

WELFARE AZIENDALE: IL MERCATO DEI PROVIDER.

FLASH REPORT DI AGGIORNAMENTO – 7^a edizione DICEMBRE 2024

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

1. LE BASI CONCETTUALI

- Prosegue, per il settimo anno, il monitoraggio del mercato dei *Provider* dei servizi di supporto al Welfare Aziendale (**WA**), avviato nel 2018 con **ALTIS – Università Cattolica di Milano**.
- 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 mettono a disposizione dei loro dipendenti un **menu di servizi di WA** accessibili e rendicontabili tramite il portale stesso;
 - i servizi di WA sono resi accessibili grazie a un *budget* individuale (cd. «**Conto Welfare**») messo a disposizione dei lavoratori in forza di un contratto (CCNL, contratto integrativo aziendale o territoriale) o unilateralmente (regolamento aziendale o liberalità), ovvero in base ad un *mix* di tali fonti, ivi inclusa la possibile conversione del Premio di Risultato in beni e servizi di WA.
- Classifichiamo 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 del singolo operatore.
- Sulla base di questi due criteri identifichiamo **tre tipologie** di operatori:
 - **Provider “puri”**: proprietari della piattaforma e con il *core-business* concentrato nei servizi di supporto al WA;
 - **Provider “ibridi”**: proprietari della piattaforma e con il *core-business* concentrato su altre attività tuttavia sinergiche con quelle afferenti il WA;
 - **Provider “reseller”**: non proprietari della piattaforma (utilizzano quella di altri *Provider*) e con il *core-business* concentrato su altre attività 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 DEL MONITORAGGIO 2024

- Risulta ormai consolidata la “**quota 100**” raggiunta dal mercato. Dal 2020, anno del superamento del numero di 100 operatori attivi, non è si è più scesi sotto questa soglia quantitativa. Negli anni successivi al 2020 si sono registrate solo piccole variazioni (positive o negative) anche se questa dinamica evidenzia una contenuta accelerazione proprio nel 2024 come risultante di un più marcato (rispetto al passato) **processo di sostituzione** di operatori uscenti con nuovi protagonisti che si affacciano nel settore dei servizi di gestione dei Piani di WA.
- Il censimento del 2024 evidenzia, così, la presenza di **108 Provider (+4** rispetto al 2023). Come nel 2023 si registra un certo dinamismo in entrata e in uscita dal mercato: il saldo positivo è stato determinato dall'**uscita dal mercato di 4 Provider (che si aggiungono agli 8 usciti lo scorso anno)** compensati dall'**ingresso di 8 nuovi competitor** di tipo “ibrido” o “reseller” (si aggiungono ai 9 del 2023). In soli due anni, dunque, registriamo 12 *Provider* in uscita e ben 17 in entrata, a segnalare l'esistenza di una rilevante concorrenza e (come vedremo) anche di positivi segnali di innovazione.
- Uno dei dati più eclatanti è legato al **disimpegno del Terzo Settore**: dal 2021 al 2024 i soggetti *non profit* impegnati come *Provider* (“puri” o “ibridi”) si sono dimezzati (**da 10 a 5**) e solo in quest'ultimo anno ne sono usciti dal mercato ben 3. Si tratta di un segnale ormai robusto della difficoltà di questo tipo di imprese nell'affrontare un mercato rispetto al quale non sembrano completamente attrezzati per reggere logiche di tipo competitivo e *business to business*.
- Un secondo segnale di grande rilievo che investe il *cluster* dei *Provider* “puri” è dato dal fatto che, per la prima volta, nessun nuovo ingresso è registrabile in questa categoria ed anzi siamo di fronte ad una inedita (ancorché contenuta) contrazione del loro numero complessivo (**-2 vs. 2023**).
- Analizzando la provenienza dei *newcomer*, se il dato più significativo nel 2023 fu il debutto sul mercato di aziende appartenenti al settore **Fintech**, il 2024 evidenzia come quella spinta sembri per ora essersi fermata (probabilmente la necessità di dover verificare l'effettiva risposta da parte dei datori di lavoro può aver messo in *stand-by* qualche nuovo ingresso). Più tradizionale, rispetto alle dinamiche storiche del mercato, è la provenienza dei nuovi operatori apparsi nel 2024 che provengono principalmente dai settori della **consulenza HR**, del **pay-roll** e del **brokeraggio assicurativo**.

