



I QUADERNI DI



Tuttowelfare.info

Luca Pesenti e Giovanni Scansani

**Provider: il welfare aziendale
come mercato.**

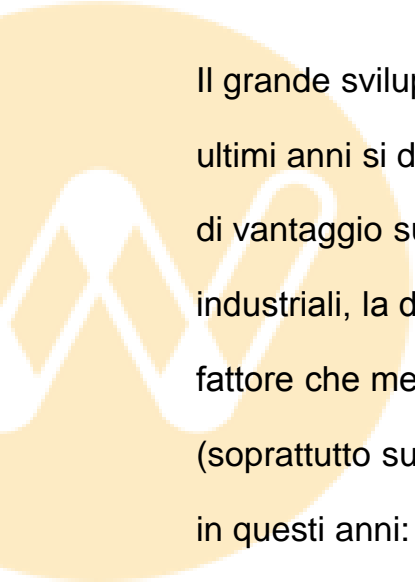
WORKING PAPER

Agosto 2018

Indice

- Introduzione pag. 3
 - Non solo Provider pag. 4
 - Provider: una definizione pag. 6
 - Le tre tipologie di Provider pag. 8
 - Chi sono e quanti sono i Provider in Italia pag. 12
 - Le dimensioni del mercato del Welfare Aziendale pag. 15
 - La grande assente: la cultura individuale del Welfare Aziendale pag. 20
-
- Autori pag. 22
 - Il progetto Tuttowelfare.info pag. 23

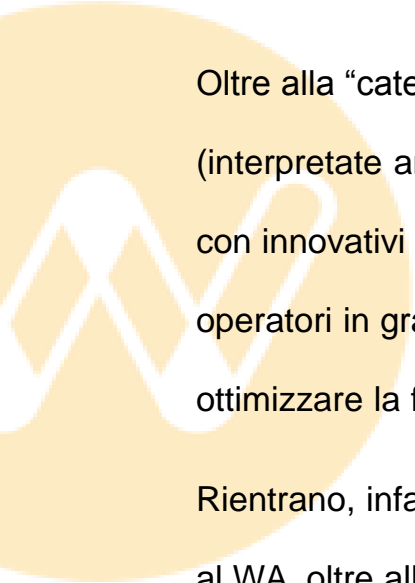
Introduzione



Il grande sviluppo del Welfare Aziendale (WA) registrato negli ultimi anni si deve a molti e concomitanti fattori: la legislazione di vantaggio sul piano fiscale, la modernizzazione delle relazioni industriali, la diffusione di una cultura specifica. Ma c'è 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 dei cosiddetti *Provider*.

A questi attori del mercato va senz'altro riconosciuto un importante contributo alla diffusione delle iniziative di WA favorita dalle rilevanti semplificazioni operative e gestionali da essi offerte alle imprese e agli stessi lavoratori destinatari dei Piani di Welfare Aziendale (PWA) che hanno trasformato questi ultimi, 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*).

Non solo provider

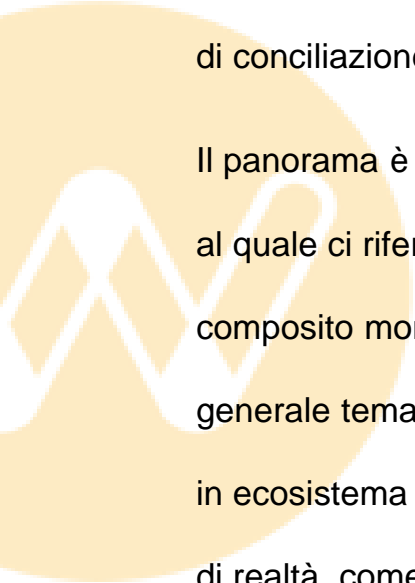


Oltre alla “categoria” dei *Provider*, la diffusione delle prassi di WA (interpretate anche come domanda di servizi alla quale rispondere con innovativi *business model*) ha attirato un numero crescente di operatori in grado di offrire soluzioni coerenti con la necessità di ottimizzare la fruizione e la complessiva gestione dei PWA.

