

# Relazione di Impatto

Esercizio 2025

Il valore che generiamo per le persone, le comunità e il sistema del welfare sanitario



# Indice

1. Chi siamo .....	p. 2
2. Attività Benefit e impatto sociale .....	p. 3
3. I progetti che danno forma al nostro impatto .....	p. 5
3.1 NESTA .....	p. 5
3.2 #MeglioPrima .....	p. 6
3.3 Welfare Nest Plus .....	p. 7
3.4 Laboratorio di Digital Leadership .....	p. 8
4. Per chi lavoriamo: la nostra mappa stakeholder .....	p. 9
5. Temi materiali e raccordi con gli standard internazionali .....	p. 11
6. La nostra crescita .....	p. 14
7. I risultati del 2025 .....	p. 15
8. Dove andiamo nel 2026 .....	p. 17

## 1. Chi siamo

*Welfare Nest è una società di consulenza strategica indipendente, una boutique specializzata in welfare sanitario, sanità integrativa, previdenza complementare e prevenzione sociale. Lavoriamo al servizio di Fondi sanitari, Casse, Mutue, enti bilaterali, aziende e istituzioni per progettare soluzioni di welfare più appropriate e sostenibili.*

Il nostro principale obiettivo operativo è quello di rendere i modelli di welfare più accessibili, comprensibili, digitalizzati e personalizzabili per chi ne fa uso quotidianamente.

### 1.1 Il nostro metodo “Nesting”

Nesting significa «nidificare» e il nostro metodo consiste proprio nell'intrecciare competenze d'eccellenza attorno ad ogni nostro progetto. Lo facciamo costruendo team multidimensionali su misura che integrano specialisti esterni alla nostra già solida struttura interna. Questo garantisce una presa in carico completa che integra analisi, competenze specialistiche, dati, strumenti operativi e partnership qualificate per fornire risposte precise alle esigenze evolutive dei nostri clienti.

### 1.2 La nostra visione di welfare integrato

Secondo la nostra visione Servizio Sanitario Nazionale, Fondi sanitari, enti del Terzo settore, mutue, fondi pensione e altri attori della protezione sociale non rappresentano organi separati, ma le componenti di un unico grande ecosistema. Welfare Nest opera per connetterli, produrre strumenti di lettura, rafforzare competenze e contribuire a decisioni più consapevoli non solo a livello individuale, ma anche e soprattutto a livello sistemico.

### 1.3 La nostra vocazione benefit

Per Welfare Nest la qualifica benefit designa una cornice di responsabilità che orienta tutta la nostra attività e per cui la crescita economica non è mai disgiunta dall'impatto sociale: generiamo valore proprio quando produciamo strumenti più efficaci per i nostri clienti, orientiamo scelte più appropriate per gli iscritti e sosteniamo l'evoluzione del welfare sanitario.

## 2. Attività Benefit e impatto sociale

*L'impatto della nostra attività benefit è prevalentemente indiretto ma strutturale: non si misura solo sul numero di persone raggiunte, ma sulla qualità delle decisioni che contribuiamo a generare nei soggetti che, a loro volta, organizzano risposte sanitarie e sociali per ampie comunità di iscritti, lavoratori e famiglie. Il nostro lavoro si articola in cinque direttrici principali.*

### Appropriatezza

Forniamo a Fondi, Casse e Mutue strumenti di analisi raffinati per leggere e interpretare al meglio i bisogni dei propri iscritti e progettare risposte più aderenti alle reali condizioni delle proprie platee.

**Conosci il progetto speciale dedicato a questo segmento: NESTA**

(3.1, p.6)

### Cultura della prevenzione

Diffondiamo un'idea di prevenzione che supera l'elenco delle prestazioni, e che interpreta questa *mission* come un percorso di informazione, ingaggio, responsabilizzazione e follow-up, oltre che come strumento essenziale per il proseguimento di una gestione sostenibile.

