisi e soggetti che non possono contare su ingenti risorse finanziarie.

Si parla quindi di un vero e proprio nuovo modo di fare business, di innovare il processo con cui generare valore e il modo con cui approcciarsi al consumatore. Con la consapevolezza che per raggiungere questi obiettivi occorre sfruttare la digital transformation, mediante l'acquisto di nuove

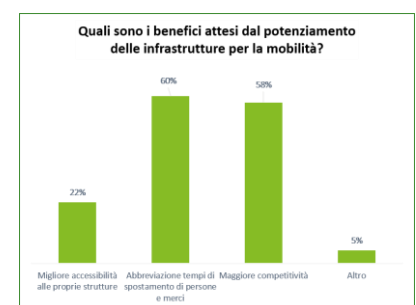
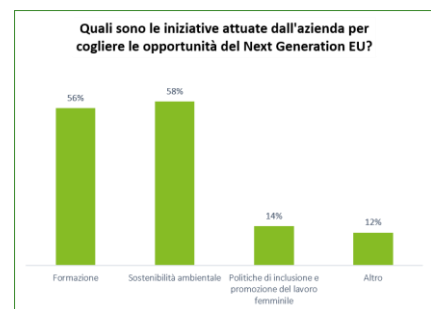


tecnologie, la formazione dei dipendenti e nuove assunzioni. Su questo presupposto strategico l'imprenditore ligure appare in sintonia con le aspettative dell'Unione europea e del Governo nazionale. Nel nuovo PNRR che l'Italia ha presentato alla Commissione Europea per ottenere i soldi previsti dal fondo *Next Generation Eu*, per la missione «Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura», sono previsti 43,6 miliardi, di cui 10 per la pubblica amministrazione, 27,5 per la competitività del sistema produttivo e circa 6 per turismo e cultura. Sono previsti interventi finalizzati alla transizione digitale del sistema produttivo con particolare attenzione alle PMI, con l'indicazione di investimenti in infrastrutture digitali. Anche ed espressamente per la digitalizzazione di turismo e cultura, considerati “settori strategici per il Paese”.

La sintonia tra gli obiettivi e gli orientamenti degli imprenditori (ovviamente non solo liguri) e le aspettative delle istituzioni, in primo luogo della Commissione Europea che ha indirizzato i piani dei Governi nazionali, è essenziale per la riuscita del *Next generation Eu* e, in sostanza, per il futuro del paese e forse della stessa Ue. Perché il piano europeo contiene un punto debole, o meglio un'incognita, forse inevitabile viste le circostanze e i tempi in cui è stato messo a punto: è articolato su analisi, progetti, e richieste di riforme considerati essenziali dalla burocrazia e dagli organi istituzionali dell'Ue non elaborati sulla base di esigenze espresse dai destinatari. Il successo del piano, quindi, dipenderà dalla misura in cui le imprese vi riconosceranno gli strumenti utili per raggiungere i propri obiettivi.

Ma la più grande crisi che il sistema economico globale abbia mai affrontato negli ultimi cento anni sta producendo effetti e richiede misure di intervento che vanno ben al di là dell'organizzazione aziendale e del credito. E anche della riforma della pubblica amministrazione. È in corso una trasformazione del tessuto non solo economico ma anche sociale e culturale a livello globale, e la consapevolezza dell'urgenza di questa trasformazione si sta facendo sempre più stringente: sostenibilità sociale e ambientale sono concetti ormai alla base del dibattito politico ma sono entrati anche nel mondo delle imprese come punti di riferimento della policy sociale. Il nostro sondaggio lo registra: alla domanda sulle politiche adottate dall'azienda per cogliere le opportunità del *Next Generation Eu* la risposta che ha ottenuto il maggior numero di adesioni (58%) è “**sostenibilità ambientale**”, ancor più che “formazione” (56%). Questa percentuale, verosimilmente, si deve anche alla presenza, nell'economia ligure di una forte componente legata al turismo e all'accoglienza ma rimane comunque altamente significativa.

Nel caso della Liguria, per quel che risulta dal nostro sondaggio, sembra che i presupposti perché il *Next generation Eu* funzioni esistano. Bisognerà poi vedere come il piano verrà “messo a terra”, cioè come si tradurrà in misure concrete e specifiche.





