

WELFARE AZIENDALE: IL MERCATO DEI PROVIDER.

FLASH REPORT – 8^a edizione DICEMBRE 2025

a cura di **Luca PESENTI** e **Giovanni SCANSANI** (Università Cattolica - Milano)

1. LE BASI CONCETTUALI

- ☐ Prosegue, per l'ottavo anno consecutivo, 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 tramite un *budget* individuale (cd. «**Conto Welfare**») messo a disposizione dei lavoratori in forza di un contratto (CCNL e/o contratto integrativo aziendale o territoriale) oppure unilateralmente (regolamento aziendale o liberalità), ovvero in base ad un *mix* di tali fonti, ivi inclusa la possibile conversione, da parte del lavoratore, 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 il cui *core-business* è concentrato nei servizi di supporto al WA;
 - **Provider “ibridi”**: proprietari della piattaforma il cui *core-business* è concentrato su altre attività sinergiche con quelle afferenti il WA;
 - **Provider “reseller”**: non proprietari della piattaforma (utilizzano, in base ad accordi commerciali, quella di

Una definizione

Due criteri distintivi

Tre tipologie

altri *Provider*) ed il cui *core-business* è concentrato su altre attività sinergiche al WA. In questo gruppo si può isolare anche la tipologia, del tutto residuale, dei cd. *Provider “reseller specializzati”*, ossia non proprietari della piattaforma, ma con *core-business* concentrato sui soli servizi gestionali per il WA.

- A partire da questa ottava edizione del *Flash Report* includiamo anche un’analisi quantitativa di un nuovo segmento in fase di crescita che si pone in stretta sinergia con il mercato dei *Provider*: quello della **Welfare Integration**. Esso è composto da operatori che sviluppano strumenti digitali spesso integrati nelle piattaforme gestite dei *provider*, finalizzati ad aumentare l’informazione sui benefici di welfare pubblico disponibili, agevolandone l’accesso e così contrastandone la diffusa limitata conoscenza e il conseguente mancato utilizzo da parte degli aventi diritto. Questo fenomeno, noto in letteratura come **non-take-up** e documentato dalle statistiche ufficiali, genera il cosiddetto “**welfare non riscosso**”.

2. PROVIDER: I DATI DEL MONITORAGGIO 2025

- Stabilmente superata, ormai da alcuni anni, la “quota 100” raggiunta dal numero dei *player* complessivamente attivi sul mercato di riferimento, il 2025 è stato caratterizzato da alcune **cessazioni dell’attività**, soprattutto da parte di operatori minori (non risultano più attive 11 aziende di cui una a seguito di acquisizione da parte di un preesistente *Provider*). Di tali 11 cessazioni, 8 si riferiscono ad operatori che agivano come *Provider “reseller”*: si tratta della conferma, già evidenziata nelle passate edizioni del nostro *Report*, della criticità della formula rispetto alla scelta di dotarsi di una soluzione tecnologica proprietaria e forse anche delle difficoltà ad operare in un mercato con margini decrescenti, affollato da numerosi *competitor* e nel quale operano aziende ben strutturate, alcune delle quali di grandi dimensioni e con *brand* molto affermati.
- Il censimento del 2025 evidenzia la presenza di **104 Provider attivi** (si è tornati al dato complessivo del 2023), ma si deve tenere conto delle 11 uscite di cui si è detto. Sono **7 i nuovi competitor** apparsi nel 2025: si tratta in quattro casi di operatori *reseller*, cui si sono aggiunti due *Provider “puri”* e un “ibrido”. Anche nel 2025, quindi, si ha la conferma di un **perdurante dinamismo del settore** testimoniato anche dal trend di medio periodo (22 *player* usciti e 24 entrati nel triennio 2023-2025).

