

Voci di Valore

numero **ventisei**
Maggio 2025

"Il welfare aziendale non deve essere ridotto a una mera operazione di ottimizzazione fiscale. Deve evolvere in un progetto culturale, capace di generare valore umano, relazioni autentiche e un impatto sociale tangibile all'interno delle organizzazioni".



Intervista con:

MARTINA TOMBARI

Founder & CEO WALÀ WELFARE Srl Società Benefit

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

MARTINA TOMBARI, esperta di welfare con oltre vent'anni di esperienza nel Terzo Settore, ha iniziato la sua carriera presso la Fondazione Casa della Carità di Milano come Responsabile dell'Area legale e poi come Responsabile dell'Area Sociale. È stata, poi, responsabile dell'Area Sviluppo presso CGM, consorzio nazionale di Imprese Sociali, ideando e dirigendo il progetto CGMwelfare. Nel 2021 ha fondato Walà srl Società Benefit, realtà che accompagna le imprese e le organizzazioni nella costruzione e nello sviluppo di piani di welfare aziendale e strategie di benessere organizzativo ad elevato valore sociale e territoriale con una particolare attenzione ai temi della qualità e della sostenibilità. Dopo la laurea in Giurisprudenza e la pratica legale in ambito penale, ha conseguito due master presso la facoltà di Sociologia: Multiculturalismo e Diritti di Cittadinanza e Mediazione dei Conflitti in Ambito Sociale, Penale e Familiare. Il suo impegno è sempre stato affiancato da attività di volontariato, elemento chiave nella sua crescita professionale e personale.

Dal cd. "Big Bang" del Welfare Aziendale, provocato dalla Legge di Stabilità 2016 e dagli sviluppi della contrattazione nazionale, sono passati dieci anni. Quali sono state le "conquiste" del Welfare Aziendale e quali sono le sue perduranti debolezze?

La spinta fiscale avvenuta nel 2016 ha rappresentato un catalizzatore importante: ha incentivato le imprese a investire in questo ambito, portando il tema del welfare aziendale al centro del dibattito politico, ma anche all'interno delle strategie aziendali e della

quotidianità dei lavoratori e delle lavoratrici. Oggi il welfare non è più un concetto estraneo, ma conosciuto e riconosciuto dalla maggior parte delle persone. È diventato un vero e proprio ambito economico, un fattore di scambio all'interno delle relazioni industriali, una leva strategica per la gestione delle risorse umane. Tuttavia, non possiamo dire che il welfare aziendale sia pienamente maturo. Come sottolinea Emmanuele Massagli, ci troviamo di fronte a un welfare ancora "adolescente", che ha fatto passi importanti, ma presenta ancora fragilità strutturali. Il primo grande limite è l'assenza di un quadro normativo organico. Il welfare aziendale oggi è regolato principalmente da articoli del TUIR e da un'enorme mole di risposte e interpelli dell'Agenzia delle Entrate che, di fatto, stanno costruendo la giurisprudenza della materia. Questa mancanza di chiarezza normativa rende difficile per le imprese pianificare strategie di medio-lungo periodo. Un altro tema è quello legato all'eccessivo ricorso ai fringe benefit. Negli ultimi anni si è assistito ad una progressiva deriva verso i fringe del welfare, con investimenti sempre più concentrati su voucher, buoni acquisto e card. Si tratta certamente di strumenti utili per sostenere il potere d'acquisto dei lavoratori e delle lavoratrici, ma da soli non bastano. Il rischio concreto è che, così facendo, venga trascurata la natura sociale del welfare. Serve dunque un vero cambio di passo. È necessario promuovere una visione del welfare aziendale che, almeno dal punto di vista fiscale e di budget, vada oltre la logica dei fringe benefit e favorisca un utilizzo più semplice e accessibile dei flexible benefits. L'obiettivo deve essere quello di valorizzare maggiormente la componente sociale del budget welfare.

Come sta evolvendo la cultura dei manager delle Direzioni del Personale? Il Welfare Aziendale è uno strumento di saving e di scambio economico o c'è anche chi ne ha colto in profondità la portata "sociale"?

È importante ribadire che il welfare aziendale non può essere considerato soltanto uno strumento di saving o di scambio economico. I dati e le ricerche lo confermano: per le persone, il valore del welfare va ben oltre il semplice vantaggio fiscale. Bisogna iniziare a pensare al welfare non solo in termini di budget, perché oggi le nuove generazioni di lavoratori/trici, ma non solo, chiedono molto di più. Cercano un'integrazione reale tra vita lavorativa e vita privata, un ambiente di lavoro positivo, la possibilità di accedere allo smart working o a forme di flessibilità, e un'azienda che sia concretamente impegnata su temi come la DE&I e la sostenibilità. In molti casi, questi elementi pesano più dello stesso stipendio nella scelta di un posto di lavoro. Le aziende più lungimiranti lo hanno compreso bene. Non è un caso che oggi i dipartimenti HR siano sempre più connessi ai CFO: il welfare viene riconosciuto come una leva strategica per il business, capace di attrarre, motivare e trattenere talenti. In sintesi, il welfare che attrae le persone è il welfare che sa ascoltarle e rispondere ai loro bisogni.