**Next  
Generation Eu**

# Next Generation Eu: il rilancio delle PMI

A cura di Ernesto Lanzillo

Il sistema italiano delle PMI, seppur con difficoltà, ha resistito all'impatto della pandemia. Il **paradigma "Piccolo è bello" non è più attuale**: cultura imprenditoriale, governance allineata alle esigenze emergenti dalle nuove sfide di digitalizzazione, trasferimento tecnologico, ecologia ed impegno sociale e civico implicano l'effettuazione di investimenti e l'implementazione di strategie che richiedono finanza e capitali che non sono tipici della micro e piccola impresa. In una situazione di ristrettezza di risorse e di evoluzione epocale degli stili di gestione, allineare le proprie strategie agli assi di sviluppo atteso del paese è essenziale per evitare di perdere opportunità e di dissipare risorse verso obiettivi incoerenti con il futuro dell'Italia nell'orizzonte 2030-2050 e per potere attrarre l'attenzione di investitori e del sistema bancario che misura l'adeguatezza della gestione aziendale con gli indicatori ESG che consentono di monitorare le dimensioni - diverse da redditività - e connesse a reputazione e responsabilità sociale, ormai centrali per scelte di investimento o di attribuzione di merito creditizio.

**Lo sviluppo e la crescita delle PMI passa quindi dalla comprensione di quelle che sono le logiche di rilancio del Paese che sono delineate nel PNRR come strumento di realizzazione del Next Generation Eu e dalla capacità di cogliere le possibilità che il piano europeo offre.** Servirà però un cambio di passo interrompendo l'inerzia data dal contesto di incertezza e assumendo un'attitudine dinamica che abbracci elementi nuovi come **complessità, interdipendenza e multidimensionalità**. **Next Generation Eu rappresenta lo stimolo ideale per le imprese italiane.** Il 90% delle aziende lo considera un mezzo fondamentale per sostenere lo sviluppo post-pandemia. Potenziare le imprese, e quindi in Italia prevalentemente potenziare le PMI, significa tutelare le eccellenze del nostro Paese, incluso il *Made in Italy*, dove spesso la frammentazione e le ridotte dimensioni dei player hanno portato nel lungo periodo a problemi di competitività e tensione patrimoniale, soprattutto in quei settori dove sono più rilevanti le economie di scala e la capacità di investimento.

L'obiettivo finale è quello di adeguare la propria visione strategica alle nuove necessità del mercato, senza dimenticare le proprie specificità e punti di forza. I cinque principi a cui i leader delle PMI devono ispirarsi nel loro percorso verso la resilienza e che consentono di prosperare nonostante le difficoltà, sono **prontezza, adattabilità, collaborazione, fiducia e responsabilità**, in un contesto in cui essere parte di una filiera, come fornitori di una impresa, o essere capi filiera, come referenti di propri fornitori, può consentire alle aziende di superare i vincoli dimensionali e progredire nelle componenti ESG la cui rilevanza sarà accelerata da incentivi e contributi e da politiche centrali e regionali di sfruttamento della finanza comunitaria. In prospettiva tutte le aziende, quelle private in particolare, devono far leva su un piano strategico che sia, allo stesso tempo, impostato sulle nuove esigenze del mercato, nonché orientato verso le direttrici di sviluppo delineate dal Next Generation Eu. Nell'ottica di facilitare la crescita e favorire il rilancio dell'economia, per le aziende risulta cruciale beneficiare dei provvedimenti emanati dagli Stati a sostegno dell'economia. Guardando al contesto europeo, il Ngeu, realizzato dal PNRR, proietta l'Europa e l'Italia verso un **futuro più digitale, sostenibile e inclusivo**, che rappresenta il riferimento prioritario soprattutto per le aziende italiane.



**Ernesto Lanzillo**

*Deloitte Private & Family Business*

*Leader dell'area Central*

*Mediterranean*

# Next Generation Eu: il piano di ripresa

A cura di Federico Tarallo

La Commissione Europea, il Parlamento europeo e i leader dell'UE hanno concordato un piano di ripresa per aiutare l'UE ad uscire dalla crisi e a promuovere un'Europa più moderna e sostenibile.

L'attuazione del Piano offre molte opportunità spaziando su 6 missioni: digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo; rivoluzione verde e transizione ecologica; infrastrutture per una mobilità sostenibile; istruzione e ricerca; inclusione e coesione; salute.

Di particolare interesse per le nostre imprese la forte attenzione alla formazione del capitale umano, alle politiche del lavoro, alla capacità di innovazione, alla revisione degli ammortizzatori sociali e degli strumenti di *welfare*.

Si tratta di vere e proprie sfide che si prospettano nel prossimo futuro e di cui ognuno di noi sarà in qualche modo chiamato a farne parte.

