



Bilancio
SOSTENIBILITÀ

2021



Bilancio
SOSTENIBILITÀ

2021

SOMMARIO

LETTERA AGLI STAKEHOLDER	4
1. IL MONDO F2A - HIGHLIGHTS	5
1.1 Chi siamo	7
1.2 La nostra storia	8
La fondazione, gli anni della crescita, l'espansione	8
La nascita del Gruppo	8
I nostri numeri	11
1.3 Le associazioni a cui partecipiamo e le partnership	12
2. LA SOSTENIBILITÀ PER F2A	14
2.1 Mission e Valori di F2A – Il futuro dell'outsourcing	14
2.2 Analisi di Materialità	15
Fase 1: Analisi del contesto di riferimento	16
Fase 2: Valutazione della rilevanza dei temi di sostenibilità	16
Fase 3 e 4: Approvazione e pubblicazione	17
2.3 La Matrice di Materialità 2021	18
2.4 F2A e gli SDG (Sustainable Development Goals)	22
3. LA GOVERNANCE E L'INTEGRITÀ DI F2A	24
3.1 Il modello di Organizzazione e Gestione	25
3.2 L'Organismo di Vigilanza	27
Whistleblowing	27
3.3 La gestione dei rischi	28
3.4 Etica e compliance	30
Codice di Comportamento	30
4. PRIVACY DEI DATI / GDPR	31
5. CYBERSECURITY	33
Le misure intraprese da F2A	33
I datacenter	34
Le applicazioni	34
Le postazioni di lavoro	34
La formazione degli utenti finali	35
5.1 Investimenti in Cybersecurity	35
6. I SERVIZI F2A	37
6.1 Qualità	38
6.2 Innovazione	39
Co-progettazione insieme al Cliente	42
6.3 Nuovi servizi per uno sviluppo sostenibile	43
Servizi per la rendicontazione non finanziaria	43
Servizi DE&I	44
Servizi per le pari opportunità	44
Servizi per una supply chain sostenibile	45
Servizi legati al settore dell'ambiente, salute e sicurezza sul lavoro	45
6.4 F2D	46

7. LE PERSONE DI F2A	46
Le persone in numeri	47
7.1 Formazione e Sviluppo Professionale	50
Performance Management	53
7.2 Attrazione talenti	54
7.3 Wellbeing	55
Salute e Sicurezza	55
Qualità del rapporto di lavoro	59
Lo Smart Working e la gestione della pandemia	61
7.4 Diversità e inclusione	62
Dipendenti per età, inquadramento professionale e genere	63
Gender pay gap	65
Dipendenti appartenenti a categorie protette	66
8. AMBIENTE E COMUNITÀ	68
8.1 Il nostro impegno ambientale	68
I consumi energetici e le emissioni F2A	69
Intensità Energetica	70
Emissioni di F2A	72
Intensità emissioni	75
I nostri rifiuti	75
8.2 Il nostro impegno sociale	76
Formazione	77
I servizi per gli SDG	77
I nostri fornitori e l'indotto generato dalle nostre Operations	78
Altre iniziative	79
NOTA METODOLOGICA	79
CONTATTI	79
INDICE DEI CONTENUTI GRI - OPZIONE CORE	80
Informativa generale (2016)	80
Performance economiche (2016)	81
Anticorruzione (2016)	81
Energia (2016)	81
Emissioni (2016)	81
Occupazione (2016)	81
Salute e sicurezza sul lavoro (2018)	82
Formazione e istruzione (2016)	82
Diversità e pari opportunità (2016)	82
Comunità locali (2016)	82
Privacy dei clienti (2016)	82
TEMI NON COPERTI DA INDICATORI GRI	83
Qualità	83
Innovazione	83
ALLEGATI	83
Tabella ad integrazione della sezione "La Governance e l'integrità di F2A"	83
Tabella ad integrazione della sezione "Le persone di F2A"	83
Tabella ad integrazione della sezione "Il Mondo di F2A - Highlights"	84

LETTERA AGLI STAKEHOLDER

Cari Stakeholder,

nonostante i tempi incerti che ci troviamo a vivere, in F2A siamo stati capaci di trasformare gli imprevisti in modalità di lavoro nuove, agili e ugualmente performanti e di continuare nel nostro percorso di continua crescita e rafforzamento.

La pandemia ha avuto un forte impatto a livello economico e, seppure negli ultimi mesi del 2021 si prevedesse una promettente ripresa ed un più sereno 2022, oggi ci troviamo ad assistere sgomenti ad una guerra ai confini dell'Europa ed al perdurare strisciante della crisi sanitaria.

In una situazione che metterà a dura prova i mercati e le aziende, abbiamo l'occasione di dimostrare ancora una volta ai nostri Clienti come il nostro lavoro ed i servizi da noi offerti rimangano per loro un punto saldo, una certezza su cui appoggiarsi.

Negli ultimi due anni abbiamo cambiato il nostro modo di lavorare per garantire la sicurezza di tutti - Dipendenti, Clienti, Fornitori - ed abbiamo implementato un modello di lavoro che funziona e che è ampiamente apprezzato dai colleghi: per quanto la situazione sanitaria gradualmente stia ritornando alla normalità, in F2A si continuerà a lavorare con modalità *smart working*, con una presenza in sede nell'ordine del 50% del tempo di ciascuno con modalità flessibili.

In parallelo in questi ultimi anni siamo cresciuti velocemente, per crescita organica e per acquisizioni; il processo di espansione di F2A continuerà anche in futuro con l'obiettivo di attrarre e consolidare nuove realtà di eccellenza e di rinforzare le nostre competenze ed i servizi resi ai nostri Clienti.

Ora, trovandoci a declinare gli obiettivi futuri, riteniamo di poter dimostrare anche la nostra capacità di rispondere a nuove istanze di tipo sociale e ambientale che derivano dal modello economico in cui siamo inseriti.

Il documento che vi apprestate a leggere è il nostro primo Bilancio di Sostenibilità e ha l'obiettivo di promuovere un dialogo sempre più trasparente con i nostri *stakeholder*, definendo *target* di miglioramento coerenti con i temi materiali identificati, con l'impegno di monitorarli periodicamente al fine di condividere con tutte le parti i progressi delle iniziative e valorizzare le strategie che stiamo concretamente sviluppando. Buona lettura!

Raul Mattaboni

Amministratore Delegato

1. IL MONDO F2A - HIGHLIGHTS

Persone competenti e tecnologia innovativa sono alla base dei risultati raggiunti.

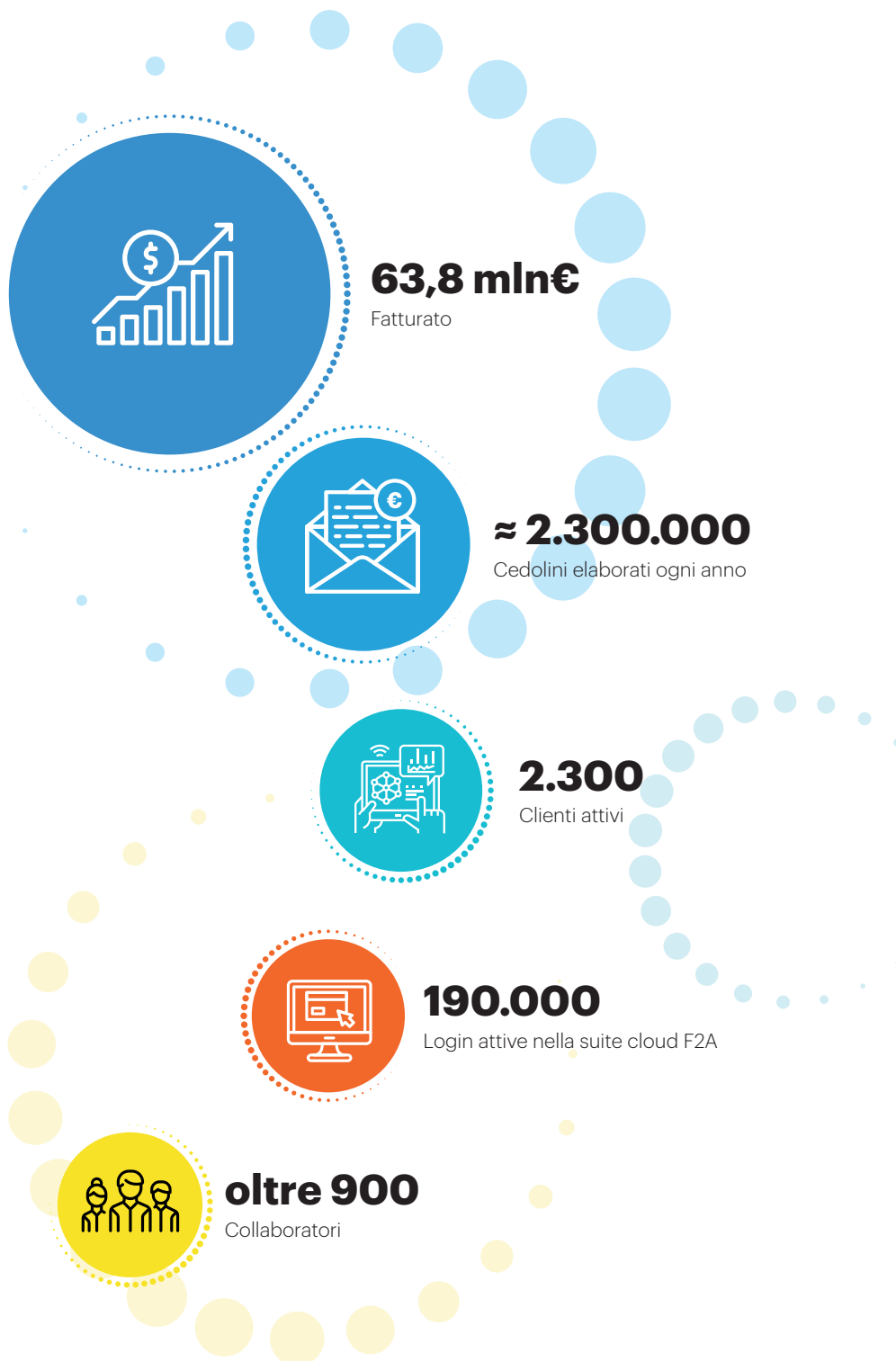


Figura 1

SOLIDITÀ IN CIFRE

Persone competenti e tecnologia innovativa: ecco i mezzi con cui abbiamo raggiunto i nostri traguardi

Figura 2

RISULTATI CONSEGUITI

nel periodo 2020/2022

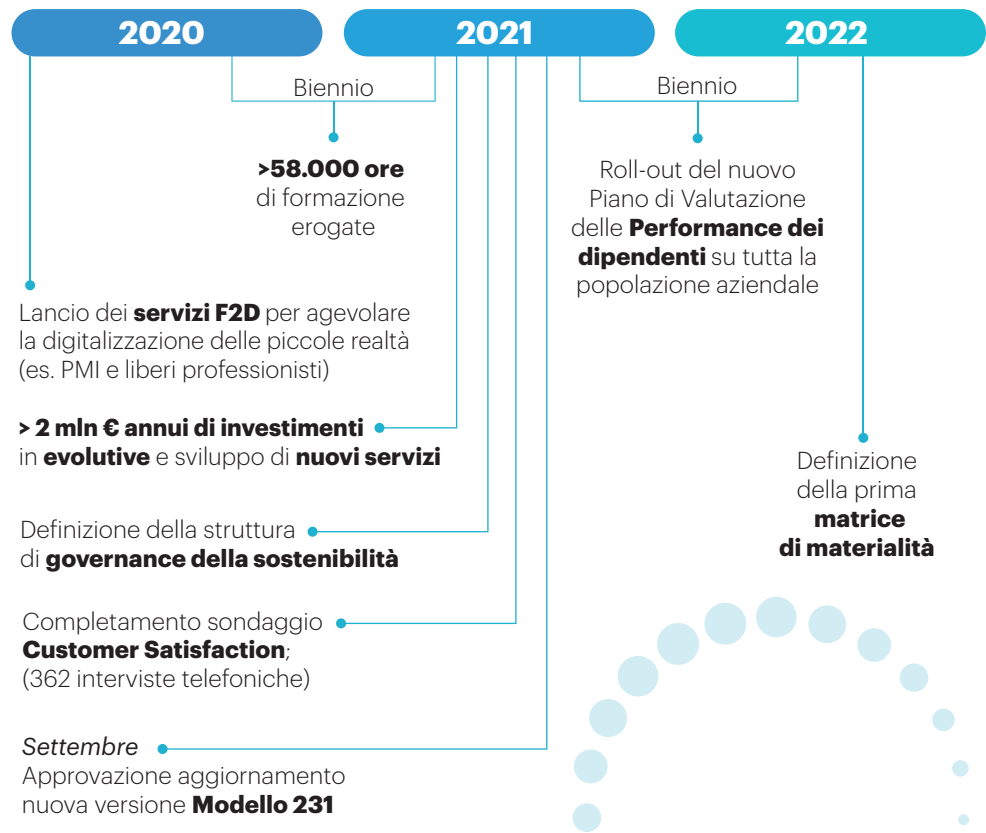
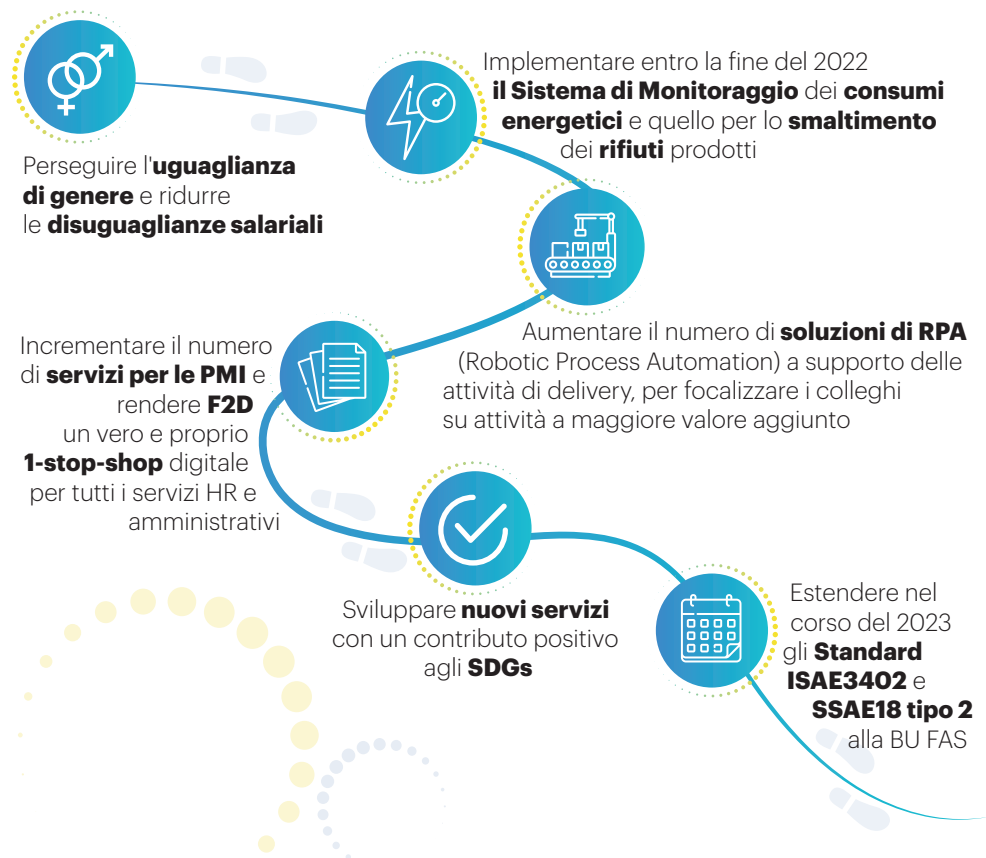


Figura 3

I PROSSIMI PASSI PER IL NOSTRO FUTURO



1.1 CHI SIAMO

Persone, idee e tecnologie per la gestione e la crescita della tua impresa.

Il Gruppo F2A (di seguito "F2A", "l'Azienda", "la Società") è leader nel panorama dell'*outsourcing* di servizi integrati a perimetro HR / Payroll, Amministrazione del personale, Contabilità, Finanza e Amministrazione.

La nostra piattaforma di servizi si rivolge ad aziende di tutte le dimensioni e si articola in:

- **Human Resources:** amministrazione del personale, gestione delle risorse umane, *audit*, pianificazione e controllo, consulenza del lavoro;
- **Finanza e amministrazione:** contabilità e amministrazione in *outsourcing*, gestione amministrativa in *back office*, consulenza contabile e IAS & IFRS, *Payroll Accounting*;
- **Servizi aggiuntivi:** contenzioso fiscale, *transfer pricing*, *cross border tax*, *digital finance transformation*, analisi evoluta di processo, *governance legal risk & compliance*, servizi di *media relations*, *social media management*, gestione eventi e formazione, anche finanziata.

Da oltre 60 anni al servizio delle aziende, contiamo oggi oltre 900 dipendenti distribuiti in 13 sedi (12 in Italia e 1 a Tirana - Albania - con *headquarter* a Milano) e più di 2.300 Clienti nazionali ed internazionali. Con le nostre competenze multidisciplinari siamo in grado di offrire diversi modelli di *outsourcing* per la semplificazione dei processi interni aziendali e l'ottimizzazione dei costi.



La piattaforma F2A

HR, Finanza e servizi
per le aziende



1.2. LA NOSTRA STORIA

La fondazione, gli anni della crescita, l'espansione

La nostra storia inizia negli anni Sessanta con la nascita di *FIS - Full Integrated Solutions S.p.A.*, società che si occupa dell'erogazione di servizi fiduciari, contabili, fiscali e societari ai clienti italiani di una società di revisione svizzera. Tra gli anni Settanta e gli anni Novanta, FIS registra una crescita dell'offerta di servizi a società controllate da gruppi europei ed americani, in virtù dell'ingresso in un *network* mondiale attivo nel settore della revisione contabile. Nel corso degli anni Novanta incrementa il portafoglio servizi offrendo anche l'amministrazione del personale e lanciando su larga scala servizi in *outsourcing* sul mercato italiano. Nel 2002 FIS esce dal *network* di revisione cui era collegata, diventando un *player* autonomo nel mercato dell'*outsourcing* per la gestione delle risorse umane, della tesoreria e del controllo di gestione. Parallelamente, sempre a partire dagli anni Sessanta, viene fondato lo studio di consulenza del lavoro che darà origine poi ANTEX S.r.l che, tra il 1970 e il 1990, gestisce attività di consulenza del lavoro, *payroll outsourcing* e sviluppo di procedure IT proprietarie. Negli anni Novanta ANTEX acquisisce le attività amministrative HR di grandi gruppi. Le due società sono in grado di crescere nel mercato italiano nei rispettivi settori grazie alla qualità, all'innovazione, all'ampiezza dei servizi forniti e alla sofisticazione delle piattaforme *software* utilizzate nei rispettivi ambiti. La clientela, composta da primarie aziende italiane e multinazionali dei più svariati settori, ha un altissimo tasso di *retention* e di soddisfazione.

La nascita del Gruppo

Nel 2006, dall'unione tra *FIS* e *ANTEX* nasce il Gruppo *FIS-Antex*, un polo unico nel panorama italiano dell'*outsourcing*, in grado di offrire servizi e consulenza sia in ambito Amministrazione e Gestione del Personale che in ambito Amministrazione e Controllo. La scelta di proseguire insieme il cammino risponde prevalentemente alle esigenze di concentrazione che il mercato dell'*outsourcing HR* manifesta in modo chiaro sin dalla prima metà degli anni 2000.

Nel 2013 il fondo *Argos Soditic*, con il coinvolgimento del *Management*, acquisisce una quota di maggioranza di *FIS-Antex*: il Gruppo abbandona così la propria dimensione imprenditoriale e dà avvio all'offerta di servizi a livello internazionale. L'anno successivo, a completamento di un percorso congiunto durato 8 anni, *FIS* e *ANTEX* si fondono, dando vita a F2A.

Nel 2016 il fondo *Ardian*, insieme al *Management*, rileva il 100% di F2A, con l'obiettivo di rafforzarne la *leadership* sul mercato italiano dell'*outsourcing* e consolidarne il processo di espansione all'estero. Dal 2016 al 2020 il Gruppo F2A si rafforza con l'acquisizione di 8 nuove realtà, con l'obiettivo di consolidarne la propria presenza sul mercato e rafforzarsi in termini di qualità dei servizi e capacità di innovazione.

In particolare, le acquisizioni sono state:

- [2016](#): Alpha Data Center – HR
- [2016](#): Business Data Service – HR
- [2017](#): Consult Data – HR
- [2018](#): Selesta Ingegneria (Gruppo Zucchetti) – Software per la gestione presenze
- [2018](#): Archimede HR S.r.l. – Gestione presenza
- [2019](#): Elaborazioni Casagrande – HR
- [2019](#): Gruppo CMP – HR, FAS e Comunicazione
- [2020](#): Besana e Cantù – HR

Successivamente, ad aprile 2020, viene annunciato il lancio di *F2A Professional STP*. La società accoglie i consulenti del lavoro e i commercialisti già attivi in F2A, per garantire un servizio di consulenza ancora più puntuale e specifico, aprendo le porte ai professionisti iscritti agli ordini, in un'ottica di crescita continua.

Verso la fine del 2020, F2A presenta F2D, la prima *digital-platform* italiana per servizi di *outsourcing* per il Personale e l'Amministrazione dedicata a PMI, Start-up e Liberi Professionisti. F2D rappresenta una vera e propria evoluzione di un settore sino ad ora prettamente offline.

Inoltre, all'interno del percorso di acquisizioni si colloca *2B1 Group*, società acquisita nel 2021, attiva nell'*outsourcing* delle aree contabili e di *back-office* amministrativo operante nelle sedi di Milano, Roma e Tirana (Albania). Sempre nello stesso anno sono state aperte 2 *branch* in Albania, è stato venduto il ramo d'azienda *Mizar* e acquisito il ramo d'azienda *eHRgon*. Inoltre, è stata costituita *F2A Formazione Srl*.

Nel 2022, F2A annuncia l'ingresso nel gruppo di *EasyPay*, società che offre servizi HR in particolare *payroll*, servizi fiscali e *welfare* aziendale, e di *ETAss*, azienda che propone servizi di formazione professionale (finanziata e non) e di gestione del personale.

Figura 4

LE TAPPE DEL NOSTRO PERCORSO DI CRESCITA

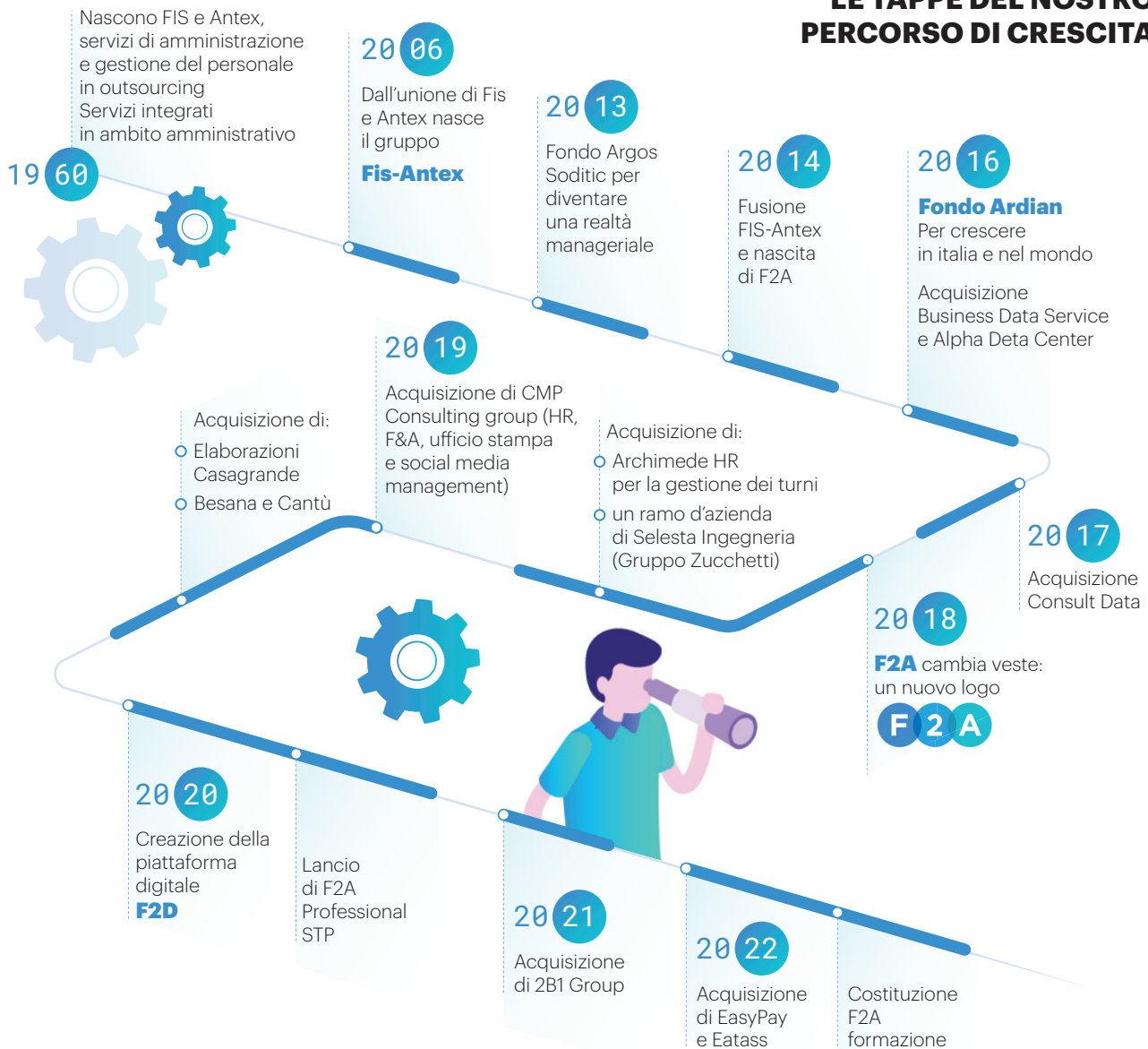


Tabella 1
I NOSTRI NUMERI

Importo in migliaia di €	2020	2021
Ricavi netti totali	61.717	63.766
N. di occupati - Italia	729	703*
N. di occupati - Albania	-	164
Numero di clienti	1.993	2.300
Mercati serviti	Italia	Italia

* Include: F2A, Asaf Srl (solo fissi), CMP Italy Srl, Double Srl, F2D Srl, F2A Professional STP, 2B1 Srl, Elaborazioni Casagrande Srl, Besana Cantù Srl. Esclude: stagisti, co.co.co., amministratori.