**Conosci il progetto speciale dedicato a questo segmento: #MEGLIOPRIMA**

(3.2, p.6)

### Accountability del sistema

Creiamo spazi di confronto e rafforziamo strumenti e linguaggi attraverso cui il settore possa comunicare al meglio il proprio valore sociale di fronte alla cittadinanza e alle istituzioni.

### Comunità e contaminazione professionale

Costruiamo, attraverso la nostra community dedicata, un luogo stabile di contaminazione e perfezionamento professionale per operatori, istituzioni, parti sociali, università e osservatori del settore.

**Conosci il progetto speciale dedicato a questo segmento: WN PLUS**

(3.3, p.7)

### Digital leadership

Comunichiamo la trasformazione digitale e la *digital health* come competenze di governo che vanno aldilà della mera adozione tecnologica analizzandone sia la dimensione regolatoria, che quella etica (responsabilità verso gli iscritti) e tecnico-pratica (dati, telemedicina, AI).

**Conosci il progetto speciale dedicato a questo segmento: LABORATORIO DI DIGITAL LEADERSHIP**

(3.1, p.6)

## Le cinque direttrici di impatto ai progetti specialistici

Su ogni direttrice Welfare Nest opera con la consulenza ordinaria e con un progetto dedicato.

Appropriatezza	→ <b>NESTA – Assessment &amp; restyling dei piani</b>
	Letture dei bisogni e revisione dei piani sanitari
Cultura della prevenzione	→ <b>#MeglioPrima</b>
	Prevenzione come percorso strutturato e misurabile
Accountability del sistema	→ <b>Consulenza Reputation &amp; Integrity</b>
	Strumenti e linguaggi per rappresentare il valore sociale
Comunità e contaminazione professionale	→ <b>Welfare Nest Plus (WN+)</b>
	La community stabile della sanità integrativa
Digital leadership	→ <b>Laboratorio di Digital Leadership</b>
	Governo della trasformazione digitale: regole, etica, dati

### 3. I progetti che danno forma al nostro impatto

*Quattro iniziative rappresentano oggi il cuore del nostro contributo al sistema. Sono progetti che articolano in direzioni diverse ma coerenti la nostra missione: guidare competenze, dati, strumenti digitali e conoscenza sanitaria verso un impatto positivo su persone, comunità e protezione sociale.*

#### 3.1 NESTA — Ascolta i bisogni per pianificare al meglio

**NESTA** (Nucleo di Esplorazione Socio-Sanitaria Territoriale Assistenziale) è il primo osservatorio permanente sui bisogni socio-sanitari fondato su partecipazione ed *engagement*. Trasforma l'ascolto strutturato degli iscritti in informazioni concrete per la pianificazione dei Fondi sanitari.

Con NESTA aiutiamo i Fondi a:

- leggere in modo integrato i dati di spesa, sanitari e socio-sanitari;
- individuare bisogni insoddisfatti, lacune informative, limiti di accesso e fragilità emergenti;
- rivedere il piano sanitario, i servizi e i modelli di comunicazione;
- restituire analisi personalizzate agli iscritti e report strategici al Fondo, anche con *blueprint personas*;
- costruire un report sociale per istituzioni, parti sociali, provider e organi del Fondo.

*Il risultato sociale: decisioni più appropriate, più aderenti ai bisogni reali e meglio integrate con il SSN. Il Fondo diventa un vero punto di contatto della patient journey dell'iscritto.*

#### 3.2 #MeglioPrima — Una nuova cultura della prevenzione

**#MeglioPrima** nasce dalla constatazione che molte iniziative di prevenzione sono ancora pacchetti standardizzati di visite, senza una vera logica di appropriatezza, presa in carico e follow-up. Questo progetto accompagna i Fondi sanitari a costruire un approccio strutturato, comprensibile e misurabile alla prevenzione, che la renda un percorso di consapevolezza e non un consumo di prestazioni.