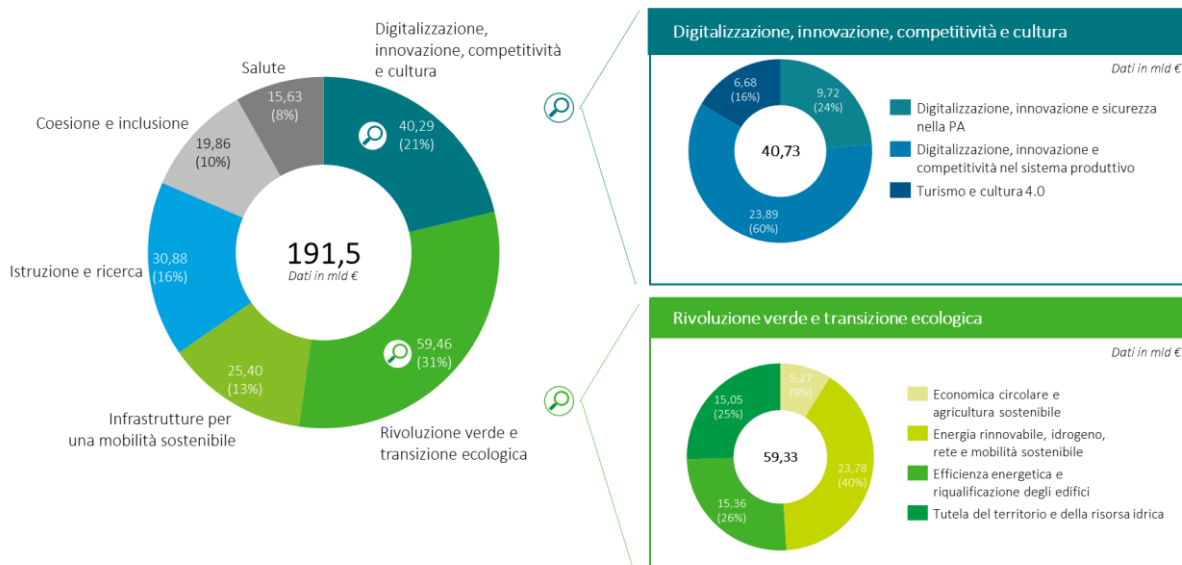
Il PNRR (Piano Nazionale Ripresa e Resilienza) si pone come aggregatore delle più importanti e strategiche politiche innovative che qualsiasi azienda, dalla start up innovativa al grande gruppo nazionale e internazionale deve sfruttare al meglio per mantenere e aumentare la propria competitività.

Ma alla base di tutto ciò deve esserci necessariamente un cambio di mentalità, che porti una visione più agile del comparto produttivo e dell'organizzazione del lavoro, una digitalizzazione sempre maggiore e l'espansione sul territorio di una vasta rete di imprese che possano, nel loro insieme, ricoprire tutti gli aspetti innovativi promossi dal PNRR, nelle diverse correlazioni tra le sei Missioni.



**Federico Tarallo**  
Senior Manager Deloitte

## Next Generation EU | Allocazione fondi per Missione



Fonte: <https://italiadomani.gov.it/it/home.html>



# Frode, innovazione e contesto economico globale

A cura di Davide Macciò

Quali sono gli impatti dell'innovazione e dell'evoluzione del contesto economico globale sulle modalità di attuazione degli schemi di frode? Questa è sicuramente la domanda alla quale dare risposta per poter aggiornare il disegno e l'implementazione di un modello di controllo adeguato a mitigare i rischi di frode esistenti ed emergenti. La regola generale non cambia, la frode si verifica se si incontrano tra loro tre fattori essenziali: **intenzione, opportunità e carenza nel sistema di controllo**.

Ma come mutano intenzioni ed opportunità in presenza di innovazione e al variare del contesto economico di riferimento? Può il sistema di controllo prescindere da valutazioni inerenti il processo di cambiamento che influisce su intenzioni ed opportunità?

Innovazione ed evoluzione sono sinonimi di cambiamento. Il processo di cambiamento è continuo, così come in continuo aggiornamento sono di conseguenza le opportunità per commettere reati di frode. Il cambiamento genera opportunità, se al cambiamento non segue un aggiornamento immediato del sistema di controllo il rischio che si verifichino reati di frode cresce significativamente.

L'intenzione di commettere reati di frode trova terreno fertile in soggetti carenti sotto il profilo dell'integrità e dell'etica, al presentarsi delle opportunità di commettere reati e in presenza di un sistema di controllo deficitario; ne consegue che il processo di aggiornamento del sistema di controllo interno deve necessariamente essere continuo e deve mirare ad intercettare tutte le opportunità emergenti di commettere reati di frode.

Riflettendo sugli impatti derivanti dall'innovazione e dall'evoluzione del contesto economico globale sul rischio di frode è interessante rilevare come le ultime analisi svolte dall'*Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)*, e presentate nel report alle nazioni "*Global study on occupational fraud and abuse*", abbiano proprio evidenziato, tra le varie informazioni rappresentate, da una parte le opportunità crescenti di sviluppare schemi fraudolenti anche attraverso l'utilizzo di strumenti informatici in assenza di un adeguato aggiornamento del sistema di monitoraggio, controllo e prevenzione dei sistemi informatici stessi e dall'altra come le difficoltà finanziarie incontrate dal personale dipendente abbia inciso sulla loro intenzione di commettere reati di frode.