Figura 5

RICAVI

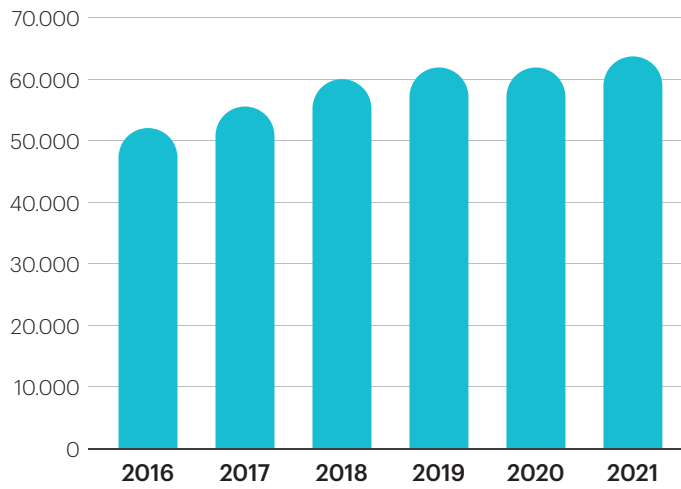


Figura 6

RICAVI PER BUSINESS UNIT

Dati 2021

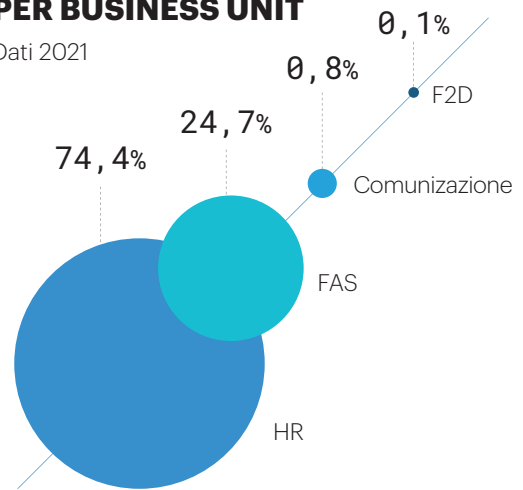


Figura 7

SETTORI SERVITI

Dati 2021

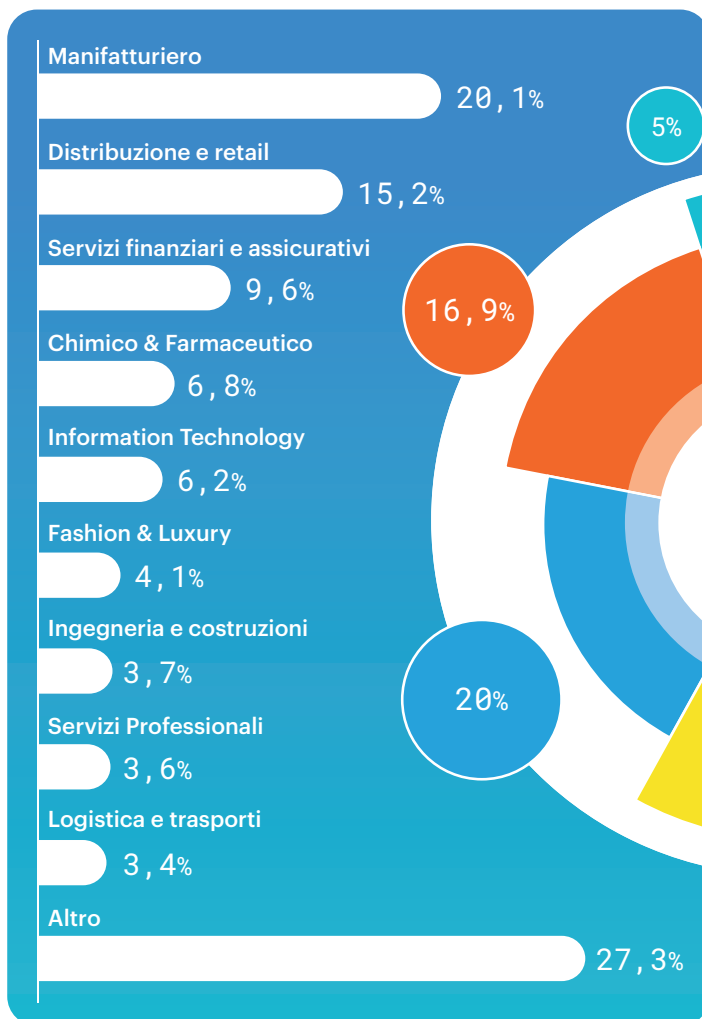
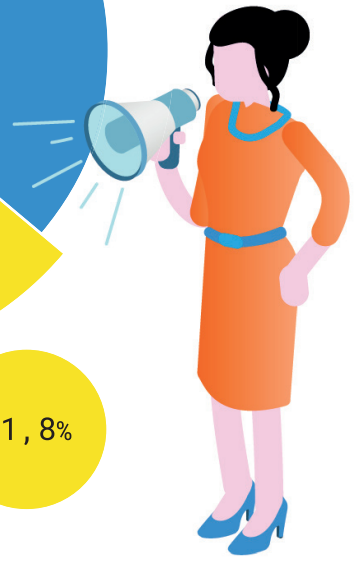
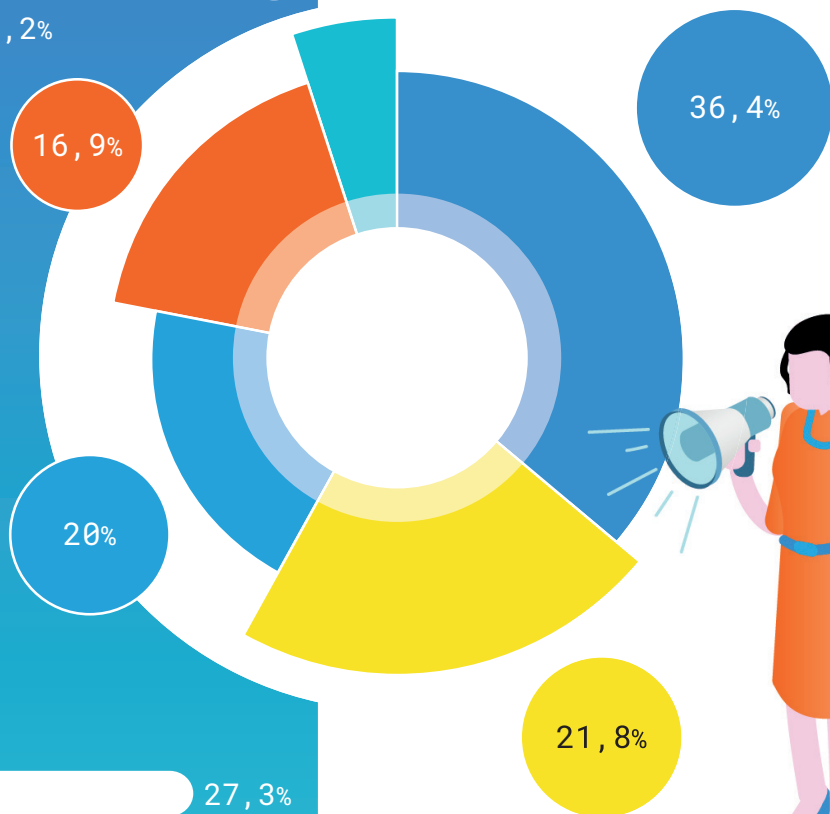


Figura 8

DIMENSIONE CLIENTI

Dati 2021

- Micro Imprese (fino a 9 dipendenti)
- Medie Imprese (50-249 dipendenti)
- Non classificati
- Piccole Imprese (10-49 dipendenti)
- Grandi Imprese (>250 dipendenti)



1. 3. LE ASSOCIAZIONI A CUI PARTECIPIAMO E LE PARTNERSHIP



The British Chamber of Commerce for Italy

La Camera di Commercio Britannica per l'Italia (BCCI) è un ente privato senza scopo di lucro che lavora a stretto contatto con il Consolato Generale Britannico e il Dipartimento per il Commercio Internazionale a Milano e con l'Ambasciata Britannica a Roma. La missione della Camera è assistere e incoraggiare lo sviluppo del commercio e degli investimenti tra il Regno Unito e l'Italia e sostenere e promuovere gli interessi delle attività commerciali dei suoi membri.



Confimprese

Confimprese è un'Associazione privata, riconosciuta e senza scopo di lucro, che dal 1999 lavora a fianco delle imprese che operano nel commercio, con reti *franchising* e dirette. Confimprese supporta i suoi soci aiutandoli a intrecciare nuove relazioni e a pianificare il proprio sviluppo, in Italia e all'estero.



Tramite F2D siamo soci Assintel. Assintel è l'Associazione Nazionale di riferimento delle imprese ICT e digitali e aderisce a Confcommercio – Imprese per l'Italia. Rappresenta le imprese associate presso autorità, enti ed istituzioni, ne tutela gli interessi e progetta iniziative e servizi a loro concreto supporto. Assintel interpreta le esigenze dell'ecosistema di partnership, composto da operatori globali e locali dei diversi segmenti del mercato ICT, ed è impegnata a mettere in contatto concretamente domanda e offerta ed è in prima linea per favorire lo sviluppo di una cultura dell'Innovazione tecnologica nel Sistema-Paese.



Siamo Partner 24Ore, l'esclusivo network professionale creato dall'esperienza de Il Sole 24 Ore, che ha riconosciuto in F2D un business partner specializzato, competente e certificato.



Official Partner Italiano di LinkedIn, grazie ad ETAss

Dal 2010, ETAss è *Official Partner LinkedIn* ed esclusivista dei prodotti LinkedIn per la Pubblica Amministrazione. La collaborazione con LinkedIn prevede sia la vendita diretta dei prodotti che lo sviluppo di progetti innovativi (Comunicazione, *Talent Acquisition*, *Lead Generation*, *Networking*, ecc.) realizzati in collaborazione con importanti realtà del mondo delle Imprese, della PA, delle Università e che hanno riguardato anche progetti di carattere internazionale finanziati dalla Commissione Europea.





ESG

Concepire,
riconoscere e misurare
la creazione di valore

2. LA SOSTENIBILITÀ PER F2A

Environmental, Social, Governance. Tre parole, tipicamente conosciute sotto l'acronimo ESG, che per F2A rappresentano un nuovo modo di concepire, riconoscere e misurare la creazione di valore.

La sensibilità verso ciò che oggi scopriamo essere fragile e il rispetto per le risorse così preziose, sono comportamenti che dobbiamo tutti imparare a coltivare tanto sul posto di lavoro quanto nella nostra vita privata.

Il nostro impegno viene valorizzato con la redazione di questo primo Bilancio di Sostenibilità, nel quale abbiamo voluto rappresentare i valori del Gruppo F2A e delle azioni intraprese in ottica ESG.

2.1. MISSION E VALORI DI F2A: IL FUTURO DELL'OUTSOURCING

Siamo un gruppo di professionisti con esperienze complementari, uniti e appassionati, per fornire sempre ai nostri Clienti la soluzione migliore. Alla base dei nostri servizi c'è una costante ricerca tecnologica, per rispondere con la massima flessibilità alle richieste del mercato italiano e internazionale: reagire al cambiamento è essenziale per ogni azienda di successo.

Qualità, impegno e passione sono il fulcro dei valori a cui F2A fa riferimento e le basi del rapporto fra datore di lavoro e dipendenti.



QUALITÀ

Il nostro *team* di esperti è in grado di assistere il *management* in tutti i processi decisionali più delicati



IMPEGNO

Al primo posto ci sono i Clienti che supportiamo con flessibilità e trasparenza nel conseguimento dei loro obiettivi



PASSIONE

L'attenzione alle esigenze dei Clienti e lo sviluppo di nuove competenze sono il nostro DNA

2.2. ANALISI DI MATERIALITÀ

In linea con le indicazioni del *Global Reporting Initiative (GRI)*, abbiamo svolto un'analisi di materialità al fine di identificare i temi materiali per F2A, ossia i temi in grado di riflettere gli impatti ambientali, sociali ed economici rilevanti per il Gruppo o che abbiano influenza sulle aspettative degli *stakeholder*.

Il processo di analisi di materialità viene utilizzato come base di partenza per sviluppare una rendicontazione di sostenibilità il più possibile trasparente, chiara ed efficace. In particolare, abbiamo aderito ai principi di rilevanza, inclusività, contesto di sostenibilità e completezza promossi dallo standard GRI.

La matrice di materialità permette di calare la strategia di sostenibilità di lungo periodo nelle attività operative e quotidiane del Gruppo, mantenendo allineate le aspettative degli *stakeholder* e le scelte di *business*.

Consapevoli del ruolo strategico della matrice di materialità e della rendicontazione di sostenibilità, nel corso del 2022, abbiamo dato inizio al processo di analisi di materialità, con lo scopo di individuare gli ambiti in cui le nostre attività possono incidere maggiormente sull'ambiente e sugli *stakeholder* e con l'obiettivo di mettere la sostenibilità al centro della nostra strategia di Gruppo e di allinearla alle aspettative esterne.

Il processo di definizione e creazione della matrice di materialità è stato promosso e condotto dall'Amministratore Delegato di F2A con il supporto del *Management* e con la supervisione di una società di consulenza esterna.

Tale processo si è articolato in quattro fasi principali:

- FASE 1:** Analisi del contesto di riferimento;
- FASE 2:** Valutazione della rilevanza dei temi di sostenibilità;
- FASE 3:** Approvazione;
- FASE 4:** Pubblicazione.

FASE 1: Analisi del contesto di riferimento

Al fine di individuare i temi di sostenibilità rilevanti, è stata svolta un'analisi dei *trend* di sostenibilità e dei più importanti documenti sia esterni che interni a F2A per poi realizzare un confronto di mercato con le aziende che operano nel nostro settore di appartenenza.

L'analisi è stata sviluppata in 3 fasi:

- analisi della documentazione aziendale tra cui, a titolo esemplificativo, Bilancio di Esercizio, Organigramma, Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001, *Policy* e Procedure interne, presentazioni, *brochure*, *report*;
- analisi di documenti esterni tra cui, a titolo esemplificativo, standard e iniziative internazionali quali gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), il *framework* "Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation" del *World Economic Forum*, gli *standard* e il *report* "Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know?" della Global Reporting Initiative (GRI);
- *benchmarking* dei principali *competitor* ed attività di ricerca *desk* volta ad individuare le *best practice* di mercato e i principali *trend* di sostenibilità del settore di riferimento.



Aree di materialità

Mappatura ed analisi

FASE 2: Valutazione della rilevanza dei temi di sostenibilità

La seconda fase ha avuto ad oggetto l'individuazione delle aree di materialità di F2A e la determinazione della rilevanza di tali aree per F2A e i suoi *stakeholder*.

Il processo si è articolato nelle seguenti attività:

- interviste mirate con il *Management* di F2A che hanno portato all'individuazione di 11 aree di materialità, alla mappatura degli *stakeholder* e alla raccolta delle relative aspettative;
- *workshop* di condivisione delle aree di materialità finalizzato alla prioritizzazione e al posizionamento delle aree di materialità sulla matrice.

Le aspettative e le esigenze degli *stakeholder* sono state determinate mediando le principali evidenze emerse dall'analisi del contesto di riferimento con le prospettive del *Management*.

In particolare, la mappa degli *stakeholder* e le relative aspettative sono state definite attraverso interviste mirate e approfondimenti con le funzioni aziendali deputate alla gestione quotidiana dei rapporti con le rispettive categorie di portatori d'interesse.

Tale processo ha portato all'individuazione dei seguenti *stakeholder*:

- *Persone F2A*;
- *Clienti*;
- *Azionisti*;
- *Enti regolatori*;
- *Comunità locali*;
- *Fornitori*;
- *Nuovi dipendenti / candidati*;
- *Management Team*.

La tabella che segue presenta una mappatura degli *stakeholder* F2A e delle aree di materialità rilevanti che incidono sulle loro aspettative e decisioni.



Tabella 2

MAPPATURA STAKEHOLDER

STAKEHOLDER	MATERIALITÀ										
	Etica & Compliance	Privacy	Cybersecurity	Attrazione dei talenti	Formazione e sviluppo professionale	Wellbeing	Diversità e inclusione	Qualità	Innovazione	Gestione impegno ambientale	Gestione impegno sociale
Persone F2A	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Clienti	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓
Azionisti	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Enti Regolatori	✓	✓	✓								
Comunità locali				✓						✓	✓
Fornitori	✓	✓	✓					✓		✓	✓
Nuovi dipendenti/candidati				✓	✓	✓					
Management team	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

FASE 3 E 4: Approvazione e pubblicazione

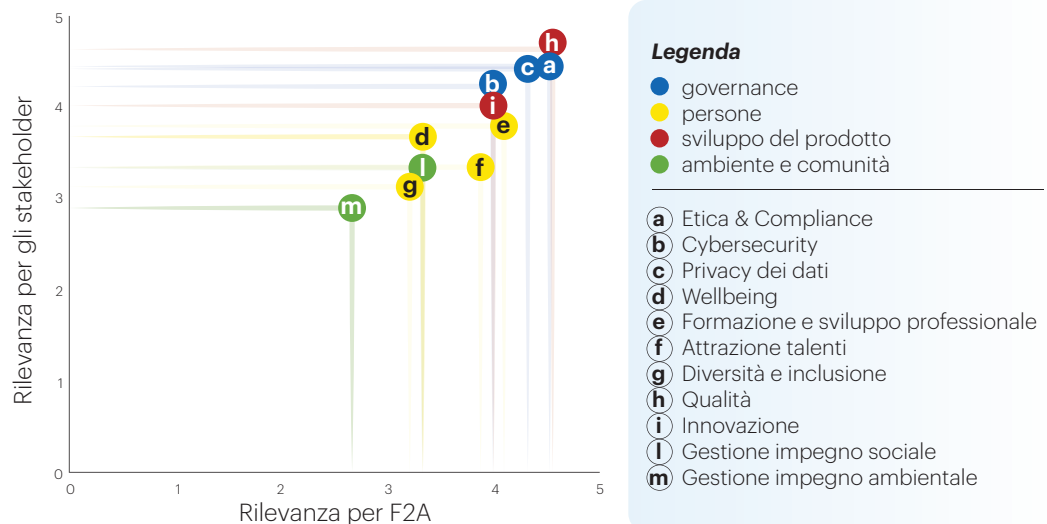
La matrice di materialità elaborata dal *Management* di F2A è stata successivamente approvata dall'Amministratore Delegato ed è illustrata qui di seguito. Nei prossimi anni la matrice potrà essere oggetto di aggiornamenti che rifletteranno le evoluzioni del settore, i *trend* internazionali ed eventuali prospettive mutate degli *stakeholder*.

2.3. LA MATRICE DI MATERIALITÀ 2021



Figura 9

LA MATRICE DI MATERIALITÀ 2021



La Matrice di Materialità rappresenta la rilevanza delle aree di materialità sia per F2A che per i suoi *stakeholder*. In particolare, le aree di materialità sono state posizionate lungo due assi:

- l'asse delle ascisse in cui è misurata la rilevanza per F2A;
- l'asse delle ordinate in cui è misurata la rilevanza per gli *stakeholder* di F2A.

A ciascuno degli 11 temi materiali e per entrambe le dimensioni di analisi, è stato attribuito un punteggio quantitativo su una scala di rilevanza crescente da 1 a 5 ["1" = bassa; "5" = alta]; in particolare, i punteggi sono stati assegnati secondo 3 step:

- **Step 1:** sono state svolte interviste all'interno dell'organizzazione con l'Amministratore Delegato e 9 persone di riferimento della Società nel corso delle quali è stato chiesto di assegnare il punteggio di rilevanza considerando sia la prospettiva di F2A che quella degli *stakeholder*. La prima bozza della matrice di materialità è stata ottenuta calcolando la media dei punteggi raccolti;
- **Step 2:** è stato svolto un *workshop* che ha visto coinvolti l'Amministratore Delegato e 16 persone chiave opportunamente selezionate tra Dirigenti e responsabili di funzione. I partecipanti sono stati suddivisi in 2 gruppi, il primo per rappresentare il punto di vista degli *stakeholder*, il secondo quello di F2A. La seconda bozza della matrice è stata finalizzata integrando i punteggi attribuiti da parte dei due gruppi;
- **Step 3:** i punteggi quantitativi presenti nella matrice di materialità definitiva sono stati calcolati come media aritmetica dei punteggi della matrice di materialità derivante dallo *Step 1* (Interviste mirate) e i punteggi della matrice di materialità derivante dallo *Step 2* (*Workshop*).

In conformità con la logica ESG (Environmental, Social & Governance), gli 11 temi materiali – descritti di seguito – sono stati suddivisi nelle seguenti quattro categorie:



Temi materiali

11 temi per quattro categorie

TEMI MATERIALI RELATIVI ALLA GOVERNANCE

(riportati in **blu** nella matrice)

Etica e compliance

Etica e *compliance* sono elementi fondamentali per il successo di F2A e rappresentano un fattore di differenziazione competitiva nel rapporto con gli *stakeholder*. Comportamento etico, rispetto dei valori e attenzione alla *compliance*, non solo riducono il rischio di *non conformità normative* ed il relativo rischio reputazionale, ma rappresentano un elemento centrale dei prodotti e dei servizi offerti. F2A progetta infatti soluzioni finalizzate a supportare i Clienti affinché possano rispettare i propri obblighi di *compliance*, non solo a garanzia della loro continuità operativa ma anche del loro profilo reputazionale ed etico.

Privacy dei dati

Garantire la conformità dei servizi recependo i continui aggiornamenti normativi in materia di *privacy* e protezione dei dati è una delle priorità per F2A. Gestendo quotidianamente i dati di imprese, dipendenti, lavoratori e partner commerciali, assicurare *privacy* e sicurezza dei dati trattati è un requisito fondamentale per incontrare la fiducia dei Clienti e stare sul mercato.

Cybersecurity

In considerazione della tipologia di servizi offerti ai Clienti e, nel contesto di un panorama digitale in continua evoluzione, per F2A è fondamentale garantire che i propri servizi siano protetti da rischi e minacce per la sicurezza. In particolare, sicurezza, *privacy* dei dati, prevenzione delle frodi e gestione delle crisi sono aspetti fondamentali per garantire la qualità dei servizi e la continuità operativa.



Governance

Fattore distintivo per F2A

TEMI MATERIALI RELATIVI ALLO SVILUPPO DEL PRODOTTO (riportati in **rosso** nella matrice)



Standard

La qualità come fattore competitivo fondamentale

Qualità

Per F2A, garantire elevati *standard* di qualità del prodotto/servizio rappresenta un fattore competitivo fondamentale. Parlando di *qualità* ci riferiamo a:

- disponibilità di competenze e professionalità per fornire un servizio di eccellenza minimizzando l'errore;
- precisione e velocità nel recepire gli adeguamenti necessari per ottemperare alle evoluzioni normative (es. *compliance*, *privacy* e sicurezza dei dati);
- capacità di customizzare il prodotto/servizio recependo i bisogni del cliente e fornendo *best practice*.

Innovazione

Innovare per rispondere alle esigenze di un mercato in continua evoluzione è per F2A un fattore di differenziazione competitiva fondamentale nel rapporto con i Clienti. L'innovazione non si esaurisce nella creazione di strumenti che aiutano i Clienti a lavorare meglio e a migliorare l'esperienza utente (sia dal punto di vista funzionale che tecnologico), ma riguarda anche lo sviluppo di prodotti/servizi nuovi per ambito e applicazione.