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

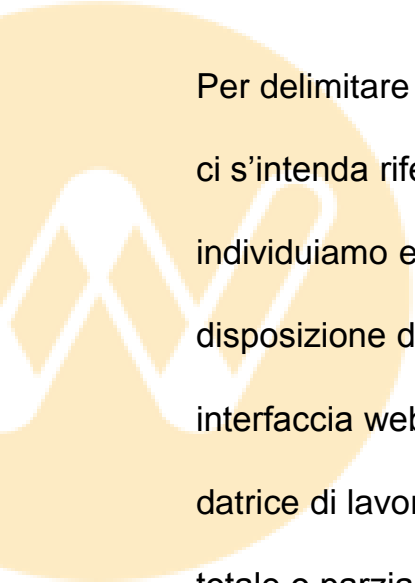
però assumerne l'intera gestione (si pensi alle società che tramite appositi siti *internet* offrono servizi domestici, sanitari, ricreativi e di conciliazione vita-lavoro).



Il panorama è dunque variegato e una delimitazione del campo al quale ci riferiamo varrà a differenziarlo dalla restante parte del composito mondo degli operatori a vario titolo collegabili al più generale tema del WA: complessivamente si tratta di muoversi in ecosistema nel quale sono ormai presenti oltre un centinaio di realtà, come emerge dal censimento curato dall'*advisor* milanese Valore Welfare, società specializzata nella consulenza alle imprese per la definizione ed il monitoraggio dei programmi di WA.

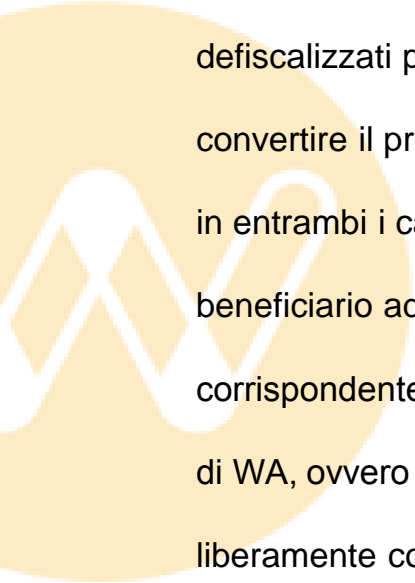
La numerosità delle realtà operative censite, associata al crescente numero di aziende nelle quali “si fa welfare”, dà conto dello sviluppo che ha sin qui caratterizzato il welfare d'impresa. E la crescita, soprattutto negli ultimi tre anni, del numero dei *player* entrati nel mercato dei servizi di supporto al WA 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”).

Provider: una definizione



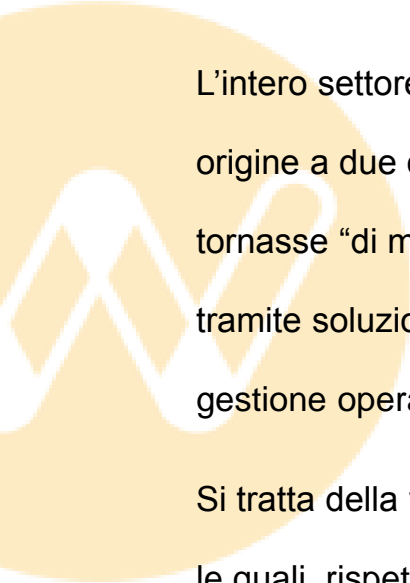
Per delimitare il campo di analisi occorre anzitutto chiarire a chi ci s'intenda riferire con il termine *Provider*. Con questo termine individuiamo esclusivamente quegli operatori che mettono a disposizione dei lavoratori delle aziende clienti l'accesso tramite interfaccia web ai servizi previsti dal 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).