Il report alle nazioni evidenzia inoltre come gli schemi di frode vengano più facilmente sviluppati in contesti dove sia inesistente o carente un processo di training al personale dipendente, ai managers e responsabili esecutivi in materia di



**Davide Macciò**  
Senior Manager Deloitte

frode ma anche in materia di protezione dei dati e sicurezza dei sistemi, oltre alla mancata formalizzazione e applicazione di una procedura anti frode e ad una carenza nel sistema di controllo interno.

In riferimento invece alla relazione tra le difficoltà finanziarie incontrate dal personale dipendente e i casi di frode oggetto di analisi è emerso chiaramente come questo elemento abbia inciso significativamente sulla tentazione e intenzione dei soggetti attuatori di schemi di frode nella gran parte dei casi oggetto di analisi.

Le riflessioni e considerazioni sulla vulnerabilità dei sistemi informatici e dei sistemi di controllo, acquisiscono ancora maggiore interesse in relazione al rischio di frode derivante dall'esterno. Informatizzazione e digitalizzazione che sicuramente hanno rappresentato e rappresentano un'evoluzione indispensabile nell'ambito del processo di cambiamento che costantemente coinvolge il mondo intero, migliorando le possibilità di analisi, studio, approfondimento e conservazione e protezione dei dati, hanno però anche contribuito allo sviluppo di nuove forme di crimine dalle quali dobbiamo imparare a difenderci.

Sempre più frequentemente si verificano casi di *cyber attacks*, e l'unica risposta è la *cyber security*. Entrambi i processi sono soggetti ad un rapido processo di obsolescenza e continua innovazione e il vero carattere distintivo è la capacità di reazione. Il rischio di frode in generale è in continua evoluzione e dobbiamo riflettere sulla necessità di individuare una risposta concreta, organizzata, continuativa, rapida che ci consenta di continuare a crescere in sicurezza, disegnando nuovi obiettivi e sognando nuovi traguardi.



# Cyber risk: emerging risk da non sottovalutare

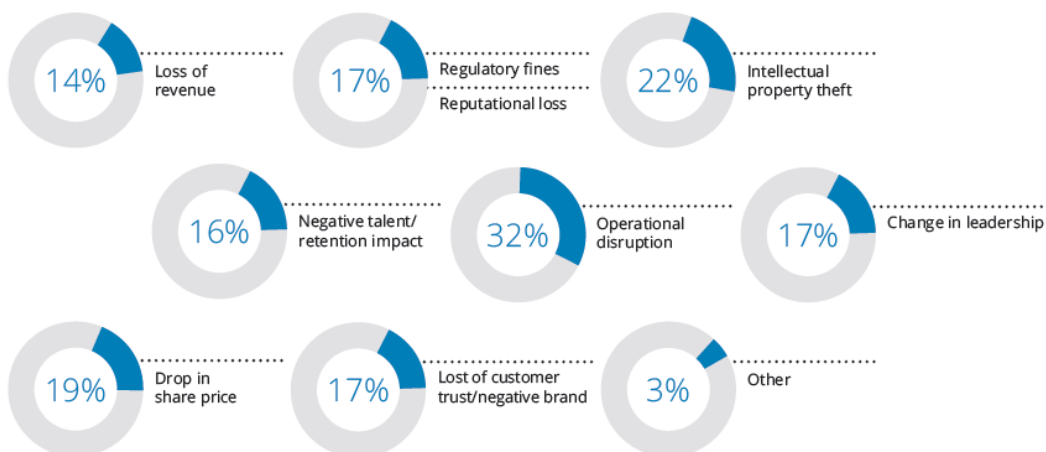
A cura di Claudio Foglio e Fabio Ferrari

Gli investimenti nella sicurezza informatica sono ai massimi storici, ma gli attacchi informatici di successo sono ancora in aumento, sia per numero che per complessità. Mentre le innovazioni tecnologiche alimentano nuove iniziative strategiche, aprono anche nuove porte ai criminali informatici.

Negli ultimi anni i progressi nelle tecnologie emergenti hanno portato a un panorama di nuovi rischi in continua evoluzione. Il rischio per la sicurezza informatica e gli incidenti relativi alla sicurezza informatica non sono un fenomeno nuovo. In precedenza, il rischio informatico era considerato un rischio IT e solo di responsabilità della gestione IT. Tuttavia, nell'attuale contesto, è ormai comune che il *cyber risk* sia uno dei primi dieci rischi aziendali. Di recente abbiamo assistito a un numero crescente di attacchi informatici in vari settori che hanno provocato non solo danni alla reputazione, ma anche conseguenze operative e finanziarie. Il regime di "lavoro da remoto" durante la pandemia ha agito da catalizzatore di una minaccia esistente a causa anche di un vario livello di consapevolezza del rischio informatico tra i dipendenti.