Il progetto si articola in una serie di attività principali:

- definizione del piano strategico di prevenzione del Fondo, anche attraverso tavoli dedicati;
- campagne di prevenzione primaria con target, canali, KPI e monitoraggio ex post;
- percorsi di prevenzione secondaria medico-guidata, con questionari, profilazione e follow-up;
- prevenzione terziaria come accompagnamento, riabilitazione e monitoraggio delle persone fragili o croniche;
- strumenti informativi ed educativi: portali, contenuti editoriali, campagne social, newsletter.

*Il risultato sociale: meno consumismo sanitario, scelte più consapevoli, maggiore complementarietà con il SSN.*

### 3.3 Welfare Nest Plus – La community della sanità integrativa

Avviato nella seconda metà del 2025 e destinato a strutturarsi in modo più completo nel 2026, **Welfare Nest Plus (WN+)** è uno spazio autorevole, accessibile e continuativo dedicato alla sanità integrativa. Nasce per cambiare la narrazione del settore, far emergere modelli virtuosi e trasformare esperienze isolate in best practices condivise.

L'ecosistema di Welfare Nest Plus comprende diversi strumenti:

Componente	A cosa serve
<b>Community e membership</b>	Luogo stabile di confronto tra Fondi, Casse, aziende, professionisti, istituzioni, parti sociali e partner.
<b>Landing page pubblica</b>	Aprire il progetto verso l'esterno: obiettivi, contenuti, appuntamenti, narrazione.
<b>Area riservata</b>	Spazio vivo con materiali della community, dati, indagini, pillole di managerialità, podcast.
<b>Incontri e tavoli tematici</b>	Confronto operativo su temi core; gli output alimentano contenuti editoriali e strumenti condivisi.
<b>Magazine semestrale</b>	Rivista cartacea ad alto posizionamento editoriale: analisi, dati, interviste, rubriche, best practice.
<b>Evento annuale</b>	Restituisce risultati e case study, alimentando il dialogo scientifico e accademico.

*Il risultato sociale: una nuova narrazione del settore, fondata su competenza, evidenze e valorizzazione delle buone pratiche.*

### 3.4 Laboratorio di Digital Leadership in Sanità integrativa

Un corso a catalogo che istruisce Fondi e Casse su come governare la trasformazione digitale in modo etico, responsabile e compliant dal punto di vista normativo. Alcune delle domande a cui il Laboratorio risponde sono: Quale telemedicina inserire nei piani? Come evolveranno i nomenclatori? Da dove iniziare a digitalizzare un Fondo? Quali competenze servono?

Il percorso di formazione è articolato in tre moduli:

Modulo	Contenuto	Ricaduta attesa
<b>Conoscere</b>	Contesto digitale, dispositivi, cornici normative, trattamento dei dati, telemedicina, AI, valutazione delle competenze.	Acquisizione di una consapevolezza e di un linguaggio comune nelle strutture.

Modulo	Contenuto	Ricaduta attesa
<b>Governare</b>	Gestione e cultura della trasformazione, responsabilità decisionali, rischi, governance, equità, etica, data management.	Potenziamento delle capacità di leadership nell'orientare il cambiamento e valutare i rischi.
<b>Innovare</b>	Soluzioni di digital health, nuovi modelli di presa in carico, avatar digitali, strumenti per fragili, transcodifica nomenclatori, piattaforme predittive.	Adozione sostenibile, appropriata e interoperabile di strumenti digitali.

*Il risultato sociale: trasformare il digitale da fornitura tecnologica a leva di governo, sicurezza, interoperabilità e migliore integrazione tra fondi e SSN.*

## 4. Per chi lavoriamo: la nostra mappa stakeholder

*Il valore che produciamo si distribuisce su un ecosistema ampio. Abbiamo identificato dieci famiglie di stakeholders, ciascuna con aspettative specifiche e con temi materiali dedicati. La classificazione dialoga con gli standard internazionali di sostenibilità (GRI, ESRS) per consentire confrontabilità futura, ma resta proporzionata alla nostra dimensione*

