



WELFARE
INDEX
PMI

10
ANNI



Rapporto 2026

Campania

Esperienze, evoluzione, impatto sociale delle
politiche di welfare delle imprese campane



WELFARE INDEX
PMI

10
ANNI

Indice

Prefazione	
di Massimo Monacelli	4
Rapporto 2026	
1. L'evoluzione del welfare aziendale in Campania	8
2. Profili di impresa e impatto sociale del welfare aziendale	36
3. Il welfare aziendale come fattore di successo economico per le imprese	56
4. Il contributo del welfare aziendale al welfare regionale e del Paese	68
Salute e assistenza	70
Pari opportunità, conciliazione	79
Istruzione e mobilità sociale	94
Previdenza	104
Filiera, territorio e comunità	111
Appendice metodologica	
Il progetto Welfare Index PMI	120
La ricerca: campione e metodo	121
Modello di misurazione	122
Servizi alle imprese	123

Massimo Monacelli
General Manager di Generali Italia

Prefazione

Da dieci anni Welfare Index PMI monitora l'evoluzione del welfare aziendale in Italia, un'esperienza di straordinario valore sociale consistente nella prestazione da parte delle imprese di servizi e sostegni economici per il benessere dei lavoratori e delle loro famiglie. Accanto al rapporto nazionale, giunto alla nona edizione, abbiamo avviato un programma di incontri nel territorio con la presentazione di rapporti regionali, come questo dedicato alla Campania.

Alcuni dati chiariscono l'importanza del welfare aziendale in questa regione. Anzitutto l'ampiezza del tessuto produttivo, costituito da oltre 500 mila imprese di cui 165 mila società di capitale, quasi l'11% del totale nazionale. Le imprese campane sono realtà vitali, diffuse nel territorio, vicine alle famiglie. E il valore delle loro iniziative di welfare ci appare ancor più grande se le raffrontiamo col fabbisogno sociale. L'insufficiente livello di occupazione – 46,7% contro una media nazionale del 62,5% – è all'origine di una insostenibile condizione di emarginazione, soprattutto giovanile.

Ecco, la conciliazione tra il lavoro e le esigenze della vita personale, il sostegno dato alle famiglie nel lavoro di cura, la formazione dei giovani sono solo alcune delle aree di iniziativa del welfare aziendale, ma a me pare che siano di importanza particolare, accanto alla prestazione di servizi sanitari, per come rispondono ad esigenze prioritarie in questa regione.

Questo rapporto analizza con dovizia di dati la crescita continua dell'impegno sociale delle imprese campane, un terzo delle quali hanno raggiunto un livello alto o molto alto di welfare aziendale. E ciò che più mi conforta, perché induce a pensare che questo impegno è destinato a crescere, è l'impatto positivo sui risultati economici delle aziende: quelle che investono maggiormente nel welfare ottengono infatti performance di produttività, redditività e crescita decisamente superiori alla media. Il bilancio di questi dieci anni è dunque ampiamente positivo.

Permettetemi quindi di esprimere la soddisfazione di Generali Italia per aver scelto, già dieci anni fa, di sostenere con Welfare Index PMI la cultura del welfare aziendale. Tengo molto a ringraziare le associazioni imprenditoriali – Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato, Confprofessioni, Confcommercio – che ci hanno affiancato in questo progetto.

Ma soprattutto voglio ringraziare le moltissime imprese che hanno partecipato all'iniziativa. Pensate, solo nel 2026 esse sono state più di settemila in tutta Italia e più di 400 in Campania. La presentazione pubblica di questo rapporto è per noi l'occasione di incontrarle e far conoscere le loro belle storie di welfare aziendale.

Rapporto 2026



L'evoluzione del welfare aziendale in Campania

Cosa dicono i dati

- ➔ **Dopo 10 anni, il welfare aziendale continua a crescere e si rafforza in profondità ed efficacia, in Italia e in Campania.**
La Campania è una regione dalla grande vivacità imprenditoriale ma con divari strutturali soprattutto per produttività e occupazione.
- ➔ **Le imprese garantiscono occupazione e promuovono mobilità sociale ma in Campania questo fondamento è debole.**
Sono soprattutto giovani e donne a pagare le conseguenze di una fragilità strutturale regionale: tassi di occupazione dei giovani in Campania 21,8% vs 33,1% in Italia; uomini 59,5% vs 33,9% donne.
- ➔ **Crescono con costanza le imprese campane che attivano iniziative e attuano piani di welfare strategico.**
Il 31,5% delle aziende regionali ha raggiunto un livello di welfare alto o molto alto e sono più che raddoppiate le imprese con almeno un livello medio di welfare: quasi 8 su 10.
- ➔ **La Campania supera i livelli nazionali in alcune aree di welfare aziendale ad alto contenuto di responsabilità sociale.**
Numerose sono le aziende che hanno attivato iniziative dedicate alla conciliazione vita-lavoro, ai diritti, alla diversità e all'inclusione.

Da dieci anni Welfare Index PMI analizza l'evoluzione del welfare aziendale nelle piccole e medie imprese italiane. La progressiva crescita della partecipazione al progetto e l'ampia rappresentatività del campione, distribuito in tutte le aree del Paese e in tutti i settori produttivi, ci hanno indotto, dal 2024, ad estendere l'analisi per dimensioni territoriali. Il presente documento costituisce il primo rapporto regionale di Welfare Index PMI dedicato alla Campania¹.

Le imprese campane esprimono forme significative di impegno sociale, contribuendo in modo articolato al rafforzamento del sistema di welfare territoriale — pubblico e privato. Un impegno testimoniato, ancor prima che dai dati statistici, dalle storie aziendali che il progetto raccoglie e pubblica ogni anno. 406 imprese di questa regione hanno partecipato all'ultima edizione dell'indagine e 1.736 dall'inizio del progetto nel 2016 a oggi.

Prima di introdurre i dati principali del rapporto è utile inquadrare il contesto del sistema economico e produttivo della Campania, una regione dalla grande vivacità imprenditoriale ma caratterizzata da divari strutturali rispetto alle medie nazionali ed europee.

Secondo il registro Unioncamere sono presenti in regione 504 mila imprese attive, pari al 9,5% del totale nazionale, di cui 165 mila società di capitale (10,8% del totale italiano) (**FIGURA 1**). Napoli concentra 259 mila imprese, con una densità di 387,7 imprese ogni mille abitanti nella Città Metropolitana; Salerno e Caserta insieme raggiungono 180 mila imprese, Benevento e Avellino 66 mila. Questa diffusione nel territorio è un valore sociale oltre che economico, poiché determina la capacità di impatto del welfare aziendale nelle comunità locali. Se consideriamo che le imprese raggiungono con i loro programmi di welfare una quota significativa delle famiglie di tutti i livelli

