



ALTIS
ALTA SCUOLA
IMPRESA E SOCIETÀ

IL MERCATO DEI PROVIDER IN ITALIA

a cura di Luca Pesenti

Docente di "Sistemi di welfare comparati",
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

ALTIS (Alta Scuola Impresa e Società)

Alta Scuola dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, è stata concepita nel 2002 da un'idea del Professor Mario Molteni e dell'allora Rettore dell'Ateneo, il Professor Lorenzo Ornaghi, quando in Italia, sull'onda del dibattito a livello internazionale, si cominciava appena a discutere di responsabilità sociale d'impresa.

I ricercatori e professionisti che lavorano con ALTIS conducono attività di ricerca, formazione e consulenza e affiancano organizzazioni profit e non profit, pubbliche e private, per condividere conoscenze e buone pratiche su temi di primaria importanza. Una delle aree tematiche su cui si concentrano tali attività è quella relativa al welfare e all'innovazione sociale, intesa come ricerca continua di nuovi modelli e soluzioni tramite cui rispondere a dei bisogni sociali.

La suddetta area si è declinata, negli anni, in diversi filoni di studio e ha anche generato numerose associazioni e iniziative per la promozione dei valori che ne costituiscono le fondamenta. In ALTIS, sono stati trattati temi quali:

- **Employee Engagement**, approccio destinato a valorizzare le risorse umane di un'azienda e ad aumentarne la coesione interna
- **Diversity Management**, relativo all'integrazione e gestione della diversità (etnica, religiosa, culturale, di genere, orientamento sessuale e abilità fisiche) sul luogo di lavoro
- **Employer Branding**, insieme di azioni volte a migliorare l'immagine aziendale, rendendola attrattiva per clienti e stakeholder interni ed esterni
- **Smart Working**, modello organizzativo che può riguardare flessibilità di orario, lavoro a distanza (il c.d. telelavoro), riconfigurazione degli spazi lavorativi o altre forme di lavoro agile
- **Welfare aziendale e territoriale**, insieme di servizi e benefici riconosciuti ai dipendenti aziendali e alle loro famiglie, tema della seguente ricerca a cura del Prof. Luca Pesenti.

Per informazioni, consultare:
<https://altis.unicatt.it>



PRIMA PARTE

IL MERCATO DEI PROVIDER¹

MONITORAGGIO E PROSPETTIVE

Il welfare tra tradizione e innovazione

Da qualche anno stiamo assistendo al significativo sviluppo del mercato del Welfare Aziendale (WA), ovvero di quel particolare (e innovativo) mercato delle prestazioni e/o dei benefit monetari finalizzati a produrre risposte ad alcuni specifici bisogni (di natura sociale² e, in modo estensivo, relativi al benessere personale e/o familiare) delle lavoratrici e dei lavoratori dipendenti del settore privato³. La natura sociale di queste prestazioni, finalizzate ad integrare la componente monetaria della retribuzione per migliorare la vita della persona, viene riconosciuta come bene di rilevanza pubblica sotto forma di uno specifico *favor fiscale* accordato dal legislatore.

Si tratta di un mercato che si rivolge alle imprese come “canale di vendita”, e che ha in prevalenza nel lavoratore dipendente il depositario della decisione di acquisto nell’ambito di budget di spesa (il c.d. “Conto Welfare”), messo a disposizione in ragione di decisioni aziendali unilaterali o contrattate con le rappresentanze sindacali.

¹ Questa parte è stata curata da Luca Pesenti (Università Cattolica) e Giovanni Scansani (Valore Welfare srl).

² Ad esempio: servizi per l’infanzia, per la cura, per l’assistenza, per il sostegno alla maternità, sanitari ecc.

³ In tempi recenti anche nel comparto del pubblico impiego si è registrata una crescente attenzione al tema del WA, in considerazione soprattutto dei rilevanti problemi organizzativi e di gestione del personale determinati dal blocco delle assunzioni, dalla staticità salariale e dal progressivo *disengagement* degli addetti. Per una prima ricognizione del tema si veda R. Ruffini, G. Scansani (2016), *Il Welfare Aziendale: è possibile anche nel settore pubblico?*, in “Risorse Umane nella Pubblica Amministrazione”, n.4/5: 9-17. Le istanze volte all’adozione di *policy* di WA anche in questo settore sono state raccolte nell’ultima tornata della contrattazione collettiva nazionale, che ha introdotto la possibilità di riconoscere al personale alcuni servizi e prestazioni di quello che i CCNL definiscono come “welfare integrativo”. Quello del “pubblico” è dunque il terreno di un possibile e promettente ulteriore sviluppo dimensionale del mercato in parola.



Il fenomeno non è per la verità del tutto nuovo. Affonda infatti le radici dentro la storia del modello industriale del nostro Paese, molto al di là del fortunatissimo caso olivettiano e, in tempi più recenti, dell'interpretazione *branding* fornita da Luxottica: sin dalla seconda metà dell'Ottocento, sono numerosi i casi di impegno dell'impresa sul fronte dei bisogni sociali, sviluppati soprattutto nel settore tessile.⁴

La vera novità di questi anni è rappresentata dalla trasformazione di un fenomeno tutto sommato di nicchia, e segnato da tendenze più o meno esplicite di stampo paternalistico, in **un vero e proprio mercato**, la cui articolazione e complessità (e dunque anche i cui numeri) sono cresciuti soprattutto nell'ultimo triennio.

I fattori di sviluppo

In linea generale, questo grande sviluppo è usualmente collegato ad almeno tre concomitanti fattori strutturali.

1. Il primo fattore, di medio raggio, riguarda la **trasformazione del modello di relazioni industriali** attivo in Italia. In tutta Europa, e con tratti originali anche in Italia, lo spostamento di “asse gravitazionale” di una contrattazione collettiva sempre più riposizionata sui territori e dentro le aziende, impone la ricerca di un nuovo equilibrio di sistema, che permetta rispettivamente:
 - i) alle imprese, di avere maggior flessibilità produttiva e una politica delle risorse umane commisurata alle esigenze competitive
 - ii) alle organizzazioni sindacali, di recuperare una capacità di rappresentanza che sotto molti aspetti risulta percorsa da faglie di difficile ricomposizione.

In Italia si tratta di un processo tutto sommato ordinato, in cui le rappresentanze degli interessi sembrano in grado di guidare la trasformazione agevolando la possibilità di accrescere la capacità contrattuale a livello aziendale e territoriale. In questo contesto **il tema del welfare acquisisce significati del tutto particolari**, perché sembra essere uno degli

⁴ Per una ricostruzione storica si vedano i seguenti volumi: P. Battilani, S. Conca Messina, V. Varini (a cura di, 2017), *Il welfare aziendale in Italia tra identità e immagine pubblica dell'impresa*, Il Mulino, Bologna; P. Cesari (a cura di, 2017), *Architettura per un'idea. Mattei e Olivetti tra welfare aziendale e innovazione sociale*, Il Mulino, Bologna.



argomenti su cui soprattutto le imprese (ma anche, seppur con qualche ritardo, le segreterie sindacali⁵) hanno deciso di investire.