Categoria stakeholder	Aspettativa principale	Temi materiali
<b>Clienti e committenti istituzionali</b> <i>Fondi sanitari, Casse, Mutue, enti bilaterali, fondi pensione, aziende, enti pubblici e privati.</i>	Supporto strategico, tecnico e regolatorio per costruire modelli sostenibili, appropriati e rendicontabili.	<i>Appropriatezza · governance · compliance · sostenibilità dei piani · accountability</i>
<b>Beneficiari finali e comunità servite</b> <i>Iscritti, lavoratori, famiglie, caregiver, persone fragili, croniche o non autosufficienti.</i>	Informazioni più chiare, prestazioni più coerenti con i bisogni e percorsi di prevenzione comprensibili.	<i>Prevenzione · accessibilità · salute integrata · bisogni socio-sanitari · partecipazione</i>
<b>Sistema pubblico e istituzioni</b> <i>SSN, amministrazioni, regolatori, Anagrafe dei Fondi, policy maker, territori, soggetti della sussidiarietà.</i>	Integrazione, complementarità e trasparenza nella rappresentazione del secondo pilastro sanitario.	<i>Sussidiarietà · integrazione pubblico-privato · policy dialogue · reputazione del settore</i>
<b>Partner tecnico-scientifici e reti</b> <i>Professionisti sanitari, advisor medici, università, osservatori, studi attuariali, provider digitali, ETS.</i>	Contributo alla qualità scientifica, metodologica e operativa dei progetti.	<i>Qualità · evidenze · multidisciplinarietà · dati · innovazione responsabile</i>
<b>Persone, soci e collaboratori</b> <i>Soci, amministratori, team operativo, consulenti, collaboratori, professionisti coinvolti.</i>	Contesto competente, responsabile e capace di generare apprendimento.	<i>Competenze · qualità del lavoro · governance · continuità organizzativa</i>

<b>Categoria stakeholder</b>	<b>Aspettativa principale</b>	<b>Temi materiali</b>
<b>Fornitori, media e community professionale</b> <i>Fornitori strategici, partner comunicazione, media, community WN+, partecipanti a eventi e tavoli.</i>	Produzione e diffusione di conoscenza qualificata sulla sanità integrativa.	<i>Conoscenza · reputazione · comunicazione responsabile · stakeholder engagement</i>
<b>Ambiente e territorio</b> <i>Ambiente fisico, comunità territoriali, luoghi degli eventi, filiere e infrastrutture digitali.</i>	Riduzione progressiva degli impatti indiretti e uso responsabile delle risorse.	<i>Digitalizzazione · trasferte · materiali · fornitori · eventi</i>
<b>Parti sociali e associazioni di categoria</b> <i>Organizzazioni datoriali e sindacali, associazioni di categoria, rappresentanze, organismi bilaterali.</i>	Definire modelli di welfare più comprensibili, integrati e sostenibili nonché rappresentativi dei bisogni reali.	<i>Welfare aziendale e contrattuale · prevenzione · rappresentanza dei bisogni</i>
<b>Università, osservatori e giovani leve</b> <i>Atenei, centri di ricerca, osservatori, studenti, giovani professionisti, nuove competenze.</i>	Contribuire alla produzione di conoscenza e alla nuova cultura manageriale della sanità integrativa.	<i>Ricerca applicata · formazione · digital leadership · ricambio generazionale</i>
<b>Aziende e liberi professionisti</b> <i>Imprese, PMI, HR manager, welfare manager, consulenti, professionisti sanitari.</i>	Strumenti e contenuti utili a leggere i bisogni e progettare soluzioni di welfare e prevenzione.	<i>Welfare aziendale · educazione alla prevenzione · upskilling · digital health</i>

## 5. Temi materiali e raccordo con gli standard internazionali

Abbiamo costruito una prima analisi di materialità proporzionata alla nostra dimensione e al nostro stadio di sviluppo. I temi materiali sono quelli più collegati all'attività caratteristica di Welfare Nest e alla capacità di generare o orientare un impatto positivo

Per facilitare la confrontabilità futura, ogni tema è raccordato con la codifica GRI (Global Reporting Initiative) e con i pilastri del modello della Buona Impresa / SABI. Il raccordo è orientativo e non costituisce dichiarazione di piena conformità ai GRI Standards.