Welfare Integration:
un nuovo segmento di
mercato

Si consolida la
“quota 100”

**104 Provider censiti: si
conferma la dinamica
in/out**

- Prosegue il **disimpegno del Terzo Settore**: dal 2018 al 2025 i soggetti *non profit* attivi come *Provider*, in forma “pura” o “ibrida”, si sono più che dimezzati (**da 10 a 4**). Il dato segnala con chiarezza le difficoltà di questi attori nel misurarsi con un mercato che richiede capacità organizzative, investimenti tecnologici e modelli operativi tipici del *profit*. Il Terzo Settore, per missione e struttura, tende invece a orientare le proprie risorse verso attività a forte valore sociale, spesso non compatibili con dinamiche concorrenziali e con gli oneri crescenti legati alla digitalizzazione dei servizi. L’ingresso o il consolidamento di operatori dotati di competenze tecnologiche avanzate negli ultimi anni ha accentuato questo divario, spingendo molte realtà *non profit* a concentrarsi su funzioni più coerenti con la propria natura, anziché entrare in una competizione che rischierebbe di snaturarne finalità e capacità operative. In questa traiettoria si intravede non solo una difficoltà contingente, ma anche una scelta strategica implicita: evitare un confronto diretto con il *profit* quando questo produce più costi che benefici sul piano della missione istituzionale.
- Il settore è, quindi, sempre meno caratterizzato da un ecosistema plurale, ossia composto da operatori *profit* e *non profit* ed anzi, registra il rafforzamento e l’ingresso di realtà ben organizzate per competere, soprattutto sul piano dell’**innovazione tecnologica** (si pensi alla presenza degli operatori ***fin-tech*** che su questo tipo di infrastrutture hanno costruito anche le soluzioni per gestire taluni servizi di WA, se non l’intero *menu* delle diverse possibili opzioni di servizio). Il 2025 - dopo una breve stasi registrata nel 2024 che non aveva visto nuovi ingressi da parte di quest’ultimo tipo di realtà - registra invece l’ingresso di uno dei più grandi operatori di tale settore (un unicorno italiano) che si è strutturato con un’apposita divisione dedicata al WA e la cui capacità di investimento, anche in questo ambito, potrà fare la differenza.
- Analizzando la provenienza dei nuovi operatori entrati nel mercato dei *Provider* il dato più significativo va rinvenuto nella presenza di due **Enti Bilaterali**, organismi paritetici costituiti da associazioni datoriali e organizzazioni sindacali firmatarie di un contratto collettivo. La loro funzione tecnica è gestire attività e servizi previsti dalla contrattazione - per esempio formazione, sostegno al reddito, prestazioni integrative di *welfare*, osservatori sul mercato del lavoro, certificazioni o procedure di conciliazione - utilizzando risorse alimentate da contributi obbligatori o contrattualmente stabiliti. In questo caso, si sono anche dotati di una piattaforma che completa la propria tradizionale offerta di *welfare* dedicata ai lavoratori iscritti. Questa circostanza, oltre ad introdurre un nuovo canale di

Terzo Settore: la crisi prosegue

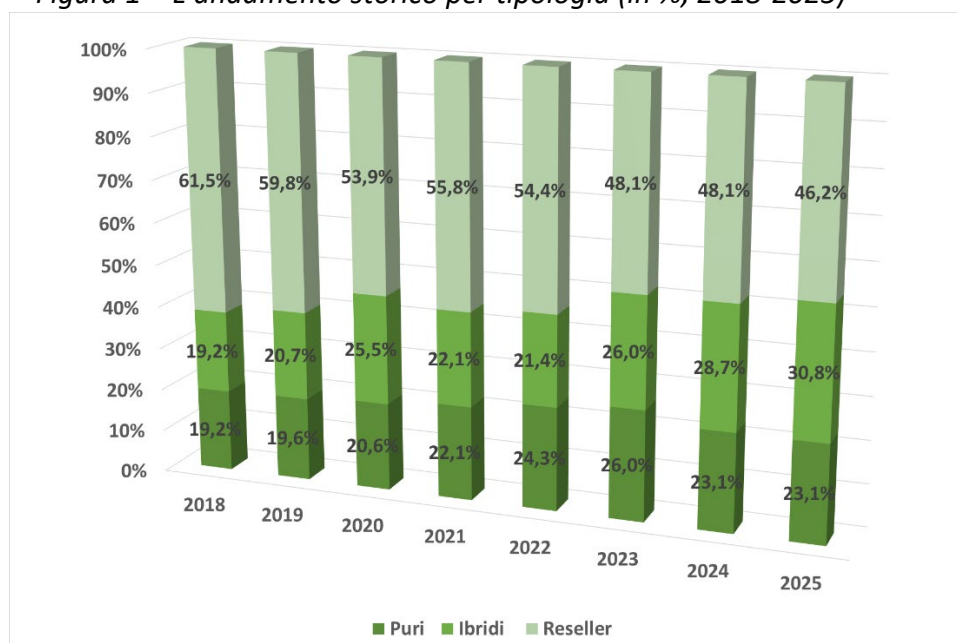
Si rafforza il fin-tech?

