



## WELFARE AZIENDALE: IL MERCATO DEI PROVIDER.

### FLASH REPORT DI AGGIORNAMENTO – 5<sup>a</sup> edizione NOVEMBRE 2022

a cura di **Luca Pesenti** e **Giovanni Scansani** (Università Cattolica - Milano)

#### 1. LE BASI CONCETTUALI

- Prosegue, per il quinto anno, il monitoraggio del mercato dei *Provider* dei servizi di supporto al Welfare Aziendale (WA), avviato nel 2018 grazie alla disponibilità di **ALTIS – Università Cattolica**.
- Con il termine “**Provider**” s’identificano gli operatori dei servizi gestionali di supporto al WA definiti da **tre caratteri distintivi**:
  - dispongono di specifici **portali web based**;
  - attraverso i quali le aziende datrici di lavoro possono mettere a disposizione dei loro dipendenti un **menu di servizi** di WA accessibili (o la cui fruizione sia rendicontabile) direttamente tramite il portale stesso;
  - i servizi di WA sono acquistabili grazie a un *budget* individuale di spesa (cd. «**Conto Welfare**») messo a disposizione dei lavoratori in forza di un contratto (CCNL, contratto integrativo aziendale o quello territoriale), di un regolamento aziendale o unilateralmente dall’azienda ovvero in base ad un *mix* di tali fonti.
- È possibile classificare i *Provider* sulla base di **due criteri**:
  - la **proprietà** (o meno) della piattaforma *web* dedicata alla fruizione dei servizi di WA;
  - la **centralità** (o meno) della vendita dei servizi di supporto al WA rispetto al complessivo giro d’affari generato dal singolo operatore.
- Sulla base di questi due criteri, identifichiamo **tre tipologie** di operatori:
  - **Provider “puri”**: proprietari della piattaforma e con il loro *core-business* concentrato nella gestione dei servizi di supporto al WA
  - **Provider “ibridi”**: proprietari della piattaforma e con il loro *core-business* concentrato su altre attività tuttavia sinergiche con quelle afferenti il WA
  - **Provider “reseller”**: non proprietari della piattaforma (utilizzano quella di altri *Provider*) con *core-business* concentrato su altre attività pur sempre sinergiche al WA. In questo gruppo si può isolare anche una tipologia residuale di cd. **Provider reseller specializzati** ossia non proprietari della piattaforma, ma con *core-business* concentrato sul WA.

*Una definizione*

*Due criteri distintivi*

*Tre tipologie*

## 2. I DATI DI MONITORAGGIO 2022

- Anche quest'anno (come già nel 2021) il settore si caratterizza per una **stasi nell'andamento della sua dinamica quantitativa**. Come si era già evidenziato nella precedente edizione del *Report*, il mercato dei *Provider* - da almeno due anni a questa parte - sembra aver raggiunto il suo punto di saturazione. In particolare, **sembrano ormai possibili solo due tipi di dinamiche**: **1)** lievi oscillazioni della differenza numerica tra *newcomer* e *player* uscenti (per la cessazione dell'attività o per la sua dismissione se secondaria rispetto al *business* principale) e **2)** spostamenti da una tipologia ad un'altra in funzione di scelte strategiche. Tuttavia, come si dirà più oltre, sembrano maturare le premesse per una stagione di ritrovato slancio nella partecipazione al settore (e non solo in termini di nuovi ingressi) che potrebbe esprimere le sue prime manifestazioni già nel corso del 2023.
- Il censimento del 2022 evidenzia la presenza sul mercato di **103 Provider** (-1 rispetto al 2021). Il risultato è dato dal saldo fra la dismissione dell'attività di due *Provider* classificati come "*reseller*" e la comparsa di un nuovo *competitor*, della medesima tipologia, proveniente dal settore delle Compagnie assicuratrici, a conferma del perdurante interesse per il WA operativo da parte delle realtà di questo comparto (che, da sole, rappresentano l'8,7% del numero totale dei *Provider* attivi).
- Dei **103 Provider** ad oggi censiti:
  - **46 sono proprietari** della piattaforma (come nel 2021) di cui:
    - 25 "puri" (23 nel 2021: +2)
    - 22 "ibridi" (23 nel 2021: - 1)
  - **56 sono di tipo "reseller"** (58 nel 2021: -2).
- Le piattaforme proprietarie sono il **45,6%** del totale e sono riconducibili ai *Provider* "puri" nel **24,3%** dei casi e ai *Provider* "ibridi" nel **21,4%**. Queste piattaforme, però, alimentano anche il fenomeno del "*reselling*", che caratterizza la restante quota delle piattaforme attive in Italia con la conseguenza che, sul piano dell'utilizzazione dei portali dedicati al WA, i *Provider* "puri" e quelli "ibridi" assorbono il **100%** delle transazioni generate dalle diverse misure "sociali" e di sostegno al reddito delle quali beneficiano i lavoratori.
- Come rilevato fin dall'inizio di questa attività di monitoraggio (che resta tuttora l'unica fonte scientificamente attendibile sulle dinamiche di questo mercato), la maggior parte degli operatori è di tipo "*reseller*" (**54,4%** del totale - **Fig. 1**). Si tratta di realtà (spesso di rilevanti dimensioni, come Banche, Assicurazioni e