Tema materiale	Codifica GRI	Come si traduce in Welfare Nest
<b>Appropriatezza della pianificazione sanitaria</b> <i>Prodotto/Servizio · Sostenibilità sociale</i>	GRI 3-3 GRI 203-2 GRI 416-1	Assessment, analisi dei bisogni, proposte di revisione dei piani sanitari e socio-sanitari adottate dai Fondi.
<b>Prevenzione integrata con il SSN</b> <i>Prodotto/Servizio · Sostenibilità sociale</i>	GRI 3-3 GRI 203-2 GRI 417-1	Campagne, contenuti divulgativi, percorsi medico-guidati, follow-up, report annuale degli esiti.
<b>Accessibilità e comprensibilità del welfare</b> <i>Sostenibilità sociale · Prodotto/Servizio</i>	GRI 3-3 GRI 417	Materiali divulgativi, comunicazione istituzionale, ascolto degli iscritti, feedback qualitativi.
<b>Governance, accountability e finalità benefit</b> <i>Governance</i>	GRI 2-9 GRI 2-12 GRI 2-23 GRI 2-29 GRI 3-1	Organi, deleghe, presidi etici, stakeholder engagement, policy e dialogo con i policy maker.
<b>Uso responsabile dei dati e strumenti digitali</b> <i>Prodotto/Servizio · Governance</i>	GRI 418 GRI 3-3 GRI 416-1	Tool sviluppati, presidi privacy, qualità dei dati, supervisione del DPO.
<b>Digital health, AI e trasformazione digitale</b> <i>Prodotto/Servizio · Governance · Lavoro</i>	GRI 3-3 GRI 404-2 GRI 418	Laboratorio di Digital Leadership, percorsi formativi, valutazione di soluzioni digital health.

Tema materiale	Codifica GRI	Come si traduce in Welfare Nest
<b>Community building e nuova narrazione del settore</b> <i>Sostenibilità sociale · Governance</i>	GRI 2-29 GRI 413 GRI 415 GRI 417	WN+, magazine, area riservata, incontri, tavoli con istituzioni, parti sociali e università.
<b>Formazione e upskilling delle strutture</b> <i>Prodotto/Servizio · Lavoro</i>	GRI 404 GRI 3-3	Corsi progettati, ore erogate, partecipanti, competenze presidiate, format a catalogo.
<b>Qualità del lavoro e competenze interne</b> <i>Lavoro</i>	GRI 2-7 GRI 401 GRI 404 GRI 405	Mappatura competenze, multidisciplinarietà, formazione interna, sostenibilità dei carichi.
<b>Valore economico e sostenibilità del modello</b> <i>Valore economico · Governance</i>	GRI 2-6 GRI 201 GRI 203 GRI 204	Ricavi, reinvestimenti, fornitori, partnership, controllo di gestione, pianificazione strategica.
<b>Sostenibilità operativa e impatti ambientali indiretti</b> <i>Sostenibilità sociale e ambientale</i>	GRI 302 GRI 305 GRI 306 GRI 308	Eventi digitali/ibridi, materiali stampati, trasferte, fornitori locali o responsabili.