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 (cd. "Conto Welfare") 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 tre fondamentali parametri:

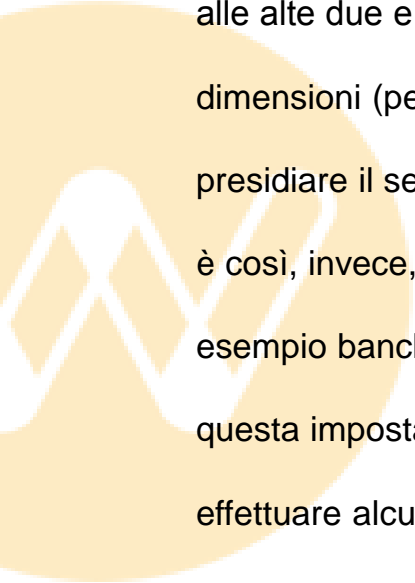
1. la proprietà della piattaforma informatica utilizzata;
2. il grado di specializzazione con la quale i servizi di supporto al WA sono gestiti per il tramite della piattaforma stessa;
3. la condizione che identifica gli operatori che, pur offrendo sul mercato soluzioni *web-based*, le realizzano utilizzando la piattaforma di un altro soggetto che altrimenti sarebbe stato un loro concorrente diretto (in tal caso, invece, trasformato in un *partner* operativo).

Ne derivano, così, tre tipologie di *player*:

- 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).



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

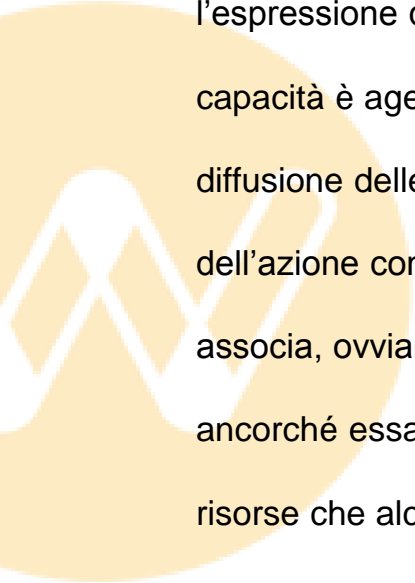
Il censimento realizzato sulla base delle informazioni raccolte da “Valore Welfare” evidenzia (ad oggi) la presenza sul mercato di **78 Provider** dei quali **30** sono proprietari della piattaforma (equamente distribuiti in **15** “puri” e **15** “ibridi”) mentre i restanti **48** sono di tipo “reseller”.

Ne consegue 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”).

Il censimento restituisce anche i settori di provenienza dei *Provider* (ovviamente ne sono esclusi quelli “puri” che possiamo ascrivere ad un vero e proprio nuovo settore di provenienza del tutto a sé stante).

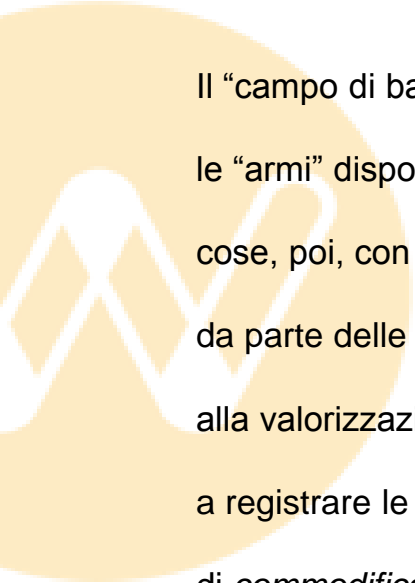
Nella tabella seguente riportiamo la quantità di aziende attive (*Provider* “ibridi” e “*reseller*”) per singolo settore citato, nonché il peso percentuale espresso dal singolo settore sul totale di 78 *player* censiti).

