



WELFARE AZIENDALE: IL MERCATO DEI PROVIDER.

FLASH REPORT DI AGGIORNAMENTO – 6^a edizione DICEMBRE 2023

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

1. LE BASI CONCETTUALI

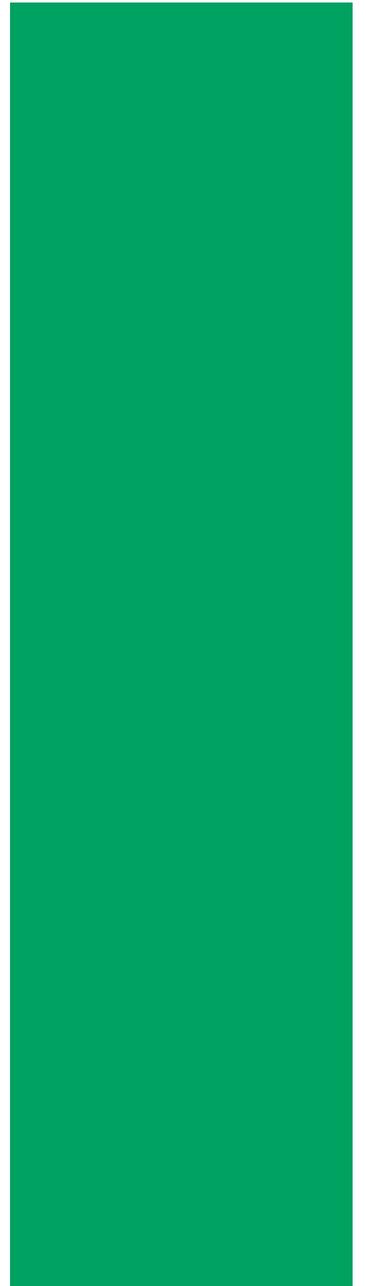
- Prosegue, per il sesto anno, il monitoraggio del mercato dei *Provider* dei servizi di supporto al Welfare Aziendale (WA), avviato nel 2018 grazie alla disponibilità di **ALTIS Graduate School of Sustainable Management dell'Università Cattolica di Milano**.
- Con il termine “**Provider**” s’identificano 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 possono mettere a disposizione dei loro dipendenti un **menu di servizi** di WA accessibili e rendicontabili 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 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.
- 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, ma sinergiche al WA. In questo gruppo si può isolare anche una tipologia residuale di cd. **Provider reseller specializzati** ossia non proprietari della

Una definizione

Due criteri distintivi

Tre tipologie

piattaforma, ma con *core-business* concentrato sul WA.