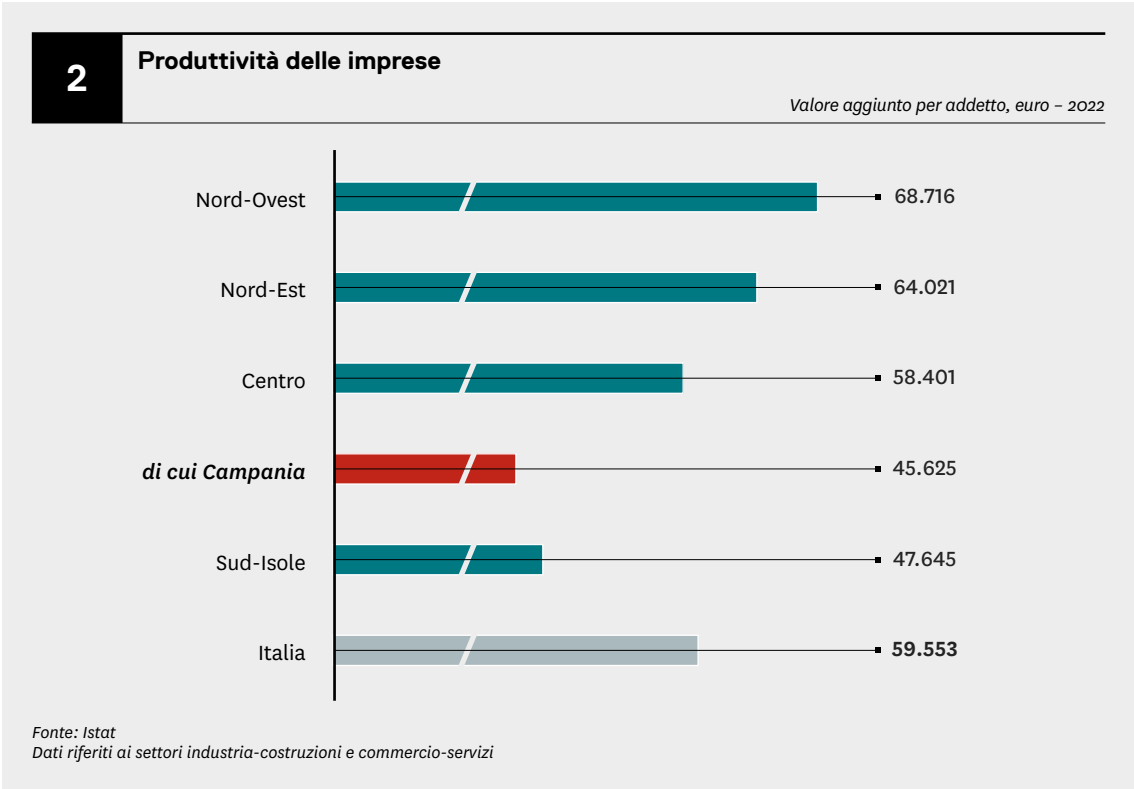
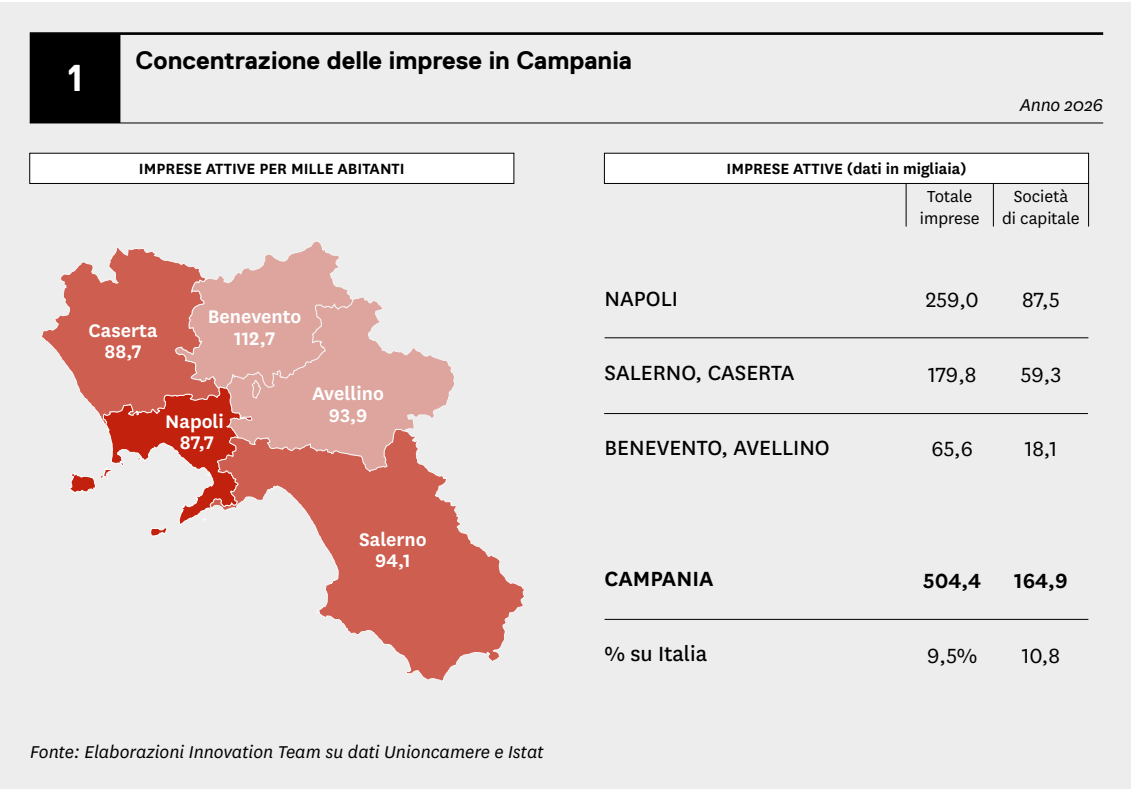
sociali — compresi i segmenti più vulnerabili — emerge con chiarezza perché il ruolo sociale delle PMI campane sia particolarmente rilevante.

Per quanto riguarda gli indicatori di produttività, la Campania si posiziona al di sotto della media nazionale (**FIGURA 2**): il valore aggiunto per addetto è pari a 45.625 euro, contro una media italiana di 59.553 euro. Il dato è anche inferiore alla media del Sud e Isole (47.645 euro). La regione produce il 6,3% del valore aggiunto italiano (**FIGURA 3**), con apporti significativi nei settori dell'amministrazione pubblica, sa-

nità e servizi (7,8%), delle costruzioni (8,1%), dell'agricoltura (7,8%) e del commercio e servizi (7,0%). Il contributo dell'industria manifatturiera è più contenuto (4,2%), segnalando una struttura produttiva sbilanciata verso il terziario e il pubblico impiego.

Con tassi di occupazione e produttività inferiori alla media nazionale, il ruolo sociale delle PMI campane è particolarmente rilevante

1. Gli obiettivi del progetto, il metodo d'indagine e il modello di misurazione dell'indice Welfare Index PMI sono più estesamente descritti nell'Appendice metodologica. Nello stesso capitolo sono illustrati i servizi offerti alle imprese partecipanti

