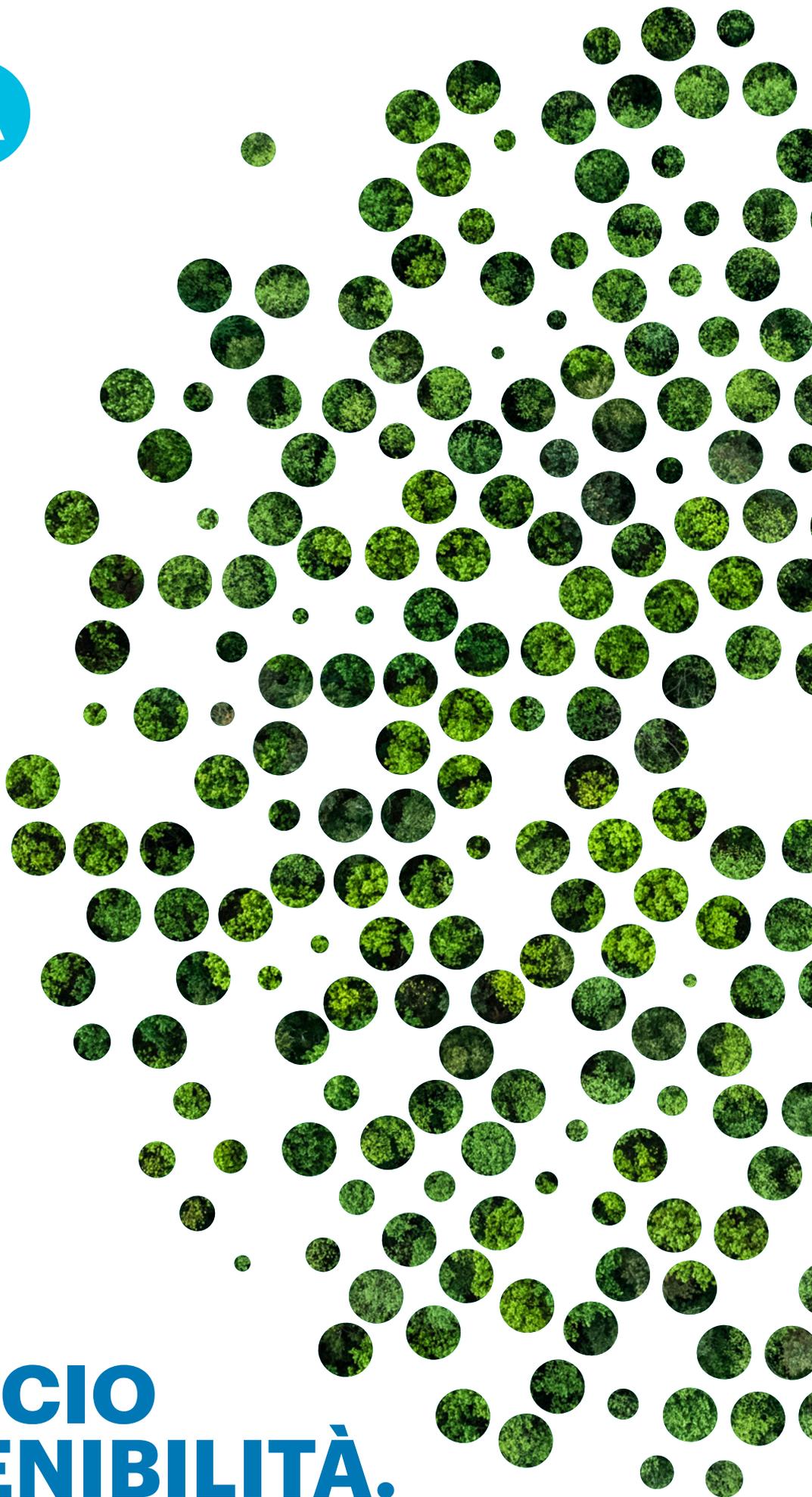


F 2 A

20
22

**BILANCIO
SOSTENIBILITÀ.**





Bilancio
SOSTENIBILITÀ

2022

SOMMARIO

LETTERA AGLI STAKEHOLDER	4	7. LE PERSONE DI F2A	50
1. IL MONDO F2A - HIGHLIGHTS	6	Le persone in numeri	50
1.1 Chi siamo	9	7.1 Formazione e Sviluppo Professionale	53
1.2 La nostra storia	10	Performance Management	55
La fondazione, gli anni della crescita, l'espansione	10	7.2 Attrazione talenti	58
La nascita del Gruppo	10	7.3 Wellbeing	59
I nostri numeri	13	Salute e Sicurezza	59
1.3 Le associazioni a cui partecipiamo e le partnership	14	Qualità del rapporto di lavoro	63
2. LA SOSTENIBILITÀ PER F2A	16	Lo Smart Working e la gestione della pandemia	64
2.1 Mission e Valori di F2A – Il futuro dell'outsourcing	16	7.4 Diversità e inclusione	65
2.2 F2A e gli SDG (Sustainable Development Goals)	17	Dipendenti per età, inquadramento professionale e genere	66
2.3 Analisi di Materialità	22	Gender pay gap	68
Fase 1: Analisi del contesto di riferimento	23	Dipendenti appartenenti a categorie protette	69
Fase 2: Valutazione della rilevanza dei temi di sostenibilità	23	8. AMBIENTE E COMUNITÀ	70
Fase 3 e 4: Approvazione e pubblicazione	24	8.1 Il nostro impegno ambientale	71
2.4 La Matrice di Materialità	25	I consumi energetici e le emissioni F2A	71
3. LA GOVERNANCE E L'INTEGRITÀ DI F2A	30	Intensità Energetica	72
3.1 Il modello di Organizzazione e Gestione	31	Emissioni di F2A	74
3.2 L'Organismo di Vigilanza	33	Intensità emissioni	77
Whistleblowing	33	I nostri rifiuti	77
3.3 La gestione dei rischi	34	8.2 Il nostro impegno sociale	78
3.4 Etica e compliance	36	Formazione	79
Codice di Comportamento	36	I servizi per gli SDG	79
4. PRIVACY DEI DATI/GDPR	37	Altre iniziative	79
5. CYBERSECURITY	39	NOTA METODOLOGICA	80
Le misure intraprese da F2A	39	CONTATTI	80
I datacenter	39	INDICE DEI CONTENUTI GRI – OPZIONE CORE	81
Le applicazioni	40	Informativa generale (2016)	81
Le postazioni di lavoro	40	Performance economiche (2016)	82
La formazione degli utenti finali	40	Anticorruzione (2016)	82
5.1 Investimenti in Cybersecurity	41	Energia (2016)	82
6. I SERVIZI F2A	42	Emissioni (2016)	82
6.1 Qualità	43	Occupazione (2016)	82
6.2 Innovazione	44	Salute e sicurezza sul lavoro (2018)	83
Co-progettazione insieme al Cliente	46	Formazione e istruzione (2016)	83
6.3 Nuovi servizi per uno sviluppo sostenibile	47	Diversità e pari opportunità (2016)	83
Servizi per la rendicontazione non finanziaria	47	Comunità locali (2016)	83
Servizi DE&I	47	Privacy dei clienti (2016)	83
Servizi per una supply chain sostenibile	48	TEMI NON COPERTI DA INDICATORI GRI	84
Servizi legati al settore dell'ambiente, salute e sicurezza sul lavoro	48	Qualità	84
6.4 F2D	49	Innovazione	84
		ALLEGATI	84
		Tabelle ad integrazione della sezione "La Governance e l'integrità di F2A"	84
		Tabelle ad integrazione della sezione "Le persone di F2A"	84
		Tabelle ad integrazione della sezione "Il Mondo di F2A – Highlights"	85

LETTERA AGLI STAKEHOLDER

Cari Stakeholder,

con grande soddisfazione F2A si appresta ad approvare il suo secondo Bilancio di Sostenibilità per l'esercizio 2022.

Quello appena trascorso è stato un anno intenso per la nostra azienda, che ha affrontato con coraggio le sfide che ha trovato sul suo percorso tramite azioni e politiche volte ad una crescita organica equilibrata, tra cui la forte spinta all'innovazione tecnologica (con la partenza operativa del nuovo ERP SAP 4 Hana), l'ampliamento dell'offerta commerciale con la definizione di un pacchetto di servizi per i nostri clienti focalizzati al loro supporto su tematiche di sostenibilità, l'attenzione alla formazione dei dipendenti, all'attrazione e alla retention dei talenti.

In parallelo in questo ultimo anno abbiamo continuato a crescere 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 e i servizi resi ai nostri Clienti.

Il nostro progetto di Gruppo si confronta con uno scenario globale in cui la qualità dell'attenzione verso i principi di sostenibilità si è considerevolmente e giustamente innalzata sia del punto di vista dei governi che delle organizzazioni, delle imprese e dei cittadini. In questo nuovo contesto il nostro obiettivo è interpretare con trasparenza e tempismo le aspettative dei nostri stakeholder che rappresentano per noi un continuo stimolo alla crescita e al miglioramento

La missione di F2A è infatti sempre stata quella di affiancare e supportare i propri clienti nei processi di outsourcing non come mero fornitore di servizi ma come vero e proprio partner strategico, e di creare una relazione duratura e responsabile attraverso la qualità dei propri servizi, le straordinarie possibilità offerte dall'innovazione, la competenza dei propri professionisti

Il contesto attuale, segnato dagli anni di pandemia e caratterizzato da forte instabilità geopolitica, pone tutti noi davanti a sfide impegnative, nelle quali dare vita a nuove e migliori condizioni per rispondere alle nascenti esigenze dei cittadini di oggi e di domani. È il tempo, il nostro, di dispiegare competenze, capacità e nuove idee, al servizio del benessere delle persone e dei processi organizzativi, con l'obiettivo di coniugare insieme le capacità dei settori pubblico e privato nel creare risultati inediti ed ecosistemi sempre più articolati ed inclusivi.

Con questi obiettivi F2A è impegnata attivamente al raggiungimento dei Sustainable Development Goals (SDGs) definiti dalle Nazioni Unite nel 2015 ed ha formulato un ap-

proccio alla sostenibilità che integra nelle attività di business i diversi motivi ambientali, sociali e di governance e che consiste in estrema sintesi:

- nel proporre al mercato prodotti e servizi che interagiscano positivamente con le tematiche di sostenibilità, con l'obiettivo di favorire una transizione verso comportamenti responsabili, etici, inclusivi e a ridottissimo impatto ambientale;
- nel guidare in maniera consapevole gli aspetti relativi alla vita dei dipendenti, alla qualità dell'ambiente e al sistema di governo societario nello svolgimento delle attività di business, in linea con quanto definito dagli SDG e con le best practice nazionali ed europee.

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 gli ultimi mesi del 2021 si prevedesse una promettente ripresa ed un più sereno 2022, ancora oggi a metà del 2023 ci troviamo ad assistere sgomenti al perdurare di una guerra ai confini dell'Europa.

In una situazione che continua a mettere 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 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 sia tornata alla normalità in F2A si continuerà a lavorare con modalità agile working, con una presenza in sede per massimo tre giorni a settimana gestita con la massima flessibilità all'interno di ciascun team.

Trovandoci nuovamente 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 secondo Bilancio di Sostenibilità ed 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.

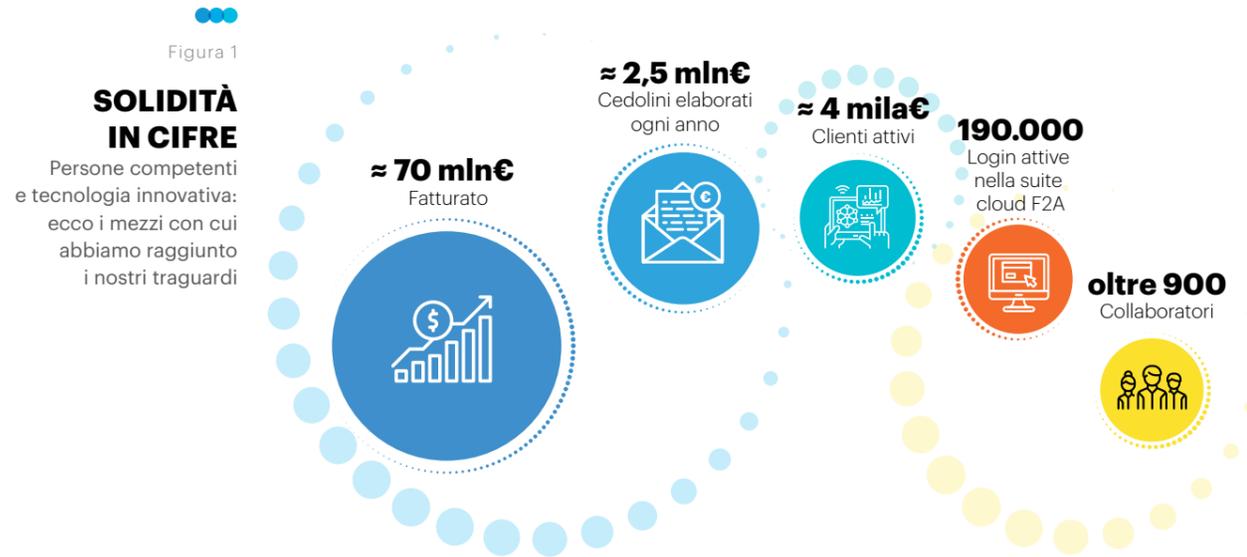
Buona lettura!