*Si consolida la
“quota 100”*

*108 Provider censiti,
si conferma una
robusta dinamica
in/out*

*Terzo Settore in
uscita?*

*Provider “puri” in
contrazione*

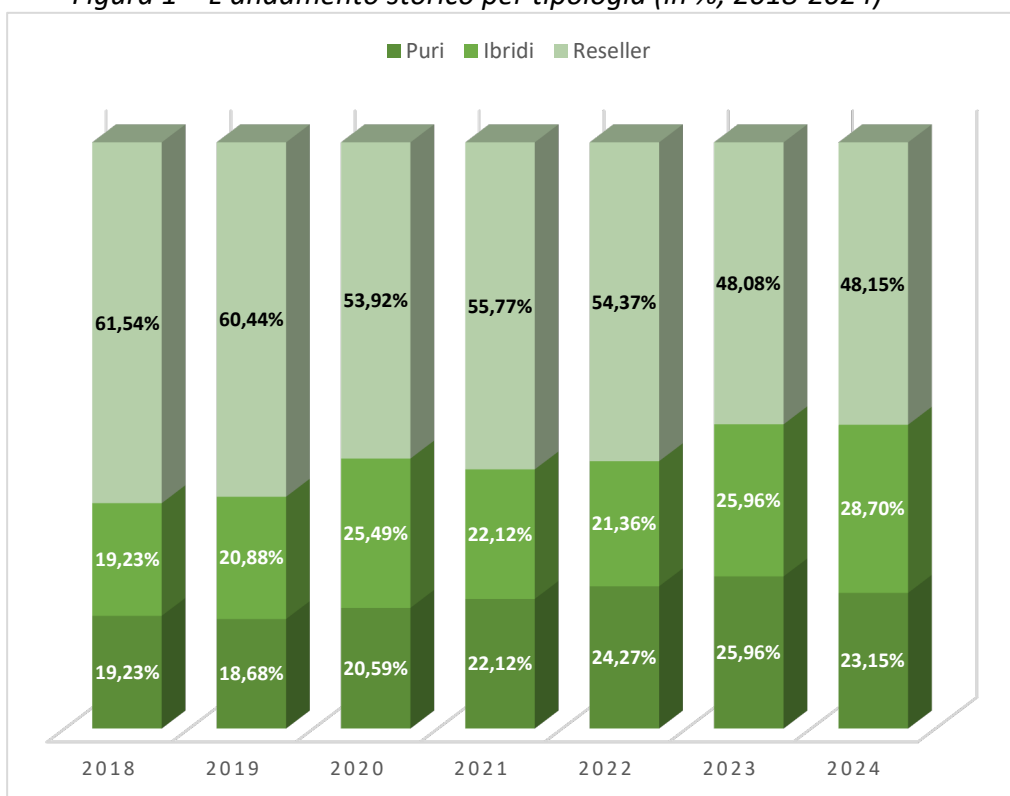
*Chi sono i
“newcomer”*

□ Dal punto di vista della ripartizione **per tipologia** di *Provider*, il 2024 registra la presenza:

- di **25 “puri”**: in contrazione di 2 unità rispetto al 2023;
- di **31 “ibridi”**: con *core-business* diverso dalla gestione di piattaforme per il WA, ma sinergico a tale attività (in crescita di 4 unità rispetto al 2023).
- di **52 “reseller”** (2 in più rispetto al 2023).