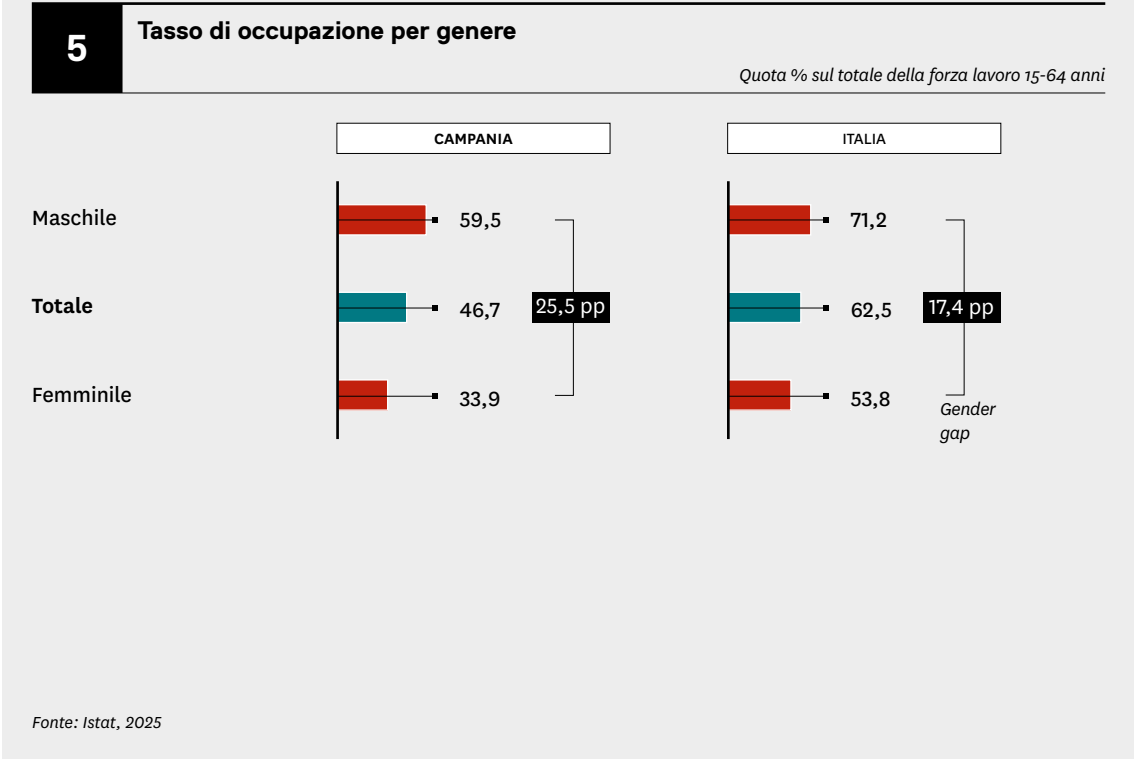
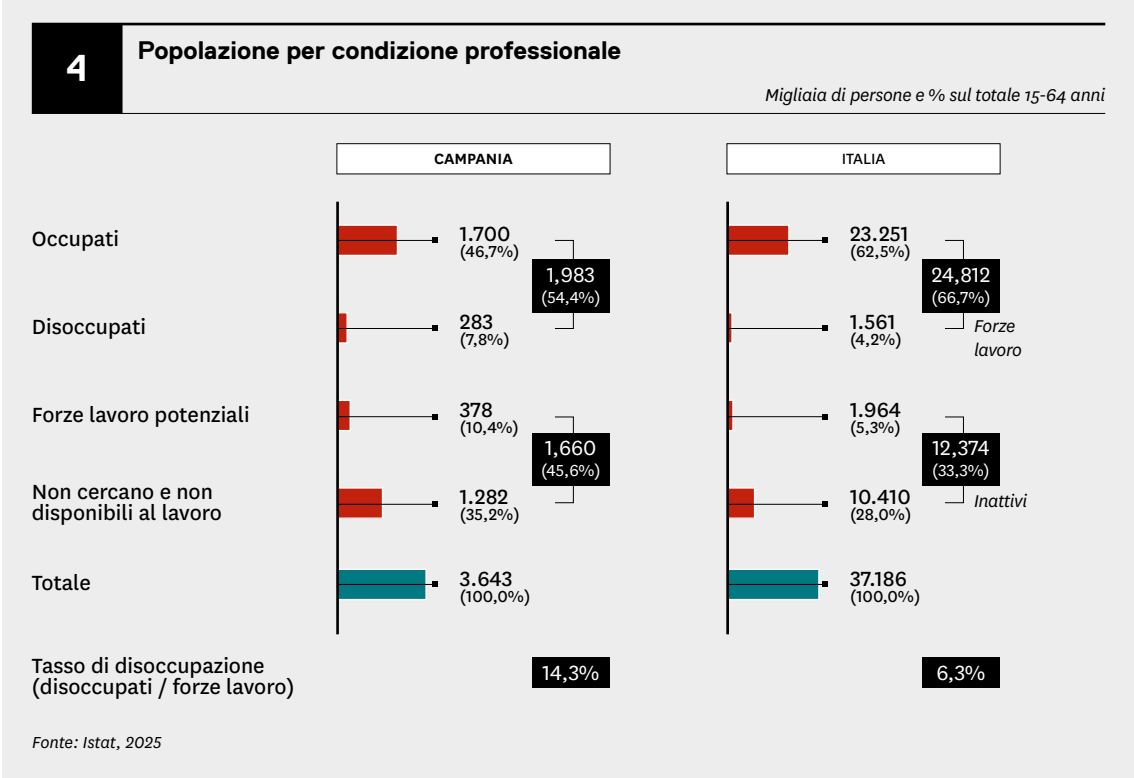
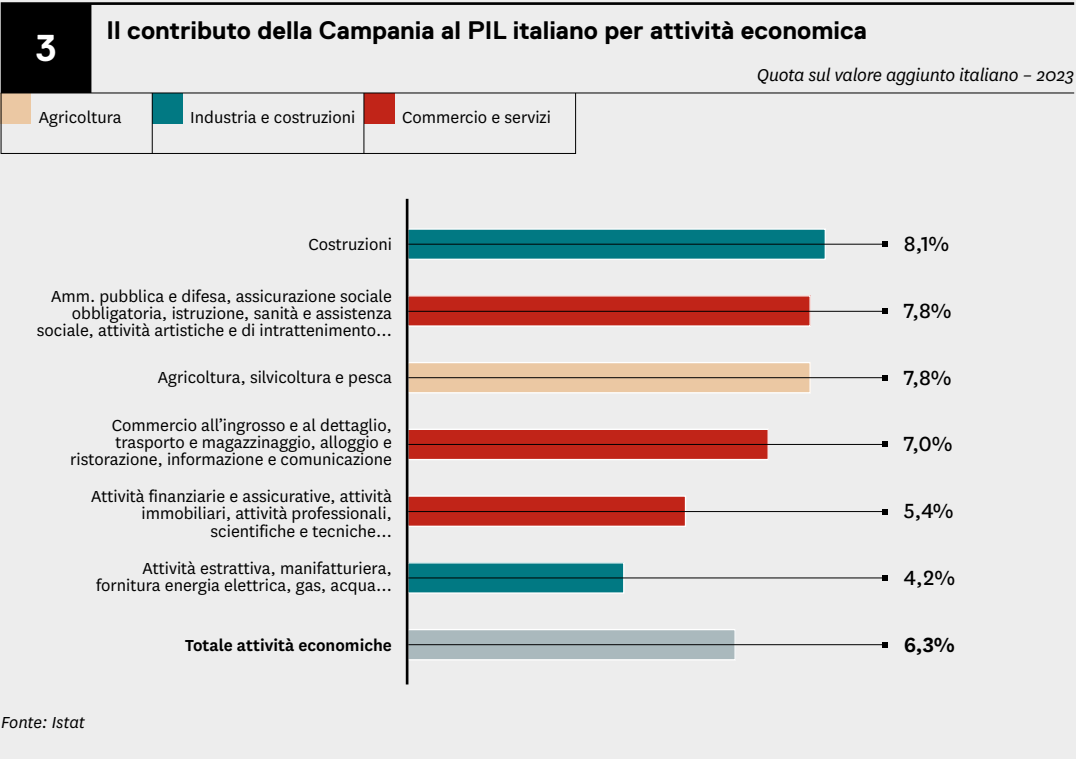


Il fondamento del ruolo sociale delle imprese è la capacità di garantire alti livelli occupazionali e di promuovere la mobilità sociale fra tutti gli strati della popolazione. In Campania questo fondamento è sotto pressione strutturale. Il tasso di occupazione è del 46,7% (**FIGURA 4**), lontano dalla media nazionale del 62,5%: quasi sedici punti di distanza che si traducono in centinaia di migliaia di persone escluse dal mercato del lavoro. Il tasso di disoccupazione è del 7,8% — quasi il doppio rispetto al 4,2% italiano — mentre le forze lavoro potenziali, ovvero le persone che non cercano attivamente lavoro ma sarebbero disponibili, rappresentano il 10,4% della popolazione in età lavorativa (15-64 anni), quasi il doppio della media nazionale del 5,3%. La non occupazione resta una delle principali criticità della regione, soprattutto nelle sue forme più strutturali e di lungo periodo.

Il divario di genere nell'occupazione, illustrato nella **FIGURA 5**, è particolarmente pronunciato: il tasso di occupazione femminile è del 33,9%, contro il 59,5% maschile, con un gap di 25,5 punti percentuali — tra i più elevati a livello nazionale, dove il divario medio è di 17,4 punti. Come approfondiremo nel capitolo quattro², questo dato non è solo un indicatore di disegualianza ma esprime un potenziale produttivo e sociale non valorizzato che politiche efficaci di welfare aziendale possono contribuire a liberare.