Raul Mataboni

Amministratore Delegato

1. IL MONDO F2A - HIGHLIGHTS

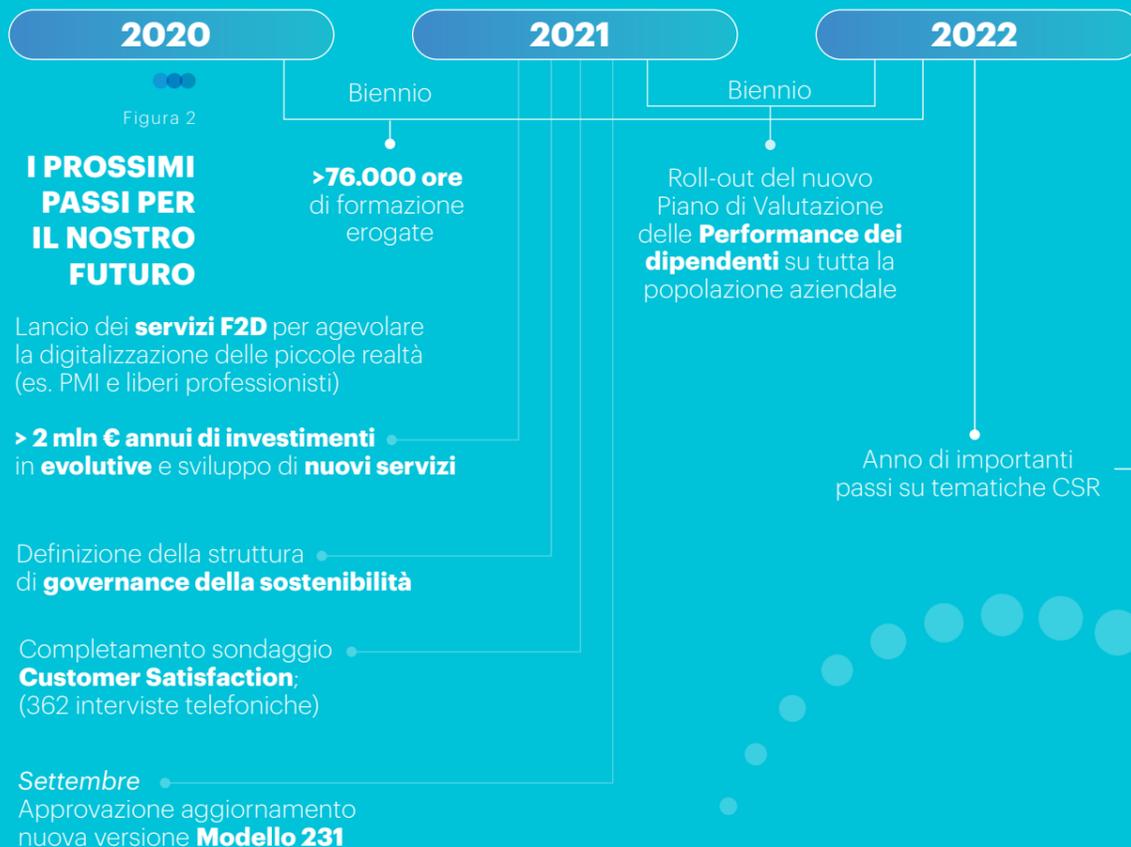
Traguardi e risultati raggiunti grazie a competenza, passione e innovazione.



Infine, nel 2022 nell'ambito del processo di finanziamento di F2A sono stati definiti in accordo con gli operatori di credito e certificati da KPMG una serie di KPI legati alla sostenibilità da monitorare che, se adeguatamente raggiunti, consentiranno di migliorare il nostro costo di accesso al credito in maniera significativa.

Di seguito gli indicatori e i rispettivi target:

Indicatore	Indicatore rilevato al 31.12.2022	Target
Consumo risme di carta (F2A S.p.A.)	3.110	<= 5.000
% di auto ibride (o elettriche) sul totale parco auto (F2A S.p.A.)	42%	>= 30%
% categorie protette sul totale dipendenti (F2A S.p.A.)	4,20%	>= 4,2%
Aumento della porzione di donne Manager per anno (%) (Gruppo)	47%	>= 45%
% turnover (F2A S.p.A.)	15%	<= 20%



- Definizione della prima matrice di materialità (Aprile 2022)
- Pubblicazione del primo Bilancio di Sostenibilità (Giugno 2022)
- Estensione del Performance Review a tutta l'azienda
- Academy Program interno per attirare e trattenere giovani talentuosi e motivati
- Lancio di un'offerta integrata di servizi ESG per i propri clienti per assisterli nello sviluppo e garantire loro l'allineamento a quanto richiesto dalla normativa
- Definizione di una roadmap di sviluppo sostenibile per gli anni 2023-2024
- Lancio di un progetto di sviluppo di un tool di Gender Equality in collaborazione con uno dei clienti più grandi e longevi

- ESG RATING
- ESG NETWORK
- ASSESSMENT DI MATERIALITÀ
- BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ
- COMUNICAZIONE GREEN
- POWERING ESG DI GESTIONE RNF
- LCA, CARBON FOOTPRINT, EPD
- SALUTE E SICUREZZA

I prossimi passi per il nostro futuro

Definire una strategia chiara e una solida struttura di governance sono elementi fondamentali per ogni attività e tipologia di business. Per F2A l'aggiunta di una coerente strategia CSR aiuta ad assicurare all'azienda una crescita sostenibile e di valore.

Per questo motivo gli obiettivi e i target che ci siamo prefissati in ambito ESG per il futuro sono particolarmente ambiziosi e sfidanti. Vediamoli in dettaglio:

- **Corporate Governance:** lavorare sull'aumento di consiglieri indipendenti in CDA e inserire per il top management una parte variabile di retribuzione legata alle performance ESG;
- **Human Resources:** perseguire l'**uguaglianza di genere** e ridurre le **disuguaglianze salariali**, non soltanto allineandosi a tali principi dal punto di vista etico e morale ma determinando benefici concreti e tangibili come ad esempio promuovere e incrementare il benessere e la soddisfazione dei dipendenti, puntare sull'innovazione, amplificare e migliorare la comunicazione dell'attenzione dell'azienda sui temi della sostenibilità e infine migliorare le performance economico finanziarie;
- **Innovazione:** aumentare il numero di **soluzioni di RPA** (Robotic Process Automation) a supporto delle attività di delivery, per focalizzare i colleghi su attività a maggiore valore aggiunto;
- **Customer and social relation:** per restare competitiva in un mercato in continua evoluzione, F2A deve essere in grado di riadattare continuamente il proprio modello di business seguendo i trend emergenti nello sviluppare i propri prodotti e servizi; nel futuro sarà un aspetto chiave allargare l'offerta ESG per i propri clienti e/o i propri fornitori.

Ecco le attività perseguite:

- » incrementare il numero di **servizi per le PMI** e continuare a promuovere e spingere la crescita di **F2D** che ambisce a divenire un **1-stop-shop** digitale per tutti i servizi HR e amministrativi.
- » sviluppare **nuovi servizi** con un contributo positivo agli **SDGs**: F2A ha messo in atto nel corso del 2022 una strategia di diversificazione e ampliamento del proprio portafoglio prodotti, estendendolo a diversi servizi legati al mondo della sostenibilità; nel 2023 questa offerta andrà ampliata con la definizione di possibili nuove partnership strategiche, l'armonizzazione di quanto già in portafoglio, il focus su una comunicazione aziendale che trasmetta competenza e conoscenza.
- **Compliance:** Estendere nel corso del 2023 gli **Standard ISAE3402** e **SSAE18 tipo 2** alla BU FAS.

I nostri obiettivi ESG vengono annualmente aggiornati su una roadmap che ne definisce in dettaglio i contenuti e ne scandisce le tempistiche nel corso dell'anno, i progressi fatti e i risultati raggiunti a fine periodo.

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.



1.2. LA NOSTRA STORIA

La fondazione, gli anni della crescita, l'espansione

La nostra storia inizia negli anni '60 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 '60, viene fondato lo studio di consulenza del lavoro *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 acquisisce le attività amministrative di grandi gruppi. Le due società sono in grado di crescere nel Mercato italiano nei rispettivi settori grazie alla qualità, all'innovazione ed all'ampiezza dei servizi forniti ed 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 11 nuove realtà, con l'obiettivo di consolidare 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

Nel 2020 viene inoltre annunciata la creazione 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. L'*STP* viene rafforzata nei primi mesi del 2023 con l'ingresso di un nuovo professionista a capo delle attività con significativi obiettivi di sviluppo.

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 e Start-up. *F2D* rappresenta una vera e propria evoluzione di un settore sino ad ora prettamente offline. Inoltre, all'interno del percorso di acquisizioni un ruolo particolare è rivestito da *2B1 Group S.r.l.*, 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, è stato venduto un ramo d'azienda *Mizar* e acquisito un ramo d'azienda *eHRgon*. Inoltre, è stata costituita una nuova società, *F2A Formazione S.r.l.*. A gennaio 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. Negli ultimi mesi del 2022 entrano a far parte del Gruppo altre due realtà: Harward e Errebi società di amministrazione del personale con sede rispettivamente a Bologna e a Trento.

Nei primi mesi del 2023 è entrata a far parte del Gruppo Ciesse Elaborazioni, anch'essa società che offre servizi in ambito HR.

Figura 3

LE TAPPE DEL NOSTRO PERCORSO DI CRESCITA

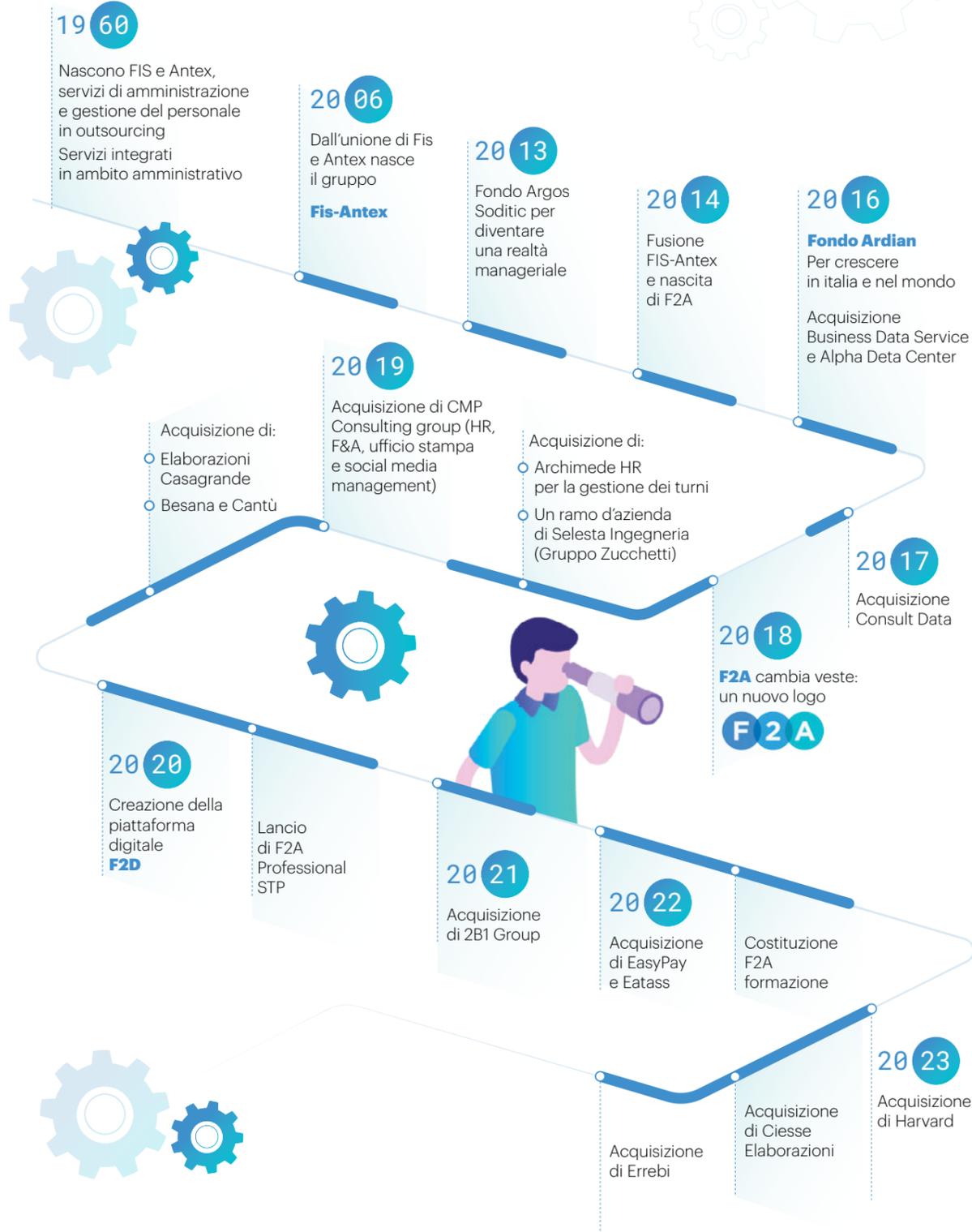


Tabella 1

I NOSTRI NUMERI

Importo in migliaia di €	2020	2021
Ricavi netti totali	63.766	69.337
Utile/perdita dell'esercizio	(6.025)	(3.133)
EBITDA	7.296	9.023
N. di occupati year end - Italia	703	716 ¹
N. di occupati year end - Albania	164	224
Numero di Clienti	2.827	3.984 ²
Mercati serviti	Italia	Italia

¹ Include: F2A SpA, Asaf Srl (solo fissi), F2D Srl, F2A Professional Srl STP, Etass Srl, EP Group Srl, EasyPay Srl, Mejobby BV. Esclude: stagisti, co.co.co.co, amministratori.