2. I DATI DEL MONITORAGGIO 2023

- Sembra confermata l'ipotesi della probabile saturazione del mercato: dal 2020, anno del superamento della quota-simbolo di 100 operatori, l'andamento appare costante, con piccole variazioni annuali (positive o negative). Saturazione non significa tuttavia assenza di dinamismo: la dimensione quantitativa registrata nel 2023 (**104 operatori**) è infatti la risultante di un **processo di sostituzione** di operatori uscenti con nuovi protagonisti che si affacciano nel settore dei servizi di supporto per la gestione dei Piani di Welfare Aziendale (resi con le due tradizionali formule dei *Fringe* e dei *Flexible Benefit* cui di recente si è aggiunta anche quella dei *Public Benefit*, espressione di *bonus* e agevolazioni di natura pubblica sinergici, per contenuto e finalità, con le iniziative del *welfare* privato d'impresa).
- Si confermano dunque due dinamiche già apprezzate nel *Report 2022*: **1)** la presenza di lievi oscillazioni della differenza numerica tra *newcomer* e operatori uscenti (per la cessazione dell'attività o per la sua dismissione se secondaria rispetto al *business* principale o in forza di operazioni di acquisizione) e **2)** spostamenti da una tipologia ad un'altra in funzione di scelte strategiche. Trova dunque conferma quanto segnalato nel 2022: *"Sembrano maturare le premesse per una stagione di ritrovato slancio nella partecipazione al settore che potrebbe esprimere le sue prime manifestazioni già nel corso del 2023"*. È quanto si è poi effettivamente verificato.