2. Il protagonismo di almeno una parte del mondo imprenditoriale (e delle sue associazioni di rappresentanza) è agevolato anche da una necessità di breve termine: quella di promuovere politiche delle risorse umane capaci di predisporre schemi di risposta ai bisogni sociali centrati su un almeno parziale **scambio tra moderazione salariale ed estensione di misure di protezione**⁶. Si tratta di una prospettiva sviluppatasi con particolare enfasi soprattutto nell'ultimo decennio, assumendo anche il ruolo di incentivazione alla produttività in chiave anti-ciclica, oltre ad avere un ruolo sempre più significativo nelle strategie di *attraction*, *retention* ed *engagement* delle risorse umane⁷.
3. La terza contingenza, prodotta dall'emersione delle altre due, si collega alla legislazione di vantaggio sul piano fiscale, determinata dagli interventi normativi degli ultimi tre anni. Come noto, infatti, le ultime tre leggi di bilancio (a partire da quella del 2016) hanno significativamente **ampliato il menù degli ambiti cui è applicabile il favor fiscale, gli importi defiscalizzabili, le categorie di lavoratori e di beneficiari a cui è possibile applicare la norma**, ampliando altresì gli spazi della contrattazione di secondo livello.

Questi tre elementi hanno, nell'insieme, contribuito al tempo stesso a rafforzare (nel caso di grandi imprese e grandi gruppi multinazionali) o a generare (nel caso, ancora poco diffuso, delle PMI⁸) una nuova attenzione al tema del WA.

⁵ Si veda a questo proposito il volume di I. Pais, L. Pesenti e G. Rovati (2018), *Protagonisti della rappresentanza*, Il Mulino, Bologna.

⁶ Cfr. E. Scippa (2017), *Relazioni industriali e welfare. Il ruolo della contrattazione collettiva nella protezione dei bisogni di natura sociale dei lavoratori*, Franco Angeli, Milano.

⁷ Cfr. L. Pesenti (2016), *Il welfare in azienda. Imprese smart e benessere dei lavoratori*, Vita e Pensiero, Milano.

⁸ E. Massagli (a cura di, 2014), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, ADAPT Labour Studies E-book series n 31; Generali Italia (2018), *Welfare Index PMI*. Rapporto 2018.



Il quarto fattore: lo sviluppo dei servizi di supporto

C'è però un quarto fattore che merita di essere analizzato per l'apporto innovativo (soprattutto sul piano organizzativo e tecnologico) che ha generato in questi anni: è **il ruolo degli operatori che offrono servizi di supporto e consulenza alle imprese** sui temi del WA.

Rientrano, infatti, in una più ampia accezione dei servizi di supporto al WA, oltre alle soluzioni *web-based* tipicamente offerte dai *Provider* (i cd. "Portali"), anche altre proposte che, proprio per la loro diversa natura e specificità e non ponendosi in diretta concorrenza con il *core-business* dei *Provider* stessi, spesso sono da questi incorporate nelle "piattaforme" da essi gestite come *plus* destinati ad arricchire la loro complessiva offerta di servizio.

Questi ulteriori servizi presenti nel panorama del WA operativo sono quelli offerti, ad esempio, dalle società che emettono buoni-acquisto digitali e *gift card* accettate su circuiti dedicati, ovvero che, attraverso soluzioni tecnologiche *web-based* o tramite *App*, offrono uno o più servizi in grado di arricchire ed animare i PWA senza però assumerne l'intera gestione (si pensi alle società che tramite appositi siti *internet* offrono servizi domestici, sanitari, ricreativi e di conciliazione vita-lavoro).

Il panorama è dunque variegato e una delimitazione del campo al quale ci riferiamo in questa sede varrà a differenziarlo dalla restante parte del composito mondo degli operatori a vario titolo collegabili al più generale tema del WA: complessivamente si tratta infatti di muoversi in un'ecosistema nel quale sono ormai presenti oltre un centinaio di realtà.

A questi attori del mercato va senz'altro riconosciuto un importante contributo alla diffusione della cultura e delle iniziative di WA, favorite in particolare (nel caso specifico dei cosiddetti *Provider*) dalle **rilevanti semplificazioni operative e gestionali** da essi offerte alle imprese e agli stessi lavoratori destinatari dei Piani di Welfare Aziendale (PWA). Questi ultimi sono stati trasformati, nella loro fase esecutiva, in un processo digitalizzato degno della più generale prospettiva "4.0" che sempre più caratterizzerà l'organizzazione d'impresa ed alla quale non può sottrarsi neppure il *people management* (già investito, del resto, da alcune innovazioni tecnologiche che stanno impattando tradizionali attività HR come il *recruiting*, la formazione e l'*assessment*).

La numerosità delle realtà operative censite, associata al crescente numero di aziende nelle quali "si fa welfare", dà conto dello sviluppo che ha sin qui caratterizzato il welfare d'impresa. E la crescita, soprattutto negli ultimi tre anni, del numero dei *player* entrati nel mercato dei servizi di supporto al WA, ed in particolare di *Provider*, è stata tale che ha **ormai creato un vero e proprio settore**



(un'evidenza ben testimoniata dalla recente costituzione di ben due associazioni di "categoria"). Per questo è utile avviare una riflessione scientifica su questo segmento imprenditoriale ancora relativamente poco conosciuto nelle sue dimensioni di fondo.

Provider: una definizione

Per delimitare il campo di analisi occorre anzitutto chiarire a chi ci s'intenda riferire con il termine *Provider*. L'esercizio definitorio, si badi bene, non ha intenti astrattamenti accademici, ma risponde alla necessità di delimitare in modo preciso l'oggetto della ricerca, isolandone adeguatamente le caratteristiche tipologiche.

Con questo termine individuiamo esclusivamente gli operatori del settore del WA (così come definito all'inizio del presente rapporto) che:

- i) Dispongono di portali *web based* per la gestione operativa e la rendicontazione amministrativa dei PWA;
- ii) Attraverso questi portali mettono a disposizione dei lavoratori delle aziende clienti l'accesso a un menu di beni, servizi e prestazioni previste dal PWA attivato dall'azienda datrice di lavoro, compresi quelli derivanti dalla conversione, totale o parziale, dell'ammontare corrispondente all'eventuale Premio di Risultato (PdR), ovvero che rendono disponibili idonei titoli di legittimazione (buoni e/o welfare voucher) con i quali accedere ai predetti servizi (sia direttamente, sia chiedendone il rimborso la cui gestione amministrativa è integralmente appaltata al *Provider* stesso).
- iii) Permettono che tali beni, prestazioni e servizi siano acquistabili o fruibili dai lavoratori delle aziende clienti utilizzando un budget di spesa (cd. "Conto Welfare") messo loro a disposizione in forza di una obbligazione giuridica vincolante (contrattazione aziendale o territoriale; in applicazione di CCNL di categoria; regolamento aziendale).

Il *Provider* è dunque un *outsourcer* che dispone di un "portale" per il cui tramite l'azienda datrice di lavoro mette a disposizione dei propri collaboratori un menu di servizi corrispondente al contenuto del PWA da attivare in forza di un contratto collettivo o sulla base di una decisione unilaterale aziendale, ovvero tramite il quale l'impresa mette a disposizione dei lavoratori il *set* dei servizi defiscalizzati previsti dal TUIR e prescegliendo i quali essi potranno convertire il proprio PdR fruendo



del corrispondente *favor* fiscale, in entrambi i casi associando la posizione di ciascun soggetto beneficiario ad un *wallet* virtuale corrispondente all'importo stanziato *on top* sulla retribuzione, a titolo di WA, ovvero corrispondente all'importo della quota del PdR liberamente convertita da ciascun collaboratore.

Le tre tipologie di *Provider*

L'intero settore dei servizi gestionali di supporto al WA deve la sua origine a due operatori "profetici" i quali, ben prima che in Italia il WA tornasse "di moda", si erano impegnati a favorirne la riscoperta tramite soluzioni che valessero a semplificarne l'introduzione e la gestione operativa.