² Ad inizio 2021 è stata modificata la modalità di registrazione dei Clienti nel nostro CRM: è stato creato un record per ogni cliente gestito, anche se facente parte di un gruppo di società. L'aumento di unità è quindi dovuto principalmente a questo motivo. Il valore di EBITDA indicato include i costi di natura non ricorrente.

Figura 5

SETTORI SERVITI

Dati 2022

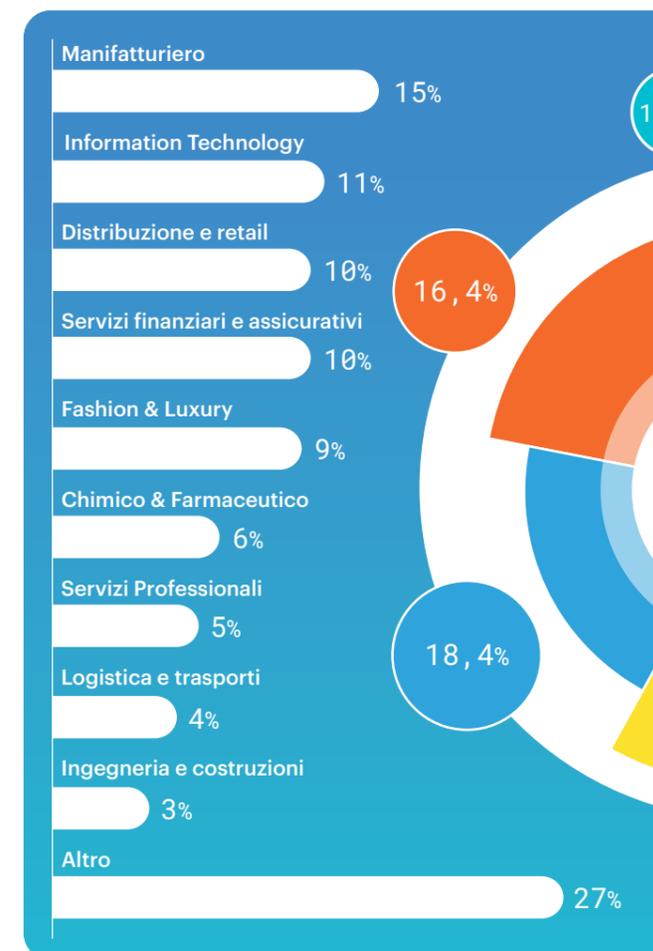


Figura 4

RICAVI PER BUSINESS UNIT

Dati 2022

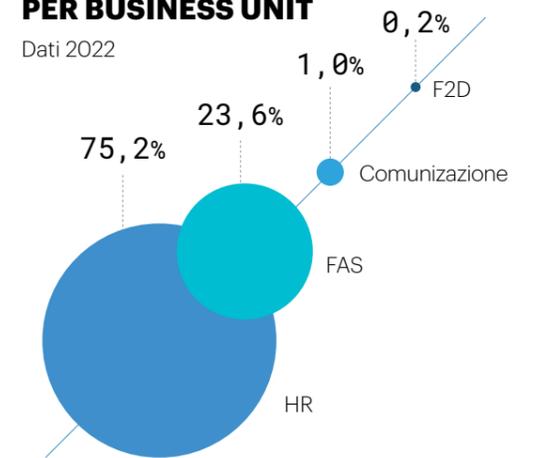


Figura 6

DIMENSIONE CLIENTI

Dati 2022

- 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. Queste tre parole, tipicamente conosciute sotto l'acronimo ESG, per F2A rappresentano ormai da diversi anni un nuovo modo di lavorare e di concepire, riconoscere e misurare la creazione di valore.

Il nostro impegno costante e quotidiano verso le tematiche di sostenibilità viene valorizzato anche con la redazione di questo secondo Bilancio di Sostenibilità, nel quale abbiamo voluto sintetizzare 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. I nostri servizi si fondano su una costante ricerca tecnologica e sono in grado di 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. F2A E GLI SDG (SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS)

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile 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.

F2A ha integrato gli SDG nella strategia di sostenibilità partendo da un'analisi delle materialità e dei rispettivi impatti sui 17 obiettivi delle Nazioni Unite e ha quindi identificato gli SDG a cui potrà 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.



Agenda 2030
Gli obiettivi F2A



SDG 4 - Istruzione di qualità

In F2A si punta molto sulla formazione dei dipendenti in quanto di grande rilevanza nello sviluppo del capitale umano, che rappresenta uno dei principali fattori di crescita economica, sostenibile e inclusiva. Il training spazia su fronti diversi che vanno dal consolidamento delle competenze tecniche all'affinamento delle soft skill allo sviluppo di capacità commerciali: tutto quello che può essere utile per la migliore gestione dei nostri clienti.



SDG 5 - Uguaglianza di genere

In F2A le donne costituiscono circa il 69% 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 e le contaminazioni 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*.



SDG 8 – Lavoro dignitoso e crescita economica

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.



SDG 9 – Imprese, innovazione e infrastrutture

Crediamo fortemente nel potenziale dell'innovazione, e il nostro impegno è declinato nello sviluppo di offerte digitali dedicate al mondo della piccola media impresa, nell'offerta prodotti e servizi che possano aiutare i Clienti a lavorare meglio, coinvolgendoli nell'innovazione di prodotto e/o offrendo loro una *user experience* migliore e nello sviluppo di tecnologia che migliori l'efficienza e l'efficacia del lavoro svolto da noi e dai nostri colleghi.



SDG 10 – Ridurre le disuguaglianze

F2A riconosce il merito individuale attraverso bonus, piani di incentivazione e retention, aumenti dello stipendio base e promozioni a dipendenti selezionati per premiare i loro sforzi.

Nel 2022 è stato esteso a tutta l'azienda il 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.



SDG 13 – Agire per il clima

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), la Direzione IT (per il consolidamento e l'efficientamento dell'infrastruttura tecnologica) e la Direzione Risorse Umane (per la dematerializzazione delle attività specifiche della Direzione e l'aggiornamento dei tool a supporto).

I nostri obiettivi in ambito sostenibile

Con l'obiettivo di promuovere la crescita e il continuo miglioramento in ambito sostenibile, a inizio anno il CSR Manager con il team predispone una *Roadmap* di obiettivi da raggiungere nel breve-medio periodo. Ogni obiettivo è declinato rispetto alla *Roadmap* dell'anno precedente e alla direzione che F2A vuole perseguire. Vengono definiti KPI (*Key Performance Indicators*) quantitativi e misurabili e il relativo raggiungimento viene monitorato con riunioni periodiche con gli attori coinvolti.

Nell'anno 2021-2022 abbiamo declinato e raggiunto i seguenti obiettivi:

Figura 7
LA ROADMAP 2021-2022



Per gli anni 2023, 2024 e 2025 abbiamo arricchito la Roadmap e definito nuovi obiettivi suddivisi per area::

AREA CORPORATE GOVERNANCE & CSR STAKEHOLDER

Tabella 2

	2022	Target	Due date
Inserire ESG nell'agenda del consiglio di amministrazione	Yes	Yes	2025
Aumentare la percentuale di consiglieri indipendenti	20%	40%	2025
Quota di donne nel Comitato esecutivo	27, 27%	30%	2024
Inserire criteri ESG nella remunerazione variabile del CEO	N/A	Yes	2025
Inserire criteri ESG nella remunerazione variabile dei dipendenti della Csuite	N/A	Yes	2025

AREA ATTRAZIONE TALENTI, FORMAZIONE E SVILUPPO

Tabella 3

	2022	Target	Due date
Numero di dipendenti intervistati per il sondaggio annuale sui dipendenti	770	100%	2025
% di dipendenti che rispondono al sondaggio	45, 97%	50%	2025
Strutturare il processo di valutazione annuale delle prestazioni ed estenderlo alla maggioranza dei dipendenti	100%	100%	2022
Aumentare il budget per la formazione fino all'1% del monte salari totale	70-100k	70-100k	2023
Formalizzare una politica delle risorse umane	N/A	Yes	2025
Essere certificati Great Place to Work®	N/A	Yes	2025

AREA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

Tabella 4

	2022	Target	Due date
Numero di segnalazioni etiche all'anno	0	0	2025
% di segnalazioni etiche inoltrate al Compliance Officer	0	0	2025
Tasso di completamento della formazione sulla corruzione dei dipendenti	>90%	100%	2025
Numero di autorizzazioni per viaggi, pasti o spese di rappresentanza concesse	N/A	Yes	2025
Numero di transazioni verificate	N/A	Yes	2025

AREA PROTEZIONE DEI DATI

Tabella 5

	2022	Target	Due date
Tasso di completamento della formazione annuale sulla privacy	87%	100%	2025
Tasso di completamento della formazione sulla cybersecurity	N/A	100%	2025
Incidenti oggetto di azioni legali e/o normative	0	0	2025
Procedura di onboarding che affronta le questioni relative alla protezione dei dati	N/A	Yes	2025
Piano d'azione per migliorare la protezione dei dati personali	N/A	Yes	2025

AREA INNOVAZIONE E SERVIZI CSR

Tabella 6

	2022	Target	Due date
% dei ricavi su clienti con più di 3 anni di relazione	82% for F2A and Doppia Elica	80% for F2A and its subsidiaries	2025
Numero di servizi ESG	8	10	2025
Strategia di innovazione formalizzata	N/A	Yes	2025

ALTRI

Tabella 7

	2022	Target	Due date
Formalizzare un Diversity Charter	N/A	Yes	2025
Lanciare un piano d'azione per promuovere l'uguaglianza retributiva e formalizzare gli obiettivi	N/A	Yes	2025
Introdurre nuove iniziative basate sui risultati del sondaggio tra i dipendenti	N/A	Yes	2025
Conversione del parco auto in auto ibride o elettriche	42% hybrid cars	50% hybrid cars	2025
Nuove infrastrutture IT per monitorare il consumo di elettricità	N/A	Yes	2025

2.3. ANALISI DI MATERIALITÀ

In linea con le indicazioni del *Global Reporting Initiative (GRI)* nel corso del 2021 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 del Gruppo o che abbiano influenza sulle aspettative degli *stakeholder*.

In particolare, abbiamo aderito ai principi di rilevanza, inclusività, contesto di sostenibilità e completezza promossi dallo standard GRI.

La definizione della matrice di materialità ci ha consentito 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*, con lo scopo di individuare gli ambiti in cui le nostre attività possono incidere maggiormente sull'ambiente e sugli *stakeholder* mettendo 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 ha riguardato:

- la 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*;
- 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.

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*.



●●●
Aree di materialità
Mappatura ed analisi

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 8

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	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

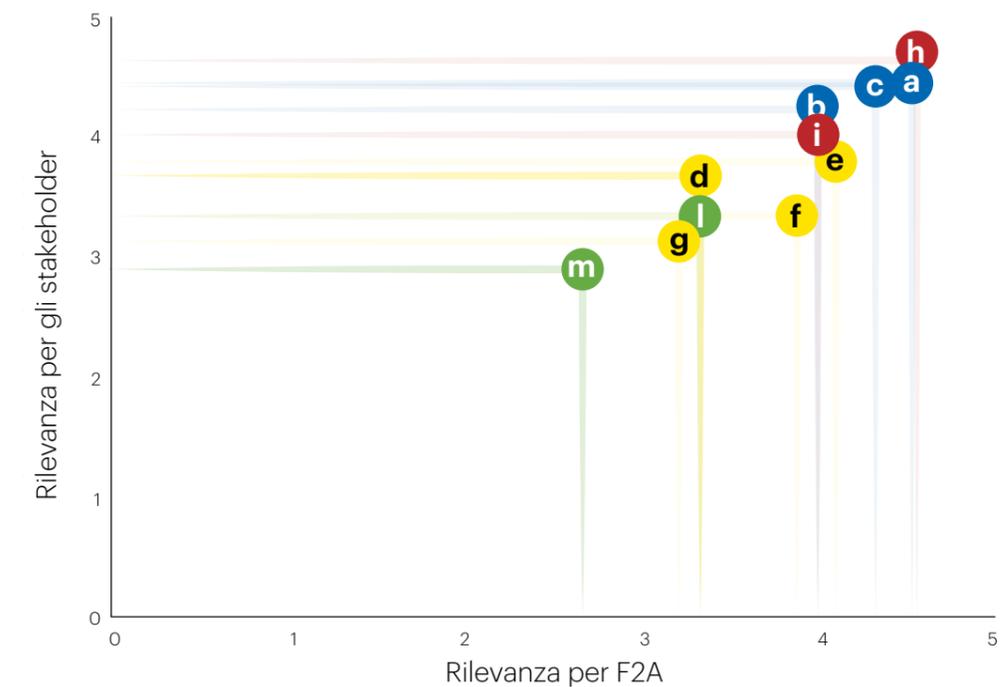
FASE 3 E 4: Approvazione e pubblicazione

La matrice di materialità, illustrata qui di seguito è stata elaborata dal Management di F2A e successivamente approvata dall'Amministratore Delegato.