- Il censimento del 2023 evidenzia la presenza sul mercato di **104 Provider (+1** rispetto al 2022). Come detto, tale risultato di sostanziale equilibrio non deve essere scambiato per un segnale di stagnazione. Al contrario, per la prima volta, viene registrata una significativa dinamica di entrata/uscita dal mercato: il saldo positivo di una sola unità è determinato dall'**uscita dal mercato di ben 8 Provider** (2 "puri", 2 "ibridi" e 4 "reseller") compensati dall'**ingresso di 9 nuovi competitor**, (4 "puri", 4 "ibridi" e un "reseller").
- Analizzando la provenienza dei *newcomer*, il dato probabilmente più significativo è legato al debutto in questo mercato di aziende appartenenti al settore **Fintech** (3 realtà). Più "ordinaria" rispetto alle dinamiche storiche del mercato è invece la crescita di interesse da parte di aziende provenienti dal settore della **consulenza HR** (4 realtà). Da segnalare anche l'ingresso, come *Provider* "di categoria" (con la formula del *reselling*), di un'organizzazione rappresentativa dei lavoratori (dirigenti del terziario). Si tratta in quest'ultimo caso di un'importante novità, anche se probabilmente difficilmente replicabile: non a caso alcune grandi sigle sindacali si sono interrogate, già alcuni anni fa, sull'opportunità di dotarsi di una propria soluzione o di creare un *Provider* specializzato, senza tuttavia giungere a una conclusione positiva a causa delle indubbe complessità che una simile scelta porterebbe con sé.

Un mercato "satturo" in cui prende avvio un processo di sostituzione

Due dinamiche (confermate dopo il loro esordio nel 2022)

104 Provider censiti, con una notevole dinamica in/out

Chi sono i "newcomer"

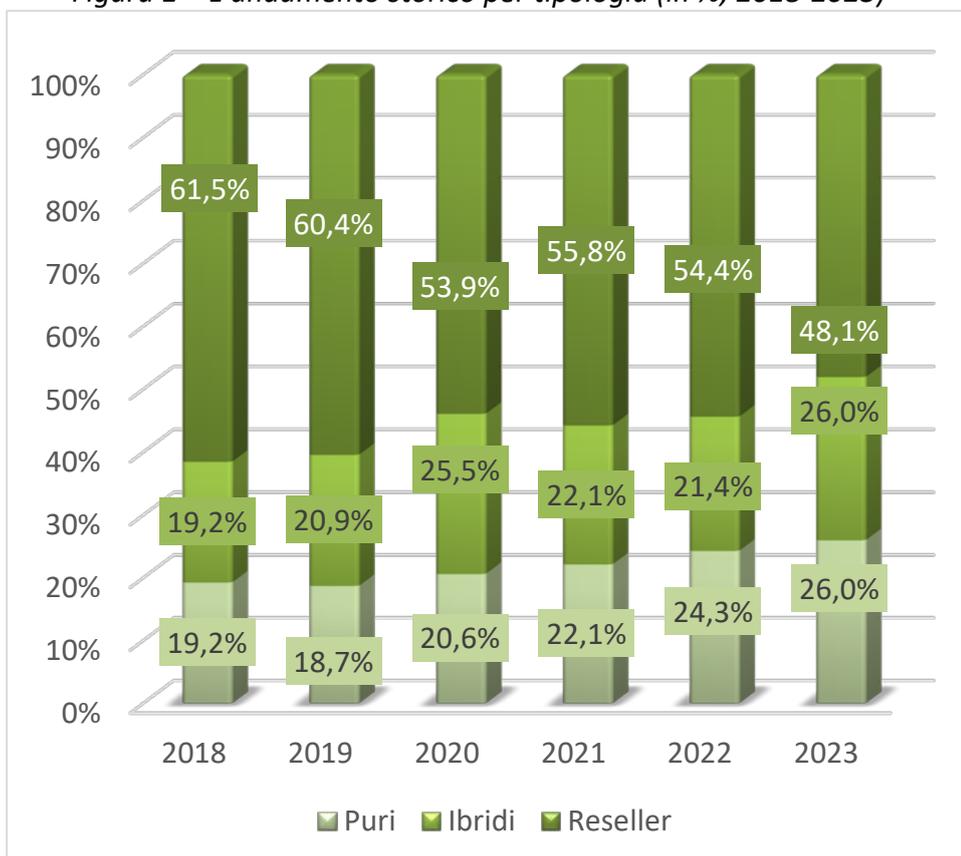
□ Dal punto di vista delle dinamiche interne alle differenti tipologie di *Provider*, il dato più rilevante registrato nel 2023 è la forte crescita degli operatori proprietari della piattaforma offerta sul mercato, cresciuti dai 46 del 2022 agli attuali 54 (+8). Di questi:

- 27 sono di natura “**puri**” e dunque specializzati unicamente nel settore del Welfare Aziendale (in crescita di 2 unità rispetto al 2022);
- 27 sono di natura “**ibrida**” e dunque con *core-business* diverso, ma sinergico al settore del Welfare Aziendale (in crescita di 5 unità rispetto al 2022).

I rimanenti 50 soggetti sono dunque di natura “**reseller**” e sono in diminuzione di 6 unità rispetto al 2022.

□ Il dato probabilmente più rilevante registrato nel 2023 è legato alle piattaforme proprietarie, che rappresentano complessivamente il **52%** del totale e sono pariteticamente distribuite nella misura del 26% tra *Provider* “puri” e *Provider* “ibridi”. **Il dato complessivo delle piattaforme di proprietà dei singoli player** (“puri” e “ibridi”) è, per la prima volta, superiore a quello delle complessive piattaforme dei **reseller** (figura 1). Sul piano dell'utilizzazione dei portali dedicati al Welfare Aziendale, i *Provider* “puri” e quelli “ibridi” assorbono in ogni caso il 100% delle transazioni generate dalle diverse misure di sostegno delle quali beneficiano i lavoratori.

Figura 1 – L'andamento storico per tipologia (in %, 2018-2023)



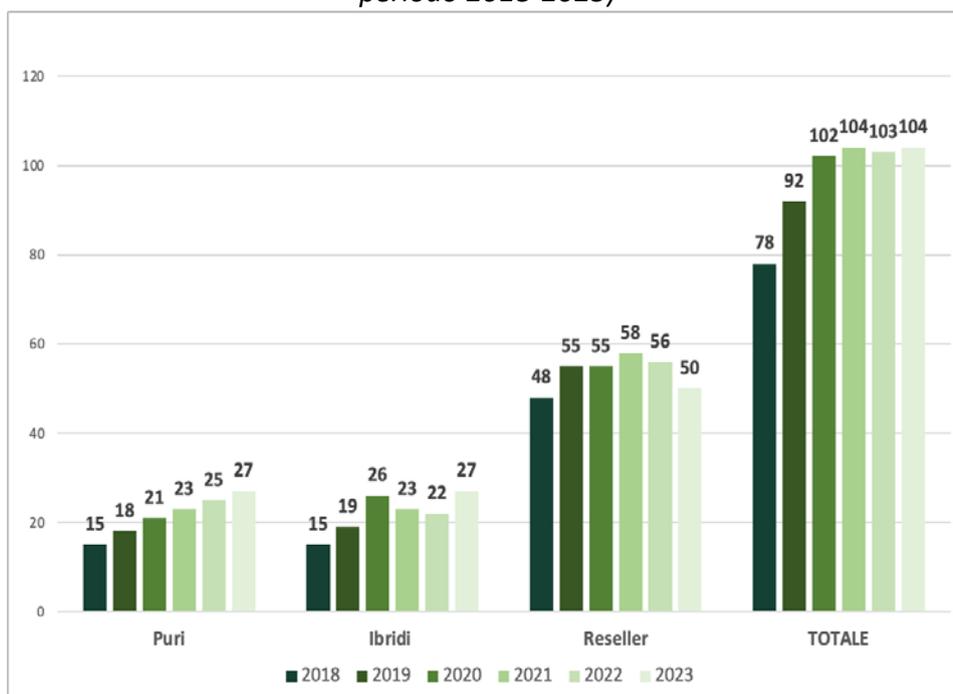
La distribuzione per tipologia

I “proprietari” diventano maggioranza del mercato

□ La *figura 1* segnala come fin dall’inizio di questa nostra attività di monitoraggio (che resta tuttora l’unica fonte scientificamente attendibile sulle dinamiche di questo mercato), la maggior parte degli operatori sia sempre stata di tipo “reseller”. Si tratta di realtà (spesso di rilevanti dimensioni, 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 ed un completamento della loro offerta di servizio. La riduzione del loro numero complessivo rispetto al 2022 (con la conseguente attuale collocazione minoritaria rispetto alle piattaforme proprietarie) dà conto del fatto che la dinamica storica, rafforzata dalla concomitante meccanica di uscite/ingressi degli operatori, **premia maggiormente scelte che pongono la proprietà della piattaforma come elemento strategico fondamentale per lo sviluppo del *business***. Non potrebbe essere che così pensando, ad esempio, ai nuovi protagonisti del mercato di origine (o aventi fisionomia) *Fintech*.

□ Come si è già osservato, gli operatori complessivamente censiti (*Figura 2*) sono cresciuti di una sola unità rispetto al 2022 e sembrano mostrare un ormai raggiunto “tetto massimo” di operatori accoglibili in questo particolare segmento di mercato. Ma come detto ciò che ha caratterizzato il periodo preso in esame è la sottostante **intensa dinamica di cessazioni/nuovi ingressi** ulteriormente resa significativa dalla comparsa di operatori provenienti dal settore (o dotati del *know-how* specifico) delle **società *Fintech***.

Figura 2 – Evoluzione per tipologia (valori assoluti; periodo 2018-2023)



**La lunga “ritirata”
del reselling**

**Raggiunto il “tetto
massimo”, ma
entrano le *Fintech***

- L'ingresso di realtà *Fintech* che propongono l'impiego di **Card accettate sui circuiti bancari** rappresenta una sfida per i *Provider* "tradizionali" non solo sul piano dell'evoluzione tecnologica, ma anche su quello del complessivo inquadramento giuridico e fiscale della materia (sia rispetto ai *Fringe*, sia rispetto alla fruizione dei *Flexible Benefit*). In questo filone di riflessione si colloca anche la lettura che può darsi all'ingresso, da quest'anno (come peraltro già segnalato nel *Flash Report 2022*), di un gruppo internazionale *leader* nei **sistemi di pagamento** e nella gestione di *employee benefit* che ha rilevato il secondo operatore del settore (il primo a capitale in precedenza interamente italiano).
- Il livello di dettaglio dei "movimenti" all'interno delle singole aree di provenienza degli operatori è indicato nella sottostante *Tabella 1*.