Si tratta della vercellese "*Eudaimon*" e della milanese "*EasyWelfare*" le quali, rispettivamente, nel 2002 e nel 2006 – dunque ben prima dell'attuale *boom* – hanno avviato le loro attività in questo campo coprendo progressivamente le diverse aree tematiche che ne caratterizzano i contenuti ed in particolare la seconda, presto comunque seguita dalla prima, intravedendo da subito nella tecnologia *internet* l'alleata migliore per poter offrire servizi che, pur storicamente risalenti a diverse decine di anni fa, sono stati in tal modo reingegnerizzati quanto alle modalità di accesso, di fruizione e di rendicontazione.

Dalla costituzione di queste due società, con una potente accelerazione registratasi negli ultimi tre anni, sono poi nati numerosi *competitor*, in parte del tutto nuovi ed in parte espressione dell'ingresso in questa nuova arena di mercato di realtà già attive e molto consolidate in settori diversi, ma tuttavia affini e sinergici con quello dei servizi gestionali di supporto alle *policy* di WA.

Proponiamo qui di classificare i *Provider* oggi presenti sul mercato sulla base di due parametri:

- 1) La condizione di utilizzo delle piattaforme utilizzate per la distribuzione delle prestazioni proposte ai lavoratori (distinguendo dunque tra soggetti proprietari e soggetti che utilizzano piattaforme di terzi);
- 2) Il grado di specializzazione dell'operatore nel settore del welfare aziendale (distinguendo in questo caso tra operatori per i quali si tratta di *core business* e soggetti che invece hanno il proprio *core business* su altro).



Ne derivano, così, tre tipologie di *player* (tabella 1):

- il “*Provider puro*”: proprietario di una piattaforma e unicamente attivo (dunque specializzato nella misura massima) nella vendita e nell’esecuzione di servizi di supporto alla gestione dei programmi di WA;
- il “*Provider ibrido*”: proprietario di una piattaforma, ma concentrato su un diverso *core-business* rispetto al quale la gestione dei servizi di supporto al WA rappresenta un utile completamento della sua offerta complessiva;
- il “*Provider reseller*”: non proprietario della piattaforma, concentrato su un diverso *core-business* (pur sempre sinergico con i servizi di gestione dei PWA) e che per poter competere nel settore di cui trattasi ha stretto una *partnership* (con un *Provider* “puro” o un *Provider* “ibrido”) in forza della quale agisce “come se” disponesse di una propria piattaforma (che in alcuni casi è anche “griffata” con il proprio *brand*). Appartengono a questa terza tipologia anche alcune società che agiscono in apparenza come *Provider* “puri”, ma che, in realtà, sono dei “*reseller specializzati*” in quanto unicamente attivi nella rivendita (sia pure con altro *brand*) del portale di un (vero) *Provider* (“puro” o “ibrido” che sia).

In linea teorica e astratta è possibile enucleare anche una quarta tipologia di *Provider*, prima della proprietà della piattaforma ma con *core business* sul WA: si tratta però, evidentemente, di un idealtipo privo di giustificazioni pratiche.

Tabella 1 – Tassonomia dei Provider

	Core business WA	Core business diverso da WA
Piattaforma di proprietà	<i>Provider Puri</i>	<i>Provider Ibridi</i>
Piattaforma non di proprietà	-	<i>Provider Reseller</i>



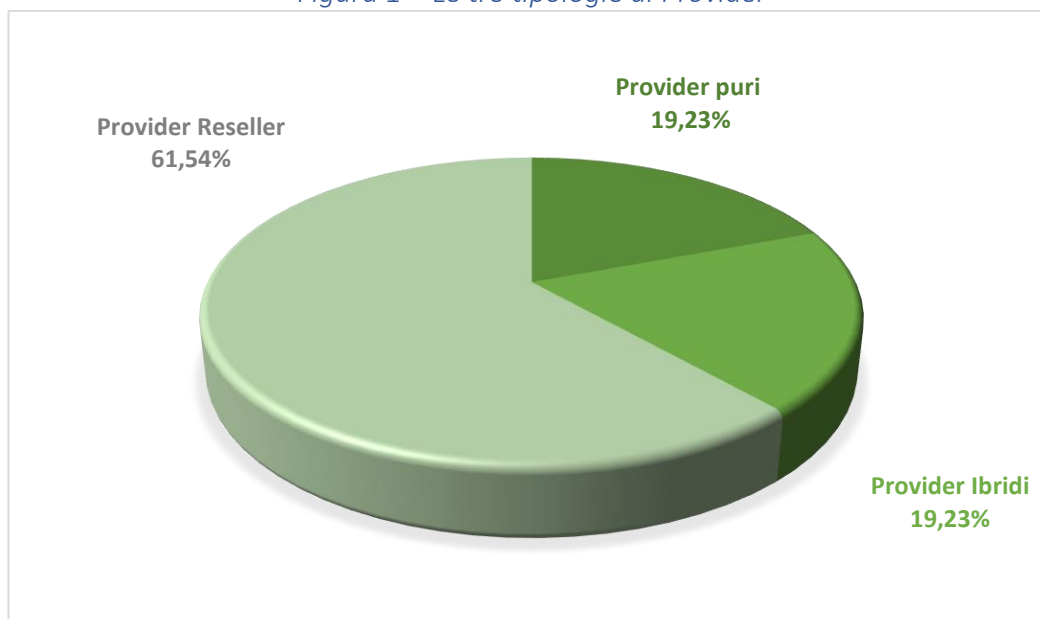
A prima vista potrebbe sembrare che la tipologia del “*Provider reseller*” esprima una sostanziale posizione di debolezza rispetto alle alte due e ciò è senz’altro vero rispetto a realtà di più modeste dimensioni (per struttura e strategia complessiva) che paiono voler presidiare il settore più che esprimervi un ruolo deciso e diretto. Non è così, invece, per quelle aziende anche di rilevanti dimensioni (ad esempio banche o compagnie assicuratrici) che hanno scelto questa impostazione per completare la propria offerta senza dover effettuare alcun investimento in termini gestionali, organizzativi e tecnologici.

Chi sono e quanti sono i Provider in Italia

Il censimento realizzato sulla base della rielaborazione delle informazioni raccolte dall’*advisor* Valore Welfare srl evidenzia (ad oggi) la presenza sul mercato di **78 Provider** dei quali **30 sono proprietari della piattaforma** (equamente distribuiti in **15 “puri”** e **15 “ibridi”**) mentre i restanti **48 sono di tipo “reseller”**.

Ne consegue (**figura 1**) che le piattaforme proprietarie sono solo il **38,5%** del totale e che la maggior parte degli operatori (**61,5%** dei casi) ha prescelto la strada del “*reselling*”, pur non essendo affatto escluso che una parte di essi, dopo un periodo di “rodaggio” ed acquisito il necessario *know-how* (che inevitabilmente il *Provider* che concede la sua piattaforma finisce, almeno in parte, per cedere) possa in futuro mettersi “in proprio” e trasformarsi, a sua volta e a tutti gli effetti, in un *Provider* (di tipo “ibrido”).