2.4. LA MATRICE DI MATERIALITÀ

Figura 8

LA MATRICE DI MATERIALITÀ 2022



Legenda

- governance
- persone
- sviluppo del prodotto
- ambiente e comunità

(a) Etica & Compliance
 (b) Cybersecurity
 (c) Privacy dei dati
 (d) Wellbeing
 (e) Formazione e sviluppo professionale
 (f) Attrazione talenti
 (g) Diversità e inclusione
 (h) Qualità
 (i) Innovazione
 (l) Gestione impegno sociale
 (m) Gestione impegno ambientale

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 sulla base di interviste ai Direttori e workshop interni di role play tra Responsabili di area per simulare il punto di vista degli stakeholder.



●●●
Temi materiali
11 temi per quattro
categorie

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 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 ALLE PERSONE (riportati in **giallo** nella matrice)

Attrazione dei talenti

F2A è fatta di persone e competenze. Il suo successo dipende dai suoi dipendenti, dal loro *commitment* e dalla loro passione per il lavoro che svolgono. 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 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 AD AMBIENTE E COMUNITÀ (riportati in **verde** nella matrice)



Ambiente

Una gestione attenta per la crescita di consapevolezza

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.



3. LA GOVERNANCE E L'INTEGRITÀ DI F2A



Operations
L'importanza di prevenire e monitorare

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

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.

Tabella 9

COMPOSIZIONE CDA AL 31.12.2022

COMPOSIZIONE CDA AL 31.12.2022	ETÀ	SESSO	RUOLO ESECUTIVO	INDIPENDENZA	COMPETENZE ESG
Presidente: Marcello Priori	≥51	M	✗	✓	✗
Amministratore Delegato: Raul Mattaboni (F2A)	≥51	M	✓	✗	✗
Marco Molteni (Ardian)	31-50	M	✗	✗	✗
Giacomo Brettoni (Ardian)	31-50	M	✗	✗	✗
Stefania Petruccioli	≥51	F	✗	✓	✓

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 11 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.

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.

3.1. IL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE

F2A presenta un assetto organizzativo adeguato alla dimensione ed 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 ed 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 proceduralizzazione.

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 ed 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* 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 e non ha subito variazioni.



Modello 231
I contenuti
per organizzazione
e gestione

Il Modello 231 è costituito da:

- **“Parte Generale”**: contiene le regole ed 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 dell’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 F2A¹.

¹ <https://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 2022 non sono state segnalate criticità relative a comportamenti non etici o illeciti attraverso il canale di *whistleblowing*.

La procedura è pubblicamente disponibile all'interno del nostro website aziendale.



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 10

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 arbitrari 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.



TEMI MATERIALI
RELATIVI ALLA
GOVERNANCE

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 e abbiamo definito 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.

Codice di Comportamento

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

Le norme del Codice e del Modello oltre ad applicarsi 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. 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 anticorruzione e D. Lgs. 231/01 al Consiglio di Amministrazione e dipendenti è stata svolta nel 2022 e ha interessato tutta la popolazione aziendale. Per il 2023 è prevista l'erogazione di una nuova sessione di formazione.



Integrità

Etica e compliance
come pilastri dell'agire
sostenibile

4. PRIVACY DEI DATI/GDPR

Il business di F2A è strettamente legato alla conoscenza e alla gestione di dati riservati dei propri clienti. 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 un set di *Policy* interne in capo alla *Compliance* e all'IT che assicurano costantemente la compliance con il *GDPR* e il *Codice Privacy*.

F2A gestisce un *Registro dei Trattamenti* per garantire la Compliance alla normativa. Inoltre, ha adottato la "Procedura di *Data Breach*" allo scopo di registrare e regolamentare le modalità di gestione di un'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.

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*.

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



TEMI MATERIALI
RELATIVI ALLA
GOVERNANCE



Privacy

Precauzioni e misure
di sicurezza per la
protezione dei dati

violati”, ed 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 2021 e nel 2022 si sono verificati 1 *data breach* di modesta portata ciascun anno, entrambi tempestivamente gestiti.

Tali eventi non hanno comportato conseguenze così significative da rendere necessaria una segnalazione formale al Garante.

Inoltre, nel biennio 2021-2022 F2A non ha ricevuto verifiche da parte del Garante.

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 attraverso 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 2023 e riguardano: i *datacenter*, le applicazioni, le postazioni di lavoro, la formazione degli utenti finali.

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*.

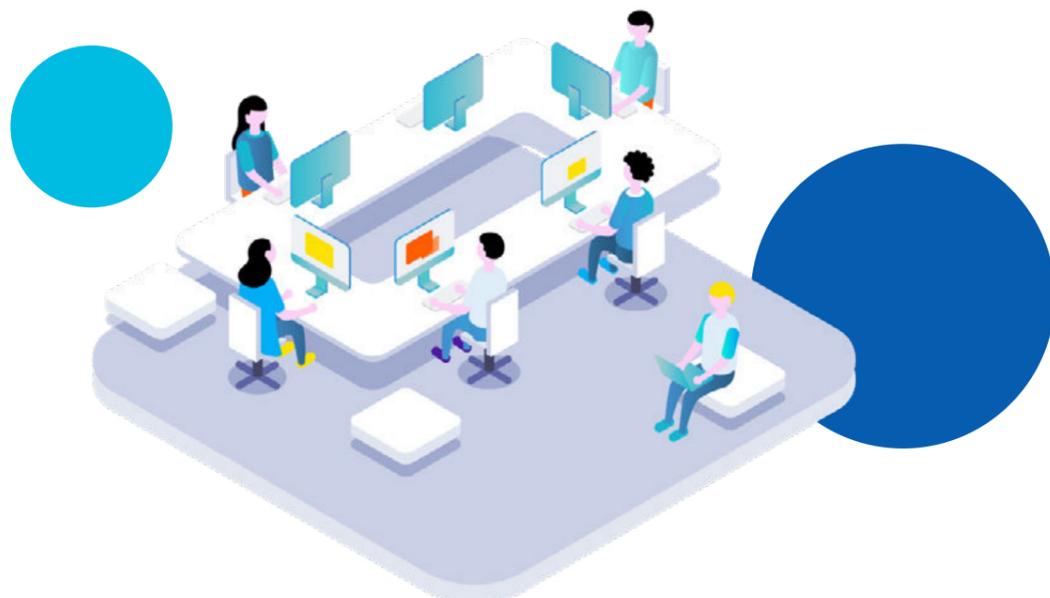
Tutte le architetture sono costruite sul concetto della scalabilità orizzontale separando in almeno tre livelli il layout: Pubblico (reverse proxy esposti in DMZ), *Front End (application server* in sezioni di rete protette), *Back End (database separati in sezioni di rete protette)*. Ogni applicazione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



Sicurezza
Un obiettivo di miglioramento continuo





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 protetti 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 ed i requisiti di sicurezza sulla *privacy* adottati da F2A.

5.1. INVESTIMENTI IN CYBERSECURITY

F2A investe ogni anno in sicurezza una quota importante del suo budget IT.

In particolare, nel triennio 2020-2022, 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;
- Corsi generalizzati a tutti i dipendenti *sulla Cybersecurity*.

Anche per l'anno in corso F2A ha previsto investimenti importanti in sicurezza; gli investimenti hanno interessato i seguenti ambiti:

- 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 *Almond²* finalizzato al continuo monitoraggio dei punti di debolezza e dei possibili attacchi in rete.

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 è di integrare in console tutte le rimanenti postazioni F2A entro il 2023.

² Società specializzata in *cybersecurity* che supporta il Fondo Ardan nella gestione della *cybersecurity* delle sue controllate.



6. I SERVIZI F2A

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

Il nostro punto di forza ed elemento distintivo rispetto al mercato è dato dalla capacità di disegnare i servizi a misura per il cliente con l'obiettivo finale di semplificare e migliorare loro la vita. Grande attenzione quindi va anche ai 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 1000 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:

- garantire servizi di elevata qualità e massima sicurezza;
- 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;
- ridurre il *turnover* mantenendo motivati i membri dei team tecnologici e cercando sempre di rimanere "tecnologicamente attraenti" sul mercato del lavoro.

Nel 2022 F2A ha rafforzato soprattutto gli sforzi in MyArea la piattaforma di servizi digitali F2A interamente sviluppata in-house (+7-8%) e spinto in generale su ricerca e sviluppo. Gli investimenti 2022 si sono ridotti rispetto al 2021, anno nel quale è stato realizzato un progetto straordinario estremamente impegnativo: l'implementazione del nuovo ERP S/4HANA.

	2021	2022	Delta %
MyArea R&D	1.366	1.462	+7,02%
Other Capex R&D	1.823	426	-76,61%
Opex R&D	4.724	5.141	+8,83%
Totale	7.914	7.029	-11,17%

6.1. QUALITÀ

La qualità come professionalità, competenze e disponibilità. Nostra e 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 *privacy* dei dati. Flessibilità, scalabilità, facilità di integrazione e *time to market*, sono solo alcuni dei punti di forza che caratterizzano le nostre soluzioni:

- la flessibilità e l'alta configurabilità che ci permette di gestire realtà complesse, personalizzando l'utilizzo dell'applicazione, attraverso la configurazione;
- scalabilità e *performance* (*benchmark*: 10.000 amministrati in circa una ora);
- 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 che consente di recepire l'esigenza del cliente, suggerire delle possibili soluzioni o migliorie di processo, e quindi 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*;
- architettura orientata all'integrazione facilmente interfacciabile con le applicazioni cliente;
- 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 della pagina seguente 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 l'impegno F2A per incontrare le attese dei nostri Clienti

Il numero di clienti che hanno disdetto il contratto ha subito una drastica riduzione nel 2022: -15% in ambito HR e -80% per i servizi FAS. Il tasso di abbandono è pertanto passato dall'1,2% del 2021 allo 0,8% del 2022.

Tabella 11
**INVESTIMENTI
IN RICERCA
E SVILUPPO**



L'approccio
Semplificare
la vita dei clienti

Tabella 12
KPI

	2021	2022	Delta %
Numero clienti che hanno disdetto il contratto per disservizi (BU HR)	20	17	-15%
Numero di clienti che hanno disdetto il contratto per disservizi (BU FAS)	15	3	-80%
Tasso di abbandono	1,20%	0,8%	-33,3%
Penali pagate a Clienti (€)/Ricavi netti totali	0,48%	0,44%	-8,3%



6.2. INNOVAZIONE

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

Nel periodo 2021-2023 sono state lanciate anche diverse iniziative per incrementare la produttività dei lavoratori (collaboratori diretti); l'obiettivo di queste iniziative è ridurre il numero di processi ripetitivi a basso valore aggiunto per poter riallocare i dipendenti su attività di maggior valore grazie a percorsi di formazione (*reskilling* e *upskilling*).

In particolare ci si è concentrati su:

- **Data Ingestion**, adozione di molteplici tecnologie per l'acquisizione in automatico dei dati provenienti da differenti tipologie di documenti (Quietanze F24, Uniemens, DM10, COB, LUL, scontrini, fatture);
- **Efficientamento dei processi Payroll**, realizzando una serie di automatismi e funzionalità finalizzate a ridurre le attività sia di produzione dei cedolini che di controllo, attraverso strumenti di diagnostica, sia mensili che annuali sugli adempimenti;
- **Efficientamento ed innovazione delle attività specifiche della Direzione Risorse Umane (DRU)**, con particolare attenzione alla **digitalizzazione dei processi** attraverso l'aggiornamento dei tool a supporto e alla **dematerializzazione**. In particolare:
 - » è stato implementato l'aggiornamento della piattaforma Myarea ESS, con il lancio da parte della DRU delle **sezioni Scadenziario, Gestione Moduli, Comunicazioni, Calendario Eventi** e del nuovo modulo **HCM**, con cui gestire le candidature, percorsi professionali, informazioni e dati personali, performance management; l'applicazione **Reporting BI** per la reportistica post paghe, che ha consentito di allargare maggiormente la capacità di monitoraggio periodico dei dati del personale (ferie, straordinari, quadrature con Co.Ge., reportistica per ESG Indefi, etc);

- » è stato lanciato il processo di **pianificazione delle ferie** attraverso il tool **Piano Ferie** ed è stato implementato il **Nuovo Cartellino** presenze;
- » nell'ambito della digitalizzazione delle attività DRU, sono state implementate la **firma digitale e l'archiviazione elettronica dei documenti** per tutto il personale al fine di consentire la velocizzazione dei passaggi di sottoscrizione dei documenti da e per il personale e la relativa archiviazione, consentendo al contempo la diffusione allargata della «**sensibilità green**» attraverso il notevole **risparmio in termini di consumo della carta**;
- » la «dematerializzazione» della Direzione ha visto anche l'introduzione dei **ticket restaurant digitali** e la **prenotazione delle postazioni** per gli uffici di Milano e Roma tramite **app dedicate**, la quasi totale riduzione delle stampe cartacee. Lanciata anche l'app per la prenotazione posto auto per la sede di Milano.
- **RPA**, è stato realizzato un primo bot che automatizza l'inserimento delle fatture e la registrazione dei pagamenti ed è in corso di realizzazione un bot sull'automazione dell'invio dei telematici all'ADE.