Nonostante lo *stop* all’espansione dei *Provider* “puri” (nessun nuovo ingresso), si conferma il dato riferito alle sole piattaforme proprietarie già registrato nel 2023. Anche nel 2024, infatti, la natura proprietaria di queste piattaforme è superiore, in numero, a quella delle piattaforme dei *Provider* cd. “reseller”. Si tratta (**figura 1**), complessivamente, del **51,85%** del totale dato dalla somma della quota del 23,15% (i portali dei *Provider* “puri”) e della quota del 28,7% (i portali dei *Provider* “ibridi”).

Figura 1 – L’andamento storico per tipologia (in %, 2018-2024)



□ La **figura 1** segnala altresì come gli operatori di tipo “reseller” rappresentino la componente più rilevante del mercato, benché divenuta nel tempo una maggioranza “relativa” e non più “assoluta”. Nel 2024 si registra per la prima volta (dal 2021) un recupero in termini assoluti che permette di mantenere intatta la presenza nel mercato al **48,1%**. Si tratta di realtà (spesso di rilevanti dimensioni,

La distribuzione per tipologia

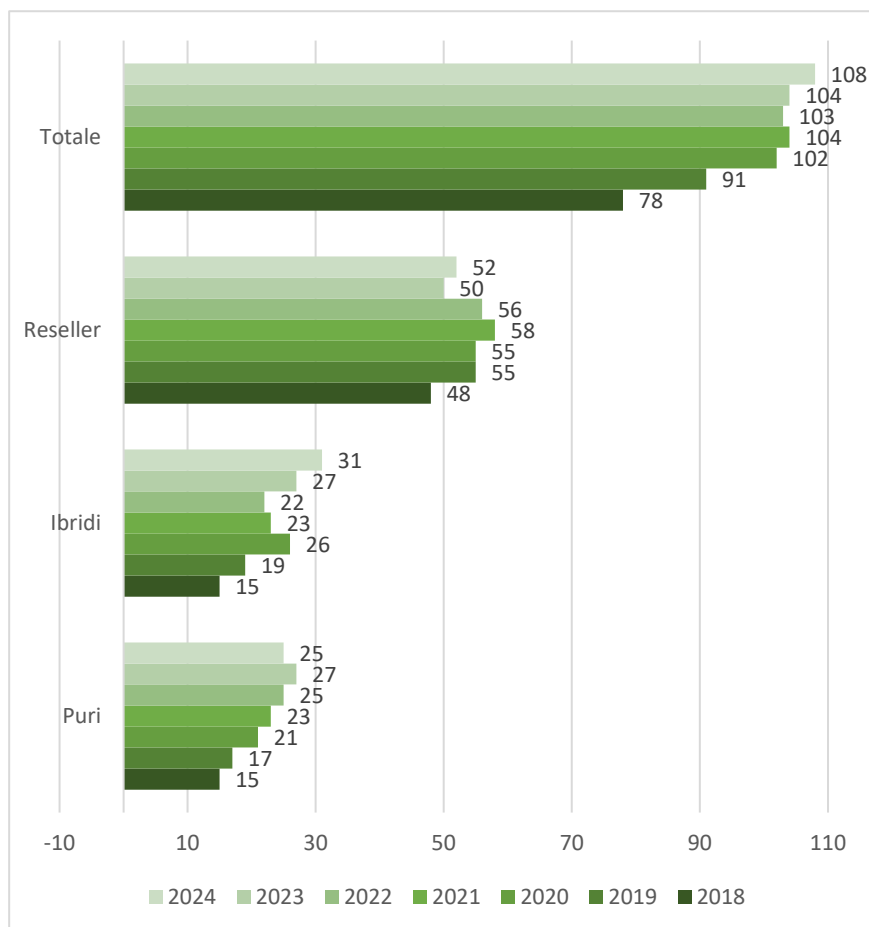
I “proprietari” si confermano maggioranza del mercato

I “reseller” tornano a crescere (ma non cambia il loro “peso” nel mercato)

come Banche, Assicurazioni e *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 dei loro ricavi e soprattutto un completamento della loro offerta che consente di sostenere un diverso *core-service* con la sinergica gestione anche dei servizi dedicati ai piani di WA.