La pandemia globale di Covid-19 continuerà ad avere un impatto enorme sul cyberspazio. In effetti, i danni causati dalla criminalità informatica sono destinati a raddoppiare a causa dell'epidemia di Coronavirus. Secondo l'[Official Cybercrime Report](#) pubblicato da Cybersecurity Ventures, il crimine informatico costerà al mondo 6 trilioni di dollari all'anno entro il 2021, rispetto ai 3 trilioni di dollari del 2015. La tendenza rappresenta anche uno dei più grandi trasferimenti di ricchezza economica della storia.

Deloitte ha condotto anche nel 2021 la survey "[Future of Cyber](#)", che ha riguardato oltre 577 dirigenti corporate a livello globale – 159 negli Stati Uniti e 418 nel resto del mondo – in diversi settori in merito ai programmi di sicurezza informatica delle loro organizzazioni. Secondo i rispondenti questi sono stati gli impatti più rilevanti degli incidenti di sicurezza informatica occorsi:



**Claudio Foglio**  
Internal Control Leader Deloitte



**Fabio Ferrari**  
Senior Manager Deloitte

Nel considerare la valutazione del *cyber risk*, è utile che ogni azienda consideri i seguenti aspetti:

- **Confidentiality/Riservatezza** – ad esempio: i dati dei clienti rubati causano gravi danni alla reputazione e perdite di fatturato che influiscono sulla valutazione della continuità aziendale e della redditività a lungo termine.
- **Integrity/Integrità**: ad esempio: i report generati dal sistema potrebbero non essere completi o accurati. I controlli automatizzati che l'azienda ha impostato potrebbero essere manomessi e, di conseguenza, occorre valutare l'impatto e adeguare il proprio sistema di controllo interno.
- **Availability/Disponibilità** – ad esempio: gli utenti aziendali possono non essere in grado di accedere a sistemi, applicazioni o dati chiave per un periodo più o meno lungo, minacciando così la completezza e l'accuratezza delle informazioni finanziarie e la capacità di supportare il business in modo appropriato.

Come possono reagire le aziende? Affinché le stesse possano sfruttare appieno i vantaggi delle nuove tecnologie, devono considerare il *cyber risk* come una priorità della trasformazione digitale. Poiché il *cyber risk* riguarda ogni ambito aziendale, la consapevolezza informatica deve essere pervasiva, ovvero parte del lavoro di tutti in senso letterale. L'onere del *cyber* non ricade più direttamente sul CISO; piuttosto, è, o dovrebbe essere, uno sforzo che abbraccia tutte le funzioni aziendali.

In un'epoca in cui l'innovazione tecnologica è alla base delle prestazioni di mercato di un'azienda, quelle che mettono il *cyber risk* in prima linea saranno in una posizione migliore per guidare l'innovazione e, di conseguenza, la crescita dei profitti. Al contrario, in assenza di un programma *cyber* ben orchestrato, i nuovi prodotti e servizi saranno esposti a maggiori rischi finanziari, di reputazione del brand, regolatori, rallentandone probabilmente lo sviluppo e la penetrazione nel mercato.

La buona notizia è che, per coloro che desiderano riprogettare il proprio business ponendo il *cyber risk* come elemento fondamentale, stanno emergendo una serie di nuove opportunità. Sebbene questo sia un terreno nuovo per quasi tutti, le aziende possono agire oggi per comprendere le proprie vulnerabilità informatiche, valutare i rischi e mettere in atto protezioni che rendono la tecnologia uno spazio sicuro per l'innovazione per far crescere il business. In questo percorso si inserisce Deloitte, con le proprie conoscenze di gestione dei rischi aziendali e con le maturate esperienze in ambito di *cyber risk*.



# Conclusioni

## Eugenio Puddu – Responsabile progetto Why Liguria

Come più volte richiamato in precedenza, la pandemia ha stravolto abitudini lavorative, modificando il modo di vivere e lavorare in ogni tipo di attività.

Già prima dell'emergenza Covid-19 tra le più influenti aziende del pianeta stava emergendo la consapevolezza che alcune grandi tematiche ambientali, sociali e di governance stavano progressivamente assumendo dimensioni globali e che vi fosse la necessità di affrontarle con visioni coese. L'emergenza sanitaria ha dato ulteriore impulso a queste sensibilità, rendendo sempre più oggettiva la percezione che, dopo il Covid-19, il mondo non potrà più essere come quello di prima.

Le priorità per le aziende sono cambiate seguendo l'evoluzione dei consumatori, basata su una sempre maggiore consapevolezza. In questa particolare fase storica sono emersi nuovi fattori di incertezza, ma anche nuove opportunità.