Nel 2023 partirà un progetto di modernizzazione dell'infrastruttura Payroll e di riposizionamento verso servizi di cloud pubblici per sfruttare a pieno la scalabilità delle nuove applicazioni riscritte a micro-servizi.

Per tutto il 2022 il focus principale dello sviluppo F2A è stato incentrato sulla revisione delle interfacce utenti (che sarà in rilascio nel 2023), 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**, realizzare l'interfaccia utente dell'attuale *masterdata* del Portale, con l'obiettivo di uniformare la *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.

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:



Innovazione
Automatismi per
l'efficientamento

- 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

Co-progettazione insieme al Cliente

F2A dedica mediamente 5 risorse ogni anno, tra analisti/sviluppatori, per funzionalità disegnate e condivise con i nostri clienti.

In particolare nel 2020-2021 abbiamo fatto un progetto con il cliente Kering finalizzato a completare nell'Employee Self Service i moduli di collaborazione tra HR e Dipendenti, digitalizzando interamente il loro processo amministrativo HR verso i Dipendenti, progetto arricchitosi di funzionalità anche nel 2022 e tutt'oggi.

Nella Compliance (Appalti), abbiamo lavorato fin dalla nascita del Tool con clienti come Carrefour, Esselunga e DHL 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. Sempre in ambito Compliance abbiamo sviluppato con Heineken un nuovo modulo legato alla sicurezza sul lavoro.

Nel 2023 stiamo lavorando con un cliente che opera nel settore della grande distribuzione alla definizione di un prodotto DE&I che, partendo dai dati HR presenti in Myarea F2A attraverso una rielaborazione e aggregazione degli stessi sia in grado di dare una fotografia della situazione corrente e valorizzare gli effetti di una eventuale pianificazione volta alla riduzione delle possibili differenze.

F2A sviluppa una media di circa 600 funzionalità richieste dal Cliente rilasciate e messe a patrimonio comune.

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 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 *partnership* con società esperte di tematiche ESG per integrare la nostra offerta con nuovi servizi formativi e consulenziali (vedi offerta servizi ESG capitolo "Il mondo di F2A").

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 conoscono le informazioni che possono essere valorizzate, non sanno quali dati rendicontare e come elaborarli. Ci sono poi Clienti che fanno già *reporting* e conoscono gli strumenti di rendicontazione ma che necessitano di supporto nella gestione (reperimento ed elaborazione) dei dati non finanziari.

F2A ha sviluppato 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.

Servizi DE&I

Una tematica rilevante (definita *materiale*) e di interesse crescente in ambito Human Resources 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 sta sviluppando 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.



Sostenibilità
Un nuovo modo di fare business



Dichiarazione non finanziaria

Strumenti efficaci in linea con le recenti regolamentazioni

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*. 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). 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.

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. Il servizio è disponibile per i nostri Clienti già da qualche mese.

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 è operativo dalla seconda metà dell'esercizio 2022 ed è 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 footprint*) 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*.



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 a F2A 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 2.800 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 31.12.2022 il numero dei lavoratori occupati in F2A ammontava complessivamente a 940 dipendenti (+8% rispetto all'anno precedente). Tale variazione è dovuta principalmente alla crescita della sede di Tirana e all'apertura di una nuova sede a Scutari, sempre in Albania.

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 2022 - per il 69% da donne.

	2021			2022		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Numero di dipendenti Italia	252	451	703	244	472	716
Numero di dipendenti Albania	40	124	164	50	174	224
Numero totale dipendenti F2A	292	575	867	294	646	940

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 16,6% 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.

	2021		2022	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
ITALIA				
A tempo pieno	247	356	239	380
Part-time	5	95	5	92
ALBANIA				
A tempo pieno	39	123	50	174
Part-time	1	1	-	-
TOTALE				
A tempo pieno	286	479	289	554
Part-time	6	96	5	92
Part-time totale [%]	2,05%	16,70%	1,70%	16,61%

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 2022) è assunta con un contratto a tempo indeterminato.

	2021		2022	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
ITALIA				
A tempo indeterminato	247	443	243	462
A tempo determinato	5	8	1	10
ALBANIA				
A tempo indeterminato	40	123	49	173
A tempo determinato	0	1	1	1
% dipendenti a tempo indeterminato (totale)	98,39%		98,62%	

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.

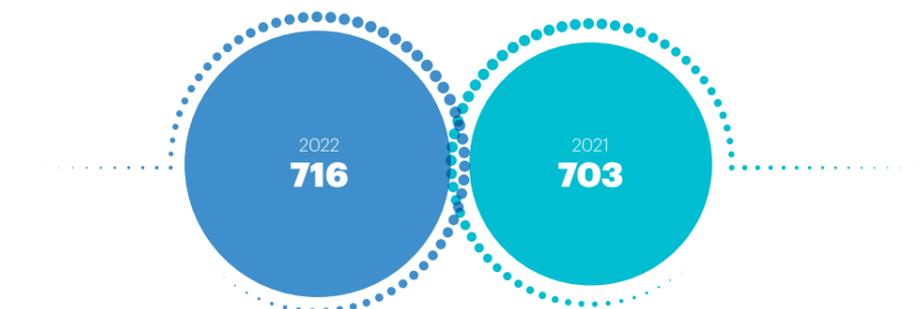


Tabella 14 DIPENDENTI PER TIPOLOGIA DI IMPIEGO E GENERE

Tabella 15 DIPENDENTI PER CONTRATTO DI LAVORO

Figura 9 DIPENDENTI COPERTI DA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

Tabella 13 NUMERO DI DIPENDENTI

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.

Tabella 16
**NUMERO
DI ASSUNZIONI
E CESSAZIONI
DI DIPENDENTI
PER ETÀ**

	2021		2022	
	Assunzioni	Cessazioni	Assunzioni	Cessazioni
ITALIA				
≤30 anni	31	27	56	28
31-50 anni	36	74	44	67
≥51 anni	6	51	13	19
Turnover in uscita*	20, 85%		16, 22%	
Tasso di assunzione**	10, 01%		16, 07%	
ALBANIA				
≤30 anni	82	32	88	47
31-50 anni	27	10	40	19
≥51 anni	0	0	0	0
Turnover in uscita	-		40, 24%	
Tasso di assunzione del Gruppo***	-		78, 05%	

* Turnover in uscita (tot Gruppo F2A Italia) = Cessazioni durante l'anno n/Numero di dipendenti al 31.12 dell'anno n-1
 ** Tasso di assunzione (tot Gruppo F2A Italia) = 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 sono stati calcolati dall'anno 2022, quando si è reso disponibile il primo storico dei dipendenti in Albania relativi al Gruppo F2A.



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.

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

- il corso sullo *smart working* per preparare ed estendere a tutta la popolazione aziendale la modalità *Agile Work*: è corso continuativo per preparare i nuovi assunti all'adeguata modalità di lavoro;
- il corso di inglese, somministrato a 36 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 corsi "Punta al risultato" e "Il gusto del cliente", nell'ottica di F2A di diffondere e rafforzare il concetto di lavorare per obiettivi, che ha coinvolto circa 600 risorse. I corsi si collocano in un processo di *Change Management* ancora in corso e in continuo miglioramento;
- la formazione relativa all'ambito Salute e Sicurezza, comprendente la formazione generale e specifica e l'aggiornamento RLS;
- i corsi obbligatori continuativi di aggiornamento in tema di: GDPR, modello 231 (applicato al modello F2A).

Relativamente all'Albania, diversi corsi sono stati erogati alla popolazione aziendale durante il 2022:

- Corso di contabilità generale;
- Corso qualità e sicurezza;
- Corso ICT (*Information & Communication Technologies*);
- Corso di Lingua Italiana;
- Corso di Abilitazioni ai progetti;



Attività formative
Competenze e professionalità sono la chiave per produttività e qualità



Academy Payroll e Contabilità

Corso per Istruzione e Formazione Tecnica Superiore

Particolare rilevanza va data all' "Academy Payroll e Contabilità", un corso per Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS), della durata di 6 mesi partito nel mese di ottobre con l'obiettivo di sostenere le competenze dei colleghi integrandole con elementi di carattere tecnico normativo e fiscale (dettagli nella sezione Attrazione Talenti). Tutti i corsi (fatta eccezione per Il Gusto del cliente e Sales off-site che si sono svolti in presenza nei nostri uffici di Milano anche per i colleghi delle altre sedi) sono stati erogati in modalità *e-learning*, permettendo in tal modo la formazione e l'aggiornamento dei nostri dipendenti anche da remoto.

La riduzione delle ore di formazione che si è registrata nel 2022 rispetto all'anno precedente è dovuta all'iniziativa FNC svolta nel 2021 e non ripetuta nel 2022, in parte controbilanciata dalla formazione svolta a Tirana a partire dal mese di ottobre 2022 e che nel 2023 verrà estesa alle sedi italiane.

	2021	2022	Delta %
ITALIA			
Ore totali	38.829	8.505	-78,10%
Ore medie (Ore totali/num. Dipendenti)	55,23	11,88	-79,49%
ALBANIA			
Ore totali	683	9.339	1.267%
Ore medie (Ore totali/num. Dipendenti)	4,16	41,69	901,10%
Ore totali	39.512	17.844	-54,84%
Ore medie totali (Ore totali/num. Tot Dipendenti)	45,57	18,98	-58,35%

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.

	2021		2022	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
ITALIA				
Ore totali	13.367	25.462	3.013	5.492
Ore medie	53,04	56,46	12,35	11,64
ALBANIA				
Ore totali	306	377	825	8.514
Ore medie	7,65	3,04	16,50	48,93

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. Il 2022 ha visto crescere smisuratamente la formazione dei colleghi della sede albanese che hanno fatto *training* sia di carattere tecnico che anche normativo e regolamentare. Nel corso dell'anno sono state erogate complessivamente 806 ore di formazione sui temi di salute e sicurezza, in riduzione rispetto al 2021 anno in cui si sono concentrati gli sforzi formativi in tale ambito.

	2021	2022	Delta %
ITALIA			
Ore totali di formazione erogate	1.568	600	-56,62%
Numero di lavoratori coinvolti nella formazione	226	153	-32,03%
Ore di formazione medie*	6,94	4,45	-35,92%
ALBANIA			
Ore totali di formazione erogate	250	126	-49,60%
Numero di lavoratori coinvolti nella formazione	140	55	-60,71%
Ore di formazione medie	1,79	2,29	+28,29%
Totale	1.818	806	-55,65%

FORMAZIONE SALUTE E SICUREZZA DEI LAVORATORI

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

Elenchiamo qui di seguito sinteticamente i principali programmi di formazione che verranno erogati nel corso del 2023:

- **Fondo Nuove Competenze:** utilizzeremo il nuovo bando FNC per lanciare, come nel 2022, un programma di formazione che interesserà circa 180 risorse che devono svolgere mediamente 57 ore ciascuno;
- **GDPR aggiornamento:** corso della durata di 3 ore, destinato a tutti i nuovi assunti;
- **231 aggiornamento:** corso della durata di 3 ore, destinato a tutti i nuovi assunti;
- **Corso di inglese:** corso della durata di 12 ore destinato a 80 risorse;
- **Soft skills per tutti:** da individuare;
- **Formazione obbligatoria Salute & Sicurezza:** aggiornamento continuo;
- **Formazione dirigenti:** formazione linguistica, *soft skills*, sostenibilità, *leadership*, *coaching*.

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.

ORE DI FORMAZIONE TOTALI E MEDIE PER DIPENDENTI

ORE DI FORMAZIONE TOTALI E MEDIE PER GENERE



Performance
Definizione degli obiettivi e valorizzazione del percorso

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 e nel maggio 2022 il processo è stato esteso a tutta la popolazione Italia, attraverso una piattaforma dedicata. 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.

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

Per quanto riguarda l'Albania, attualmente la valutazione delle *performance* dei dipendenti della sede albanese coinvolge tutta la popolazione aziendale in modo non formalizzato; nel mese di luglio 2022 è stato effettuato un processo di *performance review* combinato ad una fase di *goal-setting*; per il prossimo anno prevediamo di introdurre lo schema italiano, adattato alle esigenze della sede albanese.



Figura 10

IL FRAMEWORK DI PERFORMANCE DEVELOPMENT

In F2A la crescita ha un ruolo fondamentale: crescere a livello personale, come singolo individuo, significa crescere come azienda nel suo complesso e sentirsi parte di una squadra che lavora insieme per raggiungere obiettivi comuni.