L'occupazione giovanile è anch'essa limitata: solo il 21,8% dei 15-29enni è occupato in Campania, contro il 33,1% della media italiana, mentre il 21,6% è NEET — giovani che non studiano e non lavorano — una quota superiore alla media italiana del 13,3% (**FIGURA 6**). L'evidenza è confermata dalla maggiore presenza di giovani impegnati in percorsi di istruzione e formazione

2. Cap. 4.3 Istruzione e mobilità sociale pag. 94

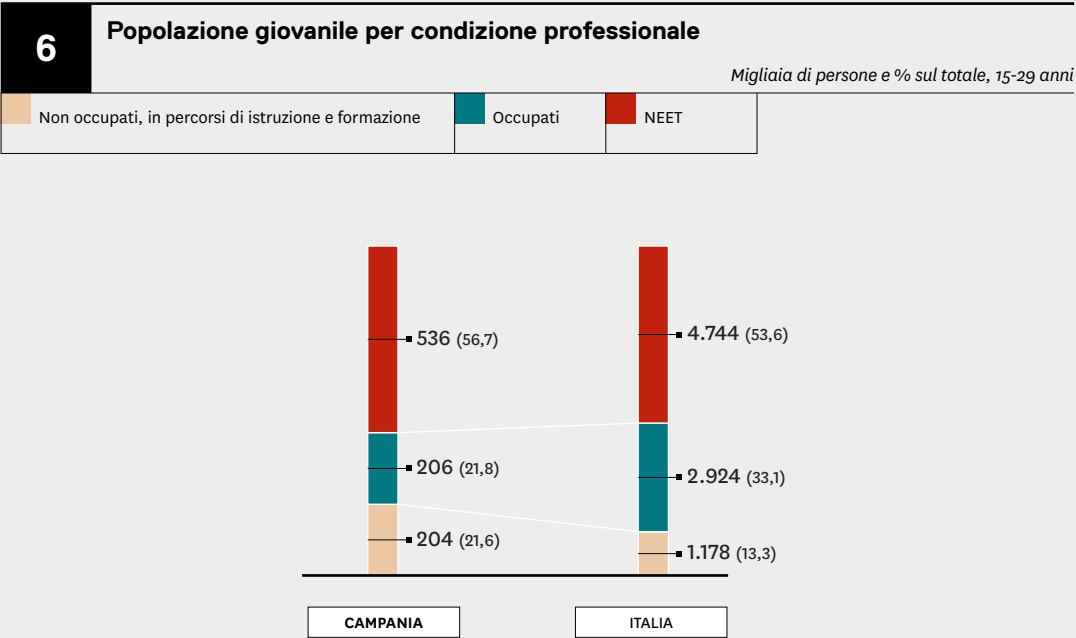


(56,7% della fascia d'età, contro il 53,6% nazionale): molti rinviando l'ingresso nel mercato del lavoro proprio in assenza di opportunità adeguate. Evitare l'emarginazione strutturale di questa generazione è una delle sfide prioritarie per la Campania, e le imprese possono svolgere un ruolo attivo attraverso stage, alternanza scuola-lavoro e percorsi di inserimento.

I dati sin qui esposti mostrano anche come sia illusorio pensare di affrontare le grandi questioni del nostro tempo prescindendo dalla crescita del sistema produttivo. Le imprese hanno un ruolo sociale duplice: da un lato, offrendo occupazione e opportunità di crescita professionale, determinano i livelli di inclusione e di mobilità sociale; dall'altro, con le politiche di welfare aziendale, offrono prestazioni necessarie per il benessere delle famiglie e promuovono la coesione sociale. In una regione con forti divari di reddito e servizi pubblici territoriali

ancora insufficienti, queste prestazioni hanno un valore amplificato.

Ai giovani campani mancano opportunità adeguate di ingresso nel mondo del lavoro: la vera sfida per le imprese è ridurre l'emarginazione professionale di un'intera generazione (15-29 anni)



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Istat (Rilevazione sulle forze lavoro, 2025)

La **FIGURA 7** presenta la composizione del sistema produttivo campano per settori e classi dimensionali. Hanno sede in Campania il 9,5% delle imprese attive italiane e il 10,8% delle società di capitale. L'universo della nostra indagine è costituito dalle piccole e medie imprese tra 6 e 1.000 addetti: 48.574 imprese in Campania.

La rilevazione su cui si basa il rapporto Welfare Index PMI è stata condotta su un campione rappresentativo stratificato per settori produttivi, classi dimensionali e aree territoriali. Nell'edizione 2026 hanno partecipato all'indagine 7.087 imprese italiane, di cui 406 campane, con una crescita continua dalla prima edizione del 2016, quando parteciparono 2.140 imprese italiane (**FIGURE 8 e 9**). La distribuzione delle imprese campane partecipanti rispecchia la geografia produttiva regionale: 207 nella Città Metropolitana di Napoli e 198 nelle province di Salerno, Caserta, Benevento e Avellino.

Il risultato più generale dell'indagine è l'Indice Welfare Index PMI: basato su 162 variabili, esso costituisce una misura sintetica del livello di welfare di ogni azienda. Sulla base dell'Indice le imprese sono classificate in quattro fasce: livello molto alto, alto, medio e iniziale.

Come appare nella **FIGURA 10**, le imprese che raggiungono un livello elevato — ovvero alto e molto alto — di welfare aziendale sono in Campania il 31,5% del totale (livello molto alto 10,5%, livello alto 21,0%): una quota superiore alla media del Sud e Isole (28,9%) e non distante dalla media nazionale (33,9%). In una regione con forti ritardi strutturali, le PMI campane dimostrano una maturità nel welfare superiore a quella di molte altre realtà meridionali. In Campania quasi otto imprese su dieci (78,0%) hanno raggiunto un livello di welfare almeno medio.

7 Il sistema produttivo campano e l'universo dell'indagine

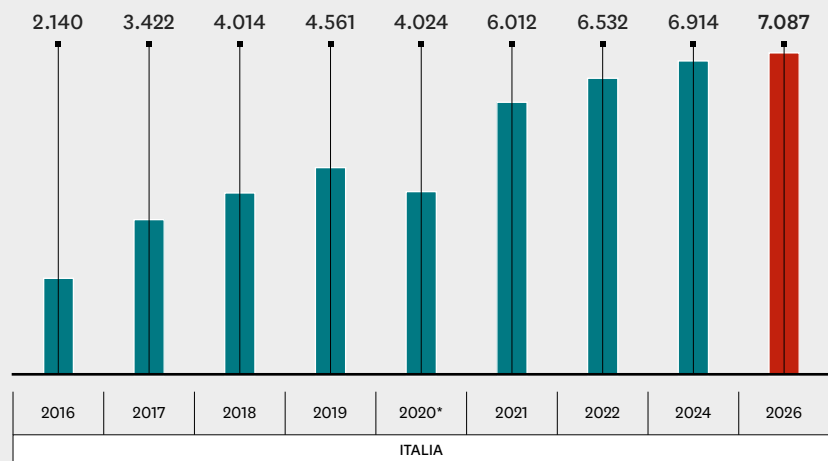
	Industria*	Commercio e servizi*	Studi e servizi professionali	Artigianato	Agricoltura	Terzo Settore**	TOTALE	QUOTA SU TOTALE ITALIA
Oltre 1.000 lavoratori	178	219	10	0	0	0	407	47,4%
Da 251 a 1.000 lavoratori	365	405	50	0	50	10	880	19,4%
Da 51 a 250 lavoratori	690	1.190	36	400	1.337	200	3.853	10,8%
Da 10 a 50 lavoratori	6.097	9.943	405	712	4.278	400	21.835	8,1%
Da 6 a 9 lavoratori	6.904	8.971	596	1.336	2.674	790	21.271	6,2%
Meno di 6 lavoratori	58.442	270.663	16.139	54.790	37.786	18.366	456.186	10,2%
TOTALE	72.676	291.391	17.236	57.237	46.124	19.766	504.432	%