TEMI MATERIALI RELATIVI ALLE PERSONE (riportati in **giallo** nella matrice)

Attrazione dei talenti

Il successo di F2A dipende dalle persone. L'attrazione dei migliori talenti, di persone competenti, ambiziose ed appassionate è indispensabile per arricchire la cultura aziendale ed è una leva per lo sviluppo.



Formazione e sviluppo professionale

Lo sviluppo e la crescita professionale di tutti i dipendenti di F2A è fondamentale per offrire competenze, prodotti e servizi di qualità ai Clienti e per garantire l'efficienza operativa della Società.

Investire sulle competenze dei dipendenti, sulla crescita professionale e sul miglioramento continuo sono aspetti fondamentali non solo per garantire soddisfazione e motivazione, ma anche per rispondere adeguatamente alle richieste dal mercato.

Wellbeing

Le persone sono importanti per il successo di F2A. Il benessere fisico, emotivo e finanziario dei lavoratori favoriscono fidelizzazione e *retention* e garantiscono la creazione di un ambiente positivo e motivato – a loro volta fattori fondamentali per garantire la continuità del *business* e consolidare il rapporto con il Cliente.

Diversità e inclusione

La tutela delle diversità e la promozione delle pari opportunità sono fondamentali per creare un ambiente di lavoro inclusivo, rispettoso e capace di valorizzare prospettive diverse. La capacità di attrarre persone appartenenti a categorie e culture diverse arricchisce l'organizzazione con nuovi punti di vista diventando un elemento chiave per la crescita di F2A.



Persone

Il successo di F2A dipende dalle persone

TEMI MATERIALI RELATIVI AD AMBIENTE E COMUNITÀ (riportati in **verde** nella matrice)

Gestione dell'impegno ambientale

La gestione dell'impegno ambientale è parte integrante della strategia aziendale. Valutare, gestire e comunicare l'impegno ambientale di F2A, non solo riduce il rischio reputazionale per la Società, ma ha anche un'importante valenza per la creazione di consapevolezza tra tutti gli *stakeholder*.

Gestione dell'impegno sociale

Il successo e la crescita di F2A dipendono dalla comunità in cui l'azienda opera. Il rapporto con il territorio è infatti rilevante in termini reputazionali, di attrazione delle risorse umane e di prosperità economico-sociale.



Ambiente

Una gestione attenta per la crescita di consapevolezza

2.4. F2A E GLI SDG

(SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS)



Agenda 2030

Gli obiettivi F2A

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità. Sottoscritta il 25 settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri delle Nazioni Unite e approvata dall'Assemblea Generale dell'ONU, essa rappresenta una strategia "per ottenere un futuro migliore e più sostenibile per tutti"¹.

L'Agenda è costituita da 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile, **Sustainable Development Goals** (SDGs), declinati in 169 target (in ambito ambientale, economico, sociale e istituzionale) che dovranno essere raggiunti entro il 2030. L'Agenda affronta un'ampia gamma di questioni relative allo sviluppo sostenibile e ai suoi requisiti fondamentali e declinati in più di 240 indicatori.

Punto chiave del programma d'azione è il concetto di *global partnership* tra governi, comunità di imprese e società civile, a cui tutti sono chiamati a contribuire.

Riconoscendo l'importanza del contributo di ciascun soggetto al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile, noi del Gruppo F2A abbiamo integrato gli SDG nella nostra strategia di sostenibilità, partendo da un'attenta analisi delle materialità e dei rispettivi impatti sui 17 obiettivi delle Nazioni Unite e abbiamo quindi identificato gli SDG a cui potremo contribuire nel lungo periodo. I 6 SDG descritti di seguito ispireranno i nostri sforzi futuri a livello sia strategico che operativo e ci guideranno nella definizione dei target di miglioramento.



- **Istruzione di qualità**

Abbiamo a cuore la formazione dei nostri dipendenti in quanto di grande rilevanza nello sviluppo del capitale umano, che rappresenta uno dei principali fattori di crescita economica, sostenibile e inclusiva. Nonostante un relativo rallentamento nel 2020 a causa del Covid-19, nel 2021 sono state erogate complessivamente 38.829 ore di formazione grazie al Fondo Nuove Competenze.



- **Uguaglianza di genere**

In F2A le donne costituiscono oltre il 66% dei nostri dipendenti. In F2A non esiste discriminazione, per questo abbiamo introdotto una politica di equa retribuzione tra uomo e donna e l'inclusione è la chiave delle nostre policy e del nostro Codice di Comportamento. Scegliere di essere una società inclusiva e valutare i dipendenti unicamente per le loro capacità non è solo una scelta "di campo", ma anche una grande opportunità: è dimostrato come i luoghi di lavoro dove le diversità vengono valorizzate tendano ad avere tassi di abbandono dei dipendenti più bassi e ciò fortifica le relazioni e rappresenta un forte valore aggiunto nella condivisione di *best practice*.

¹ www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/

- **Lavoro dignitoso e crescita economica**

Noi di F2A vogliamo mantenere alto il benessere dei nostri dipendenti, per questo motivo abbiamo adottato *best practice* per la gestione interna delle risorse umane e messo in atto diverse iniziative con l'obiettivo di migliorare la qualità degli spazi lavorativi.



- **Imprese, innovazione e infrastrutture**

Crediamo fortemente nel potenziale dell'innovazione e il nostro impegno è declinato sia nello sviluppo di offerte digitali dedicate al mondo della piccola e media impresa, sia nell'offerta di servizi che possano aiutare i Clienti a lavorare meglio, coinvolgendoli nell'innovazione di prodotto e/o offrendo loro una *user experience* migliore.



- **Ridurre le disuguaglianze**

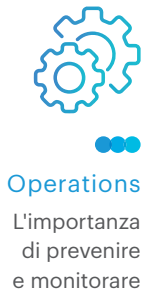
F2A riconosce il merito individuale attraverso bonus, aumenti dello stipendio base e promozioni a dipendenti selezionati per premiare i loro sforzi. Nel 2021 è stato avviato il pilota del nuovo processo di valutazione delle *performance* (*Performance Management*) con l'obiettivo di fornire a tutti i dipendenti pari opportunità di crescita legate a obiettivi concreti e meriti effettivi.



- **Agire per il clima**

Consapevoli dei rischi derivanti dall'emergenza climatica, vogliamo rafforzare sempre di più il nostro impegno al fine di minimizzare il nostro impatto ambientale. Nell'ultimo biennio abbiamo intrapreso diverse iniziative che hanno coinvolto operativamente diverse funzioni aziendali, quali ad esempio la Direzione Acquisti (per l'ammodernamento del parco auto con l'introduzione di vetture ibride) e la Direzione IT (per il consolidamento e l'efficientamento dell'infrastruttura tecnologica).





3. LA GOVERNANCE E L'INTEGRITÀ DI F2A

All'interno di uno scenario di Mercato caratterizzato da una crescente complessità e da rapidi cambiamenti che moltiplicano le opportunità di sviluppo, ma anche i rischi, riveste importanza fondamentale la capacità di governare le nostre *Operations*, adottando presidi organizzativi idonei a censire, prevenire e monitorare costantemente le varie tipologie di rischio assunte.

La nostra Società è controllata dal Fondo Ardian, che nel 2016, insieme al *Management*, ha rilevato il 100% di F2A, con l'obiettivo di rafforzarne la *leadership* sul mercato italiano dell'*outsourcing* e consolidarne il processo di espansione all'estero.

Al 31.12.2021, del Gruppo fanno parte, oltre alla Capogruppo F2A S.r.l., le seguenti società controllate direttamente dalla capogruppo stessa:

- Antex Servizi Assistenza Fiscale S.r.l. (posseduta al 100%);
- FIS Rappresentanze Fiscali S.r.l. (posseduta al 100%);
- F2A Professional STP (posseduta al 90% tramite CMP Italy S.r.l.);
- F2D S.r.l. (posseduta al 100%);
- F2A Formazione S.r.l. (posseduta al 100%);
- Assocaaf (11,15%).

Siamo amministrati da un Consiglio di Amministrazione, nominato e selezionato su indicazione del socio di maggioranza. Nel processo di nomina e selezione vengono coinvolti gli *stakeholder* (inclusi gli azionisti), viene considerata la diversità, l'indipendenza, la competenza relativa ai temi economici, ambientali e sociali.

Il Consiglio di Amministrazione è composto da 5 membri, tra i quali una donna (20% del totale).

Relativamente alla composizione di età, 3 membri del Consiglio di Amministrazione hanno un'età maggiore o uguale a 51 anni, mentre 2 rientrano nella fascia 31-50.

Il Consiglio di Amministrazione ha durata annuale e scade con l'approvazione del bilancio. Al Consiglio di Amministrazione competono tutti i poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della società. Il controllo sull'operato del Consiglio è affidato al Collegio Sindacale.

Il Consiglio di Amministrazione definisce gli indirizzi strategici e le linee guida della sostenibilità, anche se ancora in modo non strutturato; questo compito è stato affidato ad un membro del CdA.

Inoltre, è presente un *Comitato di Direzione*, che comprende tutti i responsabili delle funzioni *corporate* e i responsabili delle Business Unit operative, composto, ad oggi, da 12 persone.

Il *Comitato di Direzione* si riunisce con cadenza settimanale e si focalizza sulle criticità in corso e sulle tematiche che coinvolgono più Business Unit con l'obiettivo di farne una sintesi e trovare soluzioni concrete.

Gli stessi membri del Comitato, senza l'Amministratore Delegato si riuniscono con cadenza settimanale all'interno di un incontro denominato *TMT meeting* (*Top Management Team*).

Nel corso dell'ultimo biennio non si sono verificate criticità, ovvero comportamenti in violazione del Modello di *Governance* adottato, tali da rendere necessario effettuare una comunicazione al Consiglio di Amministrazione.



Tabella 3

COMPOSIZIONE CDA AL 31.12.2021

	Età	Sesso	Ruolo esecutivo	Indipendenza	Competenze ESG
Presidente: Marcello Priori	≥51	M	✗	✓	✗
Amministratore Delegato: Raul Mattaboni	≥51	M	✓	✗	✗
Marco Molteni	31-50	M	✗	✗	✗
Giacomo Brettoni	31-50	M	✗	✗	✗
Stefania Petruccioli	≥51	F	✗	✓	✓

3.1. IL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE

F2A si impegna a presentare un assetto organizzativo adeguato alla dimensione e alla vocazione operativa dell'impresa, attuando specifici protocolli, nell'ambito del Modello Organizzativo adottato ai sensi del D. Lgs.231/2001 (di seguito "Modello Organizzativo" o "Modello 231").

L'obiettivo del Modello è la predisposizione di un sistema strutturato, integrato e organico di prevenzione, dissuasione e controllo, finalizzato alla riduzione del rischio di commissione dei reati mediante l'individuazione delle "attività sensibili" e, se necessario, alla loro conseguente corretta procedimentalizzazione.

In tale contesto, particolare rilievo assume il "Sistema dei Controlli Interni", costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative che mirano ad assicurare il rispetto delle strategie aziendali ed il conseguimento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi aziendali, la salvaguardia del valore delle attività e della protezione dalle perdite, l'affidabilità e l'integrità delle informazioni contabili e gestionali nonché la conformità delle operazioni con la normativa e le disposizioni interne.

Siamo sensibili alle aspettative della Compagine Sociale e di tutti i nostri *stakeholder* e siamo consapevoli del valore che un Sistema di Controllo Interno idoneo a prevenire la commissione di reati da parte di tutto il Personale può garantire agli stessi.

Nei limiti delle attività svolte nell'interesse di F2A, si richiede anche ai Consulenti ed ai Partner di adeguarsi a condotte tali che non comportino il rischio di commissione dei reati secondo le previsioni dettate nel Modello.

La prima versione del Modello 231 è stata approvata nella riunione del Consiglio di Amministrazione nel Novembre 2018. Lo stesso è stato oggetto di un successivo aggiornamento per tenere conto delle nuove fattispecie di reato presupposto, delle variazioni della struttura organizzativa della Società e dei nuovi processi operativi. La nuova versione del Modello 231 è stata approvata nella riunione del CdA nel Settembre 2021.



Modello 231

I contenuti
per organizzazione
e gestione

Il Modello 231 è costituito da:

- “Parte Generale”: contiene le regole e i principi generali del Modello;
- “Parte Speciale”: analizza le singole fattispecie di reato;
- “Sistema Disciplinare”: regola la comminazione delle sanzioni;
- “Mappatura delle Aree di Rischio”, il cui obiettivo è quello di:
 - » individuare le aree che risultano interessate dalle casistiche di reato indicate nel D. Lgs. 231/01;
 - » verificare le modalità di gestione delle risorse finanziarie;
 - » analizzare le possibili modalità di realizzazione dei reati nell’ambito delle diverse aree aziendali ritenute a rischio;
- “Protocolli procedurali”: regolano, nel dettaglio, la dinamica dei processi e dei sistemi di controllo ad essi applicati, tenendo conto dell'esito delle analisi in relazione alle possibili modalità di realizzazione. Negli stessi, coerentemente alle esigenze di periodo dell’area, sono previste diverse tipologie di verifiche e controlli, quali:
 - » verifiche periodiche su alcune operazioni che superino un determinato valore/ importo, specie se relative a rapporti con la Pubblica Amministrazione;
 - » verifiche su alcune operazioni significative;
 - » controlli in caso di accertamenti e ispezioni da parte di Organi di Controllo della Pubblica Amministrazione, delle Forze dell’Ordine o dell’Autorità Giudiziaria;
 - » pareri e controlli su alcune operazioni/attività dei componenti del Consiglio di Amministrazione.

Per una massima trasparenza i principali documenti sono stati pubblicati sul sito F2A².

² www.f2a.biz/it/su-di-noi/

3.2. L'ORGANISMO DI VIGILANZA

L'Organismo di Vigilanza (di seguito OdV) è l'organo a cui è affidato il compito di vigilare sul funzionamento, sull'efficacia e sull'osservanza del Modello 231 nonché di curarne l'aggiornamento effettuando una costante ricognizione delle attività aziendali con l'obiettivo di monitorare il rischio di commissione di reati; l'OdV è dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo.

All'Organismo di Vigilanza sono affidati i seguenti compiti di:

- **Verifica e controllo:** verificare l'applicazione e il rispetto del Codice di Comportamento e del Modello nel suo complesso, conducendo indagini interne, aggiornando la Mappatura delle "attività sensibili", assicurando i flussi informativi verso gli Organi Societari e coordinandosi con le altre funzioni aziendali;
- **Formazione:** coordinarsi con il Responsabile della formazione per definire adeguati programmi di formazione differenziata per tutto il Personale e monitorare le iniziative per la diffusione della conoscenza e della comprensione del Modello;
- **Sistema disciplinare:** verificare costantemente l'adeguatezza del sistema disciplinare e coordinarsi con i Soggetti Apicali e i Responsabili di funzione competenti per valutare l'adozione di eventuali sanzioni o provvedimenti;
- **Aggiornamenti:** valutare le esigenze di aggiornamento del Modello, anche attraverso apposite riunioni con i Soggetti Apicali e i Responsabili di funzione.

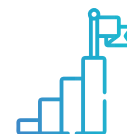
Tenuto conto della peculiarità delle responsabilità attribuite all'Organismo di Vigilanza e dei contenuti professionali specifici da esse richiesti, nello svolgimento dei propri compiti, l'Organismo di Vigilanza di F2A è supportato, di norma, dai Soggetti Apicali e dai Responsabili di funzione.

Il Consiglio di Amministrazione verifica, due volte all'anno, l'operato dell'Organismo di Vigilanza.

Whistleblowing

Per *whistleblowing* si intende la segnalazione di qualsiasi notizia riguardante condotte (anche omissive) e fatti che – anche solo potenzialmente – non siano conformi alla legge, ai principi enunciati nel Codice di Comportamento di F2A, al Modello 231, alle procedure interne o a qualunque altra disciplina esterna applicabile alla Società stessa. In ottemperanza alle richieste normative F2A nel corso del 2021 ha adottato una procedura di segnalazione a tutela del *whistleblowing*. Le segnalazioni possono essere effettuate utilizzando una delle seguenti modalità:

- Invio all'indirizzo di posta elettronica dell'OdV;
- Invio mediante posta ordinaria presso la sede della Società in Milano, Via Caldera n. 21, all'attenzione dell'OdV.



Organismo
di vigilanza

Compiti ed obiettivi

Se il dipendente ritiene che ci sia una *questione etica* da segnalare, può utilizzare il canale di *whistleblowing* come *speak-up* e non solo per illeciti 231.

La procedura di segnalazione è fondata sui seguenti principi generali:

- *Protezione del segnalante*: la Società garantisce i segnalanti contro qualsiasi azione ritorsiva come conseguenza della segnalazione;
- *Tutela della riservatezza*: tutte le informazioni ricevute nell'ambito della segnalazione saranno trattate dai riceventi in via riservata e facendo in modo che l'accesso alle segnalazioni sia limitato ai soggetti autorizzati.

L'OdV provvede alla verifica preliminare della segnalazione e, qualora la segnalazione necessiti approfondimenti, inoltra la segnalazione al *Compliance Officer* per le valutazioni di dettaglio; il *Compliance Officer* provvederà ad avviare le verifiche puntuali e definire con il *management* responsabile della funzione interessata l'eventuale piano di azione.

Nel corso del 2021 non sono state segnalate criticità relative a comportamenti non etici o illegali attraverso il canale di *whistleblowing*.



Protocolli
Analisi dei rischi
e procedure

3.3. LA GESTIONE DEI RISCHI

Il modello di *governance* F2A prevede un'analisi precisa dei rischi ai quali l'Azienda e i suoi collaboratori sono esposti. Attraverso un lavoro congiunto con le diverse funzioni operative abbiamo mappato ed individuato le principali aree di rischio all'interno della procedura specifica "Protocolli Operativi".

Per ciascuna di esse sono state prese in esame: le dinamiche di processo, i reati, le potenziali modalità attuative, il protocollo da seguire e la reportistica verso l'OdV.

Il rischio viene presidiato nell'ambito del Modello 231 e ha una natura legale ed economica (per via delle sanzioni previste dal decreto).



Tabella 4

GESTIONE RISCHI

AREA	AREA DI RISCHIO
Rapporti con la Pubblica Amministrazione	Rapporti con esponenti della Pubblica Amministrazione
	Autorizzazioni, concessioni e licenze
	Obblighi fiscali, previdenziali ed assistenziali
Finanza e Tesoreria	Budgeting
	Finanza ordinaria
	Obblighi di adeguata verifica della clientela, di registrazione e di segnalazione ex D. Lgs. 231/07
	Operazioni straordinarie
	Finanza agevolata
Vendite	Vendita a soggetti pubblici: gara pubblica o trattativa privata
	Vendita a soggetti privati
Acquisti	Acquisto di beni e servizi
	Consulenze e prestazioni professionali
Pubbliche relazioni	Spese di rappresentanza
	Sponsorizzazioni e donazioni
Personale	Selezione e assunzione del Personale
	Tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro
	Processo premiante del Personale
Legale e Contenzioso	Procedimenti giudiziari con la Pubblica Amministrazione
	Procedimenti giudiziari o arbitrali con soggetti terzi privati
	Accordi transattivi
Sistemi informativi	Accesso ad un sistema informatico o telematico
Bilancio	Bilancio, comunicazioni sociali ed altre attività societarie penalmente rilevanti

Le criticità relative ai rischi di corruzione vengono analizzate dai Responsabili di Funzione coinvolti nelle attività considerate a rischio sulla base della mappatura delle aree di rischio. In particolare, gli *owner* dei processi sensibili dovranno inviare all'OdV un report trimestrale nel quale evidenziare eventuali situazioni di rischio. Ad oggi, non si sono verificate criticità.



3. 4. ETICA E COMPLIANCE

Etica e *compliance* sono i pilastri dell'agire sostenibile di F2A, per tale ragione:

- sosteniamo e promuoviamo tutte le azioni mirate a garantire lo svolgimento delle attività operative interne e delle relazioni di *business* verso l'esterno, secondo principi di etica ed integrità;
- abbiamo strutturato un modello di *governance* che ci permette di svolgere la nostra attività nel pieno rispetto delle Leggi e dei Regolamenti vigenti nei Paesi in cui operiamo.

La gestione dei temi relativi ad etica e *compliance* è di competenza del *Compliance Officer*, a diretto riporto dell'Amministratore Delegato di F2A.



Integrità

Etica e compliance
come pilastri dell'agire
sostenibile

Codice di Comportamento

Al fine di rendere sempre più trasparente la nostra attività, abbiamo adottato un nostro Codice di Comportamento (conforme al D. Lgs. 231/01) nel quale abbiamo formalizzato i principi etici cui intendiamo conformare la nostra attività.

Il Codice di Comportamento racchiude i valori in cui F2A crede e garantisce che tutte le attività aziendali siano svolte con onestà, integrità e correttezza nel rispetto delle norme vigenti.

Il Codice di Comportamento nel suo complesso si struttura su:

- principi generali che definiscono i valori di riferimento cui si deve informare l'attività di F2A;
- regole di comportamento che definiscono nello specifico le linee guida e le norme alle quali i destinatari del Modello nel suo complesso sono tenuti ad attenersi;
- meccanismi di attuazione che descrivono il Modello elaborato per l'osservanza del Codice e per il suo continuo miglioramento;
- sistema disciplinare che attende alle valutazioni di ogni comportamento contrario alla lettera ed allo spirito del Codice e del Modello nel suo complesso.

Le norme del Codice e del Modello nel suo complesso oltre ad applicarsi, senza eccezione alcuna, a tutto il Personale, devono essere osservate anche da tutti coloro che cooperano per il conseguimento degli obiettivi di F2A: la Compagine Sociale, i Consulenti e gli altri Collaboratori, i Partner d'affari, i Clienti, i Fornitori e tutti coloro che, a vario titolo, operano per il conseguimento degli obiettivi della Società, contribuiranno, quindi, al consolidamento di un'immagine aziendale fedele ai valori di trasparenza, correttezza e lealtà.

Per questo motivo, il nostro Codice di Comportamento è pubblicamente disponibile all'interno del nostro *website* aziendale.

Tutto il Personale di F2A, oltre a dover dare esecuzione al contratto di lavoro secondo buona fede, adempiendo ai doveri generali di diligenza, lealtà, imparzialità ed onestà, nonché di integrità e correttezza, è tenuto a:

- conoscere il Modello;
- contribuire attivamente alla sua attuazione;
- segnalarne eventuali carenze;
- osservare e fare osservare, nell'ambito delle proprie funzioni e responsabilità, i principi generali e le regole di condotta che ne discendono.

F2A, affinché tutti i destinatari risultino adeguatamente informati, ha strutturato un programma di comunicazione del Codice e delle regole dettate nel Modello e della sua applicazione. La più recente attività di comunicazione e formazione in materia di anti-corruzione e D. lgs. 231/01 al Consiglio di Amministrazione e dipendenti è stata svolta nel 2020 e ha interessato tutta la popolazione aziendale. Per il 2022 è stata messa a budget l'erogazione di una nuova sessione di formazione.

4. PRIVACY DEI DATI / GDPR

Per garantire la massima protezione di dati e informazioni interne o acquisite attraverso relazioni d'affari con Clienti e fornitori, F2A ha adottato le più idonee precauzioni e misure di sicurezza in materia di trattamento dei dati personali e/o sensibili. In conformità alla legislazione vigente, F2A si impegna a proteggere tutte le informazioni relative ai propri dipendenti e a terzi e ad evitare ogni uso improprio di queste informazioni.

La riservatezza delle informazioni e dei dati in possesso di F2A e l'osservanza della normativa in materia di protezione dei dati personali sono state assicurate attraverso l'adozione di una *Policy* e di un set di protocolli interni in capo alla *Compliance* e all'IT che assicurano costantemente la compliance con il *GDPR* e il *Codice Privacy*, anche tramite *audit* interni periodici.

F2A gestisce un *Registro dei Trattamenti* e dei *Data Breach* e ha adottato la "Procedura di *Data Breach*" allo scopo di regolamentare le modalità di gestione di una eventuale violazione, nonché identificare i processi da attivare, le figure aziendali da coinvolgere e le attività in carico a queste ultime, le responsabilità individuali e la modulistica da produrre durante le varie fasi del processo.

L'attività di compliance con le disposizioni relative al Regolamento (UE) del Parlamento Europeo e del Consiglio Europeo del 27 aprile 2016 n. 679 ("GDPR") è stata avviata nel secondo semestre del 2018 ed è in continuo adeguamento.



Privacy

Precauzioni e misure di sicurezza per la protezione dei dati

Tutti i dipendenti aziendali devono riferire tempestivamente al Responsabile della Protezione dei dati (di seguito *Data Protection Officer* “DPO”) nell’ipotesi di ogni violazione o presunta violazione della sicurezza qualora vi sia un ragionevole grado di certezza che si sia verificato un incidente che abbia determinato una compromissione di Dati Personali.