Ecco perchè tutti devono lasciare il segno, incoraggiare la crescita e ispirare fiducia per creare un ambiente che funzioni. Sono 4 le aree individuate per promuovere una crescita:

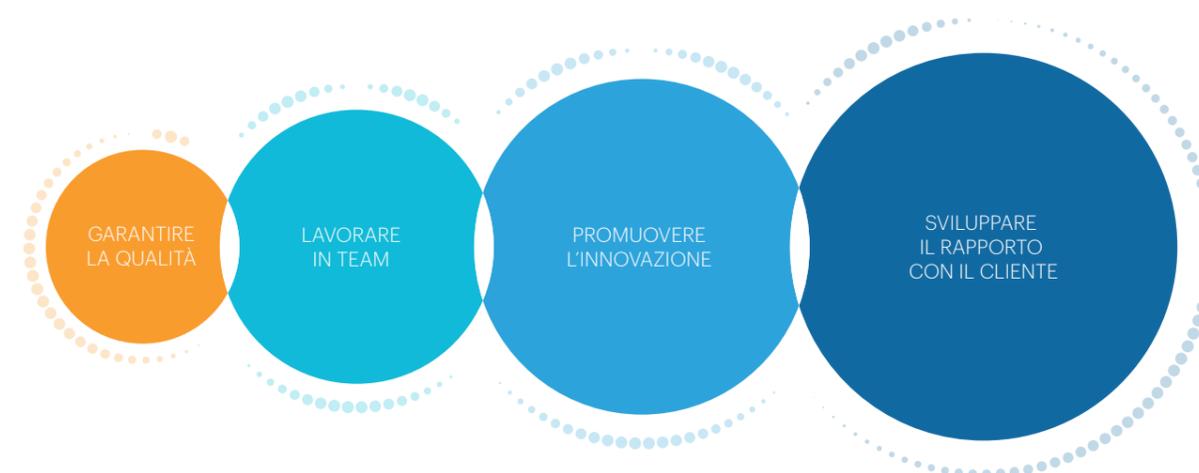


Figura 11

LA PERFORMANCE REVIEW

La valutazione delle performance del Pupil, viene effettuata dal Tutor di riferimento durante tutto l'anno

In particolare sono stati individuati 3 momenti di valutazione così distribuiti:

- 1 Maggio-Giugno anno T**
CONDIVISIONE OBIETTIVI - GOAL SETTING (per l'anno T)
 È il momento iniziale, in cui il Pupil insieme al suo Tutor di riferimento individua gli obiettivi da raggiungere durante l'anno.
- 2 Novembre anno T**
VALUTAZIONE IN ITINERE - INTERIM PERFORMANCE REVIEW (per l'anno T)
 È una valutazione intermedia, che avviene a metà anno, per ricevere un riscontro sull'andamento del proprio comportamento e della propria performance, al fine di indirizzare eventuali azioni correttive per il pieno raggiungimento degli Obiettivi.
- 3 Aprile anno T+1**
VALUTAZIONE FINALE - COUNSELLING: YEAR-END REVIEW (per l'anno T)
 Rappresenta l'ultimo step della valutazione, in cui il Tutore e il Pupil si confrontano sul raggiungimento degli obiettivi stabiliti a inizio anno. In questa fase viene richiesta al Pupil una autovalutazione* che il Tutor dovrà rivedere, approvare e sottoporre alla Direzione della BU di appartenenza.

* L'autovalutazione è un aspetto fondamentale per il proprio percorso di crescita all'interno di F2A perchè aiuta a distinguere le attività che sappiamo gestire al meglio e nelle quali siamo indipendenti, da quelle in cui abbiamo carenze e bisogno di supporto.





TEMI MATERIALI
RELATIVI ALLE
PERSONE

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*.

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.

Iniziato a dicembre 2022 (proseguirà fino a agosto 2023 con stage) il corso di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS), corso di Alta Specializzazione dedicati ai giovani Under 30, disoccupati, residenti o domiciliati in Lombardia, gratuito per gli allievi in quanto realizzati nell'ambito delle iniziative promosse dal Programma Operativo Regionale cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo. La durata è di 1000 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.



Ricerca
e Selezione

Una strategia
per il futuro,
per garantire qualità
e professionalità

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

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.



TEMI MATERIALI
RELATIVI ALLE
PERSONE

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 degli ultimi anni e a seguito dell'intensa attività di acquisizione di nuove realtà confluite all'interno del Gruppo abbiamo provveduto a nominare i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), ad incrementare le squadre degli Addetti alle Emergenze (Primo Soccorso e Antiincendio), ad identificare e formare i Preposti per tutte le sedi del gruppo.

Sono previste riunioni formali periodiche ed è possibile organizzare su richiesta incontri specifici.

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.p.A., ASAF S.r.l., CMP Italy S.r.l., Double S.r.l. (quest'ultime due fuse nel 2021), F2D S.r.l., ETAss e Easy pay).

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.

A seguito della fine dell'emergenza Covid-19 abbiamo continuato a tenere in azienda comportamenti virtuosi volti a preservare la salute dei dipendenti e dei loro familiari mediante l'istituzionalizzazione di una serie di misure cautelative come la distribuzione di disinfettante, il suggerimento di tenere le finestre aperte quando il numero di persone lo richiede e altre piccole regole di utilità comune.

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 biennio 2021-2022 sono avvenuti solamente due infortuni in itinere in Italia e nessun infortunio è stato registrato in Albania.

	2021	2022
ITALIA		
Infortuni registrabili	0	2
Decessi derivanti da infortuni	0	0
Totale ore lavorate	943.828	1.216.313
Incident rate*	0	0
ALBANIA		
Infortuni registrabili	0	0
Decessi derivanti da infortuni	0	0
Totale ore lavorate	232.675	363.790
Incident rate	0	0

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;

Tabella 20
**INFORTUNI
SUL LAVORO**

* 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.

- » 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* dedicato³, sia attraverso note informative di messaggistica e-mail appositamente mirate su argomenti specifici (es. *Smart working*, pandemia *Sars-Cov 2*).

³ <https://f2agilenet.f2a.biz/>

Qualità del rapporto di lavoro

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

Nel 2021 è stato introdotto un nuovo canale di comunicazione **F2Agile**, la *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. Ad oggi l'attività prosegue con successo ed è in continuo miglioramento. Gli argomenti trattati sono vari, ma riconducibili a 4 macro-aree:

- Nuovi assunti;
- Formazione in azienda;
- Sostenibilità;
- Novità in azienda sul mondo *digital*, *agile*, modalità di lavoro etc..

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*.

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. Nell'anno 2023 si è raggiunto l'obiettivo di aumentare l'importo dei buoni pasto a 6 euro.

Inoltre, per la prima volta in F2A, tutti i dipendenti sono stati omaggiati a Natale di un buono acquisto per fare *shopping*, spesa o rifornimento, spendibile in oltre 15.000 strutture e tanti *partner online*.

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.

Ad aggiungersi, nel corso del 2022 sono state attuate le seguenti iniziative:

- lancio di una nuova Campagna vaccinale antinfluenzale, che è di fatto stata istituzionalizzata all'interno della nostra azienda;
- 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*;



Benessere dei dipendenti

Gli strumenti per la creazione di un ambiente di lavoro positivo

- *Family day*: una giornata dedicata alle famiglie, in cui i dipendenti possono portare i propri figli in ufficio per renderli partecipi della loro quotidianità, negli uffici di Milano e di Roma. Per intrattenere i bambini, F2A si è appoggiata ad una start up che si occupa di stimolare il pensiero creativo in età evolutiva, con vari laboratori.

Lo Smart Working e la gestione della pandemia

Durante l'emergenza epidemiologica da Covid-19, F2A ha dapprima incoraggiato, poi formalizzato la modalità di lavoro *smart working*. Nel luglio 2020 è stato, infatti, introdotto il Regolamento di *Agile Work* a tempo indeterminato con adeguata formazione sulla sicurezza, sulla gestione di team e risorse da remoto, sulla "nuova" *leadership* e sulla delega.

Il Regolamento è rimasto in vigore fino a dicembre 2022, quando la Società ha provveduto a sottoscrivere un apposito accordo sindacale con le OO.SS., alla luce dell'uscita del c.d. "stato emergenziale" della nostra nazione dal 1° gennaio 2023, che permetteva di utilizzare lo *smart working* in assenza di accordo individuale.

Nell'accordo, cui ha aderito tutto il Gruppo F2A, sono stati ripresi gli assunti dello svolgimento dell'attività da remoto condivise nel precedente Regolamento, con alcune migliorie apportate di intesa con i rappresentanti sindacali.

Ciò a conferma del fatto che F2A, già pioniera dello *smart working* nel 2018, riconosce e conferma di voler portare avanti i benefici dello *smart working*:

- *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 ed 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.

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.



Codice di Comportamento

Opportunità e criteri di merito per ciascun dipendente

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 leggermente aumentata, attestandosi intorno al 68,72% del totale.

	2021		2022	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
ITALIA				
≤30 anni	43	42	38	52
31-50 anni	139	284	136	283
≥51 anni	70	125	70	137
Totale	252	451	244	472
ALBANIA				
≤30 anni	20	86	27	113
31-50 anni	20	38	23	61
≥51 anni	0	0	0	0
Totale	40	124	50	174
Totale Italia e Albania	292	575	294	646

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 80,71% e per la fascia *under 30* in Italia dove le donne sono il 57,78%.

	2021		2022	
	% Uomini	% Donne	% Uomini	% Donne
ITALIA				
≤30 anni	50,59%	49,41%	42,22%	57,78%
31-50 anni	32,86%	67,14%	32,46%	67,54%
≥51 anni	35,90%	64,10%	33,82%	66,18%
Totale	35,85%	64,15%	34,08%	65,92%
ALBANIA				
≤30 anni	18,87%	81,13%	19,29%	80,71%
31-50 anni	34,48%	65,52%	27,38%	72,62%
≥51 anni	-	-	-	-
Totale	24,39%	75,61%	22,32%	77,68%
Totale Italia e Albania	33,68%	66,32%	31,28%	68,72%

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. Queste divergenze sono dovute a retaggi del passato che si è cercato di risolvere ed appianare per quanto possibile, ma non si è riusciti ad eliminare del tutto.

Nel corso del 2022, il numero di donne a livello dirigenziale è rimasto costante mentre al livello quadro si registra un aumento di tre unità.

Per quanto riguarda l'Albania, la popolazione aziendale è composta prevalentemente da dipendenti di genere femminile; il livello Corporate nel 2022 mostra una sensibilizzazione importante nei confronti del genere femminile.

	2021		2022	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
ITALIA				
Dirigenti	12	10	9	10
Quadri	48	35	53	38*
1° livello	48	78	53	89
2° livello	48	107	48	99
3° livello	51	133	39	148
4° livello	24	53	24	52
5° livello	16	33	12	34
6° livello	5	2	5	2
7° livello	0	0	1	0
ALBANIA				
Corporate	2	2	4	5
Area Coordinator	1	4	1	5
Team Leader	9	16	5	14
Team Member	28	102	40	150

* Il dato non include le 2 figure Quadro donne delle società Errebi e Harvard, in quanto acquisite solo a fine anno 2022.



Approccio multirischio

Capacità di adattamento e business continuity

NUMERO DIPENDENTI PER INQUADRAMENTO E GENERE

DIPENDENTI PER ETÀ E GENERE

Tabella 21

DIPENDENTI PER ETÀ E GENERE

Dati in percentuale

Tabella 22

Tabella 24
**DIPENDENTI PER
INQUADRAMENTO
E GENERE**
Dati in percentuale

	2021		2022		Delta % Donne
	% Uomini	% Donne	% Uomini	% Donne	
ITALIA					
Dirigenti	54,55%	45,45%	47,37%	52,63%	15,79%
Quadri	57,83%	42,17%	58,24%	41,76%	-0,97%
1° livello	38,10%	61,90%	37,32%	62,68%	1,25%
2° livello	30,97%	69,03%	32,65%	67,35%	-2,44%
3° livello	27,72%	72,28%	20,86%	79,14%	9,49%
4° livello	31,17%	68,83%	31,58%	68,42%	-0,60%
5° livello	32,65%	67,35%	26,09%	73,91%	9,75%
6° livello	71,43%	28,57%	71,43%	28,57%	15,79%
7° livello	-	-	100,00%	-	-
ALBANIA					
Corporate	50,00%	50,00%	44,44%	55,56%	11,11%
Area Coordinator	20,00%	80,00%	16,67%	83,33%	4,17%
Team Leader	36,00%	64,00%	26,32%	73,68%	15,13%
Team Member	21,54%	78,46%	21,05%	78,95%	0,62%

Gender pay gap

Il gap salariale tra uomini e donne più ampio nel biennio 2021-2022 è quello che interessa i dipendenti appartenenti al livello dirigenziale.

Da 4 anni a questa parte, per far fronte disparità di genere, ci siamo impegnati per armonizzare i livelli di retribuzione contrattuali e abbiamo definito griglie salariali comuni a livello di *Business Unit*.

Sui livelli quadro nell'ultimo anno abbiamo raggiunto equità salariale tra uomini e donne; sugli altri livelli, ad eccezione del sesto, abbiamo addirittura invertito il trend in maniera sostanziale con un netto miglioramento degli stipendi delle donne rispetto agli uomini rispetto al precedente esercizio. Questo risultato è stato possibile grazie ad un buon tasso di ricambio di personale con la concomitante introduzione di politiche di retribuzione equivalente.

	2021	2022
	%	%
ITALIA		
Dirigenti	1,74%	7,17%
Quadri*	1,86%	-1,11%
1° livello	12,14%	5,96%
2° livello	8,07%	-1,81%
3° livello	7,50%	5,14%
4° livello	7,08%	-3,57%
5° livello	-0,76%	-6,70%
6° livello	-14,39%	0,82%
7° livello	-	100,00%

Tabella 25
**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

In ottica di diversità e inclusione, valori insiti nella cultura di F2A, annualmente viene monitorato il numero di dipendenti appartenenti a categorie protette in azienda. Calcolata la percentuale sul totale di dipendenti, individuiamo le sedi dove c'è carenza e, appoggiandoci alla nostra società di selezione, reclutiamo le risorse in base alle necessità.