Settore di provenienza	n.	%
Banche	8	10,3
Società emettitrici	7	9
Società di consulenza HR	7	9
Società payroll	7	9
Reseller specializzati	7	9
Agenzie per il lavoro	6	7,7
Compagnie assicuratrici	6	7,7
Terzo settore	5	6,4
Associazioni datoriali	4	5,1
Broker assicurativi	4	5,1
Mutue	2	2,6



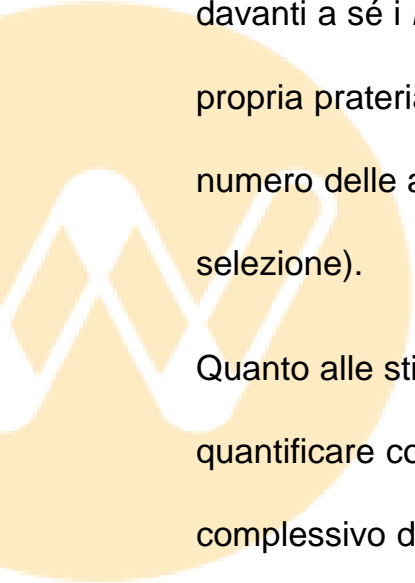
Se si considera che, per ciascun ambito di provenienza, gli operatori attivi come *Provider* “ibridi” o “*reseller*” sono spesso l’espressione delle realtà aziendali di maggiori dimensioni e capacità è agevole comprendere quale spinta propulsiva alla diffusione delle prassi di WA potrà derivare dalla continuità dell’azione commerciale posta in essere da queste realtà cui si associa, ovviamente, l’azione specializzata dei *Provider* “puri”, ancorché essa non sia paragonabile quanto a potenzialità con le risorse che alcuni dei principali *competitor*, appartenenti alle altre due categorie, possono mettere in campo (un esempio su tutti: Generali-Welion - unico caso, sinora, di *Provider* “*reseller*” che ha costituito una società *ad hoc* per presidiare il mercato dei servizi di gestione dei PWA - ha annunciato un piano che prevede qualcosa come 100 assunzioni entro il 2019 e l’investimento di 50 milioni di euro per l’estensione dei suoi servizi).

Le dimensioni del mercato del Welfare Aziendale



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.


Secondo una recente indagine [Censis - Eudaimon](#) 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” .



Come si nota, anche prescindendo dalle rilevanti diversità delle stime, non solo il mercato ha enormi potenzialità di sviluppo, ma davanti a sé i *Provider* che resteranno in piedi hanno una vera e propria prateria per crescere (benché, in relazione al rilevante numero delle aziende sin qui attive, sia logico attendersi una futura selezione).

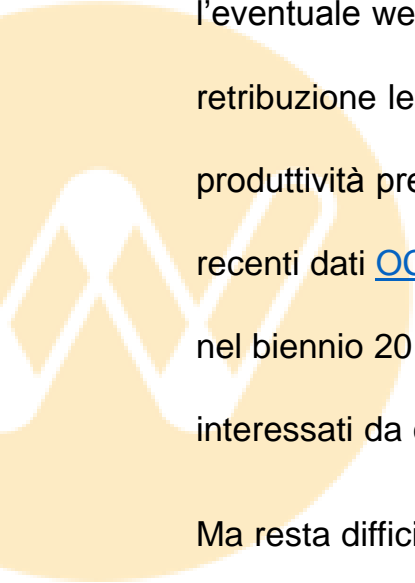
Quanto alle stime sulla dimensione del mercato, occorre dire che quantificare con un accettabile grado di approssimazione il valore complessivo del WA in Italia è operazione, forse, pressoché impossibile in mancanza di una fonte statistica univoca di riferimento.

Anche misurare il valore del WA oggetto delle transazioni registrate dai *Provider* è operazione complessa non essendoci alcun centro di raccolta di queste informazioni (una possibile fonte futura potrà essere rappresentata dalle associazioni del settore, benché anche queste potranno restituire solo una fotografia parziale del fenomeno in quanto limitata alle sole aziende aderenti).



L'unico dato consolidato dal quale muovere per una valutazione dimensionale del fenomeno è offerto dai dati rilasciati mensilmente dal Ministero del Lavoro e riferiti al deposito delle dichiarazioni di conformità dei contatti aziendali stipulati (anche) al fine di accedere alla defiscalizzazione dei PdR. È questa, ad oggi, l'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).