La segnalazione, circostanziata e corredata di tutta l’eventuale documentazione di supporto, deve essere inoltrata al DPO e alla funzione *Compliance*.

Le violazioni, in funzione della severità, vengono gestite con 2 procedure distinte:

- se il rischio è basso viene informato il titolare a cui viene richiesto di fornire una serie di informazioni quali ad esempio una descrizione puntuale dei dati violati, delle persone coinvolte e di cosa è stato *fatto*;
- se la violazione è critica (ovvero la violazione dei dati è causa di pericolo per la libertà e viola i diritti fondamentali) si attiva un processo di *escalation* con contestuale segnalazione al Garante.

La segnalazione deve essere effettuata immediatamente non appena si è avuta conoscenza del fatto e, in ogni caso, entro 24 ore dalla scoperta.

Una volta pervenuta la segnalazione, il DPO, anche avvalendosi del supporto della funzione *Compliance*, deve effettuare un’analisi preliminare con l’obiettivo di verificare se si tratti o meno di un *Data Breach*.

Il DPO, avvalendosi del supporto della funzione *Compliance*, deve analizzare tutte le informazioni acquisite, al fine di giungere ad una corretta valutazione e risoluzione della violazione; successivamente si procede alla valutazione del rischio connesso alla violazione, che può assumere uno dei seguenti livelli: alto, medio, basso.

La valutazione del livello di rischio deve essere connessa alla probabilità che si verifichi un danno agli interessati (es. discriminazione, furto o usurpazione d’identità, pregiudizio alla reputazione, danno economico o sociale, danni fisici) a cui si riferiscono i “dati violati”, e all’impatto della violazione (la quale può dipendere, ad esempio, dalla tipologia di Dati Personali, dal numero di interessati coinvolti, dalla quantità di dati).

Il DPO, avvalendosi del supporto della funzione *Compliance*, deve provvedere affinché vengano tempestivamente adottate le misure che consentano di minimizzare le conseguenze negative della violazione.

Il *deliverable* previsto per questa fase è un Documento di analisi che deve contenere tutte le valutazioni effettuate da parte del DPO con il supporto della funzione *Compliance*; il documento deve contenere almeno le seguenti informazioni:

- descrizione del *Data Breach* (tipologia di violazione, tipologia di dati coinvolti, numero di interessati);
- sistemi informatici/informativi coinvolti nel trattamento, ecc.;
- valutazione del rischio connesso al *Data Breach*.

Il documento di cui sopra dovrà essere sottoposto all'esame del Titolare del Trattamento tempestivamente e, comunque, non oltre 24 ore dalla conoscenza della violazione o, qualora sia presente un *Data Processing Agreement* firmato tra Titolare e Responsabile, entro il termine indicato nello stesso.

Nel periodo di rendicontazione non sono avvenute perdite di dati e informazioni riguardanti i Clienti. Nel corso del 2020 si sono verificati 3 casi di *data breach* dovuti ad errore umano o in conseguenza del rilascio di aggiornamenti *software*; nel 2021 si è verificato 1 solo *data breach* di modesta portata, tempestivamente risolto. Tali eventi non hanno comportato conseguenze così significative da rendere necessaria una segnalazione formale al Garante.

Inoltre, nel biennio 2020-2021 F2A non ha ricevuto denunce riguardanti violazioni della *Privacy*.

5. CYBERSECURITY

Nel panorama odierno, le minacce alla *cybersecurity* sono un problema reale che F2A non può sottovalutare: a livello globale, le minacce informatiche continuano a evolversi rapidamente e il numero di *data breach* aumenta ogni anno.

Nella nostra squadra di *cybersecurity*, oltre alle attività core svolte presso i *Datacenter*, ci occupiamo della gestione delle componenti di sicurezza legate a postazioni di lavoro, server test e *User Acceptance Test*. Il team ha in gestione la *console* centralizzata del *software antivirus Shopos*, le *patch* di sicurezza del sistema operativo con *WSUS Microsoft*, il *software di compliance Manage Engine* e le VPN (Open VPN) di tutti gli utenti F2A. Inoltre, si occupa di definire tutte le azioni di sicurezza necessarie e di implementarle.

L'obiettivo di F2A è il continuo miglioramento della sicurezza complessiva delle infrastrutture e delle applicazioni tramite un monitoraggio esclusivo del nostro perimetro attraverso *vulnerability scan* quotidiani, come richiesto dalle *Policy* della Proprietà.

Tutti i nostri servizi vengono sviluppati integrando principi di sicurezza e *compliance*. Inoltre, offriamo un servizio di supporto alla sicurezza tramite il nostro *helpdesk*.

Le misure intraprese da F2A

Tutte le misure intraprese da F2A sono descritte all'interno di una *Cybersecurity Policy* redatta nella sua ultima versione nel 2021 e riguardano: i *datacenter*, le applicazioni, le postazioni di lavoro, la formazione degli utenti finali.



Sicurezza

Un obiettivo di miglioramento continuo

I datacenter

Tutte le infrastrutture di produzione F2A sono site presso *Outsourcer* esterni certificati con le normative ISO 27001, ISO 20000, ISO 45001 e sono protette con una coppia di *firewall* in alta affidabilità con sistemi automatici di prevenzione IDS DDOS, con meccanismi di intelligenza artificiale.

Tutte le infrastrutture sono segregate dal punto di vista fisico, separando le architetture in: produzione, test e sviluppo, *disaster recovery*, preproduzione, *off site backup*.

Tutte le architetture sono costruite sul concetto della scalabilità orizzontale separando in almeno tre livelli il layout: Pubblico (reverse proxy esposti in DMZ), *Front End* (application server in sezioni di rete protette), *Back End* (database separati in sezioni di rete protette). Ogni applicazione è costruita con *layer* separati per la parte Pubblico e *Front End*.

Tutti i server sono protetti da sistemi di protezione di alto livello e tutte le architetture di produzione sono sottoposte a sistemi di monitoraggio attraverso un complesso utilizzo di sensori atti a prevenire problematiche applicative e sistemistiche, gestito direttamente dal *Datacenter*.

Nel corso dell'anno vengono effettuati diversi test relativi a intrusioni perimetrali e, con cadenza annuale, vengono effettuati i test di *Disaster Recovery*.



OWASP

Un framework
per la sicurezza
delle applicazioni

Le applicazioni

Tutte le applicazioni vengono disegnate applicando il *framework Owasp* che ci permette di definire i requisiti per la sicurezza delle applicazioni, progettare l'architettura delle applicazioni in maniera sicura fin dall'inizio, costruire controlli di sicurezza *standard* e solidi, monitorare il ciclo di vita di sviluppo del *software* sicuro. Per ogni nuova applicazione, vengono effettuati *penetration test* e *vulnerability scan* con fornitori esterni certificati al fine di identificare eventuali *bug* del *software*.

Ogni sviluppo e *change* del *software* è tracciato in un sistema dedicato con un preciso processo di autorizzazione alla messa in produzione.

Le postazioni di lavoro

Tutti i sistemi operativi sono costantemente aggiornati con le *patch* di sicurezza più recenti, attraverso console di gestione centralizzata e tutte le postazioni di lavoro sono protette da sistemi di protezione di alto livello. Le protezioni comprendono: prevenzione *exploit*, prevenzione intrusione, protezione minacce file e *Malware*, protezione minacce Web, protezione minacce di posta, firewall locale, protezione minacce di rete, controllo applicazioni, controllo dispositivi, controllo web, controllo integrità.

In caso di accesso da remoto, la sicurezza della comunicazione è garantita da VPN con certificato SSL, separata per ogni postazione e definita *ad personam*, con doppio livello di autenticazione. Ogni VPN ha diverse regole di accesso e segregazione per l'accesso.

La formazione degli utenti finali

Tutto il personale F2A è soggetto ad un regolamento, contenuto nella *F2A Security Policy*, nel quale sono descritte tutte le *best practice* da seguire nell'utilizzo degli strumenti aziendali.

Tutto il personale F2A deve richiedere assistenza per qualunque tipo di *change* (sia a livello funzionale - applicativo, sia a livello di postazione di lavoro) e non può procedere in autonomia, aprendo un *ticket* specifico sulla piattaforma web messa a disposizione. Il personale F2A riceve formazione specifica in modalità *e-learning* e viene costantemente informato, tramite posta elettronica, sulle norme di comportamento informatico da seguire.

Infine, i fornitori di F2A devono soddisfare i nostri standard di sicurezza sulla *privacy* dei dati. Il nostro processo consente di valutare i nostri fornitori prima di stipulare un contratto con loro. Tutti i fornitori che debbano trattare dati personali per conto di F2A sono tenuti a sottoscrivere un formale *data processing agreement* mediante il quale si obbligano a rispettare i principi e i requisiti di sicurezza sulla *privacy* adottati da F2A. Nel 2021 sono state svolte 1.270 ore di formazione sulla Cybersecurity, coinvolgendo 635 dipendenti.

5.1. INVESTIMENTI IN CYBERSECURITY

F2A investe ogni anno in sicurezza una quota importante del suo budget IT. In particolare, nel biennio 2020-21, abbiamo investito nei seguenti progetti:

- *Penetration* e *Vulnerability test* su tutte le applicazioni della suite MyArea F2A e sulla nuova applicazione mobile;
- *collection log* finalizzato a centralizzare la raccolta dei log di autenticazione del portale MyArea F2A, rendendolo *compliance* alla normativa degli amministratori di sistema;
- doppia autenticazione sulle VPN, tema divenuto particolarmente caldo a seguito del *full remote working* dovuto alla pandemia;
- console centralizzata dell'*antivirus* in *cloud*, sempre come miglioramento nella gestione da remoto;
- *encryption* dei dati su tutti i *file system* dei *server* di produzione;
- corsi generalizzati a tutti i dipendenti *sulla Cybersecurity*.

Per ultimo anche per l'anno in corso F2A ha previsto investimenti importanti (circa il 10% del budget IT) in sicurezza; gli investimenti hanno interessato i seguenti ambiti:

- gestione della *compliance* sulle postazioni di lavoro;
- monitoraggio sempre più efficiente della rete introducendo *Darktrace* (strumento *leader* al mondo nell'*Autonomous Cyber Defense*). Il 90% degli attacchi informatici arriva dall'interno e con l'adozione di *Darktrace* vogliamo monitorare comportamenti umani e traffico di rete anomali dalle sedi interne verso le nostre sale dati; grazie all'utilizzo della [Cyber AI](#) proteggiamo la forza lavoro e i dati dagli attacchi di pirati informatici evoluti, rilevando, indagando e rispondendo in tempo reale alle minacce informatiche, ovunque esse si verifichino;
- progetto in collaborazione con *Almond*³ finalizzato al continuo monitoraggio dei punti di debolezza e dei possibili attacchi in rete;
- sostituzione del software *antivirus* *Kaspersky* con *Sophos*
- piani di *Penetration & Intrusion test*.

L'adozione di *Manage Engine* garantirà il governo di tutte le *Operation* a livello di postazioni di lavoro attraverso l'utilizzo di un'interfaccia semplice e facilmente gestibile. L'obiettivo di breve termine è quello di integrare in console circa 500 postazioni di lavoro entro il settembre 2022. Entro la fine del 2023 saranno integrate anche tutte le rimanenti postazioni.



³ Società specializzata in *cybersecurity* che supporta il Fondo Ardian nella gestione della *cybersecurity* delle sue controllate.

6. I SERVIZI F2A

In F2A non possiamo parlare di servizio senza parlare dei nostri Clienti.

I servizi F2A sono disegnati per semplificare la vita dei nostri Clienti e quella dei nostri dipendenti che supportano i Clienti. Per tale ragione per F2A è particolarmente importante ascoltare sempre la voce dei Clienti e lavorare con un approccio orientato al miglioramento continuo e allo sviluppo di servizi innovativi garantendo al contempo elevati standard di qualità.

Nel corso del 2021 è stata effettuata una *survey* con il supporto di una società esterna su un campione di circa 1.000 Clienti e sono state effettuate più di 350 interviste telefoniche. Circa il 90% dei Clienti attribuisce ai servizi F2A elevate *performance*; per più dell'80% dei Clienti la qualità dei servizi è buona/eccellente.

Le competenze, la professionalità e la disponibilità dei dipendenti F2A sono riconosciute come elementi di successo e hanno permesso negli anni di costruire una relazione solida con i Clienti basata sulla fiducia.

Al fine di cogliere le opportunità delle nuove tecnologie e ampliare l'offerta, F2A ha istituito un "**Comitato di Product Management**" finalizzato a condividere le richieste dei Clienti, le esigenze di business, i *trend* innovativi e le novità introdotte dai *competitor*.

La strategia IT F2A, che è il motore dell'innovazione di servizio, ha sempre come scopo finale il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- supportare l'evoluzione di nuovi prodotti e servizi riducendo il "*time to market*" e recepire tempestivamente gli adeguamenti normativi attraverso l'adozione di *fast development frameworks* (es. *Spring Boot, JPA, Entity Framework, Angular, React, Microservizi*);
- automatizzare i processi e massimizzare la produttività dei dipendenti per liberare risorse e riallocarle su attività ad alto potenziale e maggiore valore;
- garantire servizi di elevata qualità e massima sicurezza;
- ridurre il *turnover* mantenendo motivati i membri dei team tecnologici e cercando sempre di rimanere "tecnologicamente attraenti" sul mercato del lavoro.

Nel periodo 2020-2021 i costi e gli investimenti per ricerca e sviluppo F2A sono cresciuti del 32,61%.

	2020	2021	Delta %
MyArea R&D	1.074	1.366	27,19%
Other Capex R&D	383	1.823	375,98%
Opex R&D	4.511	4.724	4,72%
Totale	5.968	7.914	32,61%



L'approccio

Semplificare la vita dei clienti



Tabella 5

INVESTIMENTI IN RICERCA E SVILUPPO

MyArea è la piattaforma di servizi digitali F2A. Conta circa 20 applicazioni attive e su di essa lavorano 67 collaboratori che includono 14 consulenti esterni.

Nel 2019 è stato avviato un progetto per il rifacimento di tutte le interfacce della suite MyArea F2A con l'obiettivo di migliorare la *User Experience* degli utilizzatori; questo progetto, che oltre ai dipendenti F2A vede impegnato un ampio *pool* di esperti e consulenti esterni, ha assorbito una quota importante del *budget* 2020-2021 e proseguirà per tutto il periodo 2022-2023.

Ultimo, ma per questo non meno importante, nel periodo 2021-2022 sono state inoltre lanciate diverse iniziative per migliorare la produttività dei lavoratori (collaboratori diretti) che verranno descritte nei paragrafi successivi.



6. 1. QUALITÀ

Come già detto, il valore di una Società di Servizi è strettamente legato alla soddisfazione dei Clienti che guardano alla qualità come principale *driver* per la scelta del proprio *provider*.

La qualità dei servizi F2A è strettamente legata alla professionalità, alle competenze e alla disponibilità dei nostri dipendenti; sono queste le caratteristiche che negli anni ci hanno permesso di costruire una *suite* di servizi affidabili e sicuri in riferimento ad attacchi *cyber* e alla *privacy* dei dati.

La *Cybersecurity* e la *Privacy* dei dati sono stati identificati dalle nostre persone di riferimento come aree di rilevanza strategica; per tale ragione abbiamo dedicato a queste 2 materialità 2 paragrafi del nostro Bilancio di Sostenibilità.

Flessibilità, scalabilità, facilità di integrazione e *time to market*, sono solo alcuni dei punti di forza che caratterizzano le nostre soluzioni. In particolare:

- la flessibilità e l'alta configurabilità ci permettono di gestire realtà complesse, personalizzando l'utilizzo dell'applicazione attraverso la configurazione;
- l'ottima scalabilità e *performance* (*benchmark*: 10.000 amministrati in circa una ora);
- l'orientamento al servizio, quindi multi-azienda, con configurazioni centralizzate (oltre 460.000 parametri di gestione di cui parte di carattere Generale e di CCNL nazionale, mantenuti centralmente da F2A);
- l'integrazione tra servizio e sviluppo consente di recepire l'esigenza del Cliente, suggerire delle possibili soluzioni o miglie di processo, e quindi di tradurre l'analisi in funzionalità che, una volta rilasciate, diventano funzionalità fruibili da tutti i Clienti in quanto il *software* è unico ed erogato esclusivamente in modalità *SaaS*;
- l'architettura orientata all'integrazione facilmente interfacciabile con le applicazioni cliente;
- infine tutti i servizi sono in *SaaS* presso *datacenter* certificati Tier IV e ISO 27001, con *High Availability* e *Disaster Recovery*.

La massima attenzione che rivolgiamo allo sviluppo e alla manutenzione dei nostri servizi si traduce in elevata qualità e affidabilità che, insieme, contribuiscono ad accrescere la soddisfazione e la fiducia che i nostri Clienti ripongono in F2A.

Nella Tabella che segue condividiamo 2 KPI che in F2A sono oggetto di monitoraggio continuo e il cui *trend*, in netto miglioramento, conferma la qualità del nostro lavoro e dell'impegno di F2A per incontrare le attese dei Clienti.



Tabella 6

KPI

	2020	2021	Delta %
Numero Clienti che hanno disdetto il contratto per disservizi (BU HR)	44	20	-54,55%
Numero di Clienti che hanno disdetto il contratto per disservizi (BU FAS)	22	15	-31,82%
Tasso di abbandono	2,30%	1,20%	-47,83%
Penali pagate a Clienti (€) / Ricavi netti totali	0,60%	0,40%	-33,33%

Il primo dato in Tabella (Numero di Clienti che hanno disdetto il contratto per disservizi) rapportato alla base Clienti F2A che supera i 2.300 Clienti, si traduce in un tasso di abbandono inferiore all'1,2% (2021), in miglioramento rispetto al 2,3% del 2020.

Il dato sulle penali pagate ai Clienti rapportato ai ricavi netti totali F2A negli stessi anni, è anch'esso rappresentativo della nostra capacità di onorare i contratti con i Clienti garantendo i livelli di servizio attesi. Le penali pagate nell'anno 2020 sono state lo 0,6% dei ricavi netti totali, mentre nel 2021 il dato si è attestato intorno allo 0,4%.

6.2. INNOVAZIONE

La capacità di recepire tempestivamente le evoluzioni normative e quella di sviluppare servizi e prodotti *user-friendly* e sicuri sono elementi essenziali per il successo di F2A; per tale ragione in F2A l'ufficio Ricerca e Sviluppo ricopre una straordinaria importanza.

Il Team R&D conta su un organico di circa 70 dipendenti che lavorano agli sviluppi evolutivi di circa 20 applicazioni costruite su più di 20 milioni di righe di codice; le funzionalità rilasciate sono circa 500-600 all'anno. In questo paragrafo passeremo in rassegna le funzionalità più *interessanti* sviluppate nel biennio 2020-2021 fino ad arrivare ad oggi (2022) e quelle che faranno parte della nostra *roadmap* evolutiva di breve-medio termine; con *interessanti* intendiamo tutte quelle funzionalità che migliorano la produttività dei dipendenti e/o che hanno un impatto positivo sulla modalità di lavorare dei dipendenti.



Come già anticipato, nel corso del 2020 e del 2021 si è lavorato molto sulla *produttività*. In particolare, nell'ambito della digitalizzazione sono state intraprese le seguenti iniziative strategiche:

- **Reporting:** è stato sviluppato un nuovo sistema di *reporting* integrabile con i principali motori di BI (es. *Microsoft Power BI, Qlik, Tableau*) per rendere l'HR dei Clienti sempre più autonomo, efficiente ed efficace nell'analizzare i dati del personale (es. ferie, straordinari, costi, *turn-over*).
- **Firma digitale nei processi organizzativi:** F2A è sempre più orientata alla dematerializzazione dei documenti, all'automazione dei processi di firma digitale e alla conservazione sostitutiva secondo le regole del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD). La digitalizzazione con la conservazione a norma di legge viene utilizzata già oggi per il Libro Unico del Lavoro (LUL per +180.000), per la lettera di impegno alla trasmissione dei dichiarativi dei Clienti (es. modello 770) e per le note spese. Utilizzando l'applicazione Comunicazioni le Risorse Umane possono inviare documenti ai loro dipendenti, anche in modalità massiva, per farli firmare in modo digitale e conservarli in modo sostitutivo.
- **Dematerializzazione modulistica e integrazione con Paghe:** a fine 2020 è stata messa in produzione la piattaforma "OCR Intelligente" per il *data ingestion* da documenti elettronici che consente un notevole risparmio di tempo e una significativa riduzione dei margini di errore nelle procedure di verifica del corretto versamento di ritenute e contributi da parte degli appaltatori. La piattaforma è provvista di algoritmi di *machine learning* per l'auto-apprendimento finalizzati al miglioramento delle percentuali di errore e incertezza, grazie al continuo training durante i processi di acquisizione, e semplifica l'input di qualsiasi processo, con forte riduzione del data entry manuale.
- **Comunicazione e gestione moduli:** sono applicazioni dedicate all'HR per gestire le comunicazioni interne alle aziende (HR vs Dipendenti) e quelle tra F2A e le aziende Clienti (operatori F2A vs HR del Cliente e viceversa) e la compilazione on-line di moduli, con il supporto della firma digitale e archiviazione sostitutiva.
- **Cartella del dipendente:** sempre in ambito di semplificazione e digitalizzazione è stata predisposta un'area che ogni dipendente ha a disposizione per consultare tutta la documentazione afferente al suo rapporto di lavoro. Abbiamo in programma di ampliarla ulteriormente, essendo una delle funzionalità *core* per arrivare ad avere processi integralmente *paperless*.
- **Arricchimento delle funzionalità mobile:** uno degli aspetti divenuti sempre più strategici è sicuramente rappresentato dalla disponibilità delle funzionalità lato *consumer* su dispositivi "mobile". Per questo motivo F2A ha completamente rivisto le interfacce utenti, al fine di riscriverle con tecnologia responsive e sempre più orientate al layout dei tablet e degli smartphone.

Oggi l'applicazione mobile è orientata al dipendente; in futuro verrà ampliata come strumento per gli Amministratori di consultazione dei dati attraverso KPI e Analytics, ridisegnati per essere sfruttati al meglio su un device mobile e migliora la qualità del servizio.

- **Registrazione dei pagamenti:** Abbiamo realizzato un primo *bot* che automatizza l'inserimento delle fatture ed è in corso un progetto per la lettura degli F24.

Sempre guardando alla produttività dei nostri dipendenti ci siamo dati l'obiettivo di ridurre al minimo i *task* ripetitivi e riallocare il capitale umano da attività monotone e *time consuming* ad attività più gratificanti e a più alto valore aggiunto. Nel corso del 2021 sono stati impegnati più di 650 giorni uomo di sviluppo per l'innovazione, realizzando un set di automatismi che hanno consentito di migliorare il modo di lavorare aumentando l'efficienza e riducendo la probabilità di errore. Queste evoluzioni hanno interessato principalmente il mondo **Paghe** (9 FTE) e la **Compliance** (2 FTE) focalizzandosi in particolare sui seguenti ambiti:

- produzione di template centralizzati per la denuncia obbligatoria Uniemens;
- gestione automatica dei 730 rettificativi e integrativi;
- gestione in F24 dei crediti extra-paghe comunicati dai Clienti;
- produzione di report per il controllo della regolarità giuslavoristica e fiscale dei fornitori.

Ulteriori investimenti in innovazione per automatismi verranno sviluppati nel corso del 2022.

Per tutto il 2022 il focus principale dello sviluppo F2A rimarrà incentrato sulla revisione delle interfacce utenti, passando da architetture monolitiche (*energivore*) ad architetture a *micro-servizi* (scalabili). In questo quadro si collocano i due progetti principali:

- **Dashboard HR:** pensato per cambiare l'attuale processo elaborativo di paghe, semplificandolo e rendendolo più guidato e controllato, migliorando la qualità del servizio anche affidandone la gestione a risorse più giovani, meno preparate, che non hanno ancora ricevuto una formazione completa, ma che grazie al supporto del software possono lavorare autonomamente.
- **Anagrafica Comune:** ideato per realizzare l'interfaccia utente dell'attuale *master-data* del Portale, con l'obiettivo di uniformare il *data entry* dei campi anagrafici e fornire un'unica esperienza di utilizzo nelle applicazioni Paghe, Presenze e Turni, semplificandone la gestione, sia in fase di *startup* che di servizio.



Innovazione

Automatismi per l'efficiamento

A fronte dell'evoluzione nella gestione del lavoro in termini di **smart working** e in un'ottica sempre più agile e da remoto, stiamo valutando una serie di interventi soprattutto nell'ambito della gestione delle presenze/assenze, che trasformino queste applicazioni da puri gestionali a sistemi di organizzazione delle postazioni di lavoro e monitoraggio delle presenze, con un allargamento a funzionalità *social* orientate a:

- aumentare l'interazione tra i dipendenti (es. *broadcasting* e *social workflow*);
- migliorare l'interazione tra dipendenti e azienda (es. *virtual* e *agile workspace*);
- analizzare i pareri e le opinioni dei dipendenti (es. *sentiment analysis*).