### Il prossimo numero: nasce il Laboratorio PNRR dedicato a filiere e territori

WhyLD in questo secondo documento di approfondimento ha analizzato, con dati e testimonianze, come la crisi pandemica abbia impattato sulla generazione di valore delle aziende e sulla capacità delle stesse di continuare ad operare in condizione di normale funzionamento.

L'avvio del PNRR per i territori è un'opportunità da comprendere, valorizzare e concretizzare. In questo contesto il progetto Why Liguria si arricchisce del Laboratorio come strumento a disposizione della *business community*.

Il Laboratorio è un'iniziativa del progetto Why Liguria voluto da Deloitte Private nel 2015 per valorizzare il bello e il buono del territorio ligure e trova il prezioso supporto di varie associazioni di categoria e di territorio.

Avalendosi del Network Deloitte, il Laboratorio potrà beneficiare di approfondimenti sistematici sugli interventi inclusi nel PNRR.

Questi approfondimenti potranno divenire spunti ed opportunità concrete e verranno analizzati nel prossimo numero.

### Il Comitato di Redazione

#### Il Comitato di Redazione di WhyLD

Odoardo Scaletti (Giornalista, Direttore Editoriale di WhyLD), Carlo Laganà (Partner Deloitte), Vittorio Doria Lamba (Amministratore Delegato di Alifood), Eugenio Puddu (Partner Deloitte, responsabile progetto Why Liguria), Francesca Tognetti (Senior Manager Deloitte, coordinatrice progetto Why Liguria).

Di seguito una sintesi di aspetti e tematiche che divengono rilevanti nella prospettiva della *business community*.

#### **ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E REMOTE WORKING (Francesca Tognetti, Senior Manager)**

Le Aziende in questo periodo hanno dovuto prima di tutto fronteggiare la pandemia garantendo e assicurando la continuità aziendale resistendo alla “tempesta” generata dai diversi lockdown che si sono intervallati in questo ultimo periodo. Inoltre hanno dovuto garantire la normale operatività aziendale anche attraverso il “lavoro da remoto” (c.d. *smart working*) oltre a gestire tanti altri fattori di rilevante cambiamento, diversi per ogni Azienda e/o settore, rispetto al contesto tradizionale pre-Covid.

Questi shock hanno portato le imprese ad una maggiore conoscenza dei propri processi aziendali proprio nel tentativo di riadattarli, costringendole spesso a ridisegnarli partendo da un foglio bianco. Questo nuovo approccio ha portato all’eliminazione di tutto il superfluo attraverso una valutazione delle nuove priorità, cercando di farlo in modo sempre più sostenibile. Si è scoperta non solo l’efficienza del lavoro da remoto, ma anche l’efficacia sotto molti punti di vista, ma solo se guidata da un processo sistematico e coordinato di determinazione a monte delle priorità.

#### **APPROVIGIONAMENTO DELLE MATERIE PRIME (Antonio Caldarola, Manager)**

In un mondo fortemente interconnesso come quello in cui viviamo, la crisi da Covid-19 ha messo in evidenza come l’integrazione globale e la dipendenza eccessiva dalle catene del valore hanno reso i Paesi più vulnerabili agli shock di forniture. La pandemia ha sconvolto le complesse catene con cui materie prime, semilavorati e prodotti finiti fanno il giro del mondo e ad aggravare la situazione vi sono stati, poi, lo sfasamento temporale del contagio e dei vari lockdown.

Il distanziamento sociale e i controlli sanitari hanno creato ritardi alle frontiere con conseguente maggiorazione dei costi di transazione. Inoltre, diverse aziende hanno riscontrato carenze di beni e servizi chiave dal momento che i fornitori esteri hanno favorito la clientela locale. Questi effetti indiretti sono stati mitigati per le grandi imprese che possono sfruttare le asimmetrie di potere delle Catene Globali del Valore, mentre hanno avuto impatti maggiori sulle piccole e medie imprese che si sono trovate a dover fronteggiare la crisi.

#### **FRODE E CYBER SECURITY (Fabio Ferrari, Senior Manager)**

Il Covid-19 sta impattando ed impatterà l’operatività aziendale a 360° gradi con effetti anche sul rischio di frode che ogni società deve e dovrà scontare. In questa situazione di emergenza infatti, alla luce di nuovi scenari in costante divenire, il sistema di controllo interno risulta più stressato, vulnerabile e raggirabile da comportamenti illeciti.

Occorre quindi porre maggiore enfasi all’adeguatezza dell’infrastruttura di *cyber security* aziendale in considerazione del fatto che processi di lavoro, interazioni, flussi di dati e di comunicazioni (e conseguentemente vulnerabilità) hanno assunto in questo momento storico non prevedibile forme completamente diverse dalla normale operatività e fare completo affidamento a valutazioni pregresse potrebbe essere di per sé un rischio.