*I due "movimenti"  
del mercato*

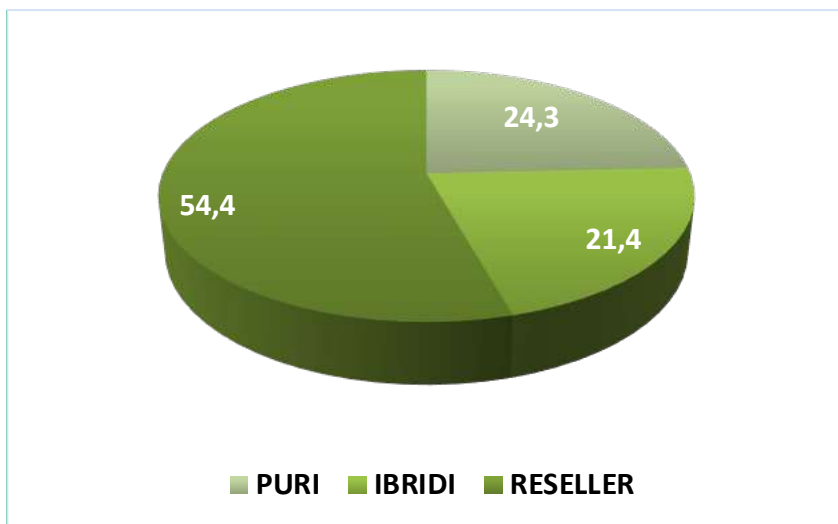
*103 Provider censiti:  
24 sono "puri"*

*Le piattaforme sono  
di proprietà nel  
45,6% dei casi, ma  
gestiscono il 100%  
delle transazioni*

*La maggioranza degli  
operatori è di tipo  
reseller, tra cui  
figurano gli attori di  
maggiori dimensioni*