In generale si ritiene fondamentale incrementare, in tutte le applicazioni, strumenti finalizzati a:

- favorire le interazioni tra dipendenti e tra dipendenti e azienda, partendo dal presupposto che le "interazioni sociali" non sono più viste dall'azienda come un fattore di distrazione, ma come un mezzo per aumentare la produttività;
- assistere le Direzioni HR nel focalizzarsi sul singolo dipendente, facilitandone la crescita personale e la flessibilità, attraverso strumenti sempre più integrati con i sistemi HR.

Co-progettazione insieme al Cliente

F2A dedica *continuativamente* 5 dipendenti (tra analisti e sviluppatori) a progetti di *co-design* per sviluppare nuove funzionalità lavorando insieme ai Clienti. In particolare, nel biennio 2020-2021 abbiamo:

- sviluppato un progetto in ambito *fashion* con l'obiettivo di completare i moduli di collaborazione tra HR e Dipendenti all'interno dell'*Employee Self Service*, digitalizzando interamente il processo amministrativo HR verso i Dipendenti;
- lavorato insieme ai principali *player* della grande distribuzione allo sviluppo del Tool per la Compliance Appalti per ampliare le funzionalità della soluzione al fine di coprire le esigenze di questi grossi *player* di mercato che lavorano con centinaia di fornitori e che quindi hanno tematiche molto complesse di responsabilità giuslavoristiche e fiscali;
- sviluppato insieme a un primario cliente del settore *food & beverage* un nuovo modulo di sicurezza sul lavoro;
- sviluppato da zero insieme a un *player* delle concessioni autostradali il modulo Gestione Infrastrutture (tronchi autostradali e caselli); il modulo gestisce, tra le altre cose, indennità di lavoro e turni di lavoro.

6.3. NUOVI SERVIZI PER UNO SVILUPPO SOSTENIBILE

Negli ultimi anni l'evoluzione legislativa italiana ha comportato un susseguirsi di riforme fiscali e del mondo del lavoro che hanno impattato le aziende, le strategie e le loro organizzazioni interne.

È emersa quindi una forte necessità di affidarsi a *Partner* in grado di interpretare la normativa e soprattutto analizzare le conseguenze strategiche ed economiche sull'Azienda, sui processi e sull'organizzazione. Negli ultimi anni, in particolare, il tema della **sostenibilità del business dal punto di vista ambientale, sociale e di governance (ESG)** è diventato un tema imprescindibile per qualsiasi azienda; per tale ragione F2A ha deciso di mettere le proprie competenze a supporto dei Clienti e di ampliare l'offerta di servizi con pratici **strumenti di analisi e monitoraggio dati** per aiutarli a orientare la propria crescita in modo sostenibile.

Oltre a questi strumenti abbiamo sviluppato una *partnership* con una società esperta di tematiche ESG per integrare la nostra offerta con nuovi servizi formativi e consulenziali per consentire ai nostri Clienti di:

- sviluppare una maggiore sensibilità sui temi ESG;
- analizzare il proprio profilo di sostenibilità identificando opportunità e criticità;
- capire come creare valore utilizzando le leve di trasformazione ESG e definire un piano di intervento.

Servizi per la rendicontazione non finanziaria

Molte aziende non sono consapevoli degli obblighi e delle evoluzioni normative relative alla Rendicontazione Non Finanziaria. Esistono Clienti che non conoscono le principali metodologie e i principali *standard* di rendicontazione; non individuano le informazioni che possono essere valorizzate, non sanno quali dati rendicontare e come elaborarli. Alcuni Clienti svolgono già *reporting* e conoscono gli strumenti di rendicontazione, ma necessitano di supporto nella gestione (reperimento ed elaborazione) dei dati non finanziari.

F2A sta sviluppando una nuova piattaforma di servizi per semplificare il processo di fruizione ed elaborazione dei dati e accelerare quello di conversione di dati non strutturati in informazioni strategiche per il processo decisionale.



Sostenibilità

Un nuovo modo di fare business

Servizi DE&I

All'interno di un Mercato che vede un crescente adeguamento dei settori economici a logiche ESG (*Environmental, Social & Governance*), numerose aziende (soprattutto quelle di grandi dimensioni e/o più strutturate) si stanno attivando per modificare e integrare le proprie politiche HR in ottica di sviluppo sostenibile. In questo ambito, una tematica rilevante (definita *materiale*) e di interesse crescente è rappresentata dall'adeguatezza delle Organizzazioni in materia di «diversità, equità e inclusione» e dalle *Policy* con cui le aziende garantiscono pari condizioni di trattamento e opportunità di carriera/sviluppo per tutti i dipendenti a prescindere da età, discendenza e origine etnica, cittadinanza, credo, disabilità e genere.

F2A ha sviluppato un nuovo servizio per classificare la retribuzione e il salario medio di ciascun raggruppamento per genere all'interno di ogni categoria di dipendenti; oltre alle voci di retribuzione che *transitano* da cedolino vengono analizzati tutti i possibili *benefit* di cui gode il dipendente.

Questo servizio include anche un *tool* per le Risorse Umane per effettuare simulazioni e *budget* prospettici, definire i piani di azione e monitorare nel tempo l'andamento degli interventi correttivi applicati per ottenere una politica DE&I *virtuosa e più equilibrata*.



Dichiarazione non finanziaria

Strumenti efficaci in linea con le recenti regolamentazioni

Servizi per le pari opportunità

Nello specifico, relativamente alle Pari Opportunità, stiamo ampliando la nostra offerta di servizi integrando nuove funzionalità di analisi e monitoraggio dei dati aziendali, con l'obiettivo di fornire ai nostri Clienti strumenti efficaci per incontrare potenziali richieste future in materia di Dichiarazione Non Finanziaria. Stiamo sviluppando prodotti per aiutare i Clienti ad essere conformi con le più recenti regolamentazioni in ambito Risorse Umane, come la stesura del Rapporto Periodico sulla situazione del personale maschile e femminile (ad esempio, le aziende pubbliche e private che occupano più di 100 dipendenti sono tenute a redigere, con cadenza biennale, il rapporto sulle Pari Opportunità).

Nel biennio 2019-2020 i nostri servizi per le Pari Opportunità sono stati adottati da più di 70 Clienti. Per l'anno 2022 (scadenza biennio dichiarazione) è stato esteso l'obbligo normativo (che precedentemente interessava solo le aziende con più di 100 dipendenti) anche per le aziende oltre i 50 dipendenti; di conseguenza prevediamo di supportare un numero maggiore di aziende rispetto al biennio precedente. La procedura per l'invio delle denunce dovrebbe essere resa disponibile entro la fine di giugno e le denunce dovranno essere effettuate entro settembre 2022.

Servizi per una *supply chain* sostenibile

La **sostenibilità** della **catena di fornitura** è un aspetto sempre più strategico per le aziende; per tale ragione abbiamo predisposto una piattaforma per l'analisi e il monitoraggio dati che consente di analizzare i rischi connessi alla catena di fornitura e per offrire *insight* sulle prestazioni della filiera.

Il servizio prevede la creazione di una *dashboard* dove il singolo fornitore dovrà caricare le informazioni e la documentazione richiesta e attestare il proprio livello di *engagement* sulle seguenti tematiche: ambiente, circolarità degli approvvigionamenti, condizioni di lavoro, salute e sicurezza, diritti umani e *diversity*, etica e *Governance* della sostenibilità.

Ci siamo dati l'obiettivo di rendere disponibile questo servizio ai nostri Clienti entro la seconda metà dell'esercizio 2022, per poi aprire nell'esercizio successivo a nuovi Clienti.

Servizi legati al settore dell'ambiente, salute e sicurezza sul lavoro

F2A ha sviluppato una *partnership* "sostenibile" con 2A Group per supportare i propri Clienti con servizi a perimetro Salute e Sicurezza sul posto di lavoro, oltre a servizi ambientali (es. LCA, *carbon footprint*, certificazioni, bonifiche). Tale supporto sarà operativo nella seconda metà dell'esercizio 2022 e sarà esteso a tutti i servizi di seguito descritti:

- **Salute**
 - » redazione DVR ai sensi del Dlgs. 81/08 e s.m.i.;
 - » applicazione protocollo Covid in azienda;
 - » redazione Documenti di Valutazione dei rischi specifici (es. movimentazione manuale dei carichi, *stress* lavoro correlato, chimico);
 - » valutazione specifica dei rischi, necessaria in settori/ambienti ad alto rischio quali ad esempio il chimico, il petrolifero e il farmaceutico.
- **Ambiente**
 - » calcolo dell'impatto in termini di emissioni di Co2 (*carbon foot print*) per organizzazioni considerate nell'insieme, nel singolo o per famiglia di prodotto;
 - » processo autorizzativo e/o di rinnovo di attività con gli enti preposti ambientali ARPA, Regione, Provincia, ecc.
- **Sicurezza**
 - » corsi di Formazione RSPP sui vari moduli previsti dalla normativa;
 - » corso di Formazione per Rappresentante dei lavoratori per la Sicurezza, responsabile antincendio e primo soccorso;
 - » corso di Formazione generale dei lavoratori e specifica in base al livello di rischio;
 - » corsi di aggiornamento per i vari attori coinvolti anche in modalità *e-learning*.

Questi servizi saranno disponibili prima del secondo semestre 2022.



2A Group

Una partnership sostenibile a supporto operativo

6.4. F2D

Dal *know-how* di F2A è nata F2D, la piattaforma che risponde alle esigenze di start-up, PMI e liberi professionisti con una nuova offerta di servizi *smart* e completamente digitali. F2D si rivolge ai Clienti con meno di 50 dipendenti e ai professionisti che grazie alla nostra piattaforma di servizi possono acquistare in modalità *e-commerce* solo i servizi di cui hanno davvero bisogno.

F2D offre ai propri Clienti un'offerta modulabile che permette agli stessi di concentrarsi sulla crescita del business, delegando ad F2D la gestione del personale e degli aspetti amministrativi e di contabilità.

L'obiettivo che ci siamo prefissi con F2D è di raggiungere 800 Clienti attivi entro la fine del 2023.



Nel 2021 F2D ha vinto il Netcomm Award nella categoria Business Innovation, per aver costruito un e-commerce in un settore complesso come quello dei servizi per le aziende.



CSR

Formazione
continua e crescita
professionale in F2A

7. LE PERSONE DI F2A

Ad oggi, con più di 900 dipendenti e più di 2.300 Clienti attivi, F2A sostiene attivamente la creazione di un ambiente sicuro e positivo per tutti: ciò significa creare una dimensione in cui tutti possano sentirsi apprezzati e in grado di crescere.

La nostra squadra è il nostro punto di forza. Ai nostri dipendenti garantiamo formazione continua e possibilità di crescita professionale all'interno di un'azienda che ha registrato ottimi *rating* nella gestione della *Corporate Social Responsibility* sulla base di un'attività di analisi indipendente condotta da una primaria società di consulenza internazionale.

La Direzione Risorse Umane, Organizzazione & Operations ("Direzione RU") oltre ad essere responsabile delle attività *core* di funzione (*payroll*, amministrazione del personale, *recruiting* – gestita in *outsourcing* tramite diversi fornitori, ma coordinata da F2A – formazione e sviluppo, organizzazione, comunicazione interna) è responsabile anche della gestione dei Servizi Generali, degli Acquisti, della Salute e Sicurezza per tutte le *legal entity* e sedi e della gestione dei rapporti con le rappresentanze sindacali.

Le attività svolte e gli obiettivi raggiunti vengono monitorati annualmente in presenza dell'Amministratore Delegato e del fondo Ardian.

Le persone in numeri

Al 31.12.2021 il numero dei lavoratori occupati in F2A ammontava complessivamente a 867 dipendenti (+18,93% rispetto all'anno precedente). Tale variazione è dovuta alla nostra crescita a seguito dell'acquisizione di 2B1 Group, operatore attivo nell'*outsourcing* delle attività contabili e di *back-office* amministrativo, la cui esperienza è risultata fondamentale per lo sviluppo dei servizi rivolti a commercialisti e associazioni di categoria, che rappresentano un nuovo canale di distribuzione dei servizi core di entrambe le Business Unit (HR e FAS) di F2A.

F2A pone da sempre una grande attenzione nella valorizzazione della presenza femminile in Azienda; questa attenzione si riflette nel fatto che il personale è costituito – a dicembre 2021 – per il 66,32% da donne.

	2020			2021		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Numero di dipendenti Italia	253	476	729	252	451	703
Numero di dipendenti Albania	-	-	-	40	124	164
Numero totale dipendenti F2A	253	476	729	292	575	867



Tabella 7

NUMERO DI DIPENDENTI

In F2A cerchiamo sempre di mettere i nostri dipendenti nelle condizioni lavorative ottimali. Il *part-time* orizzontale è un validissimo strumento per conciliare la vita professionale con quella familiare/privata. Nel 2021, il 16,7% delle donne è assunto con un contratto *part-time* orizzontale; questo ci rende un'azienda attrattiva per la forza lavoro femminile e attenta alle sue esigenze.

	2020		2021	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
ITALIA				
A tempo pieno	249	377	247	356
Part-time	4	99	5	95
ALBANIA				
A tempo pieno	-	-	39	123
Part-time	-	-	1	1
TOTALE				
A tempo pieno	249	377	286	479
Part-time	4	99	6	96
Part-time totale [%]	1,58%	20,80%	2,05%	16,70%



Tabella 8

DIPENDENTI PER TIPOLOGIA DI IMPIEGO E GENERE

Tabella 9

DIPENDENTI PER CONTRATTO DI LAVORO

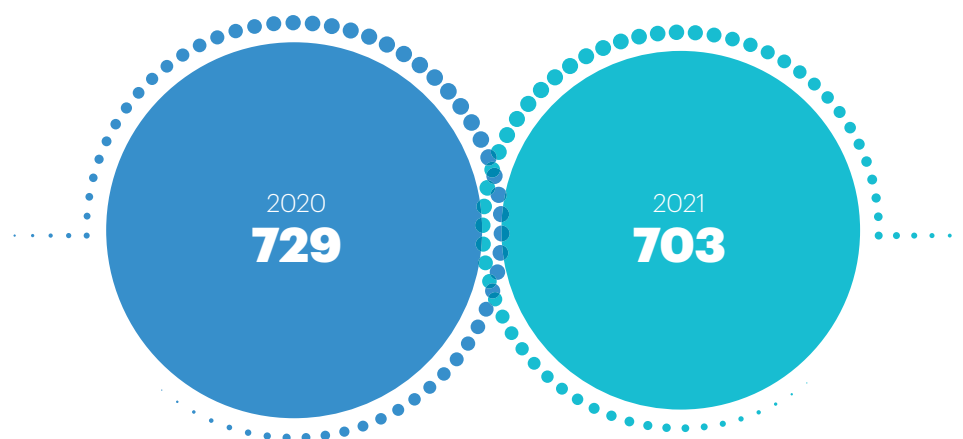
In F2A ci impegniamo per garantire la stabilità occupazionale e questo è dimostrato dal fatto che quasi tutti i nostri dipendenti (oltre il 98% nel 2021) sono assunti con un contratto a tempo indeterminato.

	2020		2021	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
ITALIA				
A tempo indeterminato	250	472	247	443
A tempo determinato	3	4	5	8
ALBANIA				
A tempo indeterminato	-	-	40	123
A tempo determinato	-	-	0	1
% dipendenti a tempo indeterminato (totale)	99,04%		98,39%	

Inoltre, applichiamo la contrattazione collettiva ogni volta che l'impianto normativo e legale locale lo permettono. Attualmente, la totalità dei dipendenti in Italia è coperta da un sistema di contrattazione collettiva. In Albania non sono presenti organizzazioni sindacali e la contrattazione lavorativa avviene in modo libero tra le parti, ovvero non sono previsti contratti collettivi.

Figura 10

DIPENDENTI COPERTI DA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA



Nel corso del 2021, in Italia, abbiamo accolto nel nostro organico 73 nuovi collaboratori e il tasso di assunzione si è attestato attorno al 10%.

Nonostante i rallentamenti dovuti alla situazione emergenziale pandemica, nel 2021 abbiamo avviato un percorso volto a rafforzare la nostra presenza sul mercato, lavorando contemporaneamente su qualità dei servizi e capacità di innovazione e valorizzando le iniziative cross-country: per questo motivo nella sede di Tirana abbiamo assunto 109 nuovi dipendenti.

Nella valutazione dell'acquisizione di 2B1 Group, un importante driver è stato la possibilità di realizzare sinergie produttive. In particolare, per garantire la totale compliance alla normativa GDPR delle attività che potranno essere trasferite in Albania, sono state aperte nel mese di maggio le branch di F2A e della controllata Antex Servizi di Assistenza Fiscale a Tirana.

È stato inoltre avviato un progetto di integrazione delle realtà acquisite.

Relativamente al tasso di *turnover* in uscita, l'Italia è passata da un turnover del 12,55% nel 2020 al 20,85% del 2021; questa dinamica è frutto della crescita del numero di cessazioni in particolare per la fascia di età superiore ai 51 anni, che hanno riguardato principalmente casi di pensionamento e/o prepensionamento, e da un aumento delle cessazioni nella fascia 31-50 ascrivibili per circa la metà all'attuazione del *Piano Sociale*. Quest'ultimo ha previsto l'uscita di 36 risorse attraverso l'adesione volontaria da parte del personale interessato alle condizioni stabilite dal piano stesso e a seguito di accettazione della società.

Le condizioni economiche offerte attraverso il *Piano Sociale* sono risultate molto interessanti, al punto che vi è stata una richiesta di adesione superiore di circa 10 risorse rispetto al target, non valutate dalla società. Il Piano includeva inoltre la possibilità di avvalersi di un servizio gratuito di *outplacement* per la ricollocazione nel mercato del lavoro.

Come azienda, inoltre, ci prefiggiamo l'obiettivo di attivare per il prossimo anno iniziative di *Employer Branding* per contenere il tasso di *turnover* e incrementare la *retention* delle nostre risorse.

	2020		2021	
	Assunzioni	Cessazioni	Assunzioni	Cessazioni
ITALIA				
≤30 anni	16	15	31	27
31-50 anni	47	48	36	74
≥51 anni	9	30	6	51
Turnover in uscita*		12,55%		20,85%
Tasso di assunzione**		9,72%		10,01%
ALBANIA				
≤30 anni	-	-	82	32
31-50 anni	-	-	27	10
≥51 anni	-	-	0	0
Turnover in uscita		-		-
Tasso di assunzione***		-		-

* Turnover in uscita = Cessazioni durante l'anno n / Numero di dipendenti al 31.12 dell'anno n-1

** Tasso di assunzione = Assunzioni durante l'anno n / Numero di dipendenti al 31.12 dell'anno n-1

*** Il tasso di assunzione e il turnover in uscita per l'Albania saranno calcolati a partire dall'anno prossimo, quando sarà disponibile il primo storico dei dipendenti in Albania relativi ad F2A.



Tabella 10

NUMERO DI ASSUNZIONI E CESSAZIONI DI DIPENDENTI PER ETÀ



7.1. FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE

Le competenze e lo sviluppo professionale dei nostri dipendenti sono elementi chiave per garantire lo sviluppo sostenibile di F2A nel tempo. Per F2A è importante dare valore alla formazione in quanto indispensabile non solo per garantire la realizzazione personale del dipendente e migliorare la sua produttività, ma anche per migliorare la qualità del servizio erogato al cliente.

I nostri Clienti, infatti, riconoscono nei dipendenti F2A solide competenze ed elevata professionalità.

Le attività formative dell'ultimo biennio sono state molteplici: i programmi di formazione hanno interessato tanto lo sviluppo delle *soft-skill* quanto quello delle *hard-skill* del personale.

Le attività formative vengono pianificate su base annuale ed erogate durante l'orario lavorativo.



Attività formative

Competenze e professionalità sono la chiave per produttività e qualità

Le principali iniziative svolte per i dipendenti delle sedi italiane dall'anno 2020 sono state le seguenti:

- il corso *Growing Together*, lanciato nel settembre 2019 e somministrato a 29 dipendenti, con l'obiettivo di formare i *leader* F2A di domani;
- il corso sullo *smart working* per preparare ed estendere a tutta la popolazione aziendale la modalità *Agile Work*;
- il corso di inglese, somministrato a 41 risorse e rivolto a tutti coloro che utilizzano già l'inglese per motivi di lavoro ed hanno quindi la necessità di arricchire il proprio vocabolario e migliorare espressione e comprensione;
- i 4 canali tematici: «*Leadership*», «*Futuro del lavoro*»; «*Accountability*» e «*Benessere digitale*», pensati per colmare i *gap* di competenze *soft* emersi dai risultati della mappatura del potenziale di 700 risorse, che ha consentito di definire nuovi ruoli e dare forma alla nuova organizzazione;
- la formazione relativa all'ambito Salute e Sicurezza, comprendente la formazione generale e specifica, corsi di primo soccorso, antincendio e corsi per i preposti.

Nel corso del 2021, inoltre, è stato avviato un importante progetto formativo, il Fondo Nuove Competenze (FNC), a seguito dell'approvazione da parte dell'ente ministeriale ANPAL della domanda F2A presentata a dicembre 2020.

Il FNC è un fondo pubblico cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo, nato per contrastare gli effetti economici dell'epidemia Covid-19 e ha permesso alle imprese di adeguare le competenze dei propri dipendenti destinando parte dell'orario alla formazione.

Alla formazione hanno partecipato 604 dipendenti e nello specifico sono state erogate **36.103 ore di formazione**; il Fondo Nuove Competenze è stata un'occasione di formazione di notevole rilevanza per F2A ed i suoi lavoratori, sia per il numero di ore di formazione erogate, sia per essere stata la prima iniziativa di formazione e aggiornamento professionale dei dipendenti F2A svolta per lo più con docenti interni. F2A ha potuto così rafforzare la propria competitività sul mercato e al contempo ridurre le disuguaglianze di genere, sociali e territoriali tra le varie sedi.

La Direzione Risorse Umane, owner del progetto, è stata responsabile dell'analisi, del monitoraggio avanzamento corsi, del piano di comunicazione, dell'allineamento degli applicativi interni (presenze e Payroll) e del coordinamento del processo.

In aggiunta alla formazione del Fondo Nuove Competenze, è stata svolta anche per il 2021 la formazione in ambito Salute e Sicurezza.

Relativamente all'Albania, i corsi erogati alla popolazione aziendale nell'anno sono stati:

- corso di contabilità generale;
- corso qualità e sicurezza;
- corso ICT (*Information & Communication Technologies*);
- corso di lingua Italiana.

Tutti i corsi sono stati erogati in modalità *e-learning*, permettendo in tal modo la formazione e l'aggiornamento dei nostri dipendenti anche da remoto. I corsi, tuttavia, non sono stati svolti con il supporto di una piattaforma specifica: un aspetto di miglioramento per gli anni futuri sarà l'utilizzo di piattaforme *ad-hoc*, per monitorare eventuali *analytics* relativi ai partecipanti al corso.

Nel 2021, grazie alla formazione erogata tramite il Fondo Nuovo Competenze, le ore di formazione in Italia sono aumentate del 111,63% rispetto all'anno precedente.

	2020	2021	Delta %
ITALIA			
Ore totali	18.348	38.829	+111,63%
Ore medie (Ore totali/num. Dipendenti)	25,17	55,23	+119,45%
ALBANIA			
Ore totali	-	683	-
Ore medie (Ore totali/num. Dipendenti)	-	4,16	-
Ore totali	18.348	39.512	+115,35%
Ore medie totali (Ore totali/num. Tot Dipendenti)	25,17	45,57	+81,07%



Fondo Nuove Competenze

La prima iniziativa erogata internamente



Tabella 11

ORE DI FORMAZIONE TOTALI E MEDIE PER DIPENDENTI

Le ore medie per dipendente sono suddivise in modo equo per entrambi i generi; la formazione aziendale ha una grande rilevanza nello sviluppo del capitale umano e rappresenta una priorità in quanto conoscenza e innovazione rappresentano i presupposti di una crescita inclusiva e sostenibile.

Tabella 12

ORE DI FORMAZIONE TOTALI E MEDIE PER GENERE

	2020		2021	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
ITALIA				
Ore totali	7.262	11.086	13.367	25.462
Ore medie	28,7	23,29	53,04	56,46
ALBANIA				
Ore totali	-	-	306	377
Ore medie	-	-	7,65	3,04

Abbiamo strutturato un programma di formazione continua in ambito salute e sicurezza per tutti i dipendenti e previsto un modulo di formazione *ad-hoc* a tutti i neoassunti; inoltre, in considerazione della rilevanza del tema, abbiamo formato le squadre di emergenza con corsi specifici e mirati per i preposti.

Nel corso del 2021 sono state erogate complessivamente 1.818 ore di formazione sui temi di salute e sicurezza, in sostanziale crescita (circa +31%) rispetto alle 1.388 ore erogate nel 2020, principalmente in seguito alla formazione addizionale necessaria per formare il nuovo personale in Albania, ma comunque in crescita di circa il 13% in Italia.