Debutteranno gli Enti bilaterali

provenienza dei *Provider* (portando la mappatura a 20 diversi “canali”) potrebbe aprire a successivi analoghi ingressi anche in conseguenza di un possibile effetto emulativo e sulla spinta di un rinnovamento operativo della bilateralità che, in effetti, risulta in ritardo rispetto alle evoluzioni tecnologiche che hanno sostenuto il complessivo sviluppo delle prassi di *welfare* nel mondo del lavoro.

- Dal punto di vista della ripartizione **per tipologia** di *Provider*, il 2025 (al netto di uscite/ingressi come s’è detto in precedenza) registra dunque la presenza di **24 “puri”, 32 “ibridi” e 48 “reseller”**.
- Anche nel 2025 la natura proprietaria delle piattaforme (“puri” e “ibridi”) è superiore, in numero, a quella delle piattaforme dei *Provider* di tipo “reseller”. Si tratta (**figura 1**), complessivamente, del **53,9%** del totale dato dalla somma della quota del 23,1% (i portali dei *Provider* “puri”) e della quota del 30,8% (i portali dei *Provider* “ibridi”). Il “peso” percentuale dei soggetti ibridi è dunque in crescita rispetto al 2024, per effetto delle cessazioni cui abbiamo fatto cenno che hanno sostanzialmente colpito il solo *cluster* dei “reseller”.

Figura 1 – L’andamento storico per tipologia (in %, 2018-2025)

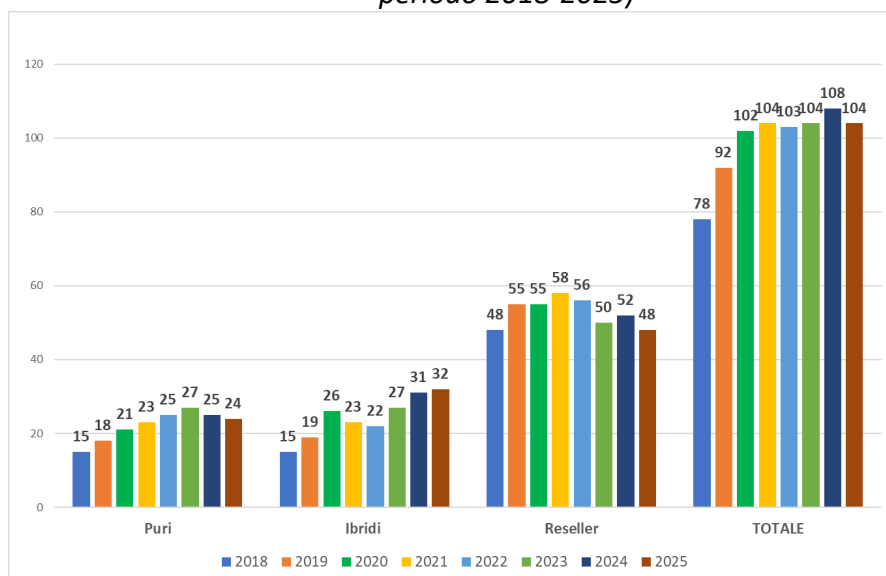


- Al di là delle quote di distribuzione del mercato, anche il dato in valore assoluto conferma come gli operatori di tipo “reseller” siano in **costante contrazione numerica**, mentre i *Provider* “puri” sembrano avere raggiunto ormai un limite di diffusione quantitativa (**figura 2**).