*Tabella 1 – Settore di provenienza dei Provider
(valori assoluti e differenza 2023 vs. 2022)*

	2023	2022	diff. Vs. 2022
PURI profit	21	21	0
Associazioni Datoriali	11	11	0
Società/Studi consulenza HR + CdL	11	10	1
Payroll	8	9	-1
Assicurazioni	8	8	0
Broker	8	8	0
Agenzie per il Lavoro	8	8	0
Terzo Settore	4	6	-2
Soc. Emittitrici	6	6	0
Banche	4	4	0
Reseller specializzati	3	3	0
PURI non profit	4	4	0
Soc. Finanziarie	1	1	0
Reti Sanitarie	1	1	0
Fintech	1	0	1
Mutue	2	2	0
Organizzazioni Sindacali	1	0	1
PURI-Fintech	2	0	2
Tour Operator	0	1	-1
TOTALE	104	103	-1

- L'analisi della distribuzione territoriale (*Figura 3*) dei *Provider* riflette quella delle prassi di Welfare Aziendale ed evidenzia la nettissima prevalenza di *player* basati nelle regioni del **Nord (82 operatori** presenti in totale ma -3 vs. 2022). In particolare, in Lombardia si concentrano **52 Provider** (+1 vs. 2022), seguiti dai **13** dell'Emilia-Romagna (-2 vs. 2022), dai **9** attivi in Piemonte (-1 vs. 2022) e dai **7** ubicati nel Veneto (-1 vs. 2022).
Nel **Centro Italia** sono presenti **8 player** (+1 vs. 2022) di cui 6 a Roma. L'area **Sud e Isole** registra ora la presenza di **3 Provider** grazie all'ingresso di due nuove realtà entrambe basate in **Campania** (che si affiancano alla preesistente basata in **Sardegna**). Si tratta di un dato

*Una sfida per i
Provider tradizionali*

*La distribuzione per
settore di attività
prevalente*

*Distribuzione
territoriale: Nord (e
Lombardia)
sempre capofila*

che, pur crescendo quantitativamente, attesta sia la scarsa diffusione del Welfare Aziendale nell'area in questione, sia l'insufficienza della proposta degli operatori presenti in questi territori il cui numero e la cui evoluzione, al momento, non sembra in grado di sostenere quei processi di diffusione delle prassi che, soprattutto nel Nord Italia, devono invece una parte importante della loro successo proprio ed anche all'intensa attività consulenziale e commerciale svolta dai numerosi e ben strutturati *Provider* ivi presenti (i quali agiscono a livello nazionale e quindi possono costituire una barriera all'ingresso in aree meno *welfare oriented* come appunto il Sud e le Isole).

Figura 3 – Distribuzione regionale dei Provider (valori assoluti, al netto di associazioni sindacali) *