Figura 1 – Le tre tipologie di Provider



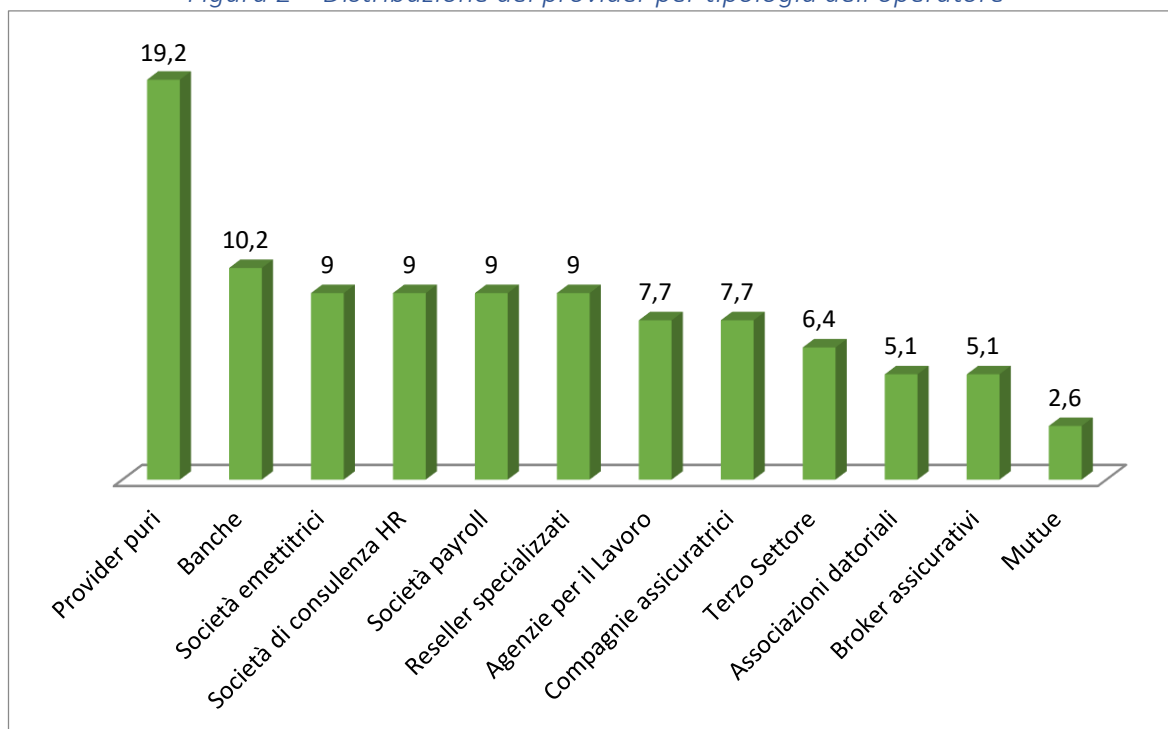
Fonte: elaborazioni ALTIS su dati Valore Welfare srl

Il censimento restituisce anche i settori di provenienza dei *Provider*, fornendo un'immagine piuttosto chiara della pluralità di punti di partenza (e dunque anche degli obiettivi di *business* sottostanti) presenti in questo mercato. Come si può osservare nella [figura 2](#), oltre ai *Provider* “puri” (che si presentano dunque, comprensibilmente, come i principali attori del mercato, seppur non maggioritari in termini assoluti) sono **11** le tipologie di soggetti attivi, tra cui emergono in particolare **assicurazioni** (che nel complesso coprono quasi il 13% del mercato, tra compagnie e *broker*), **banche** (10,2%), **società emettitrici** (di buoni pasto, *voucher* e *card*), **società di consulenza HR**, **società di payroll** e **“reseller” specializzati** (tutte con una quota del 9%). Meno diffuse sono le **agenzie per il lavoro** (7,7%), mentre si stanno ritagliando una quota di presenza (seppur ancora molto contenuta) anche le **organizzazioni del settore non profit** (terzo settore e mutue), che stanno evidentemente riconoscendo nel WA una possibile via di sbocco delle proprie attività in una fase segnata dalla contrazione delle risorse disponibili sul tradizionale fronte delle pubbliche amministrazioni. L'undicesima categoria rappresentata in questo censimento è quella costituita dalle **associazioni datoriali**: presenti in questo mercato prevalentemente attraverso accordi di rivendita di servizi dei *Provider* specializzati, queste organizzazioni sembrano in questo modo alla ricerca di nuove modalità di servizio verso i propri associati, capaci di rendere più efficace la loro presenza a livello territoriale⁹.

⁹ Si vedano su questo tema P. Feltrin e S. Zan (2014), *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Carocci, Roma.



Figura 2 – Distribuzione dei provider per tipologia dell'operatore



Fonte: elaborazioni ALTIS su dati Valore Welfare srl

Se si considera che, per ciascun ambito di provenienza, gli operatori attivi come *Provider* “ibridi” o “*reseller*” sono spesso l’espressione delle realtà aziendali di maggiori dimensioni e capacità, è agevole comprendere quale spinta propulsiva alla diffusione delle prassi di WA potrà derivare dalla continuità dell’azione commerciale posta in essere da queste realtà cui si associa, ovviamente, l’azione specializzata dei *Provider* “puri”, ancorché essa non sia neppure paragonabile quanto a potenzialità con le risorse che alcuni dei principali *competitor*, appartenenti alle altre due categorie, possono mettere in campo.

Un mercato con grandi potenzialità

Il “campo di battaglia” è dunque piuttosto affollato e per di più le “armi” disponibili hanno calibri molto diversi. A complicare le cose, poi, con l’incremento del numero dei competitori e l’adozione, da parte delle aziende, di criteri di acquisto non sempre attenti alla valorizzazione della qualità e delle competenze, s’iniziano a registrare le prime contrazioni sui margini e già si respira aria di *commodification* intorno al *concept* di servizio sin qui sviluppato dai *Provider* i quali sono chiamati, quindi, ad innovare, a diversificare e soprattutto ad interpretare correttamente i segnali che emergono dalle analisi più attente.



Benché le stime sulle dimensioni effettive del mercato siano state fin qui molto approssimative e parziali, in mancanza di fonti statistiche ufficiali di riferimento, le impressioni di ricerca di questi anni sono quelle di un mercato ampliatosi in modo molto robusto. Al di fuori delle aziende che si sono dotate di un contratto aziendale contenente elementi di welfare (circa 4.000, secondo gli ultimi dati rilasciati dal Ministero del Lavoro¹⁰), occorre infatti tenere in considerazione anche quell'insieme di aziende, potenzialmente molto ampio (ma non censite in nessuna sede ufficiale), che hanno introdotto elementi di WA al di fuori della contrattazione (cd. WA “*on top*”), nonché gli addetti dei settori Metalmeccanici, Orafi e Argentieri, Telecomunicazioni, Pubblici Esercizi, i cui Contratti Collettivi Nazionali prevedono somme sia pur modeste (e forse comprensibilmente gestite non attraverso soluzioni di welfare in senso stretto, bensì con soluzioni consumeristiche come i buoni acquisto e i buoni benzina).

Di fronte a questo mercato ormai evoluto, gli osservatori sono altresì concordi nel segnalare come non soltanto vi siano ancora considerevoli potenzialità di sviluppo, ma anche come davanti a sé i *Provider* che si consolideranno dopo la fase (che sembra ormai avviata) di inevitabile “selezione naturale” possano disporre di spazi di sviluppo molto significativi.

¹⁰ Ulteriori approfondimenti su questo tema sono presenti nella Seconda parte del Rapporto.



SECONDA PARTE

RADIOGRAFIA DEI PROVIDER PROPRIETARI DI PORTALE¹¹

I RISULTATI DELLA SURVEY

Come si è visto nella prima parte, siamo dunque di fronte ad un vero e proprio mercato, soggetto ad una dinamica evolutiva molto rapida ma ormai sufficientemente maturo. Al di là dei dati di monitoraggio precedentemente osservati, si pone il problema di avviare un processo di analisi più approfondito, capace di restituire una “radiografia” delle effettive dimensioni di questo piccolo (quanto al numero di operatori attivi), ma estremamente dinamico (e socialmente rilevante) segmento del sistema dei servizi presente in Italia.