La distribuzione per tipologia

I “proprietari” si confermano maggioranza del mercato

Figura 2 – Evoluzione per tipologia (valori assoluti; periodo 2018-2025)



- Per quanto riguarda i “movimenti” all’interno delle singole aree di provenienza degli operatori, risultano in contrazione leggermente più marcata sono i *Provider* “ibridi” provenienti dal settore del brokeraggio assicurativo e delle APL. Stabile il numero dei *Provider* “puri” (sia i *profit* che i *fin-tech*) e del “canale” ascrivibile alle Società e agli Studi di consulenza (in particolare i Consulenti del lavoro). Infine, come già rilevato, si segnala l’ingresso di due Enti Bilaterali (*cluster* del tutto assente in precedenza).

Tabella 1 – Settore di provenienza dei Provider (valori assoluti e differenza 2025 vs. 2024)

	2025	2024	diff. Vs. 2024
PURI profit	20	20	0
Società/Studi consulenza HR + CdL	13	13	0
Associazioni Datoriali	11	11	0
Payroll	8	9	-1
Assicurazioni	8	9	-1
Broker	7	10	-3
Agenzie per il Lavoro	6	8	-2
Soc. Emittitrici	6	6	0
Banche	4	4	0
Reseller specializzati	3	3	0
Mutue	3	3	0
Terzo Settore	2	2	0
PURI non profit	2	3	-1
Reti Sanitarie	2	2	0
Fintech	2	1	1
Enti Bilaterali	2	0	2
PURI-Fin-Tech	2	2	0
Soc. Finanziarie	1	1	0
Organizzazioni Sindacali	1	1	0
Editoria tecnica	1	0	1
	104	108	-4

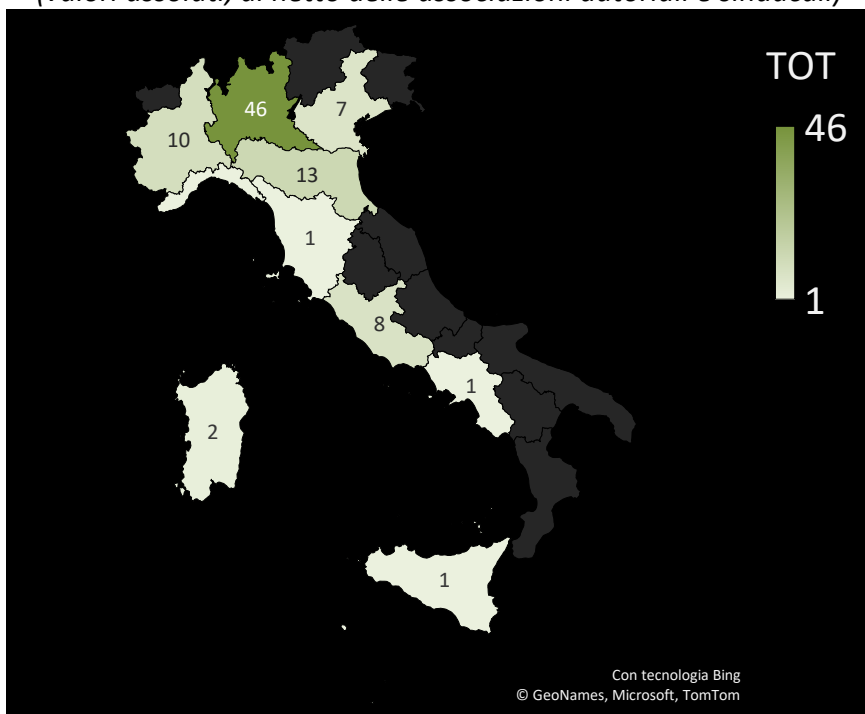
**Provider “reseller”:
una presenza in
contrazione**

**La distribuzione per
settore di
provenienza**

- L'analisi della distribuzione territoriale dei *Provider* (**Mappa 1**) riflette quella della diffusione delle prassi di WA ed evidenzia la nettissima prevalenza di *player* basati nelle regioni del **Nord** (78 operatori presenti in totale). In particolare, in Lombardia si concentrano **46 Provider**, seguiti dai **13** dell'Emilia-Romagna, dai **10** attivi in Piemonte e dai **7** ubicati nel Veneto.