Gli ultimi dati disponibili segnalano la presenza di 10.633 contratti attivi (tra aziendali e territoriali), dei quali il 42,3% prevede la possibile attivazione d'interventi di WA. Sono tanti o sono pochi? Se guardiamo al totale dei 4,4 milioni di aziende attive nel nostro Paese, sono sicuramente un numero infinitesimale, ma se ipotizziamo che sotto i 9 addetti (*cluster* che identifica le micro imprese) sia sostanzialmente impensabile trovare contratti aziendali, il numero di aziende interessate (sul totale residuo di 210mila imprese) incide per il 5,1%, una percentuale che, concentrando l'attenzione alle sole imprese con almeno 50 addetti, crescerebbe al 41%.



Molto più difficile stabilire il numero di addetti che beneficiano effettivamente di queste misure, anche perché, come noto, l'eventuale welfarizzazione delle componenti variabili della retribuzione legate al conseguimento dei *target* aziendali di produttività prevede l'esercizio di un'opzione individuale. I più recenti dati [OCSEL CISL](#), relativi ai 2.196 accordi aziendali siglati nel biennio 2016-2017, indicano in circa 330.000 i lavoratori interessati da contratti contenenti elementi di WA.

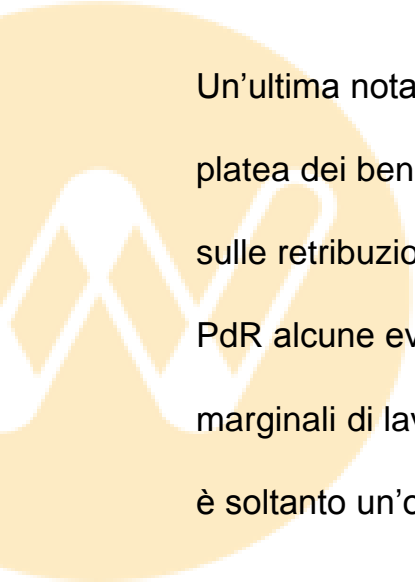
Ma resta difficile comprendere quante siano le aziende (e quanti i lavoratori) interessati da servizi gestiti dai *Provider*, nonché il valore dei servizi disponibili e quanti siano i lavoratori che abbiano optato per la conversione del PdR in WA: notizie più precise potranno arrivare dalla prima *survey* nazionale, coordinata dall'Alta Scuola Impresa e Società (ALTIS) dell'Università Cattolica di Milano, incentrata sulla misurazione dei principali *kpi* del settore dei servizi gestionali di supporto al WA.

Va, infine, ovviamente segnalato anche quell'insieme di aziende, potenzialmente molto ampio (ma non censite in nessuna sede



ufficiale), che hanno introdotto elementi di WA al di fuori del meccanismo del PdR, per via contrattata o in modo del tutto unilaterale (cd. *WA on top*), nonché gli oltre 1,6 milioni di addetti del comparto metalmeccanico che possono beneficiare di una somma (sia pur modesta) utilizzabile in servizi di WA stanziata direttamente dall'ultimo CCNL che ha così introdotto la rilevante novità del WA contrattuale obbligatorio (ancorché, poi, questo sia stato frettolosamente gestito con soluzioni consumeristiche come i Buoni Acquisto e i Buoni Benzina). Ai metalmeccanici si potrebbe aggiungere il dato, comunque meno rilevante, concernente i beneficiari di analoghe iniziative disciplinate da CCNL riferibili a settori meno numerosi per numero di addetti (TLC ed altri).

La grande assente: la cultura individuale del Welfare Aziendale



Un'ultima notazione riguarda la dinamica delle scelte effettuate dalla platea dei beneficiari del WA. Tanto nel caso di stanziamenti *on top* sulle retribuzioni che in quello del WA derivante da conversione del PdR alcune evidenze di ricerca segnalano l'esistenza di quote non marginali di lavoratori e lavoratrici per i quali la scelta dei servizi non è soltanto un'opportunità, ma anche un problema in più da gestire.