- Come si è già osservato, gli operatori complessivamente censiti (**figura 2**) sono cresciuti, al netto delle uscite, di 4 unità rispetto al 2023, il che evidenzia come il periodo preso in esame sia stato caratterizzato da una **rinnovata vitalità del settore** dopo quattro anni (inevitabilmente segnati dalla crisi economica determinata dalla pandemia) di staticità in termini di operatori attivi. Come si può notare, negli ultimi anni sono stati gli “ibridi” a trainare il mercato e il *trend* è confermato anche nel 2024.

Figura 2 – Evoluzione per tipologia (valori assoluti; periodo 2018-2024)



Segnali di rinnovata vitalità: gli “ibridi” trainano

- Il livello di dettaglio dei “movimenti” all’interno delle singole aree di provenienza degli operatori è indicato nella sottostante *Tabella 1*. In crescita, come già rilevato, sono in particolare le Società di consulenza (+2), il settore assicurativo (+3) e quello sanitario (con un operatore aggiuntivo sia tra le mutue sia tra le reti sanitarie).

*Tabella 1 – Settore di provenienza dei Provider
(valori assoluti e differenza 2024 vs. 2023)*

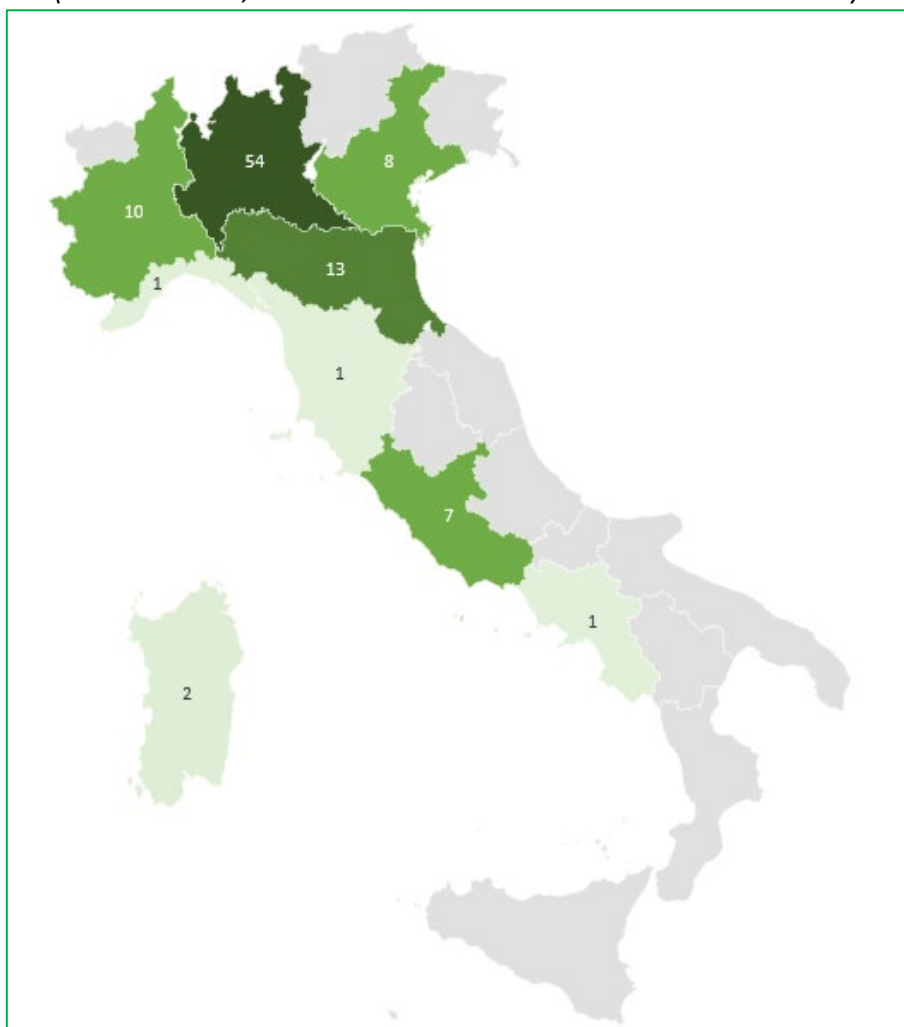
Settore prevalente	2023	2024
Puri Profit	21	20
Associazioni datoriali	11	11
Società di Consulenza	11	13
Payroll	8	9
Agenzie per il Lavoro	8	8
Broker Assicurativi	8	10
Terzo Settore	4	2
Società Emittitrici	6	6
Società Assicuratrici	8	9
Banche	4	4
Reseller specializzati	3	3
Puri TS	4	3
Mutue	2	3
Società finanziarie	1	1
Reti Sanitarie	1	2
Tour operator	0	0
Fintech	1	1
Puri Fintech	2	2
OO.SS.	1	1
Totale	104	108