Nel **Centro Italia** sono presenti **9 player** (tutti basati a Roma). L'area **Sud e Isole** registra ora la presenza di **4 Provider** di cui due basati in Sardegna (e nella medesima provincia: Sassari) e per la prima volta la presenza di un operatore in **Sicilia**. 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 WA e sulla sua distribuzione territoriale.

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



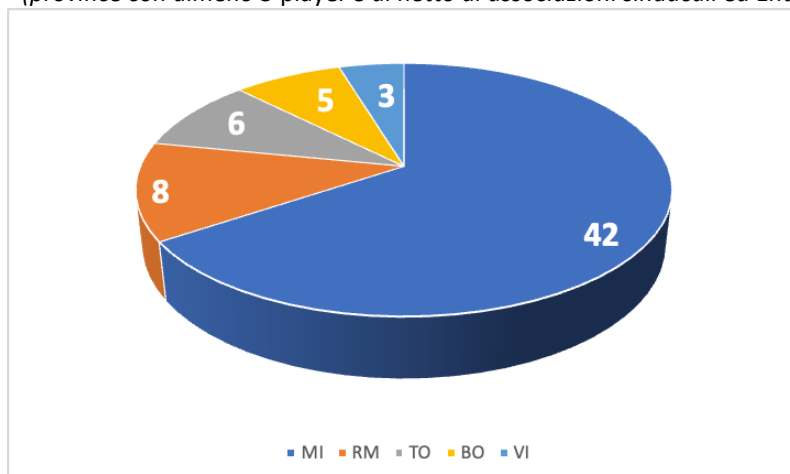
* Sono state escluse le associazioni datoriali censite come "reseller" in quanto le loro numerose sedi territoriali avrebbero alterato l'analisi della distribuzione geografica dei Provider. Analogamente non si è tenuto conto di organizzazioni sindacali dotate di piattaforme in reselling.

- La Lombardia e l'area metropolitana di **Milano** continuano ad essere gli insediamenti preferiti dai *Provider*. Qui, infatti, dei 91 *Provider* attivi a livello nazionale (al netto di 13 tra organizzazioni rappresentative ed Enti Bilaterali dotati di piattaforma in *reselling*) ne sono presenti ben **46** (di cui 42 nella sola Milano). Si conferma, quindi, il peso della metropoli lombarda dove opera il **46%** dei *Provider*. A Milano continuano ad essere presenti in maggior numero anche **tutte e tre le tipologie considerate** (8 "puri", 17 "ibridi" e 17 "reseller"). Le altre città, sedi di apprezzabili concentrazioni di operatori, sono: Roma (8), Torino (6), Bologna (5) e Vicenza (3).

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

**Milano resta la
"capitale" del Welfare
Aziendale**

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



- I *Provider* che operano perseguendo finalità di beneficio comune in quanto **Società Benefit**, sono **15** (+1 vs. 2024), ossia il **14,4%** del totale dei 104 attori mappati, segno che conferma la già rilevata progressiva maturazione della presa di coscienza della coerenza di questa qualificazione societaria rispetto alla natura dei servizi gestiti ed ai positivi impatti sociali di cui è capace il settore.
- Nel 2025 si consolida un nuovo ambito di attività collegato al WA: la **Welfare Integration**. Questo segmento riunisce operatori che forniscono servizi informativi e di assistenza finalizzati a rendere più accessibili i benefici monetari di natura pubblica (*bonus* e agevolazioni che il settore ha rinominato **Public Benefit**), integrando così le opzioni disponibili sui portali gestiti dai *Provider* (tradizionalmente centrati su prestazioni di fonte privata). Il nuovo segmento di mercato è composto da operatori specializzati - qui definiti **Welfare Integration Partner (WIP)** - che sviluppano piattaforme dedicate e svolgono una funzione complementare, non concorrenziale, rispetto ai *Provider* tradizionali. Nel 2025 i WIP sono **7** (erano 5 nel 2024), con l'ingresso anche di un *player* francese, segnale dell'interesse crescente per questa area (che in Francia ha un suo mercato già da qualche anno).
- Tra i WIP le **Società Benefit** sono il **28,6%** (2 su 7). Significativo il dato dei **Provider in partnership con i WIP**: dei 18 *Provider* censiti (escludendo l'unico che si è messo "in proprio" e che non è una SB), 6 sono Società Benefit (il **33%**) segno del rafforzamento degli sforzi per il perseguimento delle finalità di beneficio comune che, attraverso la diffusione della conoscenza dei **Public Benefit** e l'innalzamento dei tassi di *take-up*, possono più concretamente essere raggiunte.

