

Voci di Valore

Nr. 59
Gennaio 2026
Anno II

"In chiave SDGs ed ESG, la 'Welfare Integration' consente alle imprese di contribuire in modo più concreto agli obiettivi di inclusione e benessere e il welfare integrato diventerà sempre più un indicatore di maturità organizzativa e una leva strategica per costruire contesti di lavoro capaci di generare valore nel tempo".



Intervista con:

BEATRICE BETTINI

ESG Senior Specialist Uomo & Ambiente S.r.l. Società Benefit

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

BEATRICE BETTINI, consulente e formatrice con oltre 20 anni di esperienza nei processi di apprendimento e sviluppo organizzativo, lavora oggi come ESG Senior Specialist, HR Consultant, Career & Business Coach e Valutatrice di impatto. Accompagna imprese e organizzazioni nella redazione di Bilanci Sociali e Report di Sostenibilità, nella progettazione di percorsi formativi e nello sviluppo di strategie DE&I e Gender Equality Plan. Ha co-fondato startup e collabora con Università e Centri di Ricerca su progetti di innovazione sociale e open innovation.

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?

Dal mio punto di vista, il contributo più rilevante che oggi le imprese possono offrire alla sostenibilità non è episodico, ma strutturale e "olistico", secondo una logica che viene definita globale: capace di tenere insieme visione globale e azione concreta nei contesti organizzativi. Le aziende hanno infatti la possibilità di trasformare gli obiettivi di sostenibilità in pratiche stabili, incidendo su come si lavora, si produce, si investe e si prendono decisioni. Il valore nasce dall'integrazione della sostenibilità nei modelli di business e di governance, rendendola parte dei processi ordinari. In questo senso, il contributo è particolarmente significativo su alcuni SDGs che intercettano il perimetro interno e la catena del valore: SDG 8 sul lavoro dignitoso, SDG 3 su salute e benessere, SDG 12 su produzione responsabile, SDG 13 sul clima, SDG 5 e 10 su parità e

inclusione. Il punto chiave resta la traduzione degli SDGs in priorità di materialità, target misurabili e responsabilità chiare. Anche le recenti evoluzioni normative europee (CSDD/CSRD), pur percepite come rallentamenti, possono diventare un'opportunità per le imprese che scelgono percorsi di sostenibilità autentici, coerenti con purpose, valori e strategia.

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 ho osservato un'evoluzione significativa nella cultura manageriale, soprattutto sul versante della sostenibilità sociale, anche se non ancora diffusa in modo omogeneo sul territorio nazionale. Si è progressivamente superata una visione prevalentemente orientata al marketing della sostenibilità, a favore di un approccio più manageriale e orientato alla performance sostenibile: oggi il management chiede dati, indicatori e correlazioni con produttività, engagement e retention. In questo contesto, HR Management, welfare aziendale e sostenibilità ESG stanno convergendo. La sostenibilità sociale non è più percepita come un ambito separato dalle politiche HR, ma come una loro naturale estensione. Il welfare aziendale viene sempre più interpretato come strumento di benessere organizzativo, leva di attrattività e fidelizzazione ed elemento di gestione dei rischi sociali, come stress, burnout e disuguaglianze. Dal punto di vista ESG, il welfare diventa così una componente operativa della "S", mentre gli SDGs offrono la cornice di senso e i criteri ESG supportano governo e rendicontazione. Il passaggio culturale più rilevante è la consapevolezza che il benessere delle persone non rappresenta un costo accessorio, ma una condizione essenziale

per la sostenibilità del business.

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?

Nei Bilanci di Sostenibilità il welfare aziendale ha un potenziale molto elevato, ma non sempre adeguatamente espresso. È sempre più presente, ma spesso raccontato più per ciò che offre che per il valore sociale che genera. La sfida non è solo rendicontare le iniziative, ma comprenderne e comunicarne l'impatto. Nella maggior parte dei casi, il welfare viene descritto attraverso le iniziative attivate, i budget investiti e i tassi di adesione. Più rara è la misurazione degli effetti prodotti, come il miglioramento del clima organizzativo, la riduzione dell'assenteismo o il supporto a bisogni sociali specifici. Le difficoltà di misurazione sono note: frammentazione dei dati, complessità nell'attribuire causalità e assenza di indicatori standardizzati. Di fatto, spesso si guarda a "rendicontare l'anno" più che a costruire programmi orientati al futuro e a risultati misurabili nel medio-lungo periodo. Tuttavia, con l'evoluzione degli standard ESG, il welfare è destinato a un ruolo più rilevante, soprattutto se inserito in politiche strutturate, con obiettivi e KPI coerenti. Il salto di qualità consiste nel passare dalla rendicontazione delle attività a quella degli outcome, anche attraverso indicatori proxy e il coinvolgimento attivo degli stakeholder.

ESG e "Welfare Integration": la "S" di "Social" sembra essere molto coerente con le prassi di integrazione delle misure pubbliche nei Piani di Welfare Aziendale. Si diffonde nelle imprese l'uso sinergico dei Public Benefit che si affiancano ai tradizionali Fringe&Flexible Benefit aziendali a tutto vantaggio non solo dell'effetto economico complessivamente disponibile per i lavoratori, ma anche

rispetto alla maggiore robustezza delle risposte ai loro bisogni sociali. In che modo "Welfare Integration" e Public Benefit possono rafforzare il positivo impatto delle iniziative aziendali rispetto agli SDGs e ai criteri ESG?

"Con l'evoluzione degli standard ESG, il welfare è destinato a un ruolo più rilevante, soprattutto se inserito in politiche strutturate, con obiettivi e KPI coerenti. Il salto di qualità consiste nel passare dalla rendicontazione delle attività a quella degli outcome, anche attraverso indicatori proxy e il coinvolgimento attivo degli stakeholder".

La logica della Welfare Integration rappresenta, a mio avviso, una delle evoluzioni più interessanti della sostenibilità sociale. L'integrazione tra welfare aziendale e strumenti di welfare pubblico consente infatti di rafforzare l'impatto delle iniziative, evitando duplicazioni e rendendo più efficaci le risposte ai bisogni delle persone. Dal punto di vista ESG, questo approccio è pienamente coerente con la "S": migliora l'accessibilità ai servizi, contribuisce a ridurre le disuguaglianze e rafforza il legame tra impresa e territorio.

L'uso sinergico dei Public Benefit accanto ai tradizionali fringe e flexible benefit permette di amplificare il valore economico e sociale per i lavoratori, in particolare su ambiti come genitorialità, cura, salute e conciliazione vita-lavoro. In chiave SDGs ed ESG, la Welfare Integration consente alle imprese di contribuire in modo più concreto agli obiettivi di inclusione e benessere, di attivare partnership pubblico-private e di rendicontare una sostenibilità sociale più sistemica. In prospettiva, il welfare integrato diventerà sempre più un indicatore di maturità organizzativa e una leva strategica per costruire contesti di lavoro resilienti, attrattivi e capaci di generare valore nel tempo.

**Voci di
Valore**

«Voci di Valore» è una testata aziendale a cura di Bonoos Srl Società Benefit. **Del contenuto della presente intervista, in assenza di autorizzazione, è vietata la riproduzione, anche parziale, in qualsiasi forma.** Per le richieste di riproduzione scrivere a: press@bonoos.it

- Leggi le altre interviste e scopri di più su bonoos.it
- Seguici su [in](https://www.linkedin.com/company/bonoos)
- Contatti: info@bonoos.it

Ideazione e coordinamento: **Giovanni Scansani**
Grafica e impaginazione: **Marta Minuzzo**