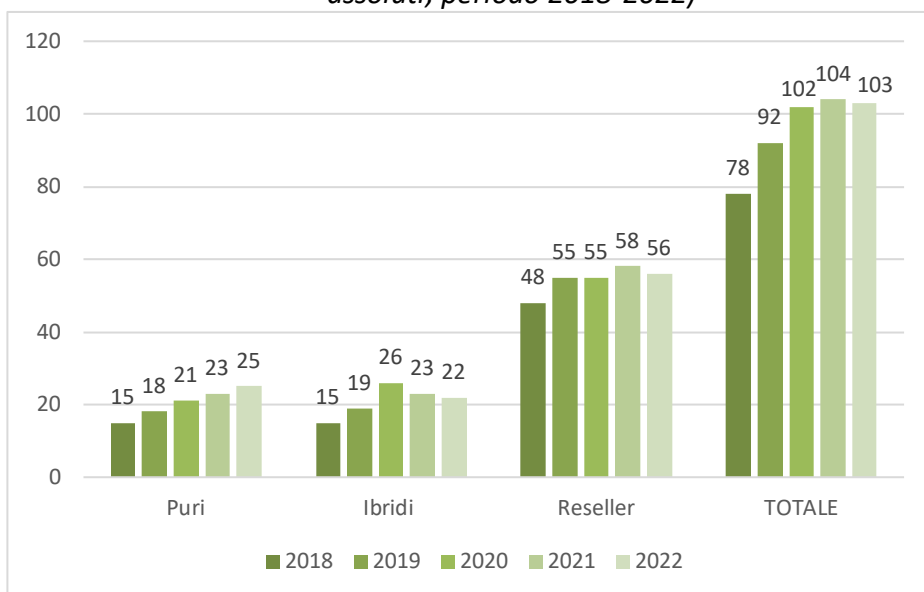
*Broker*) che hanno privilegiato una scelta “snella” basata sull'utilizzazione di piattaforme di proprietà di terzi (ossia di *Provider* “puri” o “ibridi”) delle quali si avvalgono attraverso formule di “rivendita” o di “segnalazione commerciale” ritraendo da ciò un'ulteriore fonte di ricavi ed un completamento della propria offerta di servizio.

*Figura 1 – Le tre tipologie di provider (in % sul totale, anno 2022)*



- Come si è già osservato, gli operatori complessivamente censiti (**Fig. 2**) sono diminuiti di una sola unità rispetto al 2021. Per la prima volta si registra un saldo negativo nel totale degli attori attivi, dopo un periodo di fortissima accelerazione (+32% dal 2018 a oggi).

*Figura 2 – Provider: evoluzione per tipologia (valori assoluti; periodo 2018-2022)*



*Un mercato cresciuto molto in fretta ma giunto forse al “tetto”*

- Osservando con maggior livello di dettaglio i “movimenti” all’interno delle singole aree di provenienza degli operatori (**Tab. 1**) si può notare l’uscita di due realtà dal *cluster* “Società/Studi di consulenza HR e Consulenti del lavoro” e l’incremento del numero dei *Provider* “puri”. Tale ultimo dato è frutto però di una “riclassificazione” che riguarda, in un caso, un operatore in precedenza attivo (anche) come emettitore di buoni pasto (e quindi in precedenza indicato come *Provider* “ibrido”) che ha ceduto tale attività ed è ora presente tramite una Società controllata proprietaria della piattaforma ed attiva in modo dedicato nel settore dei servizi di supporto al WA (come tale è stata inserita tra i *Provider* “puri” di tipo *profit*).

Analogamente è accaduto per il secondo caso da ascrivere stavolta ad una compagnia assicuratrice che da operatore “reseller” può ora considerarsi “puro” avendo anch’essa costituito una società dedicata alla gestione di una piattaforma proprietaria. Quest’ultima riclassificazione (che elimina una realtà del settore assicurativo) “manda a zero” i movimenti in questo settore nel quale, invece, deve considerarsi l’avvenuto debutto di un nuovo *player* (attivo come “reseller”). Il settore assicurativo, quindi, nel 2022 ha continuato a testimoniare il suo interesse per il presidio dell’ambito operativo dei servizi gestionali di supporto al WA che è, ovviamente, molto sinergico rispetto ai suoi tradizionali canali di *business*.

*Tabella 1 – Settore di provenienza dei Provider  
(valori assoluti e differenza 2022 vs. 2021)*