### Legenda dei codici

**GRI 2 / GRI 3** = Universal Standards (governance, strategia, materialità).

**GRI 200** = Economic.

**GRI 300** = Environmental.

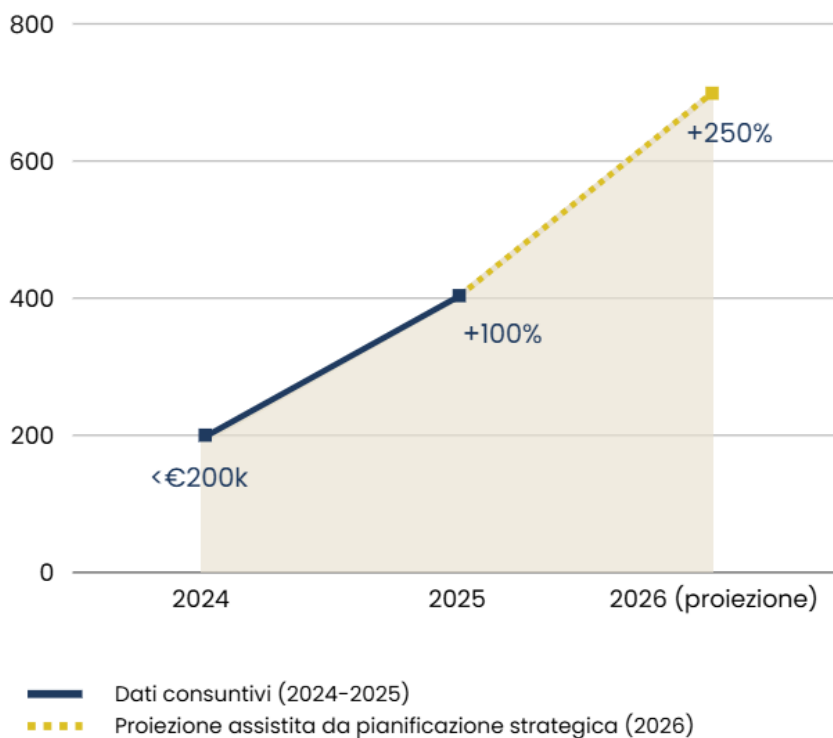
**GRI 400** = Social.

## 6. La nostra crescita

La sostenibilità economica non è in contrapposizione con l'impatto: ne è una condizione abilitante. Solo un'impresa solida può continuare a investire in competenze, qualità progettuale e modelli replicabili. Negli ultimi esercizi Welfare Nest ha più che triplicato il valore generato, accompagnando la crescita con un team passato da 1 a 6 persone. Una crescita inizialmente naturale, che dal 2026 è assistita da un solido sistema di pianificazione strategica e dalla nuova suite gestionale proprietaria Welfare Nest Suite.

### La curva di crescita di Welfare Nest — Ricavi

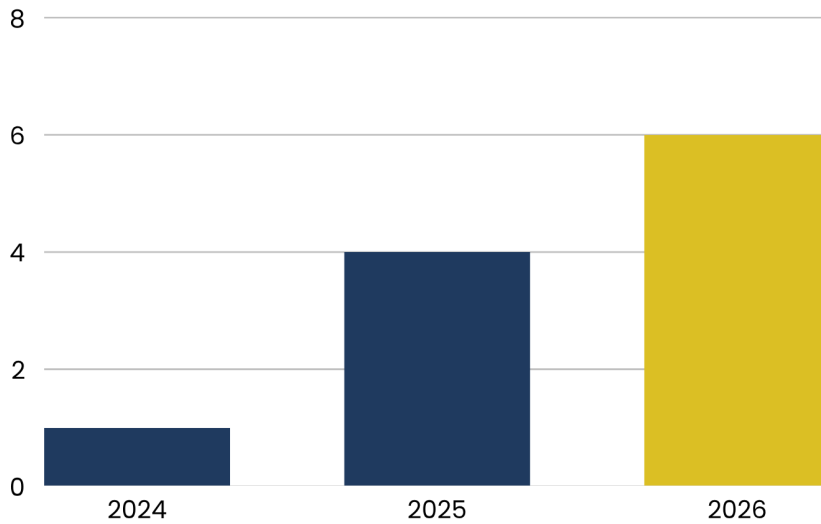
In meno di due esercizi il valore generato è più che triplicato.



*I dati 2024-2025 sono consuntivi; nei primi cinque mesi del 2026 è già stato eguagliato il valore dell'intero 2025. Il valore 2026 è una proiezione assistita dal nuovo modello di controllo di gestione affidato a uno studio professionale dedicato.*

## La crescita della struttura

Da una a sei persone: un team che cresce mantenendo coerenza e qualità progettuale.