UNIVERSO WELFARE INDEX PMI

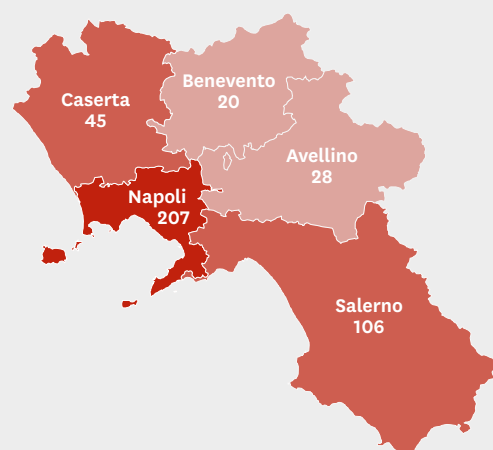
48.574 imprese

(*) Non a carattere artigiano
(**) Considerate le sole realtà con almeno un dipendente

Fonte: Elaborazioni e stime Innovation Team su dati Istat, Unioncamere, Cerved, 2023. I dati si riferiscono alle imprese attive.
Note: per evitare duplicazioni, i dati relativi all'industria e al commercio e servizi sono al netto delle imprese a carattere artigianale, conteggiate nel settore Artigianato. I dati relativi al Commercio e Servizi sono al netto di quelli relativi ai comparti che formano il settore degli Studi e servizi professionali

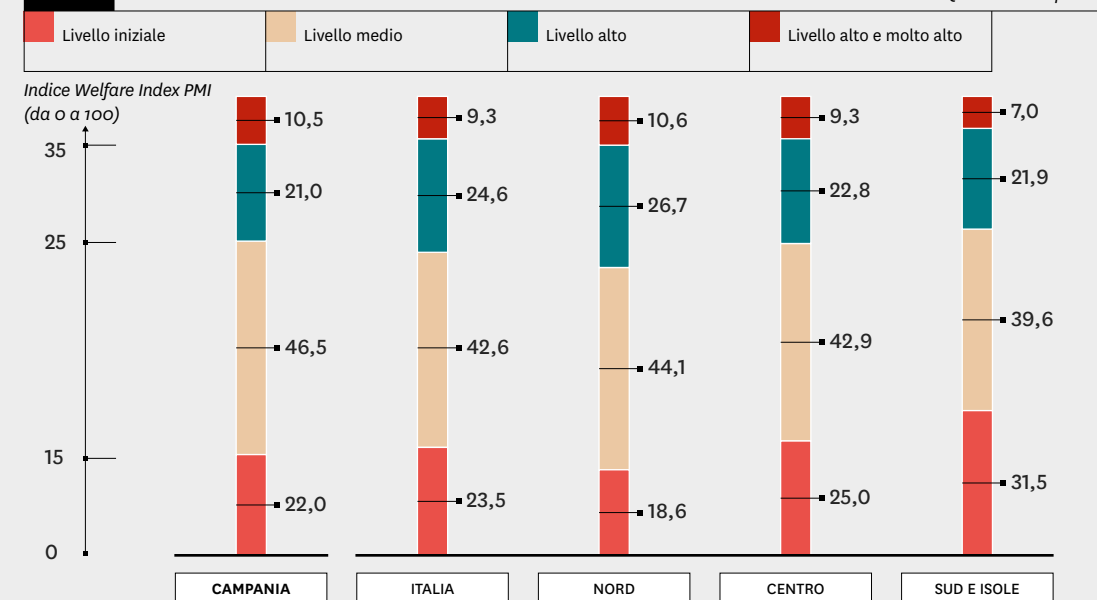
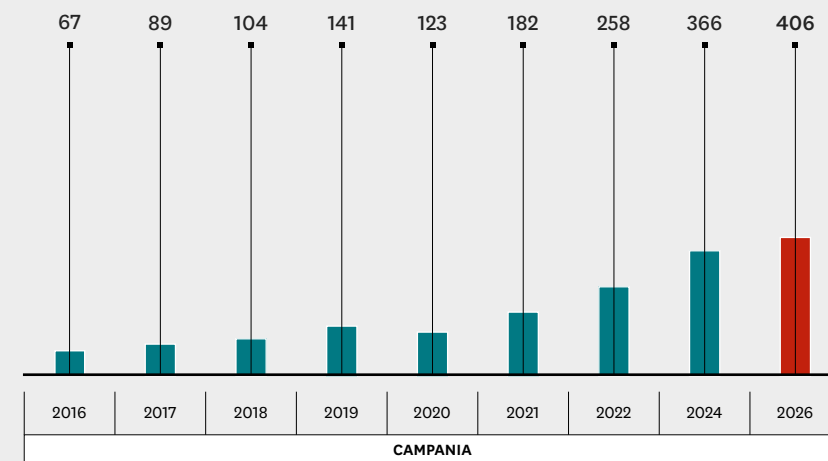


*Nota all'edizione 2020 - 6.535 interviste in due rilevazioni: 4.024 questionario di base, 2.511 questionario sulla crisi Covid



NAPOLI	207
AVELLINO, BENEVENTO, CASERTA, SALERNO	199
TOTALE	406

Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Unioncamere e Istat



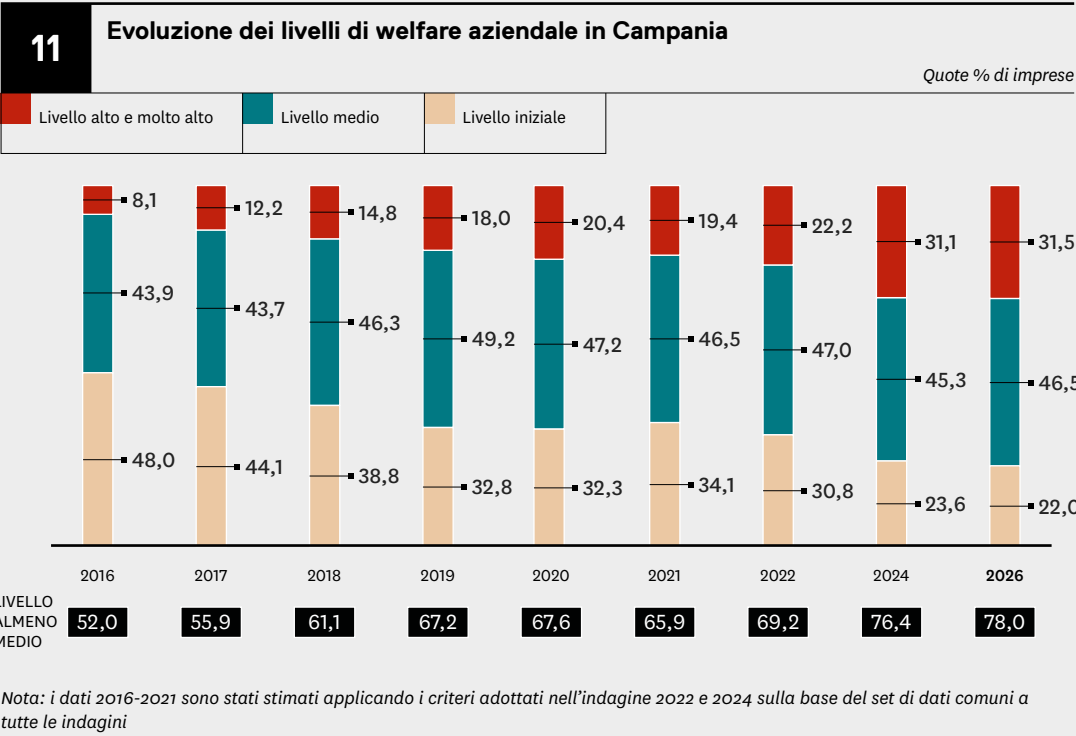
Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Istat (Rilevazione sulle forze lavoro, 2025)

Negli ultimi anni l'evoluzione è stata veloce e continua (**FIGURA 11**). Le imprese campane con livello di welfare elevato sono più che raddoppiate in dieci anni, passando dall'8,1% del 2016 all'attuale 31,5%, mentre quelle al livello iniziale si sono più che dimezzate, dal 48,0% del 2016 all'attuale 22,0%. Il ritmo di crescita è stato particolarmente sostenuto nel periodo 2019-2022. Vale la pena sottolineare come questa trasformazione sia avvenuta in parallelo con due shock di portata eccezionale – la pandemia e la crisi energetica e inflattiva – a riprova che la cultura del welfare aziendale, una volta radicata, tende a reggere anche in contesti avversi.