	2021		2022	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
ITALIA				
≤30 anni	0	0	0	1
31-50 anni	6	10	5	7
≥51 anni	6	5	6	8
Totale	12	15	11	16

Tabella 26
**DIPENDENTI
APPARTENENTI
A CATEGORIE
PROTETTE PER
ETÀ E GENERE**

Nel 2022 il numero di dipendenti appartenente a categorie protette è rimasto invariato a 27 rispetto all'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.

Tabella 27
DIPENDENTI APPARTENENTI A CATEGORIE PROTETTE PER INQUADRAMENTO E GENERE

	2021		2022	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
ITALIA				
1° livello	3	3	3	4
2° livello	5	1	4	0
3° livello	1	9	1	8
4° livello	0	1	0	3
5° livello	1	1	1	1
6° livello	2	0	2	0
Totale	27		27	
Categorie Protette sul totale Gruppo F2A Italia	3, 11%		3, 77%	
Categorie Protette sul totale F2A S.p.A. Italia	4, 03%		4, 19%	



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 la propria attività caratteristica e ai rifiuti generati dalla stessa.

Siamo attenti all'ambiente. Consapevoli delle recenti evoluzioni del contesto normativo⁴, 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.

⁴ 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.

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. Il nostro 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.

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 15 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, è stata strutturata con Energyteam 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.



Impronta ambientale

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

- 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 Uffici⁵ rappresenta la principale sorgente di emissione di gas ad effetto serra. Nel 2022 sono stati consumati 1.397.059,37KWh di energia con un incremento del 1,14% rispetto all'anno precedente:

	2021	2022	Delta %
Energia da fonti non rinnovabili	-	-	-
Gas naturale	567.703,14	502.124,05	-13,06%
Energia da fonti rinnovabili	-	-	-
Fotovoltaico - autoprodotta e consumata	-	-	-
CONSUMI DIRETTI (KWH)	567.703,14	502.124,05	-13,06%
Energia elettrica	611.890,00	697.447,68	12,27%
Da fonti rinnovabili	-	-	-
Da fonti non rinnovabili	611.890,00	697.447,68	12,27%
Teleriscaldamento	201.518,00	197.487,64	-2,04%
Da fonti rinnovabili	-	-	-
Da fonti non rinnovabili	201.518,00	197.487,64	-2,04%
CONSUMI INDIRETTI	813.408,00	894.935,32	+9,11%
Energia autoprodotta (fotovoltaico) e venduta	-	-	-
Totale energia consumata	1.381.111,14	1.397.059,37	+1,14%

I maggiori consumi del 2022 sono dovuti al significativo aumento del personale in Albania e all'apertura della nuova sede di Scutari nonché alla generale ripresa dell'attività lavorativa in sede dopo i due anni di pandemia e di chiusura parziale degli uffici.

Intensità Energetica

Il lieve incremento dei consumi assoluti di F2A è controbilanciato da una maggiore efficienza energetica sui principali indicatori della sua attività economica, in particolare rispetto al parametro del numero di dipendenti (-3,08% rispetto al 2021).

Il parametro di intensità energetica per mq sconta, a fronte della ripresa di un'attività lavorativa in sede, il ridimensionamento degli uffici di via Caldera dove nel corso del 2022 è stato liberato un intero piano con conseguente concentrazione del personale in una metratura di spazio più ridotta.

⁵ I consumi energetici sono stati calcolati su 13 sedi, in quanto delle nuove società acquisite i dati non sono ancora disponibili (ETAss, EasyPay)

	2021	2022	Delta %
Intensità energetica (Kwh per € fatturato)	0,022 €	0,023 €	+4,32%
Intensità energetica (Kwh per n. Dipendenti)	1.592,98	1.545,42	-3,08%
Intensità energetica (Kwh per Mq Unità locali)	67,77	90,07	+24,76%

Per ridurre la nostra impronta ambientale è stato e sarà sempre più importante agire comportamenti virtuosi orientati alla riduzione dei consumi. Nel biennio 2021-2022 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 e nel 2022 abbiamo raggiunto il 42% con 20 auto ibride su un totale di 48. L'obiettivo è di raggiungere il 50% nel 2025 e 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: nel 2022 sono state consumate 3.110 risme, contro le 10.825 nel 2019 (preso come anno di riferimento di una annualità ancora non impattata dagli effetti Covid-19). Ciò ha comportato conseguentemente una riduzione dei toner utilizzati (nel 2022 i rifiuti prodotti da toner sono stati pari a 0,1 tonnellate rispetto a 120 tonnellate del 2021⁶);
- **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 è stata perseguita nei mesi successivi 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.

⁶ Stime aziendali interne

Tabella 29
INTENSITÀ ENERGETICA

Tabella 28
CONSUMO ANNUO DI ENERGIA SUDDIVISO PER FONTE (KWH)



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 abbiamo svolto 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/anno*.

* stime interne



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.

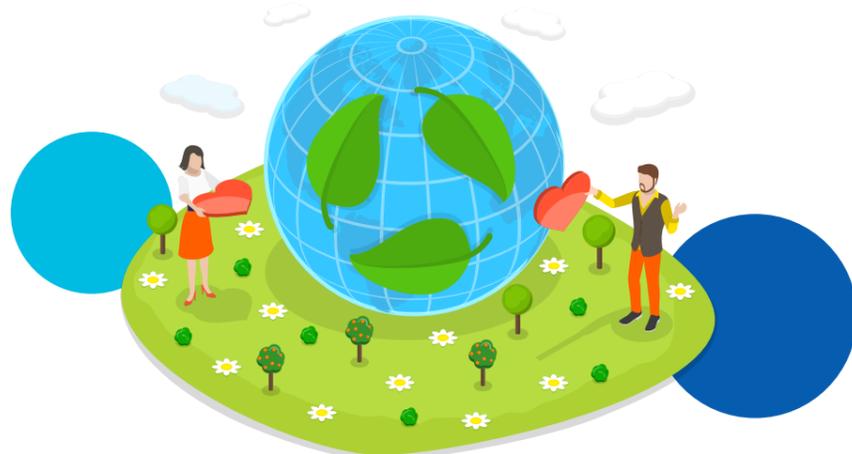
Attraverso l'acquisto di energia, infatti, un'azienda contribuisce indirettamente alle emissioni generate dai fornitori di energia.

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.

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 Protocol⁷ (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.



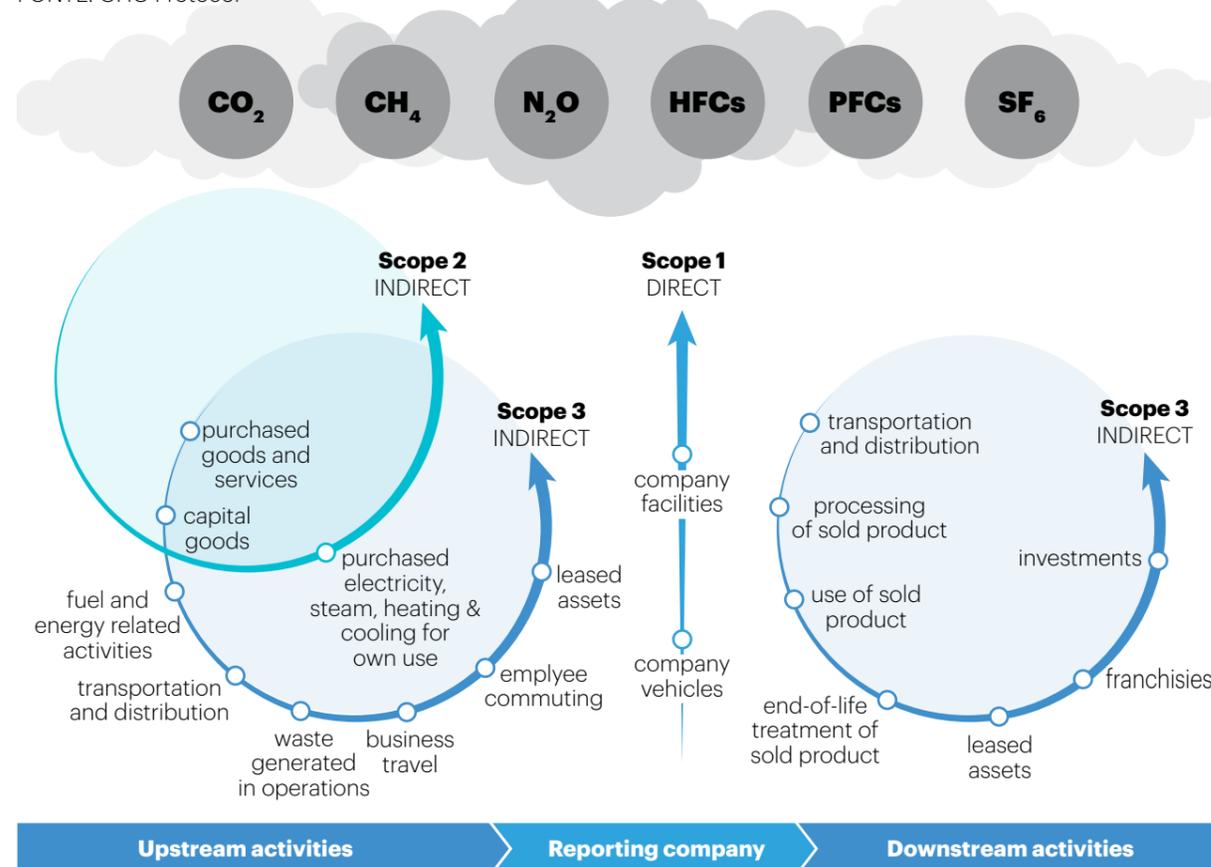
7 "The Greenhouse Gas Protocol - A corporate accounting and reporting standard", World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development



Figura 12

PANORAMICA DEGLI SCOPE GHG PROTOCOL ED EMISSIONI LUNGO LA FILIERA

FONTE: GHG Protocol



Per il periodo di rendicontazione 2021 e 2022, 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 2022, il totale di emissioni di CO₂eq generate dalle nostre attività è stato pari a 478,63 tonnellate (Scope 1 + Scope 2). Rispetto al 2021, si è registrato una diminuzione pari a circa l'1% del totale di emissioni generate.

	2021	2022	Delta %
SCOPE 1⁹	146,53	91,00	-61,02%
Emissioni da impianti produttivi e riscaldamento (stationary combustion)	102,89	91,00	-13,06%
Gas refrigeranti per impianti di climatizzazione (fugitive emissions from air-conditioning) ¹⁰	43,6	-	n/a
Altre emissioni (CO ₂ usata nel processo produttivo) ¹¹	-	-	n/a
SCOPE 2	334,90	387,62	13,60%
Emissioni indirette per consumi elettrici ¹²	265,56	269,17	1,34%
Emissioni indirette per consumi elettrici Albania ¹³	23,68	73,71	67,87%
Emissioni indirette per Teleriscaldamento ¹⁴	45,66	44,74	-2,04%
Market based	334,90	387,62	+13,60%
Totale	481,44	478,63	-0,59%

⁸ 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.

⁹ 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.

¹⁰ 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.

¹¹ Si tratta delle emissioni derivanti dall'utilizzo di gas di CO₂ nel processo produttivo.

¹² 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.

¹³ 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](#)).

¹⁴ 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, e Mq nel periodo 2021-22 è aumentata anche, come già evidenziato, per la compressione degli spazi rispetto al numero di dipendenti. L'intensità delle emissioni relative ai dipendenti è addirittura diminuita, in relazione al numero dei dipendenti.

	2021	2022	Delta %
Intensità delle emissioni (tonnellate di CO ₂ su fatturato)	0,0000076	0,0000078	2,65%
Intensità delle emissioni (tonnellate di CO ₂ su n. Dipendenti)	0,56	0,53	-4,88%
Intensità delle emissioni (tonnellate di CO ₂ su Mq)	0,04011	0,04817	16,73%

Tabella 31
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 2021-2022 sono listati nella Tabella seguente.

	2021	2022
	Rifiuti prodotti (ton)	Rifiuti prodotti (ton)
Carta (CER 200101*; CER 150101)	15,69	0,00
Plastica (CER 120105; CER 200139)	0,12	0,00
Legno (CER 150103)	57,04	0,00
Materiali elettronici (CER 120216; CER 160213)	0,14	0,00
Toner (CER 080318)	0,20	0,10
Ferro (CER 200140)	10,74	0,00
Misto (CER 200301)	1,92	0,00
Altro	0,00	0,00
Totale (ton)	85,85	0,10

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

Tabella 32
COMPOSIZIONE DEI RIFIUTI (ITALIA)

EMISSIONI DI GAS A EFFETTO SERRA PER SCOPE (T CO₂ EQ)⁸

Tabella 30



Rinnovo uffici
completato il rinnovo degli uffici delle sedi di Milano e Roma

La notevole differenza tra l'anno 2021 e 2022 è dovuta al fatto che nel 2021 abbiamo completato il rinnovo degli uffici delle sedi di Milano e Roma e abbiamo prodotto diversi rifiuti; nel 2022 per carta e plastica, materiali di maggior consumo negli uffici, i valori non raggiungono nemmeno la tonnellata (non rilevabili).

Questo perché F2A non dimentica le piccole cose che 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 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 prevede 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.

I servizi per gli SDG

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.

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



SDGs
Nuovi servizi per uno sviluppo sostenibile



Altre iniziative

Dal 2020 supportiamo la ONG *Attive Come Prima*, che sostiene i pazienti oncologici e le loro famiglie, nelle attività di contabilità e paghe svolgendo gratuitamente le attività di supporto amministrativo.

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.