Il Terzo Settore e la Cooperazione Sociale sono attori importanti del Welfare Aziendale che potrebbero, però, avere un peso maggiore. Cosa manca e cosa dovrebbero fare per assumere un ruolo centrale?

Perché il welfare aziendale possa

davvero assolvere alla sua funzione sociale, è fondamentale che i soggetti che progettano ed erogano servizi siano attori competenti, radicati nei territori e con una conoscenza approfondita delle risposte ai bisogni reali. In questo senso, il mondo della cooperazione e del Terzo Settore rappresenta un patrimonio prezioso: è composto da realtà che da anni lavorano sul campo, che conoscono i

servizi e li "masticano" quotidianamente. Tuttavia, troppo spesso queste realtà faticano a relazionarsi con le imprese in modo imprenditoriale e strategico. Il rischio è che vengano superate, in termini di presenza sul mercato, da soggetti privati appena entrati nel settore, che pur avendo competenze più deboli sul piano dei contenuti sociali, posseggono maggiori abilità commerciali e di posizionamento. La

cooperazione potenzialmente avrebbe un ruolo cruciale nel

mercato del welfare aziendale, oggi però le persone in carico sono principalmente individuate e segnalate dagli attori del welfare pubblico (essenzialmente i Comuni) o comunque inviate da altri tipi di progettualità. Sarebbe necessario un cambio di paradigma: passare dalla sola risposta alla domanda - persone con un bisogno urgente e per le quali sia già avvenuta una presa in carico -, alla risposta al bisogno - quindi persone non in carico al welfare pubblico ma che hanno una necessità di cura e che, non avendo i requisiti per accedere ai servizi erogati dagli ETS, si rivolgono al mercato privato, con il

"L'aspetto dell'integrazione con il welfare pubblico e territoriale è cruciale, sia per promuovere co-programmazioni e co-progettazioni con gli Enti Pubblici, sia per implementare nelle progettazioni i servizi offerti degli ETS e per incentivare l'utilizzo dei Public Benefit".

rischio di risposte non professionali e troppo spesso di lavoro sommerso. Può il welfare aziendale rappresentare per il Terzo Settore una leva per allargare la capacità di risposta a domanda privata, rispondendo a bisogni che non sono ancora domanda, magari anticipando il rischio di scivolamento in una condizione peggiore e che graverebbe sulla capacità economica del welfare pubblico? Personalmente ci credo molto, così il welfare aziendale assumerebbe quel ruolo di sussidiarietà garantendo il livello di qualità e professionalità indispensabile in questo ambito.

La tecnologia ha aiutato la diffusione delle prassi: è un merito che va riconosciuto ai Provider. Questi operatori sono oggi sfidati dai nuovi player del settore fin-tech. È uno scenario che può apportare (o togliere) qualcosa al Welfare Aziendale ?

Le piattaforme digitali, siano esse provider tradizionali o soluzioni fintech, non sono di per sé sufficienti. Sono strumenti utili, ma devono essere messi al servizio di una visione più ampia, centrata realmente sul benessere delle persone. Certamente la soluzione prospettata delle società fintech risulta molto utile in termini di semplicità d'uso per usufruire del budget in area fringe benefit (come specificato dalla risposta a interpello 5/2025). Ma ricordiamo che il welfare aziendale non può e non deve essere ridotto a una mera operazione di compliance normativa o di ottimizzazione fiscale relativa alle modalità di erogazione del budget. Deve evolvere in un progetto culturale, capace di generare valore umano, relazioni autentiche e un impatto sociale tangibile all'interno delle organizzazioni. Solo in questo modo la tecnologia potrà svolgere il suo ruolo di acceleratore, senza svuotare di significato l'essenza stessa del welfare.

Che suggerimento si potrebbe dare alle Direzioni del Personale per innovare ed irrobustire i piani di Welfare Aziendale? E che ruolo può avere l'integrazione dei Public Benefit (bonus e agevolazioni di fonte statale, regionale e comunale) ?

L'obiettivo per le Direzioni del Personale e in generale per le aziende dovrebbe essere quello di costruire un welfare aziendale capace di generare un impatto sociale reale, in grado di rafforzare il legame tra l'impresa e i/le suoi/e collaboratori/trici e il territorio. Per raggiungere questo traguardo, è necessario non limitarsi agli aspetti di allocazione economica, ma includere anche iniziative orientate alla sostenibilità sociale, alla costruzione di relazioni solide con il territorio, all'ascolto continuo dei bisogni delle persone, alla promozione della DE&I. Ovviamente l'aspetto dell'integrazione con il welfare pubblico e territoriale è cruciale, sia promuovendo co-programmazioni e co-progettazioni con Enti Pubblici, implementando nelle progettazioni servizi offerti degli Enti del Terzo Settore e incentivando l'utilizzo ai Public Benefit, che certamente rappresenta un'opportunità più immediata e magari può essere il primo passo per una reale integrazione tra le politiche aziendali e quelle territoriali. Solo con un approccio così integrato e centrato realmente sulle persone, il welfare aziendale può diventare una leva strategica per generare valore condiviso e benessere diffuso.



«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
- Contatti: info@bonoos.it

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