Ad oggi, il tema dei *Provider* è stato trattato in modo episodico dalla letteratura scientifica, privilegiando una metodologia descrittiva a partire da una serie di interviste¹². **Si è dunque deciso di effettuare la prima ricerca indipendente di tipo quantitativo**, coinvolgendo direttamente i soggetti indagati attraverso una *survey*. Si è però deciso di limitare il campo di osservazione, indirizzando la ricerca su un *sub*-campione di 30 soggetti (*Provider* “puri” e “ibridi”) in ragione della proprietà della piattaforma *web* (portale) impiegata per l’incrocio tra domanda e offerta di servizi di WA, da essi proposti alle aziende clienti in cui sia attivo un PWA. La ragione di fondo di questa scelta è legata alla necessità di evitare duplicazioni di dati, non considerando dunque gli operatori (*Provider* “reseller”) che, pur attivi in tale mercato, lo sono unicamente tramite l’offerta di piattaforme delle quali non sono proprietari e che essi rivendono in forza di accordi commerciali con i *Provider* proprietari.

¹¹ Questa parte è stata curata da Luca Pesenti (Università Cattolica del Sacro Cuore).

¹² Si veda V. Santoni, (2017), *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di, 2017), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 91-118.



Attraverso l'analisi di questo sottogruppo di *Provider* (interpretabile dunque metodologicamente come *testimone privilegiato*) è dunque stato possibile stimare le dimensioni complessive del mercato, escludendo le rimanenti 48 aziende “*reseller*” dei *Provider* proprietari. Si è deciso, in questa prima esperienza di ricerca, di contenere il più possibile le dimensioni del questionario, seguendo un principio di parsimonia e di salienza delle informazioni richieste agli operatori. Si tratta ovviamente di una stima effettuata a partire dalle auto-dichiarazioni dei rispondenti: in quanto tale, non esente dai normali rischi di distorsione (*bias*) che per sua natura caratterizzano la ricerca sociale. Tra le possibili fonti di distorsione, vi è ad esempio certamente la possibilità che alcuni dati siano stati arrotondati, verosimilmente per eccesso, dal rispondente.

La *survey* si è svolta dai primi di luglio alla fine del mese di settembre 2018, utilizzando una metodologia di rilevazione CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) con garanzia di anonimato del rispondente per garantire la minimizzazione dei possibili rischi di distorsione. L'invio del questionario attraverso una spedizione di *e-mail* è stata accompagnata da una campagna di contatti informativi telefonici, cui sono seguite una serie di comunicazioni di conferma e sollecito. Al momento della chiusura della rilevazione, hanno risposto complessivamente 20 aziende. Si tratta di un campione particolarmente significativo e robusto in termini di rappresentatività complessiva dei fenomeni per due ordini di ragioni:

- i) dei 30 soggetti selezionati, si è verificato in 3 casi l'assenza dei requisiti previsti (mancata attivazione operativa della piattaforma) o la condizione di *start up* (mancanza di clienti attivi);
- ii) rispetto ai 27 soggetti rimanenti, è stata verificata l'effettiva risposta da parte di tutti i grandi *player*, rappresentativi di una quota di mercato stimata in non meno dell'80% del complesso.

In ogni caso, riteniamo utile mantenere una linea argomentativa prudentiale relativamente ai risultati, assecondando un atteggiamento per altro tipico delle scienze sociali: non si vuole “dimostrare”, ma più semplicemente “mostrare” una serie di evidenze emerse nell'ambito dei normali limiti che la ricerca sociale deve scontare¹³.

¹³ Cfr. Bailey K. D. (1995), *Metodi della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna; Gobo G. (1997), *Le risposte e il loro contesto*, Franco Angeli, Milano; Corbetta P. (1999), *Metodologia e tecnica della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna; Marradi A. (1980), *Concetti e metodo per la ricerca sociale*, La Giuntina, Firenze; Lombi L. (2015), *Le web survey*, Franco Angeli, Milano.



Principali risultati della survey

Come anticipato, si è deciso in questa prima esperienza di analisi del mercato dei *Provider* di privilegiare pochi elementi strutturali, seguendo un principio di parsimonia informativa che rendesse lo strumento di analisi il meno invasivo possibile. In particolare sono state indagate le seguenti tematiche: fatturato, dimensioni occupazionali, dimensioni del mercato servito, tasso di conversione del Premio di Risultato. Proviamo ad evidenziare di seguito le evidenze analiticamente più rilevanti.

Le dimensioni del *business*

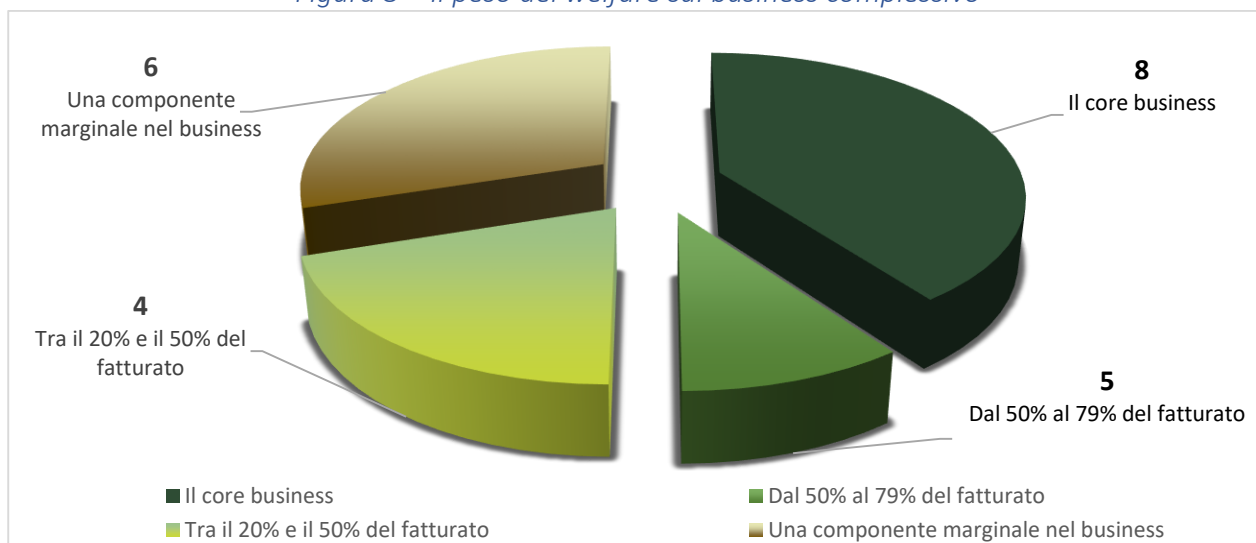
Il tema economicamente più rilevante è rappresentato dalle dimensioni economiche del fenomeno indagato. Negli ultimi tempi sono state avanzate alcune stime, molto differenti l'una dall'altra: secondo una recente indagine Censis - Eudaimon¹⁴ il mercato potenziale del WA varrebbe 21 Mld€, per AIWA (l'associazione "di categoria" che raccoglie i principali *Provider*) varrebbe invece 7 Mld€, e per Valore Welfare ed altri esperti del settore "solo" 5 Mld€ (dei quali poco più del 10% sarebbe ad oggi transato dai "portali").

Si tratta naturalmente di un tema particolarmente "sensibile" con il quale, correntemente, i ricercatori devono fare i conti affrontando il tema delle mancate risposte. La nostra ricerca non fa da questo punto di vista eccezione: 7 soggetti su 20 non hanno infatti risposto alla domanda relativa alla quantificazione del volume d'affari generato dai servizi di WA transitati sui rispettivi portali. Si è deciso dunque di non procedere all'analisi di questa variabile, per evitare di incorrere nel rischio di indebite generalizzazioni.