Se da un lato è noto il fatto che la preferenza rispetto alla possibile conversione del PdR è tuttora nettamente orientata verso la corresponsione *in cash* e non *in kind*, più in generale alcune categorie come i lavoratori anziani e/o a bassa qualifica e capitale umano, ma anche i giovani privi di un'adeguata preparazione sul tema, sembrano necessitare di una "guida relazionale" che li aiuti ad effettuare una scelta efficace e responsabile.

La già citata indagine Censis-Eudaimon ci ha restituito l'impetosa indicazione che evidenzia come quasi un lavoratore su quattro, pur disponendo di un programma di WA, non sappia neppure cosa sia.

La questione coinvolge almeno un altro aspetto rilevante (quello attinente al ruolo del sindacato lungo l'intera "filiera" del WA), ma affrontarlo qui ci porterebbe troppo lontano.

Ci limiteremo ad osservare come sia certamente impellente fare formazione ai dipendenti anche su questo tema, ossia sulle reali potenzialità di sostegno del WA riguardate sul lungo periodo, ossia rispetto al *welfare life cycle* di ciascuno limitando gli acquisti "d'impulso" frutto di logiche consumistiche e di breve periodo.

Un tema aperto per il futuro, forse il principale, per la cui soluzione i più attenti *provider* si stanno già attrezzando, anche perché più accessi effettivi ai servizi di WA vengono transati dalle loro piattaforme e più il loro *business* ed il mercato nel quale operano potranno crescere e consolidarsi.

Autori



Luca Pesenti

Docente di Sistemi di Welfare Comparato presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

more on 



Giovanni Scansani

Amministratore Unico e co-founder di Valore Welfare S.r.l.

more on 

Il progetto Tuttowelfare.info

Il mondo del welfare è in fortissima crescita e muove ogni giorno su un territorio sempre più vasto, avvicinando società, istituzioni, professionisti e pubblici molto diversi. Dai Direttori del Personale alle aziende provider di servizi. Dai responsabili dei Fondi di Casse, Mutue e Istituzioni alle società di consulenza. Dalle società di gestione alle compagnie assicurative e alle banche. Dai sindacati agli utenti finali.

I numeri con cui si può rappresentare l'universo welfare sono molti e tutti molto importanti. Dai 120 miliardi della cosiddetta "white economy", agli oltre 40 di AUM dei Fondi negoziali, agli oltre 30 di spese sanitarie che gli italiani pagano direttamente di tasca propria per integrare l'offerta pubblica.

Il mondo del welfare deve oggi affrontare dei nodi cruciali.

Come garantire prestazioni di welfare anche a chi non appartiene a categorie "forti", numerose o ben rappresentate? Quale deve essere il rapporto tra il servizio pubblico e il privato? Come adattare l'offerta di welfare a persone che hanno con il lavoro un rapporto profondamente diverso rispetto al recente passato? Come far sapere alle persone che spesso hanno a disposizione dei servizi di cui non sono consapevoli e che quindi non usano?

La testata Tuttowelfare.info nasce per soddisfare questa domanda di informazione offrendo uno spazio comune dove i diversi attori possono illustrare i loro progetti, dialogare e confrontarsi sulle dinamiche in atto e contribuire alla crescita di un mercato dal potenziale ancora tutto da esprimere.

Per andare incontro alle diverse esigenze dei lettori, **Tuttowelfare.info** propone sia approfondimenti originali sui principali temi di attualità, sia notizie più brevi sulle ultime novità, sull'evoluzione del quadro normativo e del mercato. Una sezione a parte è poi dedicata alla presentazione di ricerche e pubblicazioni editate da società di consulenza o aziende del settore nell'ottica di una condivisione del sapere che sia di arricchimento per tutti gli operatori del mercato.

Tuttowelfare.info offre poi una ricca sezione Agenda dove segnala i più importanti appuntamenti in calendario dedicati al mondo del welfare, con anticipazioni sui contenuti e i relatori.



Tuttowelfare.info

Seguici su