- L’analisi della distribuzione territoriale dei *Provider* (**Mappa 1**) riflette quella delle prassi di WA ed evidenzia la nettissima prevalenza di *player* basati nelle regioni del **Nord** (**86** operatori presenti in totale; **+4** vs. 2023). In particolare, in Lombardia si concentrano **54** *Provider* (+2 vs. 2023), seguiti dai **13** dell’Emilia-Romagna (come nel 2023), dai **10** attivi in Piemonte (+1 vs. 2023) e dagli **8** ubicati nel Veneto (+1 vs. 2022).

Nel **Centro Italia** sono presenti **9** *player* (+1 vs. 2023) di cui 7 a Roma (+1 vs. 2023). L’area **Sud e Isole** registra la presenza costante di **3** *Provider* di cui 2 basati in **Sardegna** e nella medesima provincia (Sassari). Il dato conferma le permanenti criticità dello sviluppo del WA nell’area geografica in questione, come del resto confermato dalla letteratura e da numerose ricerche sulla diffusione nazionale del fenomeno e sulla sua distribuzione territoriale.

La distribuzione per settore di provenienza

*Mappa 1 – Distribuzione regionale dei Provider
(valori assoluti, al netto delle associazioni datoriali e sindacali) **



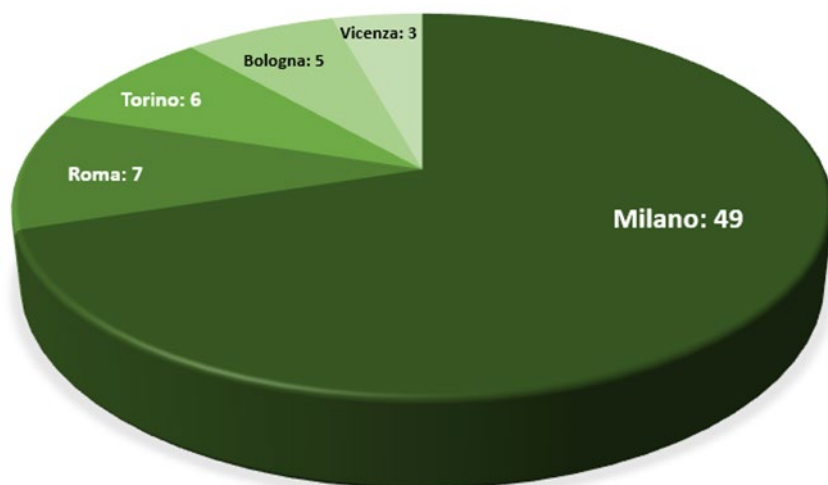
* Sono state escluse le associazioni datoriali censite come “reseller” in quanto le loro numerose sedi territoriali avrebbero alterato l’analisi della distribuzione geografica dei Provider. Analogamente non si è tenuto conto di organizzazioni sindacali dotate di piattaforme in reselling.