Il 14 luglio 2022 si è concretizzata una donazione alla Protezione civile di Roma: il Presidente dell'Associazione e una volontaria si sono recati presso gli uffici della società, in via Manzoni, e hanno ritirato personalmente diverse apparecchiature a loro destinate.

La loro sede, dove si avvicendano diversi volontari pronti a dedicarsi alle emergenze che la Capitale si trova ad affrontare (non ultima quella della gestione dei profughi di guerra), oggi può effettivamente contare su una vera sala operativa: grazie all'intuizione di alcuni colleghi e, poi, grazie al passaparola, siamo riusciti a evitare lo smaltimento di materiali funzionanti e allo stesso tempo abbiamo contribuito a facilitare il lavoro di chi, senza alcun tornaconto, si dedica con impegno alla collettività.

Il circolo virtuoso del riuso che ci ha visti protagonisti di questa piccola importante azione deve insegnarci anche nel privato a dare una seconda occhiata alle nostre cose quando siamo in procinto di buttarle via.

Sempre nel 2022 abbiamo istituito il *Photo Challenge*, un concorso fotografico per i dipendenti con l'obiettivo di rafforzare lo spirito di gruppo e appartenenza aziendale nonché di creare un momento ricreativo di condivisione.

NOTA METODOLOGICA

Il Bilancio di Sostenibilità 2022 di F2A S.p.A., riferito al periodo 1° gennaio – 31 dicembre 2022, è stato redatto in conformità con i *GRI Standards (Global Reporting Initiative)* opzione core.

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

Il perimetro di rendicontazione riguarda esclusivamente il Gruppo F2A S.p.A.

Il Bilancio di Sostenibilità 2022 è stato redatto volontariamente da F2A S.p.A. 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 2022 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 S.p.A. può farlo scrivendo una mail a:

- **Michela Mascioli**, michela.mascioli@f2a.biz, CSR Manager
- **Francesca Febi**, francesca.febi@f2a.biz

INDICE DEI CONTENUTI GRI – OPZIONE CORE

INFORMATIVA GENERALE (2016)

GRI ID	Informativa	Numero di pagina
Informativa 102-1	Nome dell'organizzazione	9
Informativa 102-2	Attività, marchi, prodotti e servizi	9
Informativa 102-3	Luogo della sede principale	9
Informativa 102-4	Luogo delle attività	9
Informativa 102-5	Proprietà e forma giuridica	9
Informativa 102-6	Mercati serviti	13
Informativa 102-7	Dimensione dell'organizzazione	13
Informativa 102-8	Informazioni sui dipendenti e gli altri lavoratori	50, 51
Informativa 102-9	Catena di fornitura	79
Informativa 102-10	Modifiche significative all'organizzazione e alla sua catena di fornitura	11
Informativa 102-11	Principio di precauzione	30
Informativa 102-12	Iniziative esterne	La Società non aderisce ad iniziative esterne
Informativa 102-13	Adesione ad associazioni	14
Informativa 102-14	Dichiarazione di un alto dirigente	4
Informativa 102-16	Valori, principi, standard e norme di comportamento	36
Informativa 102-18	Struttura della governance	30
Informativa 102-20	Responsabilità a livello esecutivo per temi economici, ambientali e sociali	30
Informativa 102-22	Composizione del massimo organo di governo e relativi comitati	30
Informativa 102-23	Presidente del massimo organo di governo	31
Informativa 102-24	Nomina e selezione del massimo organo di governo	30
Informativa 102-33	Comunicazione delle criticità	33
Informativa 102-34	Natura e numero totale delle criticità	31, 33
Informativa 102-40	Elenco dei gruppi di stakeholder	24
Informativa 102-41	Accordi di contrattazione collettiva	51
Informativa 102-42	Individuazione e selezione degli stakeholder	23
Informativa 102-43	Modalità di coinvolgimento degli stakeholder	22
Informativa 102-44	Temi e criticità chiave sollevati	25
Informativa 102-45	Soggetti inclusi nel bilancio consolidato	31
Informativa 102-46	Definizione del contenuto del report e perimetri dei temi	22
Informativa 102-47	Elenco dei temi materiali	25
Informativa 102-48	Revisione delle informazioni	==
Informativa 102-49	Modifiche nella rendicontazione	==
Informativa 102-50	Periodo di rendicontazione	80
Informativa 102-51	Data del report più recente	80
Informativa 102-52	Periodicità della rendicontazione	80
Informativa 102-53	Contatti per richiedere informazioni riguardanti il report	80
Informativa 102-54	Dichiarazione sulla rendicontazione in conformità ai GRI Standards	80
Informativa 102-55	Indice dei contenuti GRI	81
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	85
Informativa 201-4 Assistenza finanziaria ricevuta dal governo	85

ANTICORRUZIONE (2016)

GRI ID Informativa	Numero di pagina
103-1, 103-2, 103-3 Modalità di gestione	79
Informativa 205-1 Operazioni valutate per i rischi legati alla corruzione	34, 35
Informativa 205-2 Comunicazione e formazione in materia di politiche e procedure anticorruzione	32, 36
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	79
Informativa 302-1 Energia consumata all'interno dell'organizzazione	72
Informativa 302-3 Intensità energetica	72

EMISSIONI (2016)

GRI ID Informativa	Numero di pagina
103-1, 103-2, 103-3 Modalità di gestione	79
Informativa 305-1 Emissioni dirette di GHG (Scope 1)	76
Informativa 305-2 Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)	76
Informativa 305-4 Intensità delle emissioni di GHG	77

OCCUPAZIONE (2016)

GRI ID Informativa	Numero di pagina
103-1, 103-2, 103-3 Modalità di gestione	59
Informativa 401-1 Nuove assunzioni e turnover	52
Informativa 401-2 Benefit previsti per i dipendenti a tempo pieno, ma non per i dipendenti part-time o con contratto a tempo determinato	63
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	59
Informativa 403-1 Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	60
Informativa 403-2 Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti	61
Informativa 403-3 Servizi di medicina del lavoro	59
Informativa 403-4 Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro	60, 62
Informativa 403-5 Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro	60
Informativa 403-6 Promozione della salute dei lavoratori	62
Informativa 403-7 Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni commerciali	62
Informativa 403-9 Infortuni sul lavoro	61

FORMAZIONE E ISTRUZIONE (2016)

GRI ID Informativa	Numero di pagina
103-1, 103-2, 103-3 Modalità di gestione	53
Informativa 404-1 Ore medie di formazione annua per dipendente	54
Informativa 404-2 Programmi di aggiornamento delle competenze dei dipendenti e programmi di assistenza alla transizione	53, 54
Informativa 404-3 Percentuale di dipendenti che ricevono una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale	56

DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ (2016)

GRI ID Informativa	Numero di pagina
103-1, 103-2, 103-3 Modalità di gestione	65
Informativa 405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti	30, 66, 67, 69
Informativa 405-2 Rapporto dello stipendio base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini	69

COMUNITÀ LOCALI (2016)

GRI ID Informativa	Numero di pagina
103-1, 103-2, 103-3 Modalità di gestione	79
Informativa 413-1 Attività che prevedono il coinvolgimento delle comunità locali, valutazioni d'impatto e programmi di sviluppo	78

PRIVACY DEI CLIENTI (2016)

GRI ID Informativa	Numero di pagina
103-1, 103-2, 103-3 Modalità di gestione	37
Informativa 418-1 Denunce comprovate riguardanti le violazioni della privacy dei Clienti e perdita di dati dei Clienti	39

TEMI NON COPERTI DA INDICATORI GRI

QUALITÀ

GRI ID Informativa	Numero di pagina
103-1, 103-2, 103-3 Modalità di gestione	43

INNOVAZIONE

GRI ID Informativa	Numero di pagina
103-1, 103-2, 103-3 Modalità di gestione	45

ALLEGATI

Table ad integrazione della sezione “La Governance e l’integrità di F2A”

Episodi di corruzione	2021	2022
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

Table ad integrazione della sezione “Le persone di F2A”

Numero di collaboratori a p.iva*	2021		2022	
	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	2021		2022	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Dipendenti che hanno avuto diritto al congedo parentale per genere				
Italia	1	24	8	39
Albania	N/A	9	N/A	9
Dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale per genere				
Italia	1	24	8	39
Albania	N/A	9	N/A	9

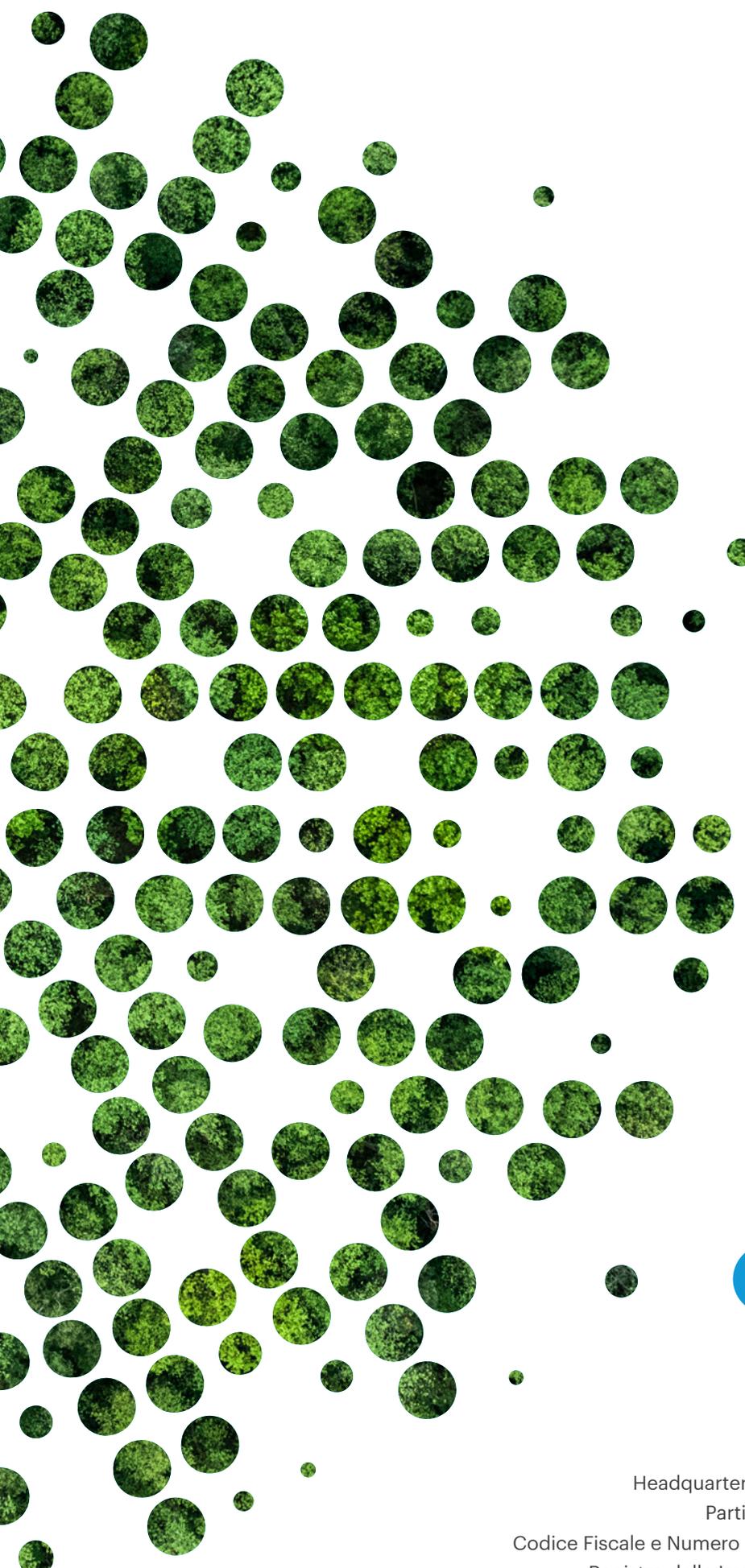
ALLEGATI

Table ad integrazione della sezione “Il Mondo di F2A – Highlights”

Valore generato	Fatturato	2021	2022	Delta
		63,766,000.00€	69.337.000,00€	8,03%
	Costi operativi	19,657,000.00€	22.772.000,00€	13,68%
	Spesa totale per i salari	38,619,000.00€	39.292.000,00€	1,71%
	Spesa per i benefit	371.083,00€	369.029,00€	-0,56%
	Spesa per donazioni e sponsorizzazioni (iniziative per la comunità locale)	10,000.00€	-€	-
Valore distribuito	Spesa per attività di formazione dei lavoratori	289,981.00€	116.240,00€	-149,47%
	Spesa per salute e sicurezza dei lavoratori	72,852.00€	69.418,00€	-4,95%
	Interessi pagati a fornitori di capitale	2,500,000.00€	1.816.000,00€	-37,67%
	Pagamenti alla pubblica amministrazione*	248,000.00€	690.000,00€	64,06%
TOTALE Valore distribuito		61,767,916.00€	65.124.687,00€	5,15%
Valore trattenuto		1,998,084.00€	4.212.313,00€	52,57%

* Solo imposte pagate

	2021	2022
Valore monetario totale dell'assistenza finanziaria ricevuta dalla Pubblica Amministrazione	<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 € 	<ul style="list-style-type: none"> Credito di imposta per investimenti in beni strumentali Immateriali per 54.313 Euro e Materiali per 5.796 Euro (su F2A spa).



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