	2022	2022 vs. 2021
<b>PURI profit</b>	<b>21</b>	<b>2</b>
<b>Ass. Datoriali</b>	<b>11</b>	<b>=</b>
<b>Studi di consulenza</b>	<b>10</b>	<b>-2</b>
<b>Payroll</b>	<b>9</b>	<b>=</b>
<b>Assicurazioni</b>	<b>8</b>	<b>=</b>
<b>Broker</b>	<b>8</b>	<b>=</b>
<b>Agenzie per il lavoro</b>	<b>8</b>	<b>=</b>
<b>Terzo Settore</b>	<b>6</b>	<b>=</b>
<b>Soc. Emittitrici</b>	<b>6</b>	<b>-1</b>
<b>Banche</b>	<b>4</b>	<b>=</b>
<b>Reseller specializzati</b>	<b>3</b>	<b>=</b>
<b>PURI non profit</b>	<b>4</b>	<b>=</b>
<b>Mutue</b>	<b>2</b>	<b>=</b>
<b>Soc. Finanziarie</b>	<b>1</b>	<b>=</b>
<b>Reti sanitarie</b>	<b>1</b>	<b>=</b>
<b>Tour Operator</b>	<b>1</b>	<b>=</b>
	<b>103</b>	<b>-1</b>

- È interessante notare inoltre che **la sola tipologia in crescita sia quella dei *Provider* “puri”**, mentre le altre due tipologie o sono in calo (“ibridi”) o vivono in una condizione più alterna (“reseller”). Tuttavia, il calo del numero dei *Provider* “ibridi” e di quelli

Tra “riclassificazioni” e (pochi) nuovi ingressi

Solo i “puri” sono in crescita

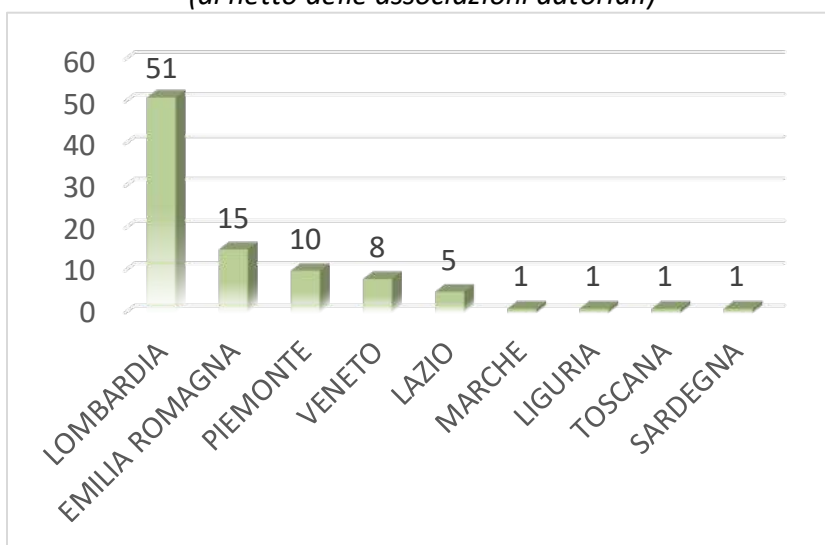
“reseller”, quando è associato alla trasformazione di uno o più di essi in *Provider* “puri”, è segno non già di un indebolimento, ma semmai di un **rafforzamento del settore** proprio per la dimostrazione, da parte di quegli operatori, del loro grado di interesse per il mercato e per le sue potenzialità nelle quali provano in tal modo di credere.

- L’analisi della distribuzione territoriale (**Fig. 3**) dei *Provider* riflette quella delle prassi di WA ed evidenzia la nettissima prevalenza di soggetti basati nelle regioni del **Nord** (85 operatori presenti). In particolare, in Lombardia si concentrano **51** *Provider*, seguiti dai **15** presenti in Emilia-Romagna, dai **10** attivi in Piemonte e dagli **8** ubicati nel Veneto.

Nel **Centro Italia** sono presenti **7** *player* (erano 9 nel 2021).

L’area **Sud e Isole** si conferma poco attiva e registra la presenza di **un solo** *Provider* (in Sardegna). Si tratta di un dato la cui emersione era stata già registrata nel *Report* del 2021 e che attesta, ad un tempo, sia la scarsa diffusione del WA nell’area in questione, sia l’insufficienza della proposta territoriale che nel 2022 non si è ulteriormente evoluta.

**Figura 3 – Distribuzione regionale dei Provider (al netto delle associazioni datoriali)\***



\* Sono state escluse le associazioni datoriali censite come “reseller” in quanto le loro numerose sedi territoriali avrebbero alterato l’analisi della distribuzione geografica dei *Provider*.

