

Voci di Valore

numero **quindici**
Marzo 2025

“Il welfare aziendale può trarre grande vantaggio dalla tecnologia. Pensiamo ad esempio all’intelligenza artificiale e al ruolo che può avere nell’assistenza per l’allocazione del budget individuale di welfare o per la pianificazione del proprio percorso lifecycle nella previdenza complementare.”



Intervista con:

FABIO CARNIOL

Professore di Gestione delle imprese di assicurazione
Università Cattolica

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

bonos

In questo numero abbiamo intervistato:

FABIO CARNIOL, professore di Gestione delle imprese di assicurazione all'Università Cattolica di Milano. Bocconiano, ha iniziato occupandosi di employee benefit alle Assicurazioni Generali. Ha lavorato poi nella Direzione Centrale del Credito Italiano e della Banca Commerciale Italiana e in Fineco. È stato Direttore Vita del Gruppo Cattolica Assicurazioni dove ha anche fondato e diretto Cattolica Previdenza in Azienda. Poi è diventato Country Manager di Towers Watson e successivamente Amministratore Delegato di Helvetia Vita ed Helvetia Italia. È stato membro per molti anni del comitato direttivo di Assoprevidenza e del CdA di American Chamber of Commerce in Italy dove ha fondato il Comitato Human Capital. Siede attualmente nel CdA del fondo pensione Previp ed ha scritto libri ed articoli su welfare, assicurazioni e previdenza.

Dal "big bang" del Welfare Aziendale, provocato dalla Legge di Stabilità 2016, sono passati dieci anni. Quali sono state le "conquiste" del Welfare Aziendale e quali sono le sue perduranti debolezze?

Il welfare aziendale nel corso degli anni si è affermato come strumento di total reward nell'ambito delle strategie retributive delle aziende. Ciò che un tempo era tipico solo delle grandi aziende guidate da manager o imprenditori particolarmente "Illuminati" o di alcuni settori privilegiati (es. bancario) è diventato disponibile per tutti i lavoratori. In particolare, il passaggio da un welfare standard, uguale per tutti i dipendenti, ad un welfare flessibile e personalizzabile in base alle esigenze di ciascuno è stato fondamentale per generare un vero impatto sull'engagement e sulla produttività dei lavoratori. Ne parlavo in un mio libro

scritto ormai quindici anni, che fu tra i primi ad illustrare i vantaggi dei flexible benefit. Non bisogna però dimenticare alcune possibili debolezze del welfare aziendale. In primo luogo, il rischio di prevedere un eccessivo menu di prestazioni legate al tempo libero che distolgono risorse da altri benefit più importanti e che rendono meno solide le argomentazioni a favore dei vantaggi fiscali a sostegno del welfare aziendale. In secondo luogo, un approccio ancora troppo "top down", guidato dalle piattaforme, che consente di ridurre i costi operativi, ma che riduce anche la personalizzazione (e quindi l'efficacia) del piano di welfare. Oltre la metà delle aziende non conosce il concetto di flexible benefit e offre ai dipendenti soluzioni standardizzate. In terzo luogo, la sostanziale assenza della dimensione territoriale nei piani di welfare aziendale, che raramente vengono progettati coinvolgendo operatori locali (es. terzo settore) secondo logiche di prossimità. Questo è forse il motivo della minore diffusione fra le piccole aziende, ancora molto legate alla figura del distretto e del territorio. Si pensi per esempio al ruolo delle esperienze di welfare di natura cooperativa o mutualistica che in molti territori rappresentano una ricchezza, ma che sono esclusi dalla catena del valore del welfare aziendale per le PMI che in quegli stessi territori operano.

Il settore assicurativo ha almeno un triplice importante ruolo: esprime una contrattazione particolarmente attenta al tema del Welfare Aziendale a beneficio dei lavoratori del comparto, offre soluzioni concrete per il benessere dei lavoratori delle aziende clienti e contemporaneamente è impegnato nella gestione dei programmi di benessere di moltissime imprese, con alcune compagnie attive come Provider che possono così promuovere sinergicamente i propri prodotti

dedicati alla sanità integrativa, alla LTC e alla previdenza complementare. Su questi tre fronti e andando oltre gli aspetti commerciali, le scelte operate sono state capaci di generare cultura sui "secondi pilastri"?

Il settore assicurativo sta sempre più comprendendo e facendo propria l'importanza degli ecosistemi di servizi.