4. PROSPETTIVE FUTURE

- il mercato dei *Provider* sembrerebbe avviarsi verso un duplice approccio e quindi verso una **duplice macro-categorizzazione**, rispettivamente, tra operatori **tradizionali** (attivi con le piattaforme *web-based*) e quelli

Si rafforza la presenza delle Società Benefit

Welfare Integration in rapida diffusione

Verso due macro categorie di provider?

molto spinti sull'**hi-tech** (aziende che, operando tramite *card*, possono transare i servizi di WA anche su circuiti bancari e/o che utilizzano *App* capaci di gestire i servizi di WA e progettate per la digitalizzazione integrale dei processi). A tutto ciò va aggiunto il ruolo che, per entrambi i *cluster*, rivestirà lo sviluppo di **sistemi basati sull'A.I.** che potrà condurre ad una accelerazione dei processi di differenziazione nonché ad un affinamento delle tecniche di analisi anche predittiva dei bisogni sociali dei lavoratori, con possibili impatti in termini di personalizzazione delle risposte. Come in molti altri settori, la transizione digitale giocherà un ruolo tanto nell'ambito dei *Provider di WA*, quanto in quello dei *WIP*.

- Una seconda indicazione ci fa ritenere che l'altra area di grande dinamismo futuro sarà proprio quella della **Welfare Integration** non solo per la sua logica di fondo, ma anche perché, basicamente, sul piano gestionale l'effetto di sostegno generato dalle misure monetarie messe in campo dal Welfare Pubblico - per le imprese che ne introducono la conoscenza e ne favoriscono l'accesso da parte dei propri dipendenti - non comporta alcuno stanziamento aggiuntivo nei *budget* dedicati alle iniziative di *welfare* (i *Public Benefit* sono misure finanziate a livello statale, regionale e comunale). Questa convenienza dovrà quindi vincere altri ostacoli (una certa lentezza decisionale delle aziende, la non sempre viva attenzione degli *HR Manager* per gli sviluppi dei settori cui si rivolgono) piuttosto che i vincoli economici di spesa.
- Lo sviluppo della presenza degli **Enti Bilaterali** rappresenta una terza, interessante incognita per il futuro. La loro presenza nell'ambito del mercato dei *Provider* apre la strada a prospettive di sempre maggiore integrazione delle fonti di finanziamento del *welfare* di natura contrattuale, anche se occorrerà verificare l'effettiva capacità di questi soggetti nel sostenere i ritmi e le regole di un mercato altamente competitivo.
- Come si sarà compreso - e come avevamo anticipato nell'edizione 2024 di questo *Report* - siamo in una fase in cui si sta assistendo ad una **rivitalizzazione del mercato** sia quanto all'**innovazione di prodotto**, sia quanto all'**innovazione di servizio**. E si tratta di innovazioni delle quali potranno beneficiare sia le imprese, sia i lavoratori come anche le stesse misure di *welfare* (aziendale e pubblico) che, soprattutto se poste in sinergia - tramite la loro integrazione - potranno esprimere una **maggior efficacia nella risposta ai bisogni** dei beneficiari ed anche una **più razionale allocazione delle risorse** da destinare al loro soddisfacimento.

Per citare questo Report: Pesenti L., Scansani G. (2025), *Welfare Aziendale: il Mercato dei Provider - Flash Report*, VIII edizione, ALTIS – Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano, dicembre 2025.

Il futuro è della welfare integration?

Più spazio al welfare della bilateralità?