- L’area metropolitana di **Milano** continua ad essere il contesto di insediamento preferito dai Provider (**figura 4**). Qui, infatti, dei 100 Provider attivi a livello nazionale (al netto di 11 organizzazioni rappresentative che agiscono come reseller) ne sono presenti ben **49** (erano 47 nel 2023). Dunque si conferma il peso della metropoli lombarda che esprime il **50,5%** degli operatori. A Milano continuano ad essere presenti in maggior numero anche **tutte e tre le tipologie considerate** (9 “puri”, 17 “ibridi” e 23 “reseller”).

Distribuzione territoriale: Nord (e Lombardia) sempre capofila

Milano è la “capitale” del Welfare Aziendale

Figura 3 – Distribuzione provinciale dei Provider
(province con almeno 2 player e al netto di associazioni sindacali)



- I *Provider* che operano perseguendo finalità di beneficio comune, ossia come **Società Benefit**, sono **raddoppiati** essendo ora **14** (erano 7 nel 2023), segno che - come rilevato anche nei nostri precedenti *Report* - sta progressivamente maturando la presa di coscienza della coerenza di questa qualificazione rispetto alla natura dei servizi gestiti ed ai positivi impatti sociali di cui è capace il settore.
- Tra le più significative novità (di cui avevamo dato un'anticipazione nel 2023) vi ora la decisa evidenza del crescente interesse, da parte delle aziende datrici di lavoro, per l'introduzione di servizi che consentano ai dipendenti di conoscere ed accedere, con maggiore facilità, all'ampia offerta pubblica di misure ed agevolazioni (anche di carattere fiscale) che vanno sotto il nome (ormai invalso nel settore) di **Public Benefit**. L'ampliamento del contenuto delle prestazioni di *welfare* (complessivamente inteso: privato e pubblico) messe a disposizione dei lavoratori è reso possibile grazie all'impiego di **specifiche nuove piattaforme** che realizzano la cd. **Welfare Integration**, ossia l'integrazione dell'offerta delle numerose misure proprie del Welfare Pubblico (in particolare, **bonus statali, regionali e comunali**) nel quadro delle iniziative del *welfare* d'impresa. Sotto il profilo che ci occupa, queste innovative soluzioni di servizio, offerte da *player* che non si pongono in concorrenza con i *Provider*, hanno reso possibile la creazione di un **nuovo segmento di mercato**: quello dei **Welfare Integration Partner** presenti sul mercato con 5 attori.
- Come **indicazione per il futuro** possiamo quindi confermare il *trend* che avevamo già segnalato nella precedente edizione e notare come il possibile sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche anche tra i *Provider* "tradizionali" potrà essere l'effetto di un *benchmark* con le proposte degli operatori *Fintech* entrati di recente nel settore. Questi ultimi potrebbero beneficiare della "monetarizzazione" del WA derivante dalla conferma dell'innalzamento della soglia massima di esenzione

Provider Società Benefit:
+7

Nuovi player: i "Welfare Integration Partner"

Prospettive

fiscale e previdenziale dei *Fringe Benefit* (1.000 euro per i lavoratori senza figli a carico e 2.000 euro per chi ne abbia). Evoluzioni tecnologiche e nuovi contenuti per i servizi di WA (grazie alla *Welfare Integration*) porteranno ad una **rivitalizzazione del mercato** sia quanto all'**innovazione di prodotto**, sia quanto all'**innovazione di servizio** delle quali - ed è ciò che conta - potranno beneficiare tanto le imprese e i lavoratori, quanto le stesse misure di welfare (aziendale e pubblico) che potranno esprimere una maggiore efficacia grazie alla loro sinergica risposta ai bisogni dei beneficiari.

Per citare questo report: Pesenti L., Scansani G. (2024), *Welfare Aziendale: il Mercato dei Provider - Flash Report*, VII edizione, ALTIS – Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, dicembre 2024.