Il grafico della **FIGURA 12** rappresenta la distribuzione dei livelli di welfare aziendale nelle aree provinciali della Campania. Napoli raggiunge una quota di imprese con livello di welfare alto o molto alto del 34,0%, mentre le

province di Salerno, Caserta, Benevento e Avellino si attestano al 29,3%. Il divario riflette la diversa struttura produttiva delle due aree, ma non è trascurabile: la Città Metropolitana di Napoli, con il suo tessuto più denso di imprese di medie e grandi dimensioni, offre condizioni più favorevoli allo sviluppo di politiche di welfare strutturate.

La **FIGURA 13** esamina la diffusione del welfare aziendale in Campania per settori produttivi e per classi dimensionali. Tutti i settori hanno maturato esperienze significative, con differenze motivate dalle dimensioni organizzative e dalla vocazione delle imprese. Gli studi e servizi professionali presentano il livello di welfare più elevato (66,8% di imprese ad alti livelli), seguiti dal Terzo Settore (48,0%) e dall'agricoltura (37,4%). Più contenuta la quota del commercio e servizi (33,5%), dell'industria (24,4%) e dell'artigianato (9,6%).



La dimensione aziendale è fortemente correlata al livello di welfare: le imprese che raggiungono un livello elevato sono l'82,2% tra quelle con oltre 250 addetti, il 65,3% tra quelle da 101 a 250 addetti. Tra le imprese con meno di 10 addetti il 21,3% raggiunge un livello elevato — una quota che non va sottovalutata, perché dà un'idea della consapevolezza acquisita, anche nelle realtà minori, del ruolo sociale dell'impresa e dell'importanza del welfare come leva di gestione del business.

L'Indice Welfare Index PMI, generale e per le dieci aree di welfare, e le sue componenti non sono gli unici strumenti di misurazione del welfare aziendale. Nelle tavole seguenti esponiamo altri criteri, i cui risultati sono convergenti con quelli sin qui utilizzati: le misure di ampiezza e di intensità del welfare aziendale.

L'ampiezza è calcolata come numero di aree del welfare aziendale in cui l'impresa è attiva con almeno una iniziativa. Come si può osservare nella **FIGURA 14**, la correlazione tra l'ampiezza del welfare aziendale e il livello di welfare espresso dall'Indice è molto forte: l' 11,3% delle imprese campane copre 8-10 aree (contro il 9,3% della media italiana), il 50,8% copre 3-5 aree e solo il 4,9% non ha alcuna area coperta. Tra le imprese con livello molto alto, l'82,5% copre almeno 8 aree su 10.

L'evoluzione delle imprese campane è stata veloce e continuativa: quelle con livello di welfare elevato sono più che raddoppiate in dieci anni, mentre quelle al livello iniziale si sono più che dimezzate

Similmente possiamo esaminare l'intensità del welfare aziendale, misurata come numero totale di iniziative attuate dall'impresa (**FIGURA 15**). Anche in questo caso la correlazione tra gli indicatori è evidente: tra le imprese con il più alto livello di welfare il 50,6% appartiene al segmento della massima intensità, con più di 15 iniziative. La media campana mostra il 6,3% delle imprese con oltre 15 iniziative attivate, contro l'8,2% della media nazionale — un dato che segnala una qualità dell'impegno in linea con la media italiana.

La **FIGURA 16** illustra la struttura del modello di misurazione Welfare Index PMI, articolato nelle 10 aree che comprendono i 162 indicatori di cui si compone l'indice.

1.

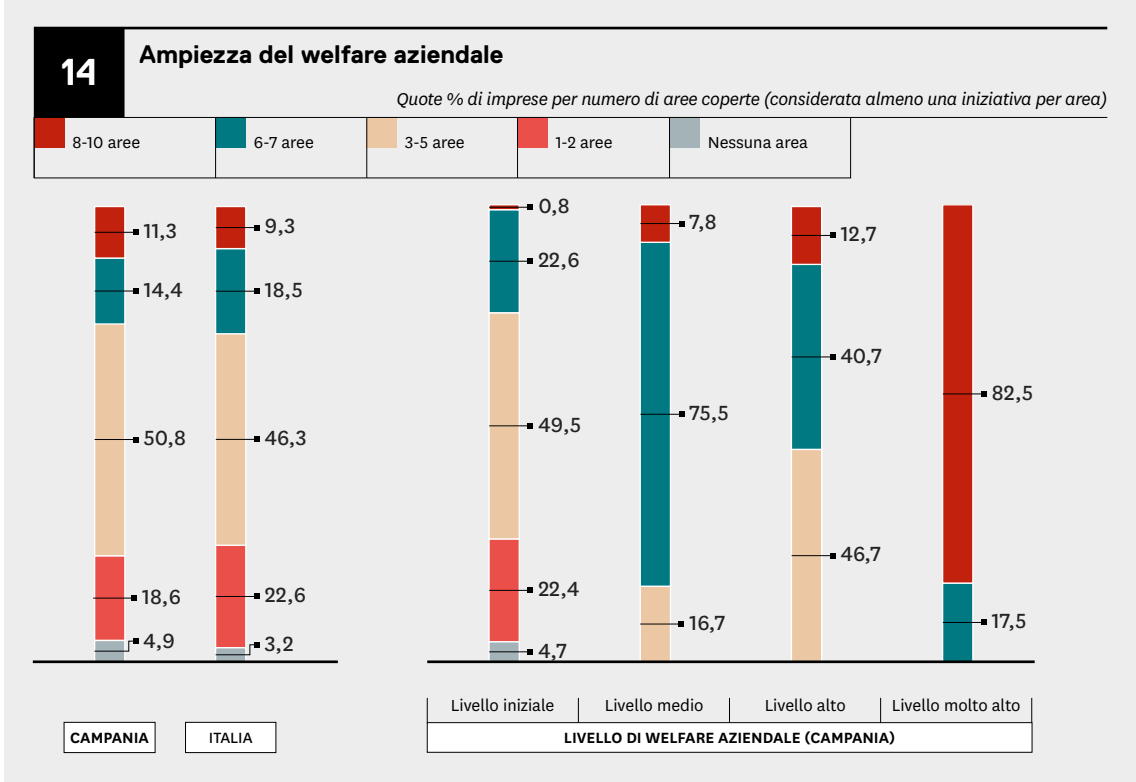
Previdenza e protezione
Fondi di previdenza complementare, assicurazioni per la protezione personale dei dipendenti e delle loro famiglie.
2.

Salute e assistenza
Fondi e assicurazioni sanitarie. Prestazioni sanitarie quali programmi di prevenzione, convenzioni con centri sanitari, sportelli sanitari aziendali, consulti medici, telemedicina. Servizi di assistenza per familiari anziani e non autosufficienti.
3.

Conciliazione vita-lavoro
Misure di flessibilità nell'organizzazione del lavoro per favorire la conciliazione con le esigenze familiari: flessibilità di orario oltre quanto previsto dai contratti, smart working, integrazione del congedo e permessi retribuiti aggiuntivi per maternità e paternità. Inoltre servizi e convenzioni per il trasporto, per la cura dei figli (asili, centri giochi, baby sitter), per la facilitazione nelle pratiche burocratiche e nelle esigenze quotidiane.
4.