Decisamente più delineata è invece la verifica del peso specifico del WA sul complessivo fatturato realizzato dall'operatore. Come si osserva in figura 3, **la metà dei *Provider* rispondenti ha nel WA il suo *business* almeno prevalente** (dunque superiore al 50%).

¹⁴ <https://eudaimon.it/it/rapporto-censis-eudaimon/>

Figura 3 – Il peso del welfare sul business complessivo



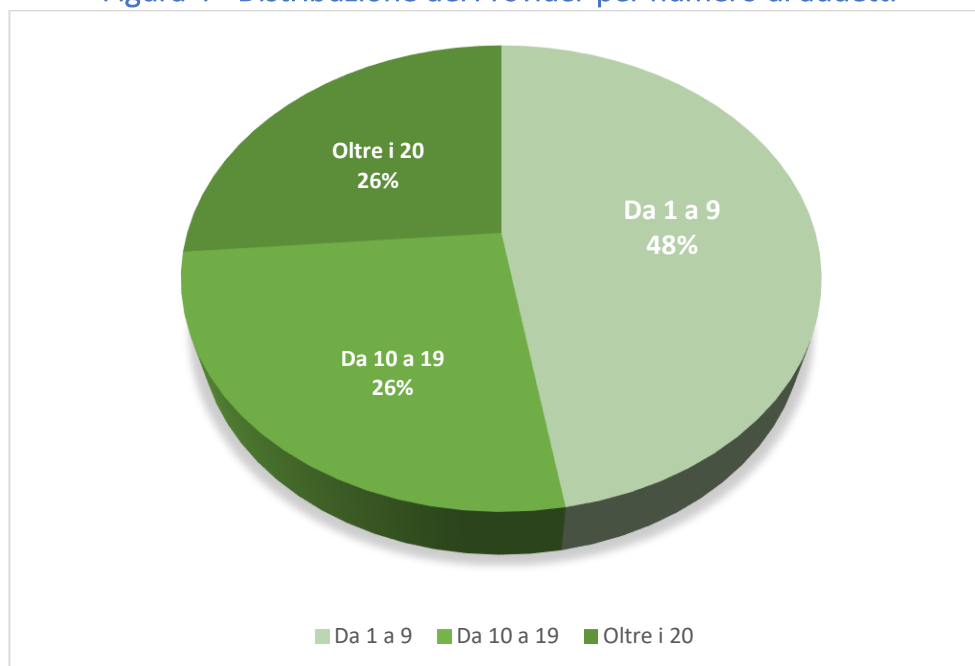
Fonte: elaborazioni ALTIS su dati rilevati

I lavoratori impiegati

Nel settore considerato sono complessivamente impiegate 449 persone, comprendendo in questa cifra anche gli operatori di *call center*. Si tratta di un contributo significativo al mercato del lavoro, senza poter tenere conto naturalmente in questa sede anche del contributo indiretto, legato alla crescita dell'occupazione all'interno degli operatori dell'indotto che forniscono i propri servizi ai *Provider* stessi. Tema quest'ultimo non ancora indagato in termini di ricerca, ma sicuramente promettente.

La maggioranza relativa dei *Provider* (48%) impiega nell'ambito del WA meno di 10 addetti ([figura 4](#)), mentre la restante parte del campione analizzato si divide in modo eguale tra chi ha tra i 10 e i 19 addetti e chi invece ne ha più di 20. Non esiste correlazione specifica tra numero di addetti e la tipologia di *Provider*, ma i soggetti che non hanno nel WA il proprio *business* prevalente sono mediamente anche quelli in cui il contributo occupazionale appare più contenuto.

Figura 4 - Distribuzione dei *Provider* per numero di addetti



Fonte: elaborazioni ALTIS su dati rilevati

Le aziende clienti

Come già osservato, la quantificazione delle aziende che in Italia prevedono una qualche modalità di offerta di WA (contrattata, liberale, o in applicazione di un obbligo previsto dal CCNL) è esercizio di notevole complessità, in assenza di statistiche ufficiali sul tema. Ogni tentativo fin qui effettuato presenta, per questo, comprensibili elementi di parzialità.

Sin dalle origini delle analisi quantitative in argomento, relativamente al caso italiano, si è segnalato come la maggioranza assoluta delle aziende di grandi dimensioni (95,2%) prevedesse al proprio interno almeno un elemento ascrivibile alla categoria del welfare¹⁵. Un dato rilevato, peraltro, prima dell'introduzione della più recente disciplina della fiscalità di vantaggio cui si è fatto cenno all'inizio e che dunque appare ragionevole pensare essersi confermato e consolidato nel corso degli anni.

Più problematica la riflessione relativa alle imprese di minori dimensioni. L'ultima edizione del *Welfare Index PMI*, progetto di ricerca realizzato annualmente da Generali Italia con la partecipazione delle grandi sigle della rappresentanza imprenditoriale (Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato e Confprofessioni), segnala una costante crescita di aziende partecipanti (su base volontaria) all'indagine: dalle 2.140 della prima edizione (presentata nel 2016) sono cresciute fino

¹⁵ Cfr E. Pavolini, U. Ascoli, M.L. Mirabile (2013), *Tempi moderni*, cit.



alle attuali 4.014 (considerando però non soltanto le PMI ma ormai anche le aziende di più grandi dimensioni).

Anche la ricerca che qui presentiamo non può aspirare ad una lettura universale del fenomeno. Di fatto, viene contabilizzato qui un numero di aziende registrato in via indiretta (con le possibili distorsioni che questa procedura inevitabilmente può determinare) ed evidentemente si tratta delle sole aziende che agiscono sulla leva del welfare passando attraverso i servizi intermediati dai *Provider*: resta dunque escluso, anche in questo caso, un numero non quantificabile di imprese che hanno preferito costruire la propria offerta di WA in modo autonomo.

Segnalati questi limiti, **il numero delle aziende complessivamente servite dai *Provider*** analizzati nella nostra ricerca (imprese con almeno un servizio di welfare attivo, ivi comprese dunque quelle riferibili a comparti in cui elementi di WA sono previsti nel relativo CCNL), **è pari a 19.090**. Il settore produttivo di gran lunga più attivo in questo campo si conferma essere quello industriale, che occupa quasi il 46% della platea complessiva di aziende clienti (**tabella 2**). Si tratta di una conferma di quanto già osservato dal recente Rapporto OCSEL CISL¹⁶, che ha registrato una presenza di welfare aziendale di natura contrattata ancor più sbilanciata sul settore industriale (62%) e sui servizi (25%) a discapito degli altri settori. Così come si conferma un certo ritardo da parte delle aziende del settore del commercio, delle costruzioni e soprattutto in agricoltura (presente soltanto nel 3,1% dei casi)¹⁷.

Tabella 2 – Aziende clienti per settore

Settore	Percentuale di aziende
 Commercio	19.3%
 Industria	45.9%
 Servizi	22.1%
 Costruzioni	9.6%
 Agricoltura	3.1%

Fonte: elaborazioni ALTIS su dati rilevati

¹⁶ OCSEL CISL (2018), 4° Rapporto sulla contrattazione decentrata 2016/2017, Roma.