**Il WA e i suoi  
Provider sono più  
diffusi nel Nord  
Italia**

- L'area metropolitana di **Milano** continua ad essere il contesto di insediamento preferito dai *Provider*. Qui sono infatti attivi ben **44** dei 93 *Provider* presenti a livello nazionale (escludendo dal conteggio le 10 associazioni datoriali che agiscono su scala nazionale come *reseller*). Dunque il **47,31%** degli operatori sono basati nell'area metropolitana del capoluogo lombardo e qui continuano ad essere presenti in maggior numero **in tutte e tre le tipologie considerate** (8 "puri", 13 "ibridi" e 23 "reseller").
- Tra il 2020 e il 2021 **quattro *Provider* hanno modificato il proprio statuto e sono diventati *Società Benefit***. Nel 2022 un altro *Provider profit* ha proceduto in tal senso e dunque, attualmente, sono **5** gli operatori che hanno optato per questa qualificazione (di cui quattro della categoria "puri" *profit* e uno in rappresentanza della categoria "puri" *non profit*).
- Come **indicazione per il futuro** si segnala che nuovi ingressi nel settore potranno derivare in conseguenza dell'interesse che stanno dimostrando alcune Società europee e *start-up* del settore ***Fintech***. Alcune di queste (già presenti all'estero nei segmenti *flexible benefit*, buoni pasto e *fringe benefit*) stanno guardando all'Italia come possibile nuovo mercato di sbocco e il loro ingresso potrebbe essere associato a soluzioni tecnologiche ed operative diverse rispetto a quelle dei "tradizionali" *Provider* che operano con piattaforme *web-based*. **L'effetto che potrebbe derivarne sarebbe quello di una rivitalizzazione del mercato che, dopo anni di rapido sviluppo, sembra ormai poco incline all'innovazione di prodotto e di servizio.** Tale condizione è in parte dovuta anche alla presenza di regolamentazioni non sempre allineate all'evoluzione tecnologica e che ora la "**transizione digitale**" potrebbe forse indurre a rivisitare, anche sulla spinta della possibile comparsa di questi nuovi attori del mercato.

Milano è la  
"capitale" del  
Welfare Aziendale

Provider Società  
Benefit: +1

2023: l'innovazione  
arriverà dalle *Fintech*?

## Autori



### **Luca Pesenti**

Professore Associato di Sociologia generale nella Facoltà di Scienze Politiche e sociali.

Membro del collegio docenti della Scuola di Dottorato in "Social Work and Personal Social Services" (Università Cattolica del Sacro Cuore).

Direttore scientifico dell'Executive Master "Terzo settore e Impresa Sociale" (ALTIS, Università Cattolica del Sacro Cuore).

E-mail: [luca.pesenti@unicatt.it](mailto:luca.pesenti@unicatt.it)

[Profilo docente – Università Cattolica](#)



### **Giovanni Scansani**

Docente a contratto all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano dove coordina il Laboratorio "Progettazione dei Piani di Welfare Aziendale" nell'ambito dei Corsi tenuti dal Prof. Luca Pesenti.

Già CEO di società appartenenti a gruppi internazionali attivi nel settore dei servizi per il benessere individuale ed organizzativo è consulente di organizzazione del lavoro e welfare aziendale.

E-mail: [giovanni.scansani@unicatt.it](mailto:giovanni.scansani@unicatt.it)

[Profilo docente – Università Cattolica](#)



### **ALTIS Università Cattolica**

ALTIS è l'Alta Scuola dell'Università Cattolica del Sacro Cuore che si occupa di management e imprenditorialità per lo sviluppo sostenibile. Sin dalla sua fondazione, nel 2005, ALTIS persegue questa mission tramite attività di ricerca, consulenza e formazione.

E-mail: [altis@unicatt.it](mailto:altis@unicatt.it)

Sito: [altis.unicatt.it](http://altis.unicatt.it)

Telefono: 02 7234 8383