Tabella 13

FORMAZIONE SALUTE E SICUREZZA DEI LAVORATORI

	2020	2021	Delta %
ITALIA			
Ore totali di formazione erogate	1.388	1.568	+12,97%
Numero di lavoratori coinvolti nella formazione	194	226	+16,49%
Ore di formazione medie*	7,15	6,94	-3,03%
ALBANIA			
Ore totali di formazione erogate	-	250	-
Numero di lavoratori coinvolti nella formazione	-	140	-
Ore di formazione medie	-	1,79	-
Totale	1.388	1.818	+30,98%

* Ore di formazione medie = Ore totali di formazione erogate / Numero di lavoratori coinvolti nella formazione

Per ultimo, nella nostra sede di Tirana nel mese di maggio 2022 abbiamo dato inizio alla *Payroll Academy*, ovvero dei corsi *payroll* di durata mensile.

Elenchiamo qui di seguito sinteticamente i principali programmi di formazione che verranno erogati nel corso del 2022:

- **Fondo Nuove Competenze:** utilizzeremo il nuovo bando FNC per lanciare un nuovo programma di formazione che interesserà circa 200 risorse provenienti da 5 società acquisite. I corsi prevederanno in media 50 ore di formazione per ciascuna risorsa; la formazione sarà tecnica, normativa, *digital*, Excel;
- **GDPR aggiornamento:** corso della durata di 3 ore, destinato a tutta la popolazione aziendale;
- **231 aggiornamento:** corso della durata di 3 ore, destinato a tutta la popolazione aziendale;
- **Corso di inglese:** corso della durata di 12 ore destinato a 47 risorse;
- **Sales:** aggiornamento della durata di 16 ore destinato a 25 risorse, *off-site*; corso della durata di 16 ore, destinato a 25 risorse;
- **Formazione obbligatoria Salute & Sicurezza:** aggiornamento continuo;
- **Formazione dirigenti:** da definire piani individuali;
- **Academy Payroll e Contabilità:** corso per Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS), della durata di 6 mesi, con data di partenza stimata ad ottobre 2022 (dettagli nella sezione *Attrazione Talenti*).

Performance Management

Per fare in modo che le nostre persone si sentano al centro, abbiamo deciso di rivedere il processo di *Performance Management*, affinché ciascuno dipendente possa ricevere o ottenere indicazioni precise sul ruolo ricoperto, sulle aspettative di crescita e sugli obiettivi individuali in modo da poter valorizzare il proprio percorso di crescita all'interno di F2A.

Il *Performance Management* è un processo di definizione degli obiettivi e di valutazione delle *performance* che si sviluppa lungo 3 fasi:

1. *Goal setting* (nel mese di maggio);
2. *Interim Performance Review* (nel mese di novembre);
3. *Counselling* finale (nel mese di aprile).

Il processo, avviato nel 2019, ha coinvolto nel 2020 complessivamente 172 dipendenti, pari a quasi 1/4 della popolazione aziendale. Questo processo ha portato a una sostanziale revisione delle fasce salariali e a una revisione migliorativa dei compensi fissi sulla base delle *performance* e dei meriti.

Nel 2021, il processo di *Performance Management* ha coinvolto complessivamente 156 dipendenti.



Performance

Definizione degli obiettivi e valorizzazione del percorso

Sono stati infine definiti Patti di stabilità per 37 risorse chiave.

Sempre nel 2021 è stato avviato un progetto pilota che ha riguardato solamente la BU FAS e in maggio 2022 il processo è stato esteso a tutte le BU F2A.

Precedentemente all'introduzione del *Performance Management* tutta la popolazione aziendale italiana era stata inclusa nel processo di valutazione delle *performance* a partire dal 2018.

Attualmente la valutazione delle *performance* dei dipendenti della sede albanese coinvolge tutta la popolazione aziendale in modo non formalizzato; nel mese di luglio 2022 verrà effettuato un processo di *performance review* combinato ad una fase di *goal-setting* per il prossimo anno.

A partire dal 2023 prevediamo di introdurre lo schema italiano, adattato alle esigenze della sede albanese.



7.2. ATTRAZIONE TALENTI

La ricerca e l'assunzione dei talenti è un elemento strategico che influisce direttamente sul futuro di F2A.

Il processo di Ricerca e Selezione del Personale è strutturato secondo una procedura apposita (*"Procedura di Ricerca e Selezione del Personale"*) e la Direzione Risorse Umane, Organizzazione & Operations (*"Direzione RU"*), *owner* del processo, è coinvolta su tutte le attività per garantire qualità e professionalità.

- Il *Direttore Risorse Umane, Organizzazione & Operations* ha la responsabilità di assicurare il rispetto del *Budget* annuale del Personale della Società;
- Il *Team Recruiting* ha la responsabilità di:
 - » garantire l'esecuzione del processo nei tempi e nei modi previsti;
 - » garantire la coerenza del processo a fronte di cambiamenti strutturali e organizzativi;
 - » risolvere eventuali criticità insorte nella gestione del processo;
- La *Funzione Risorse Umane* ha la responsabilità di formalizzare l'accordo di ingresso secondo le indicazioni ricevute dal *Team Recruiting* / *Direttore RU*.



Ricerca e Selezione

Una strategia per il futuro, per garantire qualità e professionalità

La gestione dell'entrata e dell'uscita del personale sono regolamentate dalle *policy* "Processo di Gestione dell'Entrata del Personale" e "Processo di Gestione dell'Uscita del Personale".

Nel 2019 abbiamo iniziato il processo di mappatura del potenziale di tutto il personale aziendale attraverso il test *Hogan Configure*. Da allora le competenze di ogni neoassunto vengono mappate in questo modo, al fine di valutare le sue attitudini per i diversi ruoli.

Nel corso del 2021, al fine di diversificare i canali di *recruitment*, F2A ha avviato nuove relazioni professionali con alcune società di ricerca e selezione.

Ad ottobre 2022 abbiamo in programma la partenza dei corsi di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS), corsi di Alta Specializzazione dedicati ai giovani Under 30, disoccupati, residenti o domiciliati in Lombardia, gratuiti per gli allievi in quanto realizzati nell'ambito delle iniziative promosse dal Programma Operativo Regionale cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo. La durata è di 1.000 ore complessive suddivise in circa 500 ore d'aula (lezioni specialistiche sulla base della tipologia di figura in uscita) e 500 ore di *stage curriculare* (circa 3 mesi).

Gli IFTS costituiscono una vera e propria fonte di candidati talentuosi perché ci consentono di avere un ruolo attivo nella progettazione partecipata indicando in modo puntuale le competenze e le conoscenze richieste dal mondo del lavoro e portando *know-how* ed *expertise* nelle aule degli allievi. F2A potrà altresì organizzare *Project Work ad-hoc*, accogliere gli *stagisti* e infine inserire stabilmente in organico le risorse più in linea con le esigenze interne.

In aggiunta, nel corso del prossimo anno vogliamo organizzare ulteriori iniziative di *employer branding*, con l'obiettivo che F2A possa essere presto riconosciuta come luogo di lavoro ideale.

7.3. WELLBEING

F2A crede fermamente che le persone siano al centro dell'organizzazione perché contribuiscono, con la propria attività, al successo della società; pertanto, F2A si impegna quotidianamente affinché tutti i propri dipendenti siano motivati e gratificati. Il benessere fisico, emotivo e finanziario dei lavoratori favorisce una maggiore fidelizzazione dei dipendenti ed è un fattore di primaria importanza nella creazione di un ambiente di lavoro stimolante.

Salute e Sicurezza

Ciascuno di noi ha il diritto di lavorare all'interno di un ambiente di lavoro sano che possa garantire tanto la nostra salute quanto la nostra incolumità e dove poter agire in sicurezza e serenità; le regole di prevenzione sono studiate per il bene collettivo e tutti devono conoscerle e rispettarle.

La salute e la sicurezza dipendono dai comportamenti di tutti noi; per tale ragione la legge prevede corsi di formazione e aggiornamento continuativi in materia, una priorità per F2A che fa della sicurezza uno dei pilastri della propria filosofia aziendale.



Le figure direttamente coinvolte nel processo di individuazione delle fonti di rischio e delle misure di prevenzione e protezione sono il medico competente e i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS):

- Il medico competente nella sua funzione di responsabile dei servizi di medicina del lavoro, effettua il sopralluogo annuale per la verifica degli ambienti e delle attività lavorative e collabora con il datore di lavoro e l'RSPP nell'individuazione dei pericoli e nella valutazione dei rischi. Inoltre, la sorveglianza sanitaria si propone come un metodo di recepimento delle segnalazioni dei lavoratori di eventuali pericoli presenti. La consegna dei giudizi di idoneità al datore di lavoro diventa il momento di comunicazione di eventuali indicazioni di pericoli presenti. La riunione periodica è invece il momento in cui il medico competente fornisce il proprio contributo alla minimizzazione dei rischi. L'organizzazione aziendale prevede la segnalazione al Medico Competente dei nominativi di tutti i lavoratori che sono soggetti alla sorveglianza sanitaria e pianifica annualmente il sopralluogo del medico competente. Anche i lavoratori possono richiedere visite suppletive in caso di modifica delle condizioni di salute o delle condizioni lavorative, richiesta che viene sempre concessa.
- Oltre al Medico Competente sono presenti i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), che conducono attività di verifica con sopralluoghi periodici per rilevare eventuali criticità.

Momento di confronto e sede di proposte di intervento e miglioramento diviene la riunione periodica del SPP art.35.

Particolare attenzione è rivolta a tutti i membri dell'organizzazione aziendale favorendo i flussi informativi relativi a segnalazioni di eventuali criticità o non conformità da parte dei lavoratori verso i propri preposti o dirigenti in modo da poter avere una risposta in tempi adeguati.

I corsi di formazione che eroghiamo comprendono tutti i corsi obbligatori e gli aggiornamenti di cui all'art. 37 del D.lgs. 81/08. Ad ogni nuovo collega richiediamo, al momento del suo ingresso in azienda, gli attestati in suo possesso in modo da poter prontamente organizzare un corso di formazione (o di aggiornamento) a seconda del caso specifico.

Nel corso del 2020, per rafforzare le iniziative in questo ambito, abbiamo provveduto a nominare i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) per le società Antex Servizi di Assistenza Fiscale S.r.l., CMP Italy S.r.l. e Double S.r.l. e ad incrementare le squadre degli Addetti alle Emergenze (Primo Soccorso e Antiincendio) di circa 50 unità aggiuntive sulle diverse sedi del gruppo. Infine, abbiamo identificato e formato i Preposti per tutte le sedi del gruppo. Sono previste riunioni formali periodiche ed è possibile organizzare su richiesta incontri specifici.

Anche nel 2021 l'impegno e l'attenzione alla salute e sicurezza dei lavoratori sono sempre stati costanti e molto alti. In particolare, abbiamo realizzato il Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) e i piani di emergenza (ove necessari) per tutte le società e per le sedi territoriali del Gruppo (F2A S.r.l., ASAF S.r.l., CMP Italy S.r.l., Double S.r.l, F2D S.r.l.). In azienda sono presenti rappresentanze sindacali (RSA) che intrattengono rapporti diretti con il Datore di Lavoro e sono previsti incontri con i 3 RLS eletti, che si svolgono senza una cadenza specifica.

Inoltre, abbiamo partecipato all'incontro annuale con il Collegio Sindacale inerente agli adempimenti dei protocolli Covid-19 aziendali, tra cui l'implementazione della procedura *Green Pass* e abbiamo partecipato all'incontro con i rappresentanti sindacali RSA aziendali e RLS e a diversi incontri con i Preposti di tutte le sedi.

Attualmente non abbiamo ancora integrato un Sistema di Gestione in materia di salute e sicurezza sul lavoro che sia certificato oppure aderente a standard nazionali e internazionali ma, in ottica di prevenzione di infortuni e malattie professionali, abbiamo già svolto una valutazione documentale per l'adozione di un Sistema di Gestione della Sicurezza sul Lavoro (SGSL) ISO 45001.

Nel periodo in osservazione si sono registrati solo 5 infortuni. Tre infortuni sono avvenuti *in itinere* e hanno interessato 3 dipendenti che si recavano in ufficio; un incidente è avvenuto all'interno delle nostre sedi poiché un dipendente ha preso una storta in pausa pranzo, infine un dipendente è caduto durante la parte di attività fisica all'interno del corso di formazione *off-site Growing Together*.

	2020	2021
ITALIA		
Infortuni registrabili	5	0
Decessi derivanti da infortuni	0	0
Totale ore lavorate	567.362*	943.828
Incident rate*	1,76	0
ALBANIA		
Infortuni registrabili	-	0
Decessi derivanti da infortuni	-	0
Totale ore lavorate	-	232.675
Incident rate	-	0

* Le ore lavorate nel 2020 sono inferiori rispetto al 2021 a causa di Covid-19, cassa Integrazione e smaltimento ferie.

** L'*incident rate*, in conformità con GRI Standards 403, è calcolato come (N° di infortuni sul lavoro registrabili / N° di ore lavorate) x 200.000.



Tabella 14

INFORTUNI SUL LAVORO

L'identificazione dei potenziali rischi sul lavoro è sviluppata attraverso strumenti d'indagine, quali:

- Analisi dell'organizzazione aziendale, dei processi operativi che vi si svolgono, delle norme di legge e di buona tecnica che si applicano, nonché della gestione attuata ai fini del miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori che vi operano;
- Identificazione dei fattori di rischio (pericoli) connessi con la sicurezza, con la salute e derivanti dall'organizzazione del lavoro, in situazioni sia ordinarie che straordinarie o di emergenza;
- Identificazione dei fattori di rischio esistenti per lo specifico ambiente o attività, anche con il ricorso a liste di riscontro, schede di lavoro per rilevamenti, interviste e simili, strumentazioni per analisi specifiche, con lo scopo di caratterizzare i fattori di rischio per la sicurezza, per la salute e quelli di carattere ergonomico, organizzativo e gestionale;
- Individuazione dei lavoratori esposti ai fattori di rischio individuati;
- Valutazione dei rischi, per stimare l'entità o l'indice di rischio, in maniera qualitativa e quando possibile in maniera quantitativa; per la valutazione dei rischi sono stati presi a riferimento le seguenti tipologie di elementi:
 - » I principi generali di cui al D. Lgs. 81/08 e s.m.i.;
 - » Le informazioni e le eventuali segnalazioni ricevute dai Lavoratori;
 - » Le principali regolamentazioni di legge, date dalla legislazione vigente al momento in tema di prevenzione, igiene e sicurezza del lavoro, in quanto riferimento per le misure da adottare per la prevenzione e la protezione da varie categorie di rischi;
 - » Le norme di buona tecnica, ove disponibili, rappresentate dalle norme emesse da UNI e CEI ed eventualmente da associazioni professionali;
 - » I dati contenuti nel registro degli infortuni e, se disponibili, le indicazioni relative all'analisi delle segnalazioni di "near miss" o di incidenti e delle cause che li hanno provocati;
 - » I risultati degli eventuali interventi già compiuti da Organi di Vigilanza, inoltre, i dati e le informazioni disponibili e inerenti del comparto produttivo e del territorio;
 - » La documentazione, ove necessario, relativa ai rischi prodotti da macchine/attrezzature, sostanze chimiche, ambienti particolari.
- Determinazione degli interventi necessari per eliminare o ridurre l'entità del rischio;
- Eventualmente stimare i rischi residui, qualora non sia possibile eliminarli;
- È prevista, in caso di incidente, quasi infortunio e infortunio, l'analisi delle cause, e il riscontro scritto con proposta di soluzioni per evitare il ripetersi dell'evento e le azioni atte a realizzare le proposte risolutive.

Dal marzo 2020 è inoltre presente un formale Comitato composto dal *management* e dalle rappresentanze sindacali per la gestione del protocollo anti-contagio previsto dai DPCM del 14/03/2020, 24/04/2020. Tale comitato ha lo scopo di indicare l'adozione di misure per limitare al massimo il contagio presso gli ambienti lavorativi e la verifica dell'applicazione delle misure adottate. Sono state effettuate verifiche nei luoghi di lavoro per controllare la rispondenza e l'applicazione delle indicazioni e procedure contenute nel Protocollo Aziendale adottato.

La Direzione Risorse Umane sulla base della propria sensibilità verso il benessere dei lavoratori ha organizzato nel corso degli anni diversi servizi a carattere sanitario; questi servizi ai lavoratori sono stati resi disponibili presso la sede di Via Caldera in Milano dove:

- È stato attivato un supporto medico infermieristico a cadenza settimanale, organizzato su base d'adesione volontaria e sfruttando spazi aziendali;
- È stata richiesta la collaborazione della struttura esterna che si occupa della medicina del lavoro e con il Medico Competente Coordinatore nominato;
- Sono state organizzate, in collaborazione con professionisti della comunicazione, iniziative di informazione a favore dei lavoratori, sia attraverso il sito *intranet* dedicato⁴, sia attraverso note informative di messaggistica e-mail appositamente mirate su argomenti specifici (es. *Smart working*, pandemia SARS-CoV-2).

Qualità del rapporto di lavoro

F2A sostiene il benessere dei propri dipendenti, in modo da creare un ambiente di lavoro positivo.

Nella fase di criticità economica di maggio 2020, F2A ha deciso di avvalersi dell'ammortizzatore sociale CIGO/FIS riconoscendo l'integrazione al 100% delle 9 giornate di cassa integrazione.

Nella fase pandemica, quando non era ancora possibile prevedere la criticità dell'impatto del *lockdown* sui risultati aziendali, F2A ha proposto a dirigenti e professionisti con Partita IVA di aderire volontariamente ad una riduzione del 10% di 2 mensilità della Retribuzione Mensile Lorda. Il tasso di adesione di questa iniziativa si è attestato intorno all'80%.

La novità nel 2021 è stata l'introduzione del canale di comunicazione F2Agile, la nuova *intranet* del gruppo F2A che ha lo scopo di migliorare le relazioni fra il personale, incentivare la condivisione di idee, migliorare la gestione organizzativa attraverso l'informazione e il coinvolgimento di tutti.

Altro strumento implementato è stata la *Netiquette*, l'insieme di regole informali che disciplinano il buon comportamento di un utente sul web, specie nel rapportarsi con gli altri utenti attraverso risorse come *mailing list*, *e-mail*, *video call*, *Whatsapp*.



Benessere dei dipendenti

Gli strumenti per la creazione di un ambiente di lavoro positivo

4 <https://f2agilenet.f2a.biz/>

Per garantire il benessere dei dipendenti durante il periodo di emergenza sanitaria Covid-19 abbiamo messo in atto una serie di iniziative:

- Corso di ginnastica virtuale due volte a settimana per 2 mesi;
- Polizza assicurativa con supporto psicologico, la cui durata è stata prorogata anche nel 2021;
- Campagna di vaccinazione antinfluenzale a dicembre.

Per i nostri dipendenti eroghiamo i buoni pasto come parte del pacchetto di *welfare* contrattuale previsto dal CCNL di riferimento; nell'ambito del processo di digitalizzazione è stato sostituito il *ticket* cartaceo con *ticket* elettronico e App dedicata, con l'obiettivo di migliorare il servizio per i dipendenti e ridurre l'impatto ambientale.

L'inizio di settembre 2021 ha visto la riapertura degli spogliatoi dell'Area *Fitness* all'interno del Caldera Park; i dipendenti di Milano potranno così beneficiare del servizio per fare attività sportiva e cambiarsi prima di rientrare in ufficio.

Nel 2022 abbiamo attivato un nuovo servizio presso il nostro sportello interno *Assocaaf*; dai primi di Marzo 2022 è quindi possibile rivolgersi ai colleghi anche per presentare la domanda di Assegno Unico e Universale, il nuovo strumento di sostegno economico erogato dall'INPS per le famiglie con figli a carico.

Infine, in Albania è stata offerta al *middle management* la possibilità di beneficiare di una polizza assicurativa sulla vita e sulla salute.

Per ultimo, relativamente all'Italia e guardando agli sviluppi di breve-medio termine, nel corso del 2022 daremo vita alle seguenti iniziative:

- Lancio di una nuova Campagna vaccinale antinfluenzale;
- Distribuzione di nuove borracce in alluminio con logo (iniziativa già avviata e in continuo progresso);
- Arricchimento e sviluppo di nuovi strumenti di collaborazione aziendale quali Intranet aziendale e *Newsletter* (iniziative già avviate e *in progress*).

Stiamo analizzando la fattibilità di organizzare il *Family Day* e l'allestimento dell'Area Break (area dove è possibile riscaldare alimenti) presso la sede di Milano Caldera.

Lo Smart Working e la gestione della pandemia

Al fine di contrastare l'emergenza epidemiologica da Covid-19 e di garantire il rispetto delle disposizioni di legge tempo per tempo vigenti, F2A ha adottato un approccio *multirischio* che ha consentito la pianificazione della gestione dell'emergenza, garantendo al contempo la *business continuity*.

Sin da subito abbiamo incoraggiato lo svolgimento delle attività lavorative in modalità *smart working*, dapprima nella sede di Milano e poi in tutte le altre sedi della Società.

In meno di 2 settimane (già a partire da Febbraio 2020) abbiamo consentito all'intera popolazione aziendale di lavorare da casa in modalità *smart working* grazie all'utilizzo della *Google Suite* e ad un intervento importante di potenziamento delle connessioni con una serie di misure atte a garantire la *cybersecurity*.

La resilienza organizzativa di tutte le aree aziendali è stata elevata; tutto il personale ha dimostrato una sorprendente capacità di adattarsi alla situazione imprevista e ha reagito con grande spirito propositivo e di collaborazione, garantendo il servizio ai Clienti e mantenendo inalterati gli impegni presi.

Abbiamo formalizzato il "Regolamento *Smart Working* e Lavoro Agile Straordinario" per disciplinare l'utilizzo dello *smart working* e singoli protocolli per sede ed entità legale.

F2A, con il supporto del Comitato sicurezza e ufficio Acquisti ha definito un piano per la sanificazione degli uffici e per l'acquisto di DPI, *termo scanner* e l'adempimento di tutte le necessità volte alla prevenzione Covid-19, al fine di consentire l'apertura di tutte le sedi a partire dal 3 giugno.

A livello di organizzazione aziendale, si è deciso comunque di proseguire l'attività lavorativa da remoto, consentendo l'accesso agli uffici esclusivamente per il ritiro e la consegna di documenti e per la stampa di documenti; inoltre, si è scelto di prorogare il divieto delle trasferte e delle visite ai Clienti. I comportamenti da seguire sono stati formalizzati in Linee guida per la Fase 2, che illustrano le modalità di accesso alle sedi, le modalità per ricevere o recarsi dai Clienti e le responsabilità a cui sono chiamati tutti i dipendenti.

Dal 1° agosto 2020 le attività lavorative sono state regolamentate con un nuovo Regolamento di *Agile Work*; è un'iniziativa sperimentale a tempo indeterminato a cui ha aderito la quasi totalità dei dipendenti. Abbiamo previsto la presenza in ufficio al massimo per 3 giorni a settimana per favorire l'interazione sociale, il lavoro di squadra e la creatività del personale; la pianificazione è effettuata 2 volte a settimana.

Lo *smart working*, introdotto nel 2018 con un pilota di 50 risorse ed esteso con successive *wave*, si è diffuso velocemente con il perdurare della pandemia ed è arrivato a coinvolgere il 100% della popolazione aziendale con l'introduzione nell'agosto 2020 del Regolamento di *Agile Work* a tempo indeterminato. Un'adeguata formazione sulla sicurezza, sulla gestione di team e risorse da remoto, sulla "nuova" *leadership* e sulla delega, ha contribuito a rendere più semplice e veloce il processo di adozione.



Approccio
multirischio

Capacità
di adattamento
e business continuity

In conclusione, riportiamo qui di seguito i principali benefici introdotti e oramai stabilizzati:

- *Work life balance*:
 - » Opportunità di *disconnettersi* durante la giornata lavorativa per accudire i figli e/o gestire commissioni personali/familiari;
 - » Opportunità di lavorare in luoghi diversi dall'ufficio o dall'abitazione principale;
 - » Maggiore disponibilità di tempo grazie alla riduzione del tempo utilizzato per spostarsi dal domicilio alla sede di lavoro e viceversa.
- Minori costi (di trasferimento, come abbonamenti, carburante, pedaggi, parcheggi da e verso gli uffici e per pranzi);
- Riduzione assenteismo e malattie;
- Riduzione infortuni *in itinere*.



7.4. DIVERSITÀ E INCLUSIONE

Una storia fatta di donne e di uomini: promuoviamo la diversità, l'uguaglianza di genere e le pari opportunità, in quanto riteniamo siano elementi fondamentali per creare un ambiente di lavoro inclusivo.

In F2A abbiamo avviato diverse riflessioni interne sull'importanza per le imprese di sviluppare soluzioni inclusive e al contempo attente alle diversità. Come delineato anche all'interno del nostro Codice di Comportamento, per offrire a tutti i nostri lavoratori le medesime opportunità abbiamo adottato criteri di merito e di competenza per qualunque decisione relativa al personale dipendente e ai collaboratori e provvediamo a selezionare, assumere, formare, retribuire e gestire tutti senza discriminazione alcuna. A partire dal 2020, abbiamo voluto iniziare un percorso volto a definire degli indicatori, declinati in obiettivi pluriennali, per quantificare i nostri sforzi in ottica di diversità e inclusione; in particolare, abbiamo deciso di monitorare:

- l'attuazione di iniziative per garantire un'equa rappresentanza delle donne all'interno degli organi di governo;
- le disuguaglianze salariali tra uomini e donne;
- l'attuazione di iniziative per aumentare la quota di dipendenti appartenenti a categorie protette.