Uno degli ostacoli alla diffusione delle coperture assicurative è stata per anni la difficoltà dei clienti a comprendere il valore di una prestazione che ha ridotta probabilità di essere erogata e che li ha spesso portati ad autoassicurarsi. Arricchendo i servizi disponibili anche nella fase del pagamento dei premi le compagnie stanno cambiando questa percezione. Pensiamo ad esempio a quello che sta succedendo nel comparto della salute, in cui, accanto al rimborso delle spese mediche, si stanno diffondendo servizi di teleconsulto o telemedicina o di prevenzione disponibili anche quando non si è ammalati. O pensiamo a servizi di assistenza (es. selezione di badanti) anche quando si è ancora parzialmente autosufficienti, senza quindi poter accedere alle prestazioni monetarie. Gli ecosistemi consentono inoltre di essere adattati al sistema di welfare dell'azienda, attivando quei servizi che non sono altrimenti disponibili. Il prossimo passo sarà l'introduzione di questo approccio anche alla previdenza complementare, arricchendo le coperture accessorie (es. maggiorazione del valore di riscatto in caso di morte o invalidità, maggiorazione della rendita in caso di non autosufficienza ecc.) e contribuendo ad aumentare il valore percepito da parte dei dipendenti.

Per il futuro quale potrà essere il ruolo

del settore ed in particolare cosa possono fare le compagnie assicurative per diffondere le prassi nel composito mondo delle MPMI?

Le compagnie sono presenti nel mercato del welfare aziendale soprattutto attraverso i broker e, in alcuni casi, attraverso gli agenti. Il

settore è destinato ad avere un ruolo crescente soprattutto a causa della transizione demografica ma, non avendo una propria capacità distributiva autonoma, deve saper costruire partnership vincenti con gli intermediari offrendo prodotti da includere in piattaforme di welfare multibrand oppure orchestrando un proprio sistema di offerta da veicolare tramite i propri intermediari. In quest'ottica la tecnologia riveste un ruolo decisivo. Il grande assente è però il

settore bancario. Nell'offerta di bancassicurazione per le PMI ancora manca il welfare aziendale. Sebbene le banche siano gli interlocutori abituali delle PMI e dei loro dipendenti, finora non si è vista una chiara volontà degli istituti di credito di orchestrare e proporre soluzioni integrate di welfare aziendale alle PMI stesse. Moltissime banche del territorio offrono adesioni collettive a fondi pensione, molte offrono polizze sanitarie individuali, pochissime offrono coperture assicurative collettive per i dipendenti delle aziende clienti, nessuna propone un'offerta complessiva ed integrata di welfare a tali aziende. In questo senso le piattaforme digitali potrebbero essere di grande aiuto ma occorre superare una visione di breve termine che talvolta condiziona le scelte. Le compagnie attive nella bancassicurazione possono

"la sostanziale assenza della dimensione territoriale nei piani di welfare aziendale è forse il motivo della minore diffusione fra le piccole aziende, ancora molto legate alla figura del distretto e del territorio."

quindi favorire lo sviluppo del welfare aziendale mettendo questo tema al centro della progettualità futura con il partner bancario che può coinvolgere i diversi attori presenti nel territorio in una logica di ecosistema.

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. Questo scenario cosa può apportare (o togliere) al Welfare Aziendale?

Il welfare aziendale può trarre grande vantaggio dalla tecnologia, sia perché può ulteriormente facilitare l'accesso alle prestazioni, sia perché può rendere più facilmente fruibili le funzionalità di consulenza a costi molto bassi. Pensiamo ad esempio all'intelligenza artificiale e al ruolo che può avere nell'assistenza per la scelta dell'allocazione del proprio budget individuale di welfare o per la pianificazione del proprio percorso lifecycle nella previdenza complementare.

Che suggerimento si potrebbe dare alle Direzioni del Personale per innovare e possibilmente irrobustire i piani di Welfare Aziendale? E che ruolo può avere l'integrazione del grande giacimento "non riscosso" costituito dai Public Benefit (bonus e agevolazioni di fonte statale, regionale e comunale)?

Alle direzioni del personale suggerisco in primo luogo di aumentare le capacità di ascolto dei bisogni dei dipendenti, soprattutto attraverso lo strumento della survey, e di estendere l'analisi al nucleo familiare "allargato" includendo i non conviventi. In una società che invecchia la sfida del bilanciamento lavoro/vita privata non è più legata solo alla "gestione" dei figli, ma anche alla "gestione" dei genitori anziani, che talvolta mettono a dura prova i

"caregiver", cioè i figli (e più spesso le figlie) che lavorano. L'allungamento della vita lavorativa, conseguenza anche del differimento dell'età pensionabile, porta ad una maggiore diversificazione delle esigenze nel corso del ciclo di vita. Nel disegno dei piani di welfare aziendale del futuro bisogna quindi includere maggiormente prestazioni ed ecosistemi di servizi per i dipendenti in età di "maturità avanzata" e per i loro genitori. In secondo luogo, suggerisco di includere maggiormente la dimensione territoriale nella fase di disegno del piano, negoziando eventualmente con il provider della piattaforma l'inclusione di fornitori locali e traendo vantaggio da eventuali agevolazioni di fonte regionale o comunale. In quest'ottica le associazioni imprenditoriali territoriali possono forse fare di più, assumendo il ruolo di orchestratori di piani welfare a supporto dei propri associati, ad integrazione (e non in sostituzione) di quanto eventualmente previsto dai CCNL.



«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](https://www.bonoos.it)
- Seguici su [in](#)
- Contatti: info@bonoos.it

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