Sostegno economico ai lavoratori
Fringe benefit, buoni pasto, mense, buoni spesa e benzina, facilitazioni di acquisto, agevolazioni per l'alloggio, sostegno alle spese di trasporto, prestiti personali e sostegni al credito.
5.

Sviluppo del capitale umano
Attività di formazione professionale e avanzata, linguistica; partecipazione a seminari e corsi esterni; percorsi di valorizzazione del talento.



6. **Sostegno alle famiglie per educazione e cultura**

Collaborazione con scuole e università per stage, alternanza scuola-lavoro, orientamento professionale. Sostegno alle famiglie per lo studio dei figli e riconoscimento del merito (borse di studio).

7. **Diritti, diversità e inclusione**

Programmi per la valorizzazione delle pari opportunità e della leadership femminile. Carta dei valori e codice etico, iniziative per la segnalazione di condotte illecite. Iniziative di inclusione per disabili e soggetti deboli. Sostegno per gli extracomunitari: formazione linguistica, mediazione culturale, assistenza amministrativa, sostegno per l'abitazione.

8. **Condizioni lavorative e sicurezza**

Norme aziendali, certificazioni, formazione per la sicurezza nel lavoro.

9. **Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori**

Offerta di servizi a impatto sociale positivo (salute, assistenza, sicurezza, inclusione, educazione e cultura, tutela ambientale) per i consumatori, gli utenti dell'azienda, i fornitori. Certificazioni richieste ai fornitori per la sicurezza nel lavoro e il rispetto dei diritti.

10. **Welfare di comunità**

Iniziative aziendali a beneficio della comunità, donazioni e servizi nelle aree della sanità, assistenza, ricerca, pari opportunità, inclusione sociale, istruzione, cultura, sport, tutela ambientale, abitazione.

Il modello prevede, per tutte le aree, tre criteri di misurazione:

A. **Misure di iniziativa**

86 indicatori che misurano l'ampiezza e l'intensità delle iniziative attuate dall'impresa in tutte le aree del welfare aziendale.

B. **Misure di capacità gestionale**

30 indicatori su come l'impresa gestisce le politiche di welfare: la proattività, ovvero quanto le iniziative sono attuate per scelta autonoma o in applicazione di contratti collettivi, la fonte istitutiva (contratto integrativo, regolamento, iniziativa unilaterale dell'azienda), la conoscenza delle norme, il coinvolgimento dei lavoratori per rilevarne i bisogni e verificarne il gradimento, la comunicazione attuata.

C. **Misure di impatto sociale**

40 indicatori di risultato sugli stakeholder dell'azienda: i lavoratori e le loro famiglie, i fornitori, i consumatori, la comunità locale. Per esempio: l'ampiezza dei beneficiari dei servizi nella popolazione aziendale, il grado di utilizzo dei servizi da parte dei dipendenti, il valore dei sostegni erogati. Inoltre indicatori per aree specifiche quali la quota di stage convertiti in rapporti stabili, la quota di nuovi assunti e di giovani (sviluppo del capitale umano), la quota di donne sui dipendenti totali e nelle posizioni di responsabilità (pari opportunità), la quota di infortuni sul lavoro (sicurezza), la presenza di certificazioni di processo e la richiesta ai fornitori di certificazioni sulle condizioni di lavoro (responsabilità verso consumatori e fornitori), l'ammontare dei sostegni erogati per iniziative e servizi nel territorio (welfare di comunità).

In quali aree del welfare aziendale le imprese campane sono più attive?

La **FIGURA 17** mostra il tasso di iniziativa, ovvero la quota di imprese che in ogni area attuano almeno una misura di welfare. Tre aree si distinguono per tassi superiori al 50%: conciliazione vita-lavoro (58,3%), diritti, diversità e inclusione (58,2%) e condizioni lavorative e sicurezza (53,9%). In tutte e tre la Campania supera la media nazionale. Seguono previdenza e protezione (49,3%), sviluppo del capitale umano (46,6%), salute e assistenza (44,5%), welfare (35,5%), responsabilità sociale verso consumatori e fornitori (31,0%), sostegno economico ai lavoratori (30,3%) e sostegno per educazione e cultura (8,3%).

Le iniziative di welfare dedicate a conciliazione vita-lavoro, diritti, diversità e inclusione, in regione superano la media italiana

		CRITERI DI MISURAZIONE	
		Iniziativa	Capacità gestionale
1	Previdenza e protezione		
2	Salute e assistenza		
3	Conciliazione vita-lavoro		
4	Sostegno economico ai lavoratori		
5	Sviluppo del capitale umano		
6	Sostegno per educazione e cultura		
7	Diritti, diversità e inclusione		
8	Condizioni lavorative e sicurezza		
9	Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori		
10	Welfare di comunità		

	Ordinato per tassi d'iniziativa	ITALIA	AREE TERRITORIALI	
			Napoli	Avellino, Benevento, Caserta, Salerno
Conciliazione vita-lavoro	58,3	55,6	59,4	57,2
Diritti, diversità e inclusione	58,2	55,3	60,7	57,5
Condizioni lavorative e sicurezza	53,9	45,7	57,6	50,6
Previdenza e protezione	49,3	52,5	47,8	50,7
Sviluppo del capitale umano	46,6	45,3	47,3	46,0
Salute e assistenza	44,5	53,3	41,7	47,1
Welfare di comunità	35,5	37,2	37,8	33,3
Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori	31,0	29,3	30,9	31,0
Sostegno economico ai lavoratori	30,3	37,3	33,8	27,1
Sostegno per educazione e cultura	8,3	10,2	6,5	9,9

di comunità (35,5%), responsabilità sociale verso consumatori e fornitori (31,0%), sostegno economico ai lavoratori (30,3%) e sostegno per educazione e cultura (8,3%).

Le prime tre aree sono ad alto contenuto di responsabilità sociale verso i lavoratori e le loro famiglie — non semplici benefit economici — e il fatto che le imprese campane le presidino con più intensità della media nazionale segnala una consapevolezza che va oltre il solo adempimento contrattuale. L’area meno matura, in cui le aziende stanno muovendo i primi passi, è quella del sostegno alle famiglie per la cultura e l’istruzione dei figli (8,3%). Si tratta tuttavia di un’area in crescita e particolarmente rilevante per una regione come la Campania, dove i divari nei livelli di istruzione rispetto alla media europea restano significativi, come si approfondirà nel capitolo 4.3.

La **FIGURA 18** illustra il trend storico dei tassi di iniziativa per area. In quasi tutte le aree la traiettoria è di crescita costante nel lungo periodo, con alcune aree — in particolare conciliazione vita-lavoro, salute e assistenza, diritti e inclusione e condizioni lavorative e sicurezza — che mostrano una crescita più marcata nell’ultimo anno. Questo conferma che l’evoluzione del welfare aziendale in Campania non è episodica ma strutturale.