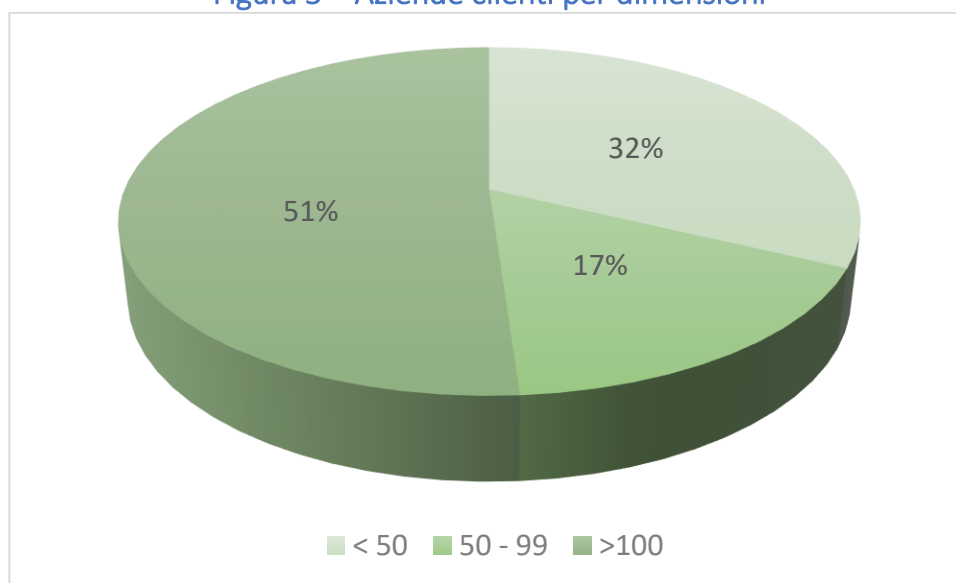
¹⁷ Cfr. E. Pavolini, U. Ascoli e M.L. Mirabile (2012), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna; L. Pesenti (2016), *Il welfare in azienda*, cit.



Molto significativo, e per certi versi (ma solo in apparenza) originale rispetto a quanto correntemente discusso in letteratura, è invece il dato relativo alla distribuzione delle aziende per classe dimensionale. La ricerca in argomento ha infatti segnalato come le pratiche di WA siano storicamente appannaggio delle imprese di grandi dimensioni, mentre sia rimasto decisamente meno diffuso nelle piccole imprese¹⁸. Negli ultimi anni si è tuttavia discusso della possibile “territorializzazione” del welfare aziendale¹⁹, grazie al già citato attivismo di alcune realtà di rappresentanza imprenditoriale nonché alla disponibilità di strumenti come il contratto di rete o la contrattazione territoriale, pensati propriamente per agevolare alcuni temi strategici anche nell’ambito delle piccole imprese²⁰.

Tra le aziende servite dai *Provider*, quelle con più di 100 addetti sono effettivamente maggioritarie (9.751), ma in realtà coprono solo il 51% del mercato complessivo: il 16,9% sono infatti imprese medio-piccole (tra 50 e 99 addetti), mentre ben il 32,1% (6.121) sono a tutti gli effetti nella categoria delle piccole imprese ([figura 5](#)).

Figura 5 – Aziende clienti per dimensioni



Fonte: elaborazioni ALTIS su dati rilevati

La presenza di piccole imprese appare dunque interessante, se commisurata al complessivo mercato del WA. Occorre tuttavia considerare il peso che queste aziende hanno rispetto all’universo

¹⁸ Oltre alle ricerche citate in nota 11, si veda anche il volume di F. Viganò, R. Camerani, G. Lombardo e M. Masucci (2015), *Politiche di welfare aziendale e benessere dei lavoratori. Uno studio sulle imprese del settore elettrico in Italia*, Rubbettino, Soveria Mannelli.

¹⁹ L. Pesenti (2017), *La territorializzazione del welfare aziendale: spunti di discussione*, in V. Cesareo (a cura di), *Welfare Responsabile*, Vita e Pensiero, Milano: 201-224.

²⁰ L. Pesenti (2016), *Il welfare in azienda*, cit.



complessivo delle aziende attive in Italia. Di fatto questi 20 soggetti analizzati **intercettano circa l'85% delle quasi 11.500 aziende con oltre 100 addetti presenti in Italia**. Al contrario, le piccole imprese che qui abbiamo osservato rappresentano soltanto lo 0,14% di tutte le imprese di pari dimensioni presenti nel nostro paese. Si conferma dunque un mercato prevalentemente presente nelle imprese di medio-grandi dimensioni.

Gli addetti beneficiari

Il tema delle classi dimensionali delle aziende servite dai *Provider* ci porta al tentativo di stimare il numero di addetti che beneficiano di almeno una misura di WA. Si tratta in generale di una stima molto difficoltosa, non solo per i limiti già osservati, ma anche perché, come noto, l'eventuale conversione in welfare delle componenti variabili della retribuzione legate al conseguimento dei *target* aziendali di produttività prevede l'esercizio di un'opzione individuale.

Anche in questo caso sono molto limitati i tentativi di quantificazione. I più recenti dati di fonte OCSEL-CISL, relativi ai soli 2.196 accordi aziendali siglati nel biennio 2016-2017, indicano ad esempio in circa 330.000 i lavoratori interessati da contratti contenenti elementi di WA. Per questo la lettura derivata di questo dato a partire dalle comunicazioni dei *Provider* si presenta come particolarmente utile per avanzare nella lettura scientifica.

Richiamando anche in questo caso i limiti di un'analisi come quella proposta, complessivamente i **lavoratori registrati sui portali dei *Provider*** (lavoratori che hanno a disposizione un *budget* di WA spendibile) **sono 1.691.652**.

Di questi l'81,7% ha utilizzato almeno una volta i beni e servizi presenti nei vari portali, potendo avere a disposizione cifre molto differenziate in ragione del livello di inquadramento (**tabella 3**). Anche in questo caso si conferma quanto già ipotizzato in letteratura: il livello di inquadramento è utilizzato in prevalenza per identificare le categorie omogenee di lavoratori cui si applica il PWA, sperequando in questo modo il *budget* disponibile in ragione della RAL del lavoratore²¹.

²¹ Cfr. G.Argentin - L. Pesenti - A. Perra, *Welfare aziendale e profili di bisogno dei lavoratori: analisi su un gruppo di panieri di beni e servizi*, paper presentato alla IX Conferenza Espanet Italia, Università di Macerata, 22-24 settembre 2016.



Tabella 3 – Budget welfare disponibile, per livello di inquadramento

Settore	Percentuale di aziende
Dirigenti	2.522,76
Quadri	1.441,07
Impiegati	805,41
Operai	519

Fonte: elaborazioni ALTIS su dati rilevati

Mediamente **il 13,3% del budget disponibile (“Conto Welfare”)** per ciascun lavoratore beneficiario di **un PWA resta inutilizzato**. Che sorte subisce questa parte del *total reward* del lavoratore? Il residuo non allocato in servizi di WA viene prevalentemente destinato ai fondi pensionistici di categoria (modalità prevista come prioritaria nella metà dei *Provider*) o se ne prevede lo slittamento nell’ambito del “Conto Welfare” fruibile l’anno successivo (nel 45% dei casi). Solo in una quota residuale di imprese il *budget* non utilizzato viene perduto, oppure se ne prevede l’erogazione in denaro con tassazione agevolata (ove il titolo della sua corresponsione sia stato il Premio di Risultato).