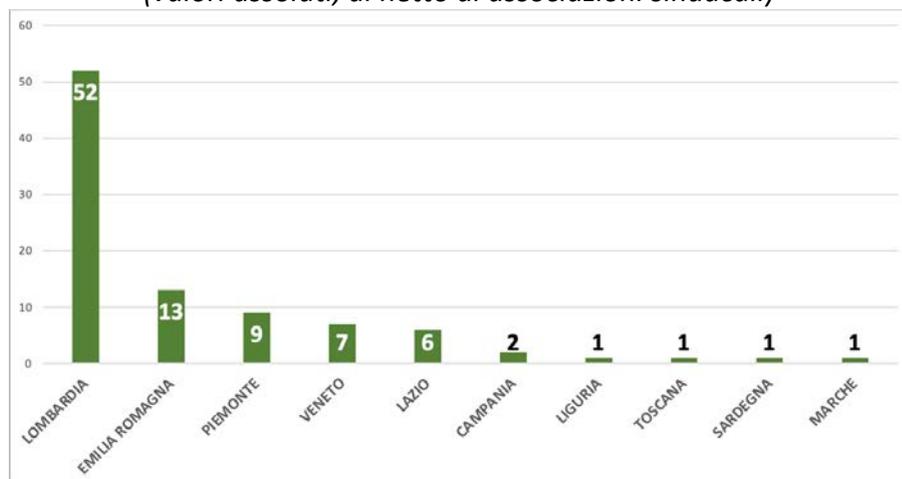
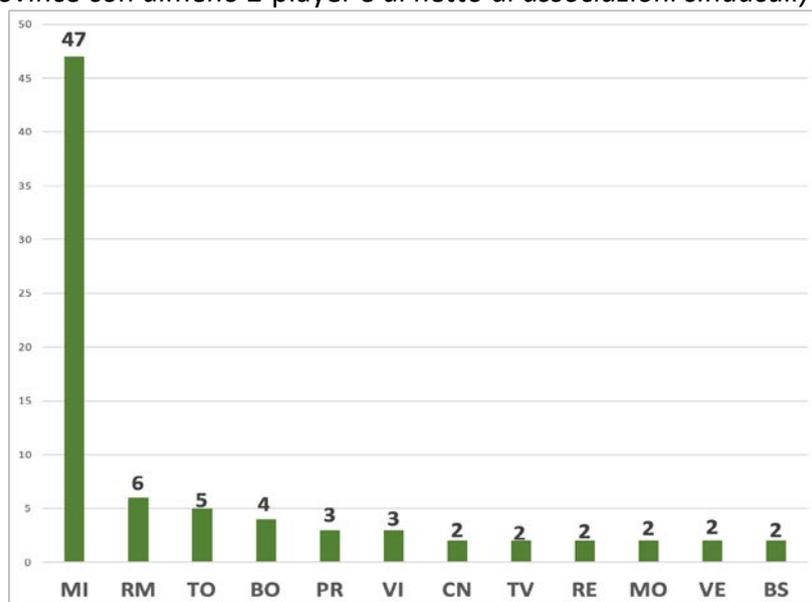


Figura 4 – Distribuzione provinciale dei Provider (province con almeno 2 player e al netto di associazioni sindacali) *



* 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 sono infatti attivi ben **47** (erano 44 nel 2022) dei 93 *Provider* presenti a livello nazionale (al netto di 11 organizzazioni rappresentative che agiscono su scala nazionale come *reseller*). Dunque cresce il peso della metropoli lombarda che dal precedente **47,31%** passa ad esprimere il **50,54%** degli operatori. A Milano continuano ad essere presenti in maggior numero anche **tutte e tre le tipologie considerate** (9 “puri”, 16 “ibridi” e 22 “reseller”).
- I *Provider* che hanno modificato il proprio statuto e sono diventati **Società Benefit** sono saliti a **7** (erano 5 nel 2022), segno che una presa di coscienza della coerenza che questa qualificazione dell'attività e degli impegni in termini di “beneficio comune” che essa presuppone e comporta, sia pure lentamente, si sta facendo strada anche in questo settore.
- Come **indicazione per il futuro** segnaliamo il possibile sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche anche tra i *Provider* “tradizionali” che potranno trarre beneficio dal *benchmark* con le proposte degli operatori *Fintech* entrati di recente nel settore. 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**. Quanto invece all'**innovazione di servizio**, l'ingresso di operatori attivi nell'ambito della “nuova frontiera” della cd. **Welfare Integration** (piattaforme che offrono servizi informativi sui *bonus* pubblici e assistenza nell'acquisizione dei sostegni economici in cui quelle misure si sostanziano e che non necessitano di stanziamenti aziendali aggiuntivi) potrà favorire quella più volte ricercata **sinergia tra Welfare Aziendale e Welfare Pubblico** ottenendo, a vantaggio di imprese e lavoratori, un più equilibrato completamento tra *Fringe*, *Flexible* e *Public Benefit*.

Milano è la “capitale” del Welfare Aziendale

Provider Società Benefit: +2

2024: innovazioni di prodotto e di servizio

Per citare questo report: Pesenti L., Scansani G. (2023), *Welfare Aziendale: il Mercato dei Provider - Flash Report*, VI edizione, ALTIS Graduate School of Sustainable Management dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, dicembre 2023.