#### **TEMATICHE AMBIENTALI (Margherita Pampaloni, Supervisor)**

Le aziende hanno capito che agire in modo sostenibile e socialmente responsabile è un elemento ormai fondamentale per il mercato. Il reporting non finanziario può sia soddisfare le nuove esigenze informative portate alla luce dal Covid-19, sia rafforzare i processi decisionali delle aziende, i processi di gestione dei rischi e le performance di lungo periodo.

In sintesi, si registra un crescente abbandono dei rendimenti finanziari e dei fondamentali di un settore come criteri di valutazione di un investimento, in favore di un approccio che – complice il contributo delle generazioni più giovani – risulta più adatto in un contesto di imprenditoria del futuro.

### IMPREVEDIBILITA' DELL' EVOLUZIONE DEL CONTESTO MACROECONOMICO (Giulia Balocco, Manager)

In un contesto sempre più imprevedibile, veloce, dinamico, le aziende sono sollecitate al continuo miglioramento anche e soprattutto da fattori esterni. Nella ricerca dell'evoluzione e del miglioramento spesso le società ricercano servizi di "assurance" che si rivelano strumenti utili all'implementazione di *best practice*, precedentemente considerate applicabili solo ai grandi gruppi. La pandemia ha reso indispensabili questi strumenti anche per realtà più piccole. Sono numerosi i casi di PMI che per la prima volta hanno richiesto supporto alla creazione di *budget*, *business plan*, *budget* di cassa e/o strumenti di monitoraggio continuo delle *performance*. Tali strumenti sono sempre più fondamentali per le imprese di ogni dimensione per pianificare il proprio futuro e per guidare in modo consapevole le proprie scelte.

### VISIONE COESA E RESILIENTE (Davide Macciò, Senior Manager)

Per molte aziende la pandemia ha rappresentato un momento di riflessione durante il quale hanno appreso come affrontare una situazione delicata seguendo logiche svincolate dal "*business as usual*", che costituiscono un bagaglio di competenze utili a gestire anche momenti futuri di forte incertezza. In questo momento storico, le PMI sono chiamate ad attuare un tempestivo cambio di passo ed evolvere il proprio DNA, interrompendo l'inerzia data dal contesto di incertezza e assumendo un'attitudine dinamica che abbracci elementi nuovi quali complessità, interdipendenza e multidimensionalità, così da invertire il trend dell'anno 2020 che ha visto contrazioni significative in termini di fatturato e marginalità.

Affrontare quotidianamente continua a spronare le PMI a diventare ancora più flessibili, dimostrando così un concreto innalzamento del livello di resilienza dell'intero tessuto imprenditoriale italiano.

### IMPEGNI A SOSTEGNO DELLA CRESCITA (PNRR) (Federico Tarallo, Senior Manager)

Il piano di rilancio Next Generation Eu rappresenta lo stimolo ideale per le imprese italiane e un mezzo fondamentale per sostenere lo sviluppo post-pandemico dell'Italia, soprattutto per le PMI, vero motore propulsivo del sistema Italia, al fine di sostenere la loro crescita e resilienza e favorire il posizionamento competitivo anche sui mercati internazionali. Potenziare queste realtà significa tutelare le aziende del nostro Paese dove spesso la frammentazione e le ridotte dimensioni dei player hanno portato nel lungo periodo a problemi di competitività e tensione patrimoniale, soprattutto in quei settori dove sono più rilevanti le economie di scala e la capacità di investimento

In prospettiva tutte le aziende dovranno far leva su un piano strategico che sia al contempo impostato sulle nuove esigenze del mercato e sia orientato verso le direttrici di sviluppo delineate dal Next Generation Eu. Nell'ottica di facilitare la crescita e favorire il rilancio dell'economia, per le aziende risulta un'opportunità cruciale beneficiare dei provvedimenti emanati dagli stati a sostegno dell'economia.

### ACCELERAZIONE NELL' AMBITO DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE (Ola Brego, Manager)

L'istinto di sopravvivenza ha obbligato le aziende a superare le paure del cambiamento e a introdurre le nuove tecnologie per restare sul mercato affidandosi alla tecnologia digitale e modificando rapidamente anche il modello di Business. La pandemia è stata per molte aziende un banco di prova per misurare le loro capacità di far evolvere rapidamente il modello organizzativo, i processi e la tecnologia pena il rischio di non sopravvivere.

Molte aziende hanno saputo trarre profitto durante il Covid-19 grazie alla rapidità di adattamento ma tante altre hanno subito una pesantissima crisi pur vantando solide leadership di mercato. Molto dipende dalla capacità di adattamento e di trasformazione delle aziende nell'adozione delle nuove tecnologie digitali, di un modello organizzativo e di processi dinamici e flessibili ma, soprattutto, di costante attenzione dell'evoluzione del proprio core business e nella predisposizione di adeguati piani di gestione dei rischi.