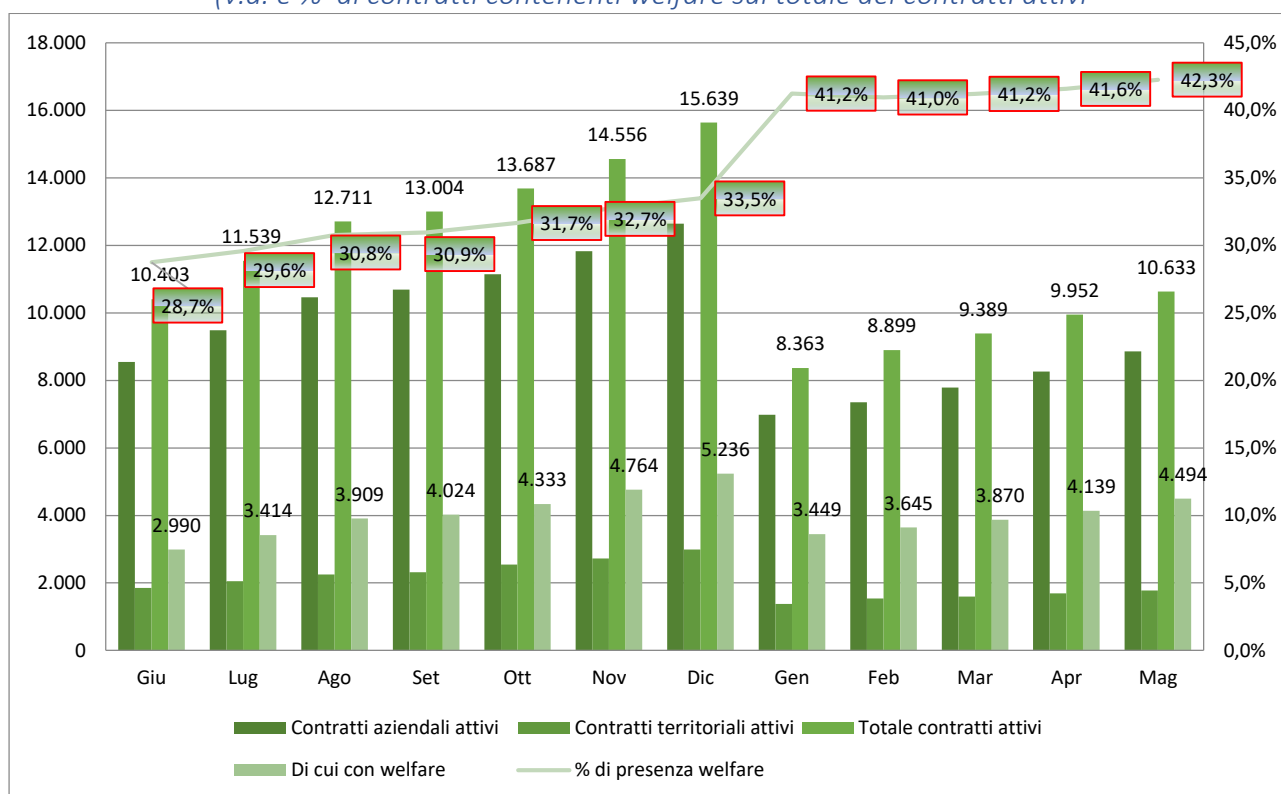
Il Premio di Risultato

L’ultimo argomento di approfondimento è relativo alla conversione in servizi di welfare del Premio di Risultato (PdR), tema che appare tanto rilevante (in termini comunicativi e di retoriche politiche e sindacali) quanto poco analizzato nelle sue ricadute empiriche pratiche.

L’unico dato ufficiale dal quale muovere per una valutazione dimensionale del fenomeno è offerta dai dati del Ministero del Lavoro riferiti al deposito delle dichiarazioni di conformità dei contatti aziendali stipulati (anche) al fine di accedere alla defiscalizzazione dei PdR. Si tratta, ad oggi, dell’unica fonte a carattere nazionale su questo tema, ancorché limitata ad una parte della contrattazione di secondo livello e attualmente ferma al 15 maggio 2018 (non essendo più stato comunicato il dato aggiornato dopo l’avvento del nuovo Governo).



Figura 6 – Contratti di II livello attivi e contratti contenenti welfare
(v.a. e % di contratti contenenti welfare sul totale dei contratti attivi)



Fonte: elaborazioni ALTIS su dati Ministero del Lavoro

Gli ultimi dati disponibili (figura 6) segnalavano la presenza di 10.633 contratti attivi (tra aziendali e territoriali), dei quali il 42,3% (4.494), con una crescita di incidenza (al netto delle fluttuazioni stagionali legate ai cicli di contrattazione) costante nel tempo.

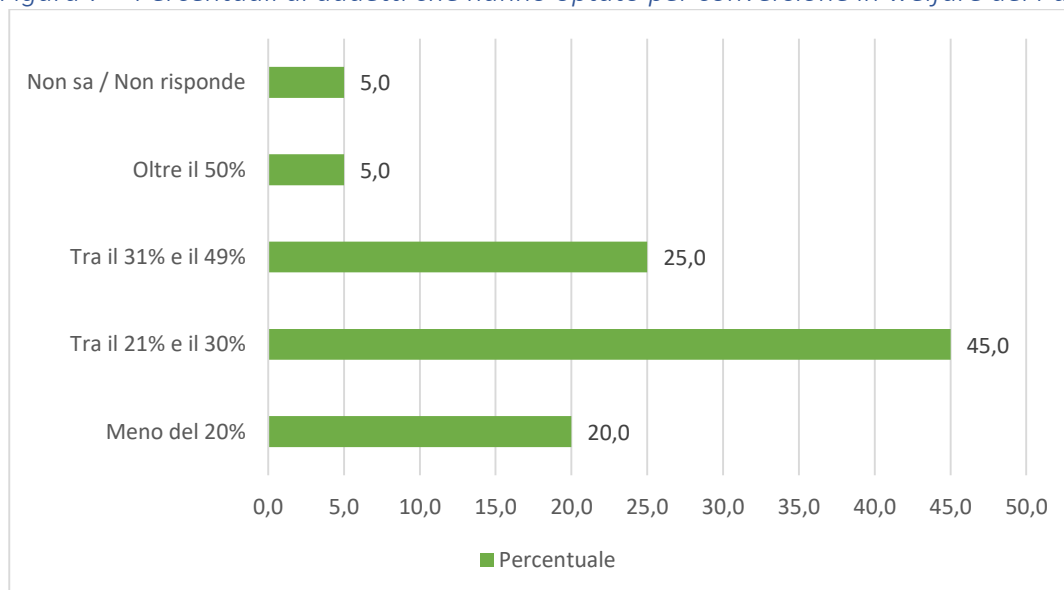
I *Provider* da noi intervistati dichiarano di avere raccolto da questa fonte circa il 20,4% del loro fatturato. Si tratta dunque di una componente non secondaria, le cui dimensioni sembrano però confermare una delle ipotesi che il dibattito di questi anni ha preso ad avanzare con maggior insistenza: ovvero, l'impossibilità di ricondurre le esperienze di Welfare Aziendale prioritariamente al tema del PdR. Di fatto, solo 1/5 dei fatturati dei soggetti intermediari vengono prodotti da questa fonte, che sembra dunque assumere (forse correttamente, potremmo aggiungere) una configurazione a sostegno o a completamento di PWA maggiormente strutturati. Questa impostazione appare ragionevole in particolare in relazione con la particolare tipologia di bene scambiato, che non presenta le caratteristiche di variabilità e imprevedibilità che hanno invece i PdR. Tema chiave, molto dibattuto, è però in particolare quella della effettiva adesione da parte dei lavoratori alla possibilità di conversione. Si tratta infatti di una opzione individuale, anche se è



possibile che in fase di contrattazione le parti decidano di vincolare almeno una quota del PdR a servizi di WA.

I dati da noi raccolti (figura 7) segnalano come **per il 65% dei Provider intervistati la percentuale di adesione sia inferiore al 30% dei lavoratori serviti**, confermando anche in questo caso l'ipotesi di una tendenziale resistenza da parte dei lavoratori alla rinuncia al denaro per sostituirli con *benefit* e servizi di welfare. Dentro questo sottogruppo, la quota di PdR convertito è in media del 41,3%.

Figura 7 – Percentuali di addetti che hanno optato per conversione in welfare del PdR



Fonte: elaborazioni ALTIS su dati rilevati