Codice di Comportamento

Opportunità e criteri di merito per ciascun dipendente

Sempre a partire dal 2020 abbiamo deciso di abbracciare le direttive dei **Sustainable Development Goals** (SDGs) e di sviluppare nuovi servizi con la finalità di generare ricadute positive sulla collettività. In particolare, stiamo sviluppando per i nostri Clienti strumenti di raccolta ed elaborazione dei dati per ottemperare agli obblighi di Rendicontazione Non Finanziaria e/o comunicare il proprio impegno in materia di Pari Opportunità.

Dipendenti per età, inquadramento professionale e genere

Relativamente all'uguaglianza di genere, la percentuale di donne in F2A, comprendente sia l'Italia che l'Albania, è rimasta stabile nell'ultimo biennio, attestandosi al 66,32% del totale.

	2020		2021	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
ITALIA				
≤30 anni	30	44	43	42
31-50 anni	137	287	139	284
≥51 anni	86	145	70	125
Totale	253	476	252	451
ALBANIA				
≤30 anni	-	-	20	86
31-50 anni	-	-	20	38
≥51 anni	-	-	0	0
Totale	-	-	40	124
Totale Italia e Albania	253	476	292	575

La proporzione tra uomini e donne, declinata nelle diverse fasce d'età, mostra percentuali congrue con il valore totale, fatta eccezione per la situazione in Albania dove le donne nella fascia d'età *under 30* sono l'81,13% e per la fascia *under 30* in Italia dove le donne sono il 49,41%.

	2020		2021	
	% Uomini	% Donne	% Uomini	% Donne
ITALIA				
≤30 anni	40,54	59,46	50,59	49,41
31-50 anni	32,31	67,69	32,86	67,14
≥51 anni	37,23	62,77	35,90	64,10
Totale	34,71	65,29	35,85	64,15
ALBANIA				
≤30 anni	-	-	18,87	81,13
31-50 anni	-	-	34,48	65,52
≥51 anni	-	-	-	-
Totale	-	-	24,39	75,61
Totale Italia e Albania	34,71	65,29	33,68	66,32



Tabella 15

DIPENDENTI PER ETÀ E GENERE



Tabella 16

DIPENDENTI PER ETÀ E GENERE

Dati in percentuale

La percentuale di donne in F2A è del 66%

Sebbene l'organico dell'azienda sia prevalentemente femminile le donne in Italia sono ancora sottorappresentate a livello dirigenziale, quadro e nella fascia di dipendenti appartenenti al 6° livello.

Nel corso del 2021, tuttavia, la percentuale di donne a livello dirigenziale ha registrato un aumento effettivo dell'11,11%, a discapito di una lieve riduzione (-1,61%) della percentuale di donne a livello quadro.

Per quanto riguarda l'Albania, la popolazione aziendale è composta prevalentemente da dipendenti di genere femminile; il livello Corporate mostra invece equità di genere.

Tabella 17

**NUMERO
DIPENDENTI PER
INQUADRAMENTO
E GENERE**

	2020		2021	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
ITALIA				
Dirigenti	13	9	12	10
Quadri	52	39	48	35
1° livello	48	84	48	78
2° livello	56	126	48	107
3° livello	52	140	51	133
4° livello	21	52	24	53
5° livello	9	26	16	33
6° livello	2	0	5	2
ALBANIA				
Corporate	-	-	2	2
Area Coordinator	-	-	1	4
Team Leader	-	-	9	16
Team Member	-	-	28	102

Non è stata analizzata in dettaglio la sede albanese data la recente acquisizione, anche se si tratta di una sede operativa significativa che verrà introdotta a partire dal prossimo bilancio.

	2020		2021		Delta % Donne
	% Uomini	% Donne	% Uomini	% Donne	
ITALIA					
Dirigenti	59,09	40,91	54,55	45,45	+11,11
Quadri	57,14	42,86	57,83	42,17	-1,61
1° livello	36,36	63,64	38,10	61,90	-2,72
2° livello	30,77	69,23	30,97	69,03	-0,29
3° livello	27,08	72,92	27,72	72,28	-0,87
4° livello	28,77	71,23	31,17	68,83	-3,37
5° livello	25,71	74,29	32,65	67,35	-9,34
6° livello	100,00	0,00	71,43	28,57	-
ALBANIA					
Corporate			50,00	50,00	-
Area Coordinator			20,00	80,00	-
Team Leader			36,00	64,00	-
Team Member			21,54	78,46	-

Gender pay gap

Il gap salariale più ampio nel biennio 2020-2021 è quello che interessa i dipendenti appartenenti al 1° livello.

Da 3 anni a questa parte, per far fronte a queste disparità, ci siamo impegnati per armonizzare i livelli di retribuzione contrattuali e abbiamo definito griglie salariali comuni a livello di *Business Unit*.

Sui livelli quadro negli ultimi anni abbiamo raggiunto la quasi-equità salariale tra uomini e donne; questo risultato è stato possibile grazie ad un elevato ricambio di personale e all'introduzione di risorse con retribuzioni equivalenti. I risultati ottenuti sugli altri livelli contrattuali sono stati comunque positivi anche se meno visibili per via del *turnover* ridotto.

	2020	2021
	%	%
ITALIA		
Dirigenti	-0,44	1,74
Quadri	7,91	1,86
1° livello	11,19	12,14
2° livello	8,44	8,07
3° livello	7,82	7,50
4° livello	4,94	7,08
5° livello	9,40	-0,76
6° livello	-	-14,39



Tabella 18

DIPENDENTI PER INQUADRAMENTO E GENERE

Dati in percentuale



Tabella 19

EQUAL PAY ASSESSMENT

Dati in percentuale

[(salario medio maschile livello n - salario medio femminile livello n)/salario medio maschile livello n] x 100

Dipendenti appartenenti a categorie protette

Nel 2020, F2A ha creato insieme ad un'agenzia di reclutamento una *task-force* dedicata per individuare e reclutare persone appartenenti a categorie protette con qualifiche professionali adeguate.

Descriviamo qui di seguito il processo implementato:

- analisi della realtà e del fabbisogno aziendale avente come finalità la definizione puntuale della *job description* per la corretta individuazione della posizione organizzativa ricercata, così da attivare il processo di ricerca e selezione più efficace ai fini del migliore punto di incontro tra obbligo normativo e bisogno organizzativo;
- pubblicazione dell'annuncio presso bacheche universitarie, nonché sui principali job site partner dedicati al reclutamento di personale ex L.68/99;
- attivazione della ricerca di candidati attraverso l'utilizzo di database specialistici nell'ambito delle Categorie Protette e reperimento di candidature spontanee;
- screening delle candidature individuate, ed analisi e valutazione delle candidature idonee "su carta";
- pre-intervista telefonica, finalizzata ad indagare le competenze di base e raccogliere iniziali informazioni su eventuali esigenze e/o limiti legati all'appartenenza alle Categorie Protette;
- intervista individuale con ogni candidatura ritenuta di interesse ai fini del presente incarico, con attenzione alle *hard* e *soft skills*, e con particolare attenzione all'approfondimento dei motivi di appartenenza alle Categorie Protette al fine di garantire un buon *match* candidatura-mansione.

Tabella 20

DIPENDENTI APPARTENENTI A CATEGORIE PROTETTE PER ETÀ E GENERE

	2020		2021	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
ITALIA				
≤30 anni	0	0	0	0
31-50 anni	5	9	6	10
≥51 anni	7	3	6	5
Totale	12	12	12	15

Nel 2021 il numero di dipendenti appartenente a categorie protette è salito a 27, rispetto ai 24 dell'anno precedente.

La nostra percentuale di dipendenti appartenenti a categorie protette sul totale dipendenti non raggiunge la soglia di legge (7% degli occupati per le aziende sopra i 50 dipendenti). Tuttavia, versiamo al Fondo Regionale una quota per ogni giorno lavorativo, per ciascun lavoratore appartenente alle categorie protette non occupato e per l'intera durata del periodo di esonero parziale. Il pagamento avviene semestralmente e di conseguenza vengono rispettati gli obblighi di legge.

In aggiunta, al fine di rispettare la soglia nazionale e di raggiungere il target nei prossimi anni, F2A ha deciso di attivare la *task-force* dedicata e di implementare il processo dedicato descritto sopra.

	2020		2021	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
ITALIA				
1° livello	4	2	3	3
2° livello	5	2	5	1
3° livello		6	1	9
4° livello		1		1
5° livello	1	1	1	1
6° livello	2		2	
Totale	24		27	
% Categorie Protette sul totale	3,29%		3,11%	



Tabella 21

DIPENDENTI APPARTENENTI A CATEGORIE PROTETTE PER INQUADRAMENTO E GENERE





8. AMBIENTE E COMUNITÀ

L'impronta ambientale di F2A, società di servizi, si riduce ai consumi energetici dei propri Uffici, ai materiali di consumo utilizzati per esercitare l'attività caratteristica e ai rifiuti generati dalla stessa.

Siamo attenti all'ambiente. Consapevoli delle recenti evoluzioni del contesto normativo⁵, delle evidenze portate all'attenzione dalla comunità scientifica internazionale e della necessità di agire con urgenza per il contrasto al cambiamento climatico, ci impegniamo per minimizzare l'impatto ambientale dei nostri processi e assicurare uno sviluppo in equilibrio con l'ambiente in cui operiamo.

Altrettanto importante per la sostenibilità futura di F2A è il nostro **rapporto con il territorio**, tema particolarmente rilevante in termini reputazionali, di attrazione delle risorse umane e di prosperità economico-sociale. Il successo e la crescita di F2A dipendono dalla comunità in cui l'azienda opera ed F2A, operando responsabilmente, genera **benessere, progresso sociale** e ricadute positive sulla comunità. Per F2A la *Corporate Social Responsibility* è pertanto un imperativo che viene perseguito con il massimo impegno.



8.1. IL NOSTRO IMPEGNO AMBIENTALE

In F2A crediamo fermamente nell'importanza di acquisire una sempre maggiore *sensibilità green* e di agire comportamenti attenti all'ambiente per assicurare uno sviluppo sostenibile e ci impegniamo quotidianamente per ridurre la nostra impronta ambientale. L'impegno in campo ambientale mira a contenere il nostro impatto attraverso un utilizzo efficiente di energia, risorse e materie prime.

Nello svolgere la nostra attività rispettiamo la normativa in materia ambientale promuovendo l'utilizzo di prodotti compatibili con l'ambiente. A tale proposito contrastiamo l'abbandono di rifiuti prescrivendo che la Direzione aziendale, i Dipendenti e tutti i Collaboratori facciano corretto uso degli strumenti a disposizione per lo smaltimento dei rifiuti solidi urbani e osservando le disposizioni comunali in materia di smaltimento di rifiuti speciali aziendali.

Impronta ambientale
L'impegno F2A in materia di energia, risorse e materie prime

⁵ European Green Deal - Una nuova strategia di crescita mirata a cogliere le sfide poste dai cambiamenti climatici per assicurare la transizione ecologica dell'Unione Europea in una società equa, con un'economia moderna, efficiente sotto il profilo delle risorse e senza emissioni nette di gas ad effetto serra al 2050.

I dipendenti, ciascuno nell'ambito delle proprie mansioni, partecipano al processo di individuazione delle fonti di rischio e collaborano con il SPP nell'applicazione delle misure di prevenzione, protezione dei rischi e salvaguardia dell'ambiente.

I consumi energetici e le emissioni F2A

Oggi F2A è il risultato di una serie di acquisizioni effettuate nel corso degli ultimi 15 anni che ha portato la società a svilupparsi in 13 sedi in aree geografiche diverse.

Ad oggi F2A ha avviato solo parzialmente un'attività di consolidamento e armonizzazione dei fornitori, pertanto ciascuna sede risponde al proprio fabbisogno energetico con soluzioni diverse; la diretta conseguenza dell'autonomia locale delle diverse sedi rispetto alla scelta dei fornitori è la presenza contemporanea di forme contrattualistiche diverse con fonti energetiche eterogenee.

Nel corso del 2° semestre del 2022, struttureremo una Funzione interna di Controllo e Monitoraggio dei dati e un Protocollo di Comunicazione con i fornitori per tracciare mensilmente i consumi elettrici delle diverse sedi impegnandoci a conseguire obiettivi di efficientamento energetico.

Attualmente F2A per il proprio approvvigionamento energetico utilizza varie tipologie di fornitori:

- per l'**energia elettrica** si utilizzano molteplici fornitori, ma nessuno di questi attualmente ha contratti di fornitura che garantiscano energia 100% rinnovabile;
- per il **riscaldamento dei locali** si utilizzano fornitori di gas per l'alimentazione di impianti di riscaldamento autonomi o centralizzati, quando gli uffici sono localizzati in centri direzionali. Due sedi (Ivrea e Torino) per la fornitura di calore utilizzano direttamente un impianto di teleriscaldamento locale. In Albania tutti gli impianti di riscaldamento sono elettrici;
- per il **raffrescamento dei locali** si utilizza l'energia elettrica sia negli impianti autonomi che centralizzati tranne la sede di Ivrea dove il raffrescamento è fornito da un impianto di tele raffrescamento locale.

Oggi l'energia consumata all'interno dei nostri 13 Uffici rappresenta la principale sorgente di emissione di gas ad effetto serra. Nel 2021 sono stati consumati 1.381.111,14 KWh di energia con un incremento del 8,39% rispetto all'anno precedente.

●●●
Tabella 22
**CONSUMO ANNUO
DI ENERGIA
SUDDIVISO PER
FONTE (KWH)**

	2020	2021	Delta %
Energia da fonti non rinnovabili			
Gas naturale	546.887,14	567.703,14	+3,81%
Energia da fonti rinnovabili			
Fotovoltaico - autoprodotta e consumata	-	-	
CONSUMI DIRETTI (KWH)	546.887,14	567.703,14	+3,81%
Energia elettrica	584.751,00	611.890,00	+4,64%
Da fonti rinnovabili	-	-	
Da fonti non rinnovabili	584.751,00	611.890,00	+4,64%
Teleriscaldamento	142.516,00	201.518,00	+41,40%
Da fonti rinnovabili	-	-	
Da fonti non rinnovabili	142.516,00	201.518,00	+41,40%
CONSUMI INDIRETTI	727.267,00	813.408,00	+11,84%
Energia autoprodotta (fotovoltaico) e venduta	-	-	
Totale energia consumata	1.274.154,14	1.381.111,14	+8,39%

Intensità Energetica

L'incremento di consumi assoluti di F2A è controbilanciato da una maggiore efficienza energetica sui principali indicatori della sua attività economica, che seppure in aumento, cresce ad un tasso inferiore e addirittura decresce in rapporto al parametro per dipendente.

●●●
Tabella 23
**INTENSITÀ
ENERGETICA**

	2020	2021	Delta %
Intensità energetica (Kwh per € fatturato)	0,021 €	0,022 €	+4,91%
Intensità energetica (Kwh per n. Dipendenti)	1.747,81	1.592,98	-8,86%
Intensità energetica (Kwh per Mq Unità locali)	63,3	67,77	+7,07%

Per ridurre la nostra impronta ambientale è stato e sarà sempre più importante agire comportamenti virtuosi orientati alla riduzione dei consumi. Nel biennio 2020-2021 abbiamo lanciato diverse iniziative orientate all'efficienza energetica; in particolare:

- **Car Policy Green:** nel 2021 è stata introdotta la nuova *car list* aziendale e il nostro parco auto ha integrato vetture ibride a basso impatto inquinante della tipologia benzina-elettrica *plug-in*. Nel 2021 abbiamo conseguito l'obiettivo target di portare la percentuale di auto ibride a ¼ del totale. L'obiettivo che ci siamo prefissi per il presente e per il futuro è quello d'ora in avanti di inserire solo auto ibride ad ogni auto in scadenza, per raggiungere gradualmente il 100% del parco auto.
- **Razionalizzazione stampanti:** il progetto di revisione spazi e lo *smart working* ci hanno permesso di portare a termine l'attività di razionalizzazione delle stampanti; questa iniziativa ha portato a un considerevole risparmio di carta (54% di risparmio nel 2020) e una riduzione dei toner utilizzati (2020 vs 2021: 75 toner in meno⁶).
- **Razionalizzazione dei Server:** nel corso del 2021 abbiamo avviato un processo per la razionalizzazione dell'infrastruttura IT che ci ha permesso di conseguire un importante efficientamento energetico. Una ulteriore riduzione dei consumi energetici sarà perseguita nei prossimi mesi con il consolidamento di ulteriori *datacenter* e con l'ammodernamento degli apparati di rete (concentratore VPN, proxy). Anche se questo progetto non ha impattato direttamente le nostre emissioni Scope 1-2, forniamo una breve descrizione nel BOX qui sotto in considerazione del significativo risparmio energetico sulla filiera a monte che questa iniziativa ci ha permesso di conseguire.

Il funzionamento dei nostri Server impegna una percentuale importante dell'energia elettrica utilizzata e necessita di un sistema di raffreddamento particolarmente energivoro. Per questo motivo nel 2019 abbiamo avviato un programma di re-ingegnerizzazione e consolidamento dell'infrastruttura tecnologica che ospitava il Gestionale delle Presenze. Questa iniziativa ha portato a una sostanziale riduzione dei server utilizzati passati da 185 a 15. In termini di risorse fisiche oggi l'intero sistema Presenze gira su una lama fisica, che ospita i 15 server virtuali, contro le tre lame fisiche che ospitavano i 185 server virtuali, portando il consumo da oltre 20.000 KWH/anno a circa 7.000 KWH/anno⁷.

6 Stime aziendali interne

7 Stime aziendali interne

Emissioni di F2A

La gestione delle emissioni di CO₂ generate all'interno dei nostri uffici è un tema di rilevanza strategica. Consapevoli dei rischi ambientali e regolatori connessi alla gestione delle emissioni, ci impegniamo per garantire la continuità operativa allineandoci alle migliori pratiche nell'ottica del miglioramento continuo.

Con la pubblicazione del presente Bilancio di Sostenibilità abbiamo deciso di fare un passo avanti nella gestione delle emissioni allineando le nostre pratiche di monitoraggio agli *standard* di rendicontazione delle emissioni di CO₂ definiti dalla comunità scientifica internazionale e comunemente riconosciuti. In particolare, ci siamo allineati agli *standard* di rendicontazione definiti dal *Greenhouse Gas Protocol*⁸ (o più semplicemente Protocollo GHG) che classifica le emissioni di gas effetto serra (*greenhouse gas* o "GHG") in tre "scope" (scopi) definendone le modalità di calcolo.

Scope 1: Si tratta delle emissioni dirette generate da fonti possedute o controllate da un'azienda. Rientrano in questa categoria le emissioni derivanti da combustibili fossili utilizzati nei processi produttivi, dalle perdite di gas refrigeranti negli impianti di climatizzazione e dall'utilizzo della flotta aziendale.

Scope 2: Si tratta delle emissioni indirette derivanti dalla generazione dell'energia acquistata da parte di un'azienda. Attraverso l'acquisto di energia, infatti, un'azienda contribuisce indirettamente alle emissioni generate dai fornitori di energia.

Scope 3: Si tratta di tutte le emissioni indirette (non incluse nello Scope 2) che si verificano lungo la catena del valore dell'azienda (sia a valle che a monte). A titolo esemplificativo, rientrano nel calcolo dello Scope 3, le emissioni derivanti dalla distribuzione e movimentazione tra stabilimenti, dallo spostamento del personale nel tragitto casa-lavoro o per viaggi di lavoro.

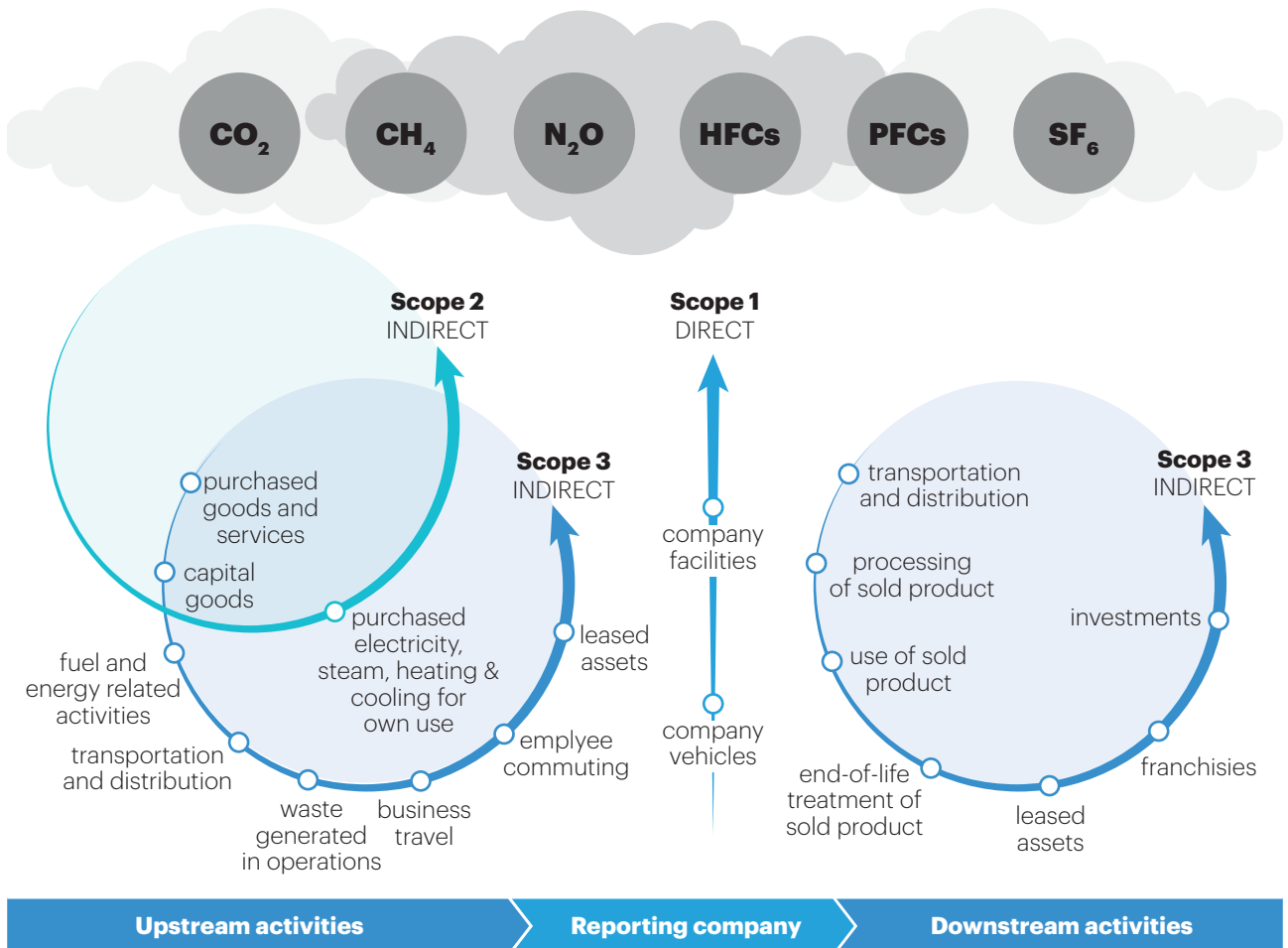
⁸ "The Greenhouse Gas Protocol – A corporate accounting and reporting standard", World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development



Figura 11

PANORAMICA DEGLI SCOPE GHG PROTOCOL ED EMISSIONI LUNGO LA FILIERA

FONTE: GHG Protocol



Per il periodo di rendicontazione 2020 e 2021, nel tentativo di allinearci alle migliori pratiche internazionali, abbiamo deciso di rendicontare le emissioni dirette (Scope 1) e le emissioni indirette derivanti dalla generazione dell'energia acquistata (Scope 2). Inoltre, entro il 2023, intendiamo definire un piano pluriennale di riduzione delle emissioni di CO₂ che, attraverso la definizione di opportune strategie, ci consentirà di ridurre sistematicamente le emissioni di CO₂ dirette e indirette, relative alle diverse tipologie di emissioni. Nel corso del 2021, il totale di emissioni di CO₂eq generate dalle nostre attività è stato pari a 481,44 tonnellate (Scope 1 + Scope 2). Rispetto al 2020, si è registrato un aumento pari a circa il 13,80% del totale di emissioni generate. Tale aumento (come evidenziato nella tabella qui di seguito) è dovuto, tra le altre cose, all'incremento di emissioni per l'utilizzo di teleriscaldamento in Italia e un incremento nei consumi elettrici dei nuovi uffici in Albania per l'anno 2021.