L'assetto societario si è ampliato attraverso l'ingresso di due collaboratori storici nella compagine sociale e l'acquisizione di parte delle quote da parte di una holding familiare, che ha finanziato la fase di consolidamento. Le deleghe operative sono organizzate su un modello a matrice.

## 7. I risultati del 2025

*Il 2025 è stato un anno di consolidamento del modello e di avvio di traiettorie che prenderanno pieno corpo nel 2026. In quest'anno Welfare Nest ha generato valore principalmente attraverso la propria attività caratteristica: progettazione consulenziale, produzione di strumenti, accompagnamento strategico, costruzione di reti e diffusione di conoscenza. L'impatto più rilevante si colloca nella capacità di rendere più leggibili, governabili e sostenibili i modelli di welfare sanitario.*

La governance presidia tre dimensioni: qualità progettuale, accountability e sviluppo dell'ecosistema. La gestione dei dati e della privacy è monitorata dall'ufficio legale interno e dal DPO.

In numeri:

<b>15</b>	clienti stabili con cui sono stati avviati progetti di consulenza strutturati.
<b>15</b>	strumenti consegnati ai clienti (cruscotto, survey o report).
<b>35</b>	stakeholder coinvolti in eventi, tavoli, interviste e survey.
<b>31</b>	early adopter coinvolti nella community Welfare Nest Plus
<b>18</b>	partecipanti al "Laboratorio di digital leadership in Sanità Integrativa".

dati aggiornati al 01/06/2026

## 8. Dove andiamo nel 2026

*La nostra qualifica benefit si traduce ogni giorno in scelte operative, strumenti utili e valore condiviso per le persone, le comunità e il sistema del welfare. Continueremo a rafforzare il sistema di indicatori, la raccolta delle evidenze e il coinvolgimento di chi, insieme a noi, costruisce una sanità integrativa più matura, più trasparente e più vicina ai bisogni reali.*

Questa Relazione non è un punto di arrivo. È uno strumento di miglioramento continuo. Il 2026 sarà l'anno in cui consolideremo il modello e renderemo più sistematica la misurazione dell'impatto.

Tra i nostri obiettivi del 2026 abbiamo quello di misurare più precisamente il nostro impatto con un repository documentale ordinato, schede progetto standard e schede KPI per ogni servizio. Oltre a ciò intendiamo avviare una raccolta strutturata di feedback dei clienti.

Nell'ottica di un consolidamento del progetto **NESTA** sarà nostro compito stabilizzarlo con un set minimo di KPI comuni e un report standard.

**#MeglioPrima** andrà incontro ad una formalizzazione metodologica che includerà la prevenzione primaria, secondaria e terziaria. Questa piattaforma verrà dunque estesa anche alle PMI.

**Welfare Nest Plus** entrerà nel vivo della sua attività attraverso la costruzione di una landing page dedicata e di un'area riservata, l'organizzazione di tavoli tematici e del primo evento annuale dedicato e la pubblicazione dei primi due numeri del magazine semestrale. Tutto ciò rientrerà nella nostra attività di consolidamento della community come luogo di confronto orientato al cambiamento.

Il **Laboratorio di Digital Leadership**, sperimentato con successo nel 2025, nel 2026 entrerà stabilmente nel catalogo aziendale, permettendoci di raccogliere feedback strutturati e indicatori sulle azioni attivate dalle strutture a valle del corso.

### Altri presidi che cresceranno con noi:

- Stakeholder engagement periodico, con una survey annuale dedicata.
- Una policy ambientale proporzionata, su trasferte, eventi, materiali stampati e fornitori.
- Allineamento progressivo ai temi B Corp, con autovalutazione interna e gap analysis.
- Mappatura strutturata di competenze, ruoli, ore di formazione interna e carichi di lavoro del team.

## Welfare Nest S.r.l. Società benefit

Referente interno per l'impatto: Paolo Zecca

Esercizio di riferimento: 1° Gennaio 2025 – 31 Dicembre 2025