

Voci di Valore

Nr. 58

Gennaio 2026

Anno II

“La Welfare Integration rappresenta una delle applicazioni più concrete della sostenibilità sociale. L’uso sinergico di welfare aziendale e public benefit è coerente con la ‘S’ degli ESG e con l’impostazione della CSRD”.



Intervista con:

SABRINA CITTERIO

Sustainability & Fundraising Senior Advisor

Un appuntamento con la cultura
del Lavoro e del Welfare a cura di

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

SABRINA CITTERIO, Sustainability Manager esperta in Sostenibilità Sociale con oltre dieci anni di esperienza. Dopo aver ricoperto il ruolo di Communication and CSR Manager in Edenred Italia, ha assunto la carica di Group Sustainability Manager in Solutions30, multinazionale quotata alla Borsa di Parigi. Ha conseguito un Master in Fundraising, Cultural Philanthropy & Advancement presso Social Change School, la principale Scuola di formazione per i professionisti del cambiamento sociale. Membro del Sustainability Manager Network e formatrice, collabora con Fondazione Sodalitas come Sustainability Advisor in particolare nell'ambito della promozione della Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro. Si occupa di sostenibilità e di reporting non finanziario, obiettivi, iniziative e KPI ESG, guidando il miglioramento delle prestazioni di sostenibilità, monitorando e rendicontando prestazioni e progressi. Supporta partner profit e no-profit e organizzazioni del terzo settore in piani e progetti di Comunicazione, Filantropia e Fundraising.

Il tema della sostenibilità ha un crescente impatto sul perimetro organizzativo delle imprese nel quale è capace di generare nuove pratiche in grado di coniugare crescita economica, sostenibilità sociale ed ambientale. Da questa prospettiva quale può essere il concreto contributo delle aziende e su quali dei "goal" indicati dall'Agenda 2030?

La sostenibilità incide realmente sul perimetro organizzativo delle imprese quando entra nelle scelte strategiche e nei modelli di business. Il contributo più significativo riguarda gli SDGs legati al lavoro dignitoso, alla salute e sicurezza, alla riduzione delle disuguaglianze e alla

tutela dell'ambiente. La nuova CSRD rafforza questa visione chiedendo alle imprese di rendicontare gli impatti effettivi su persone, diritti umani e territori, non solo le performance ambientali. È un cambio di paradigma: la sostenibilità diventa responsabilità sociale estesa. In questo quadro, il raccordo con il welfare pubblico è essenziale per garantire una transizione equa e credibile.

Dall'angolo visuale di chi si occupa di progettazione e consulenza sui temi della sostenibilità, quali sono le evoluzioni culturali che, negli ultimi anni, sono maturate nel management? In particolare, posto che l'attenzione alla sostenibilità sociale include anche le azioni realizzate per il benessere lavorativo, qual è oggi lo stato dell'arte della relazione tra SDGs/ESG, Welfare Aziendale ed HR Management?

Negli ultimi anni il management ha compiuto un'evoluzione culturale rilevante: dalla sostenibilità come adempimento normativo alla sostenibilità come leva di resilienza. Cresce l'attenzione verso benessere organizzativo, inclusione e qualità del lavoro, oggi centrali anche nella CSRD. SDGs, ESG e HR Management convergono su una visione più matura del welfare aziendale, che non è più solo strumento di attraction e retention. Come evidenziato dal Rapporto ASviS 2025, tuttavia, il benessere non può essere demandato solo alle imprese: la sostenibilità sociale richiede politiche pubbliche solide, alle quali il welfare aziendale deve affiancarsi, non sostituirsi.

Nei Bilanci di Sostenibilità che peso possono avere le prassi di Welfare Aziendale? La loro rendicontazione è frequente oppure le difficoltà della misurazione di impatto si ripercuotono anche in questo ambito dell'agire responsabile?

Le pratiche di welfare aziendale stanno assumendo un peso crescente nei Bilanci di Sostenibilità, soprattutto nella dimensione "S" degli ESG. La CSRD spinge verso una rendicontazione più strutturata, che colleghi politiche, obiettivi e impatti misurabili sui lavoratori. Oggi la

rendicontazione è diffusa ma spesso descrittiva: si elencano iniziative senza valutarne l'effettiva efficacia sociale. Le difficoltà di misurazione permangono, ma non sono più eludibili. L'integrazione con strumenti pubblici e bonus rafforza la solidità del welfare aziendale, inserendolo in un ecosistema coerente con gli obiettivi di sostenibilità.

ESG e "Welfare Integration": in che modo l'uso sinergico dei Public Benefit può rafforzare l'impatto delle iniziative aziendali rispetto agli SDGs e ai criteri ESG?

La welfare integration rappresenta oggi una delle applicazioni più efficaci della sostenibilità sociale. I dati più recenti mostrano infatti che le iniziative aziendali producono impatto reale quando non si sostituiscono al

"Il benessere non può essere demandato solo alle imprese: la sostenibilità sociale richiede politiche pubbliche solide, alle quali il welfare aziendale deve affiancarsi, non sostituirsi".

welfare pubblico, ma ne facilitano l'accesso e l'utilizzo. Secondo ISTAT, una quota significativa di famiglie italiane rinuncia a prestazioni sanitarie, formative o di cura non per assenza di misure, ma per difficoltà economiche, informative o burocratiche: un segnale chiaro che il problema non è solo l'offerta, ma la capacità di renderla effettivamente fruibile. Esperienze storiche a livello internazionale dimostrano che i modelli più resilienti sono quelli in cui mercato e istituzioni sociali rimangono connessi. Come ricordava Karl Polanyi, "un'economia disancorata dalla società finisce per indebolire entrambe". È in questa prospettiva che ESG e CSRD trovano una traduzione concreta e credibile: non come somma di iniziative isolate, ma come responsabilità di sistema.