Tabella 24

**EMISSIONI DI GAS
A EFFETTO SERRA
PER SCOPE
(T CO₂ EQ)¹**

	2020	2021	Delta %
SCOPE 1²	105,85	146,53	+38,44%
Emissioni da impianti produttivi e riscaldamento (stationary combustion)	99,11	102,89	+3,81%
Gas refrigeranti per impianti di climatizzazione (fugitive emissions from air-conditioning) ³	6,73	43,6	+548,17%
Altre emissioni (CO ₂ usata nel processo produttivo) ⁴			
SCOPE 2	317,2	334,9	+5,58%
Emissioni indirette per consumi elettrici ⁵	284,91	265,56	-6,79%
Emissioni indirette per consumi elettrici Albania ⁶	-	23,68	N/A
Emissioni indirette per Teleriscaldamento ⁷	32,29	45,66	+41,40%
Market based	317,2	334,9	+5,58%
Totale	423,05	481,44	+13,80%

¹ Il calcolo della CO₂eq (che include le emissioni di CH₄, N₂O, HFC, PFC, SF₆ quando presenti) è stato effettuato utilizzando il Greenhouse Gas Protocol (metodologia di calcolo e fattori di emissione come da GHG Protocol; si veda <http://www.ghgprotocol.org/calculation-tools/all-tools>) – GHG Emissions Cross Sectors Calculation Tool.

² Nel calcolo delle emissioni Scope 1 sono inclusi i seguenti gas: CO₂, CH₄ e N₂O. Il calcolo delle emissioni Scope 1 non include il consumo di carburante dei veicoli di proprietà o noleggiati da F2A.

³ Il dato include le quantità di gas refrigeranti dispersi in atmosfera riportate nei registri specifici in occasione dei riempimenti periodici degli impianti di climatizzazione. In mancanza di tale registrazione o di altre evidenze sui riempimenti di gas effettuati nel corso, il dato non è stato incluso nel calcolo (come nel caso dell'anno 2020). Il calcolo della CO₂eq è stato effettuato considerando i Global Warming Potential (GWP) definiti all'interno della "Guida AREA F-gas", Edizione 2, Dicembre 2014.

⁴ Si tratta delle emissioni derivanti dall'utilizzo di gas di CO₂ nel processo produttivo.

⁵ Nel calcolo delle emissioni Scope 2 è incluso il seguente gas: CO₂. Le emissioni sono valorizzate per le sedi italiane secondo la metodologia Market Based – Residual Mix.

⁶ Nel calcolo delle emissioni Scope 2 è incluso il seguente gas: CO₂. Le emissioni sono valorizzate per la sede albanese secondo la metodologia Location Based – Custom emission factor. In assenza del market mix all'interno del GHG Emissions Cross Sectors Calculation Tool, il mix energetico albanese è stato stimato utilizzando una media pesata (in base al peso di ciascuna componente) del mix energetico della produzione interna albanese per il 2020 integrata da una stima del mix energetico dell'energia importata. Nel caso dell'energia importata si è effettuato una media pesata (in base al peso nell'import nel 2020) dei mix energetici dei tre paesi da cui si è importata energia (Montenegro, Grecia e Kosovo). Il peso nel mix energetico albanese della componente di energia prodotta in loco è stato calcolato al netto della parte di energia esportata verso paesi limitrofi. (Fonte mix energetici dei 3 paesi: [Montenegro](#), [Grecia](#), [Kosovo](#) [Kosovo 2](#), [Fonte dati produzione, export e import albanese](#)).

⁷ Nel calcolo delle emissioni indirette per Teleriscaldamento, è stata utilizzata la metodologia Heat/Steam – Grid Average/Location Based.

Intensità emissioni

L'intensità delle emissioni su fatturato, dipendenti e Mq nel periodo 2020-21 è aumentata in misura ridotta rispetto all'incremento delle emissioni totali descritte nel paragrafo precedente. L'intensità delle emissioni relative ai dipendenti è addirittura diminuita, in relazione al numero dei dipendenti.

	2020	2021	Delta %
Intensità delle emissioni (tonnellate di CO ₂ su fatturato)	0,0000069	0,0000076	+10,15%
Intensità delle emissioni (tonnellate di CO ₂ su n. Dipendenti)	0,58	0,56	-4,31%
Intensità delle emissioni (tonnellate di CO ₂ su Mq)	0,03682	0,04011	+8,95%



Tabella 25

INTENSITÀ DELLE EMISSIONI

I nostri rifiuti

All'interno dei nostri uffici differenziamo accuratamente carta, plastica e vetro. F2A, ormai da diversi anni, ha affidato il processo di raccolta differenziata ai fornitori del servizio di pulizia. Lo smaltimento è gestito direttamente da società abilitate che ritornano a F2A i formulari e i report smaltimenti; F2A non effettua controlli diretti sul processo. Tutte le società di smaltimento sono regolarmente iscritte all'albo smaltitori.

I rifiuti prodotti e smaltiti da F2A nel biennio 2020-2021 sono listati nella Tabella seguente.

	2020	2021
	Rifiuti prodotti (ton)	Rifiuti prodotti (ton)
Carta (CER 200101*; CER 150101)	47,9	15,69
Plastica (CER 120105; CER 200139)	0,05	0,12
Legno (CER 150103)	2,72	57,04
Materiali elettronici (CER 120216; CER 160213)	1,35	0,14
Toner (CER 080318)	0,2	0,2
Ferro (CER 200140)	0,05	10,74
Misto (CER 200301)	2,96	1,92
Altro	0,08	0,00
Totale (ton)	55,31	85,85



Tabella 26

COMPOSIZIONE DEI RIFIUTI (ITALIA)

* I codici CER sono delle sequenze numeriche composte da 6 cifre riunite in coppie (es. 030101 - scarti di corteccia e sughero) e, di norma, identificano un rifiuto in base al processo produttivo da cui è originato.



Smart working

Ristrutturazione, smaltimento e riciclo

Nel 2020, oltre a liberare il primo piano della sede di Milano e un ufficio a Roma, ci siamo preparati per lo *smart working*; queste iniziative ci hanno consentito di svuotare armadi e cassettiere e ci hanno permesso di smaltire tonnellate di carta e diverse apparecchiature.

Nel 2021 per Milano e Roma abbiamo rivisto l'allestimento degli uffici modificando i *layout* e gli arredi. Tale progetto ha comportato lo smaltimento di apparecchiature, componenti di arredo, pareti in legno e cartongesso.

In occasione dei lavori di ristrutturazione delle sedi di Milano e di Roma abbiamo differenziato e riciclato tutti i materiali di scarto. Nell'ultimo biennio, con il rinnovo degli uffici delle sedi di Milano e Roma, abbiamo destinato al riciclo circa: 60 tonnellate di materiale legnoso, 11 tonnellate di materiale ferroso, 48 tonnellate di carta-cartone.

F2A non dimentica le piccole cose perché sono quelle che fanno la differenza; descriviamo quindi qui di seguito alcune iniziative minori, ma non per questo di minor rilievo:

- **Dematerializzazione carta:** la firma digitale e l'archiviazione elettronica dei documenti hanno impattato tutto il personale consentendo un considerevole risparmio di carta e favorendo la diffusione di una maggiore sensibilità *green*. Nel 2021 sono stati introdotti anche i *ticket restaurant* digitali.
- **Riduzione utilizzo plastica:** dove e quando possibile, abbiamo detto addio alla plastica. Abbiamo iniziato a bere il caffè della macchinetta in bicchieri di carta riciclata, lo mescoliamo con bastoncini di legno mentre per l'acqua preferiamo i serbatoi in corridoio per evitare l'utilizzo di bottigliette di plastica. A questo proposito sono state fornite ai dipendenti borracce *brandizzate* F2A in alluminio, a sostituzione delle vecchie bottiglie in plastica.



8.2. IL NOSTRO IMPEGNO SOCIALE

Vogliamo comprendere le grandi trasformazioni in atto, le sfide sociali ad esse connesse insieme ai rischi e alle opportunità conseguenti per sviluppare iniziative orientate all'impatto sociale.

Coerentemente con la nostra *vision* e i nostri valori, nel 2020 abbiamo deciso di investire nella *Corporate Social Responsibility* e nello sviluppo della cultura della Sostenibilità e abbiamo abbracciato una *roadmap* di sostenibilità. Nel 2020 abbiamo introdotto in Azienda la nuova figura professionale del CSR Manager con l'obiettivo di definire un indirizzo chiaro per F2A, monitorare i progressi delle iniziative in corso, definirne di nuove nei mesi a venire e garantire il conseguimento degli obiettivi di breve, medio e lungo termine.

Per *sensibilizzare* i dipendenti abbiamo definito un programma di 10 *newsletter*, ciascuna dedicata ad un tema specifico, il cui contenuto prevederà una panoramica su quello che stiamo facendo e sullo stato avanzamento lavori.

Descriviamo qui di seguito alcune delle iniziative che abbiamo gestito dal 2020 ad oggi e quelle che lanceremo prossimamente.

Formazione

La nostra partecipazione in qualità di Partner ai corsi di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS) dedicati ai giovani Under 30 realizzati nell'ambito delle iniziative promosse dal Programma Operativo Regionale cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo, è una straordinaria opportunità per confrontarsi con gli *stakeholder* del territorio e diventare parte attiva del processo educativo; attraverso la formazione vogliamo giocare un ruolo attivo all'interno delle comunità locali, con l'obiettivo di ridurre il divario di competenze professionali e formare i professionisti del presente e del futuro.

Nel primo semestre del 2023 avvieremo anche un importante progetto formativo che coinvolgerà tutta la popolazione aziendale con l'obiettivo principale di rafforzare e diffondere una maggiore consapevolezza sui temi della sostenibilità.

Inoltre, durante la pandemia la divisione Consulenza del Lavoro ha supportato i Clienti nell'interpretazione dei decreti ministeriali, realizzando una serie di 5 *webinar* gratuiti per interpretare e comprendere i vari DPCM; all'inizio del 2021 sono stati realizzati 2 *webinar* in cui abbiamo esplorato il tema delle assunzioni di categorie protette; questi *webinar* sono stati seguiti da più di 500 partecipanti appartenenti a più di 450 aziende diverse.

I servizi per gli SDGs

La sostenibilità del business, la capacità di ridurre il proprio impatto ambientale e migliorare quello sociale, sono oggi temi di rilevanza strategica per qualsiasi azienda; per tale ragione F2A ha ampliato l'offerta di servizi con pratici strumenti di analisi e monitoraggio dati per supportare i Clienti nel proprio percorso di sviluppo sostenibile. Tutti i servizi descritti nel capitolo "*Nuovi servizi per uno sviluppo sostenibile*" generano *indirettamente* ricadute positive sulla collettività contribuendo al conseguimento degli obiettivi definiti dall'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile.



SDGs

Nuovi servizi
per uno sviluppo
sostenibile

In particolare, le nostre soluzioni forniscono risposte concrete a questi SDGs:



I nostri fornitori e l'indotto generato dalle nostre Operations

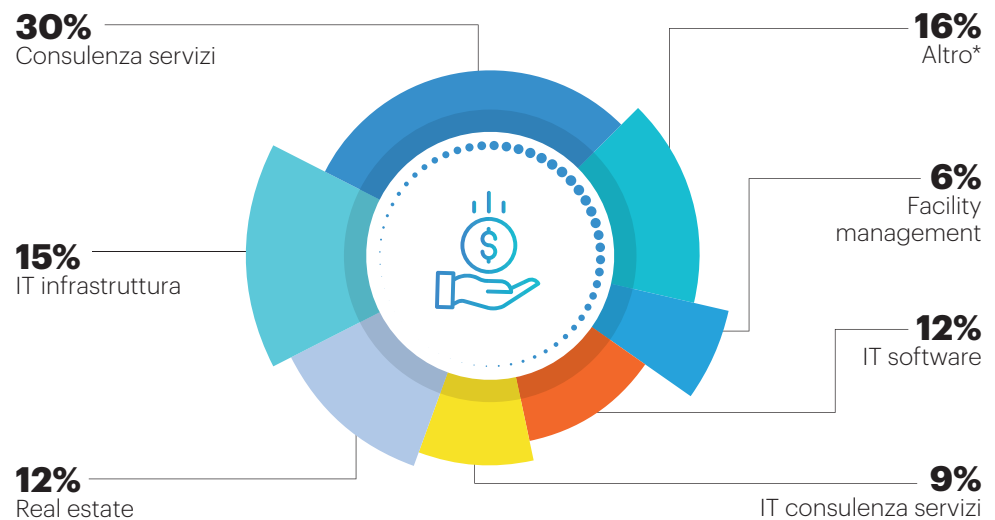
Quando si parla di sostenibilità è importante considerare l'Azienda come una realtà complessa/interconnessa che vive all'interno di un'ampia rete di fornitori e partner. F2A collabora oggi con più di 300 fornitori e, con la sua attività caratteristica, alimenta un indotto superiore ai 15 Milioni di euro, in crescita del 7,34% nel periodo 2020-2021.

Tabella 27
SPESA ANNUA

	Spesa anno 2020	Spesa anno 2021	Delta %
Totale	14.611.799 €	15.683.831 €	+7,34%

Le categorie che beneficiano maggiormente dell'operatività di F2A sono rappresentate nel grafico sottostante e circa il 66% della spesa impatta Aziende che lavorano nel settore ICT.

Figura 12
SPESA FORNITORI ANNO 2021



*Altro: Assicurazioni, spese per il personale, auto, servizi amministrativi, telecomunicazioni, hardware, utenze, formazione, consumabili, salute e sicurezza, comunicazione, ristorazione, associazioni, travel, corrieri, abbonamenti, smaltimento.

Circa il 90% dei nostri fornitori sono localizzati sul territorio italiano.

Tabella 27
SPESA FORNITURA
Dati in percentuale

	2020	2021	Delta %
Spesa di fornitura da fornitori italiani	89,51	91,81	+2,57

Altre iniziative

Nel 2020 abbiamo supportato la ONG *Attive Come Prima* che sostiene i pazienti oncologici e le loro famiglie nelle attività di contabilità e paghe.

Nel 2021 abbiamo pensato ad un regalo di Natale speciale: in tutte le nostre sedi sono stati resi disponibili le confezioni *gourmet* preparate per noi da Longo, impresa familiare che da oltre 60 anni si muove nel settore della enogastronomia con grande passione per i prodotti della terra ed una crescente attenzione ai valori di responsabilità sociale.

NOTA METODOLOGICA

Il Bilancio di Sostenibilità 2021 di F2A S.r.l., riferito al periodo 1° gennaio – 31 dicembre 2021, è stato redatto, con il supporto di un consulente esterno, in conformità con i GRI Standards (*Global Reporting Initiative*) opzione *core*.

Il Bilancio di Sostenibilità 2021 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione il 20 Giugno 2022 valutandone la completezza e la coerenza dei temi rilevanti della matrice di materialità.

Il perimetro di rendicontazione riguarda esclusivamente il Gruppo F2A.

Il Bilancio di Sostenibilità 2021 è stato redatto volontariamente da F2A S.r.l. e non assume la valenza di Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (DNF) ai sensi del D. Lgs. n. 254/2016. Il Bilancio di Sostenibilità 2021 non è inoltre soggetto a verifica da parte terza.

CONTATTI

Chiunque desiderasse ricevere informazioni, rivolgere domande, osservazioni o richiedere chiarimenti in merito alle attività di sostenibilità di F2A può farlo scrivendo una mail a:

- **Gina Matrisciano**, gina.matrisciano@f2a.biz, F2A CSR Manager
- **Michela Mascioli**, michela.mascioli@f2a.biz, F2A ESG Operation Manager

INDICE DEI CONTENUTI GRI – OPZIONE CORE

INFORMATIVA GENERALE (2016)

GRI ID	Informativa	Numero di pagina
Informativa 102-1	Nome dell'organizzazione	7
Informativa 102-2	Attività, marchi, prodotti e servizi	7
Informativa 102-3	Luogo della sede principale	7
Informativa 102-4	Luogo delle attività	7
Informativa 102-5	Proprietà e forma giuridica	7
Informativa 102-6	Mercati serviti	10
Informativa 102-7	Dimensione dell'organizzazione	10
Informativa 102-8	Informazioni sui dipendenti e gli altri lavoratori	46-49
Informativa 102-9	Catena di fornitura	78
Informativa 102-10	Modifiche significative all'organizzazione e alla sua catena di fornitura	9
Informativa 102-11	Principio di precauzione	24
Informativa 102-12	Iniziative esterne	La Società non aderisce ad iniziative esterne
Informativa 102-13	Adesione ad associazioni	12
Informativa 102-14	Dichiarazione di un alto dirigente	4
Informativa 102-16	Valori, principi, standard e norme di comportamento	30
Informativa 102-18	Struttura della governance	24
Informativa 102-20	Responsabilità a livello esecutivo per temi economici, ambientali e sociali	24
Informativa 102-22	Composizione del massimo organo di governo e relativi comitati	24
Informativa 102-23	Presidente del massimo organo di governo	24
Informativa 102-24	Nomina e selezione del massimo organo di governo	24
Informativa 102-33	Comunicazione delle criticità	27
Informativa 102-34	Natura e numero totale delle criticità	24
Informativa 102-40	Elenco dei gruppi di stakeholder	17
Informativa 102-41	Accordi di contrattazione collettiva	48
Informativa 102-42	Individuazione e selezione degli stakeholder	16
Informativa 102-43	Modalità di coinvolgimento degli stakeholder	15
Informativa 102-44	Temi e criticità chiave sollevati	18
Informativa 102-45	Soggetti inclusi nel bilancio consolidato	24
Informativa 102-46	Definizione del contenuto del report e perimetri dei temi	15
Informativa 102-47	Elenco dei temi materiali	18
Informativa 102-48	Revisione delle informazioni	==
Informativa 102-49	Modifiche nella rendicontazione	==
Informativa 102-50	Periodo di rendicontazione	79
Informativa 102-51	Data del report più recente	==
Informativa 102-52	Periodicità della rendicontazione	79
Informativa 102-53	Contatti per richiedere informazioni riguardanti il report	79
Informativa 102-54	Dichiarazione sulla rendicontazione in conformità ai GRI Standards	79
Informativa 102-55	Indice dei contenuti GRI	80
Informativa 102-56	Assurance esterna	==

PERFORMANCE ECONOMICHE (2016)

GRI ID	Informativa	Numero di pagina
103-1, 103-2, 103-3	Modalità di gestione	Sono definite nello Statuto della Società
Informativa 201-1	Valore economico direttamente generato e distribuito	84
Informativa 201-4	Assistenza finanziaria ricevuta dal governo	84

ANTICORRUZIONE (2016)

GRI ID	Informativa	Numero di pagina
103-1, 103-2, 103-3	Modalità di gestione	25
Informativa 205-1	Operazioni valutate per i rischi legati alla corruzione	28
Informativa 205-2	Comunicazione e formazione in materia di politiche e procedure anticorruzione	31
Informativa 205-3	Episodi di corruzione accertati e azioni intraprese	84

ENERGIA (2016)

GRI ID	Informativa	Numero di pagina
103-1, 103-2, 103-3	Modalità di gestione	68
Informativa 302-1	Energia consumata all'interno dell'organizzazione	70
Informativa 302-3	Intensità energetica	70

EMISSIONI (2016)

GRI ID	Informativa	Numero di pagina
103-1, 103-2, 103-3	Modalità di gestione	68
Informativa 305-1	Emissioni dirette di GHG (Scope 1)	74
Informativa 305-2	Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)	74
Informativa 305-4	Intensità delle emissioni di GHG	75

OCCUPAZIONE (2016)

GRI ID	Informativa	Numero di pagina
103-1, 103-2, 103-3	Modalità di gestione	54
Informativa 401-1	Nuove assunzioni e turnover	49
Informativa 401-2	Benefit previsti per i dipendenti a tempo pieno, ma non per i dipendenti part-time o con contratto a tempo determinato	60
Informativa 401-3	Congedo Parentale	84

SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO (2018)

GRI ID	Informativa	Numero di pagina
103-1, 103-2, 103-3	Modalità di gestione	56
Informativa 403-1	Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	57
Informativa 403-2	Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti	58
Informativa 403-3	Servizi di medicina del lavoro	56
Informativa 403-4	Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro	56
Informativa 403-5	Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro	56
Informativa 403-6	Promozione della salute dei lavoratori	59
Informativa 403-7	Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni commerciali	58
Informativa 403-9	Infortuni sul lavoro	57

FORMAZIONE E ISTRUZIONE (2016)

GRI ID	Informativa	Numero di pagina
103-1, 103-2, 103-3	Modalità di gestione	50
Informativa 404-1	Ore medie di formazione annua per dipendente	51
Informativa 404-2	Programmi di aggiornamento delle competenze dei dipendenti e programmi di assistenza alla transizione	50
Informativa 404-3	Percentuale di dipendenti che ricevono una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale	53

DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ (2016)

GRI ID	Informativa	Numero di pagina
103-1, 103-2, 103-3	Modalità di gestione	62
Informativa 405-1	Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti	65
Informativa 405-2	Rapporto dello stipendio base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini	65

COMUNITÀ LOCALI (2016)

GRI ID	Informativa	Numero di pagina
103-1, 103-2, 103-3	Modalità di gestione	78
Informativa 413-1	Attività che prevedono il coinvolgimento delle comunità locali, valutazioni d'impatto e programmi di sviluppo	77

PRIVACY DEI CLIENTI (2016)

GRI ID	Informativa	Numero di pagina
103-1, 103-2, 103-3	Modalità di gestione	31
Informativa 418-1	Denunce comprovate riguardanti le violazioni della privacy dei Clienti e perdita di dati dei Clienti	33

TEMI NON COPERTI DA INDICATORI GRI

QUALITÀ

GRI ID Informativa	Numero di pagina
103-1, 103-2, 103-3 Modalità di gestione	38

INNOVAZIONE

GRI ID Informativa	Numero di pagina
103-1, 103-2, 103-3 Modalità di gestione	39

ALLEGATI

Tabelle ad integrazione della sezione "La Governance e l'integrità di F2A"

Episodi di corruzione	2020	2021
Episodi di corruzione accertati	0	0
Episodi di corruzione accertati nei quali i dipendenti sono stati licenziati o sono stati oggetto di provvedimenti per corruzione	0	0
Episodi di corruzione accertati per cui i contratti con i partner commerciali sono stati risolti o non sono stati rinnovati	0	0
Numero di cause legali pubbliche legate alla corruzione intraprese contro l'organizzazione o i suoi dipendenti	0	0

Tabelle ad integrazione della sezione "Le persone di F2A"

Numero di collaboratori a p.iva*	2020		2021	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Italia	12	5	12	5
Albania	N/A	N/A	N/A	N/A

* I collaboratori a partita IVA sono consulenti del lavoro e commercialisti

Congedo parentale	2020		2021	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Dipendenti che hanno avuto diritto al congedo parentale per genere				
Italia	3	33	1	24
Albania	N/A	9	N/A	9
Dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale per genere				
Italia	3	33	1	24
Albania	N/A	9	N/A	9

Tabelle ad integrazione della sezione "Il Mondo di F2A – Highlights"

		2020	2021	Delta
Valore generato	Fatturato	61,717,000.00 €	63,766,000.00 €	3%
	Costi operativi	18,291,000.00 €	19,657,000.00 €	7%
	Spesa totale per i salari	36,093,000.00 €	38,619,000.00 €	7%
	Spesa per i benefit	334.554,00 €	371.083,00 €	11%
Valore distribuito	Spesa per donazioni e sponsorizzazioni (iniziative per la comunità locale)	20,000.00 €	10,000.00 €	-50%
	Spesa per attività di formazione dei lavoratori	164,157.00 €	289,981.00 €	77%
	Spesa per salute e sicurezza dei lavoratori	142,246.00 €	72,852.00 €	-49%
	Interessi pagati a fornitori di capitale	1,604,000.00 €	2,500,000.00 €	56%
	Pagamenti alla pubblica amministrazione*	634,000.00 €	248,000.00 €	-61%
TOTALE Valore distribuito		57,282,957.00 €	61,767,916.00 €	8%
Valore trattenuto		4,434,043.00 €	1,998,084.00 €	-55%

* Solo imposte pagate

	2020	2021
Valore monetario totale dell'assistenza finanziaria ricevuta dalla Pubblica Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> • Credito di imposta per investimenti in beni strumentali (Acquisto PC e altre attrezzature informatiche – F2A S.r.l.): 28.645 € • Contributi a fondo perduto Covid (CMP Italy): 21.415 € 	<ul style="list-style-type: none"> • Credito di imposta per investimenti in beni strumentali Immateriali 100.000 € e Materiali per 14.386 € - F2A S.r.l. • Contributi a fondo perduto (CMP Italy): 33.808 € • Contributi a fondo perduto (ASAF): 46.705 € • Fondo Nuove Competenze (FNC) 404.200 €



F2A S.r.l.

Headquarter: Via Caldera 21, 20153 Milano

Partita IVA: 08050380966

Codice Fiscale e Numero Iscrizione Registro Imprese: 08050380966

Registro delle Imprese di Milano Monza Brianza Lodi

www.f2a.biz/it