Sostegno alla cultura e all’educazione dei figli è l’area meno presidiata in Campania, una regione con livelli di istruzione lontani dalla media europea

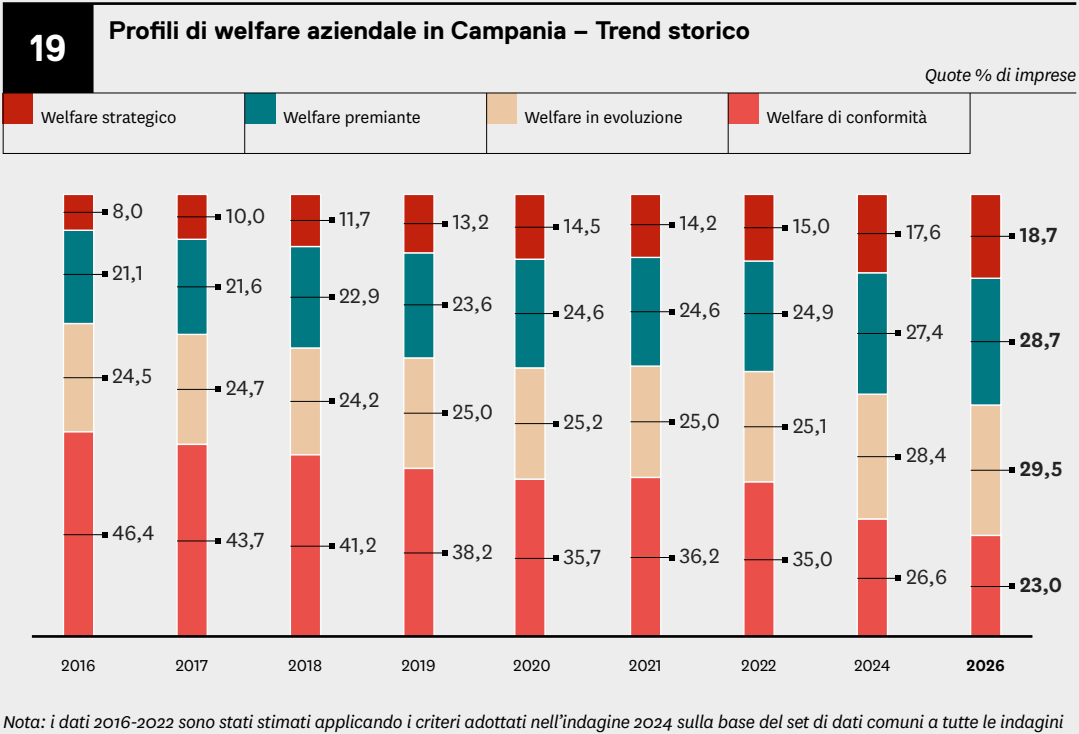


Possiamo integrare gli indicatori di orientamento culturale delle aziende con le misure quantitative esaminate nel primo capitolo. L’esito di questa analisi è la segmentazione delle imprese in quattro profili di welfare aziendale, rappresentati nella **FIGURA 19**.

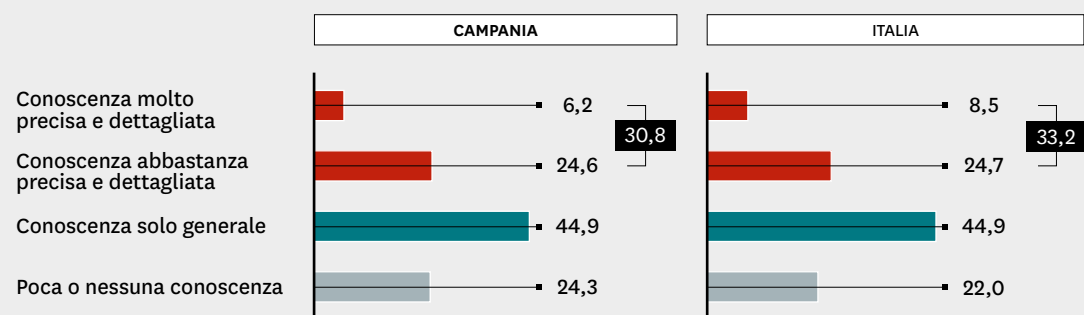
In Campania il Welfare strategico comprende il 18,7% delle imprese, caratterizzate da un welfare evoluto, ai più alti livelli di iniziativa e capacità gestionale, e che considerano centrali gli obiettivi di impatto sociale e di reputazione. In Italia la quota è del 19,0%. Il Welfare premiante — imprese che gestiscono il welfare come componente del sistema retributivo, con livelli di iniziativa e capacità gestionale almeno medi — rappresenta il 28,7% delle imprese campane (31,1% in Italia). Il Welfare in evoluzione è il profilo più numeroso, con il 29,5% delle imprese campane (31,7% in Italia): il loro orientamento non è ancora definito, a metà strada tra

la valorizzazione del ruolo sociale e l’approccio retributivo. Il Welfare di conformità infine, costituito dal 23,0% delle imprese campane (18,2% in Italia), è il segmento in cui le imprese muo- vono i primi passi attuando principalmente le disposizioni dei contratti collettivi.

L’evoluzione storica dei quattro profili mostra una redistribuzione delle aziende con uno spostamento verso il Welfare strategico e il Welfare premiante: le imprese del Welfare strategico sono più che raddoppiate in dieci anni, passando dall’8,0% del 2016 al 18,7%, e quelle del Welfare premiante sono a loro volta aumentate dal 21,1% al 28,7%. Il profilo del Welfare di conformità nello stesso periodo è diminuito dal 46,4% al 23,0%, con un calo particolarmente rapido negli ultimi anni. La crescita del welfare aziendale è dunque trainata dai profili più consapevoli, mentre le imprese che praticano un welfare di mera conformità si riducono velo-



Quote % di imprese



Quote % di imprese

	CAMPANIA										
	DIMENSIONE (n. addetti)					AREE TERRITORIALI		LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
	Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Napoli	Avellino, Benevento, Caserta, Salerno	Iniziale	Medio	Alto	Molto alto
Conoscenza precisa e dettagliata	24,6	32,3	43,9	51,5	82,2	34,0	30,5	9,2	30,8	37,8	61,9

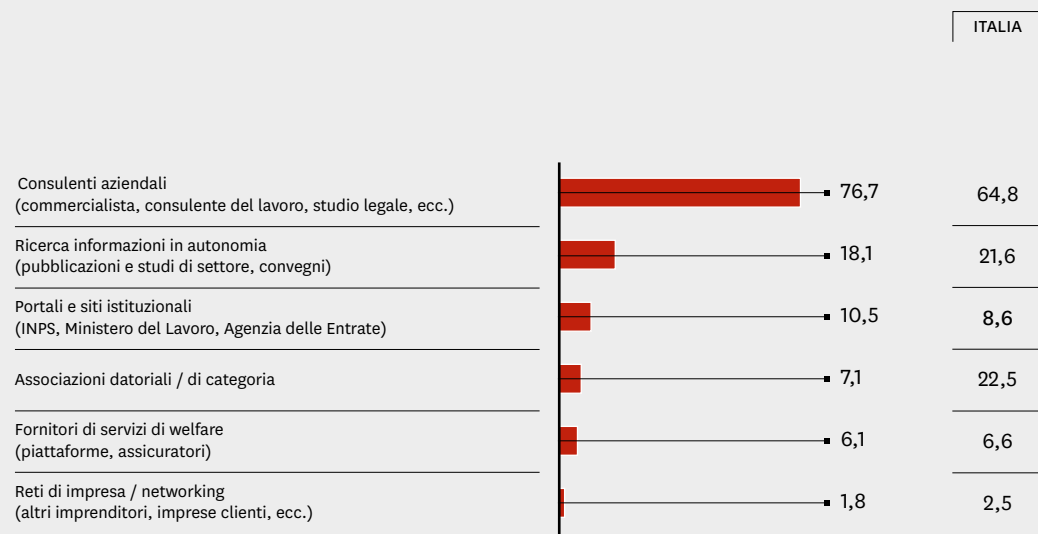
cemente: è una trasformazione culturale prima ancora che organizzativa.

Le imprese campane si mostrano capaci di gestire professionalmente le politiche di welfare. La conoscenza delle norme e degli incentivi fiscali sul welfare aziendale (**FIGURA 20**) è precisa e dettagliata per il 30,8% delle imprese campane (il 6,2% dichiara una conoscenza molto precisa). La conoscenza cresce sensibilmente con la dimensione aziendale e con il livello di welfare: raggiunge il 61,9% nelle imprese con livello molto alto.

Per informarsi sul welfare aziendale (**FIGURA 21**), le imprese campane si rivolgono principalmente a consulenti aziendali (76,7%), a ricerca autonoma (18,1%) e a portali istituzionali (10,5%). Le associazioni di categoria sono utilizzate solo dal 7,1% delle imprese, segnalando uno spazio