# Il team Deloitte per la Liguria

---

Acampora Carlotta, Angiolini Alice, Antonino Giulia, Antonacci Francesca, Arato Ludovica, Arecco Simone, Badea Florentina Roxana, Baldi Riccardo, Balocco Giulia, Barettoni Pierangelo, Barnini Elisa, Baj Emanuela, Basso Jacopo, Basso Stefano, Bava Alessandro, Beatrizzoti Pier Paolo, Begaj Velide, Bergamino Andrea, Bertolotto Andrea, Besio Caterina, Bet Matteo, Bilotta Francesco, Blasi Andrea, Bleve Davide, Boccardo Giorgia, Bollo Beatrice, Bolzan Veronica, Bonazzi Giada, Bonilauri Adriana, Bottino Roberto, Brego Ola, Bruzzone Elia, Bruzzone Fabio, Caldarola Antonio, Calisti Beatrice, Caminale Edoardo, Cancedda Francesca, Canessa Francesca, Cardullo Margot, Carraro Laura, Cavalli Fabrizio, Cavallo Valeria, Cellerino Andrea, Cenga Etina, Chiossone Davide, Cinardo Giada, Cincotta Valentina, Coletta Fabrizio, Consigliere Susanna, Consonni Davide, Corte Filippo, Costa Jacopo, Costa Maddalena, Cosulich Giuseppe, Costigliolo Matteo, Crovetto Sara, Damarco Francesco, D'anna Antonella, Davigo Matteo, Davio Federico, De Gregori Maurizio, Degola Alessio, Delfino Andrea, De Zuani Greta, Del Bono Alessandro, Demurtas Laura, Dentone Daniele, Di Dia Marta, Domino Alessandra, Dona Alessandro, El Sharkawi Sofia, Enrico Simone, Fama' Roberto, Ferrera Stefania, Fioretti Costanza, Gabbiati Giulia, Gaggero Giacomo, Gamalero Federica, Garbarini Paolo, Garofalo Valentina, Gasparre Leonardo, Gesino Alessandra, Giannnettoni Fabiana, Giordano Marica, Giordano Giuseppe, Giugliano Giuseppina, Giuliano Sarah, Giusquiami Luca, Granata Matteo, Guenna Jacopo, Iannini Sonia, Iuliano Francesca, Kielland Cristoforo, Lagana' Carlo, Lanati Alessia, Landi Luca, Leon Centena Shirley Julissa, Lilli Maurizio, Lino Francesca, Lipo Xhoana, Lorenzoni Stefano, Maccio' Davide, Macchi Alessandra, Mangini Maura, Maniglio Alessandra, Manuelli Georgia, Manzi Andrea, Martello Ludovica, Marolato Silvia, Marongiu Laura, Marongiu Sonia, Marsella Davide, Martinelli Denise, Martino Carlo, Martino Gabriele, Matis Alessio, Melioli Riccardo, Mesi Matteo, Metta Silvia, Migliasso Simone, Miglioranza Marina, Mocellin Silvia, Moretti Simone, Morino Erica, Munari Francesco, Muratore Chiara, Murrone Alberto, Muselli Luca, Musso Piantelli Ludovico, Noto La Diega Barbara, Nucera Massimo, Olivieri Annalisa, Ottonello Alberto, Pampaloni Margherita, Pancosta Alda Barbara Letizia, Papaccioli Federica, Pelassa Alessandro, Perrone Realino Farouk, Petruzza Morena, Picasso Nicolo', Picchio Luca, Pinasco Marco, Pishedda Alessio, Pucci Silvio, Puddu Eugenio, Putinati Daniela, Quattrone Teresa, Raia Francesco, Ratti Giulia, Rattone Monica, Rebecchi Marianna, Rebora Eleonora, Rejtano Cinzia, Ridella Mariadelaide, Romano Costanza, Romeo Lorenzo, Rossi Laura, Rossini Giulia, Salinelli Davide, Salsi Carlo, Schito Cristina, Senni Claudia, Seu Luca, Sigismondi Gianluca, Suarez Palacios Luis Javier, Tacchino Luca, Taddei Francesco, Tarallo Federico, Terrile Paolo, Terrosi Diego, Tessitore Mattia, Tognetti Francesca, Tonini Francesco, Torre Vittorio, Traverso Alessandro, Tripodi Luisa, Turco Anna, Verdi La, Viglietti Sara, Vignale Fabio, Villa Ranieri, Vitali Francesco, Viviani Federico, Xia Chengao, Zara Giulia, Zerega Angelo.

# Deloitte.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominate 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).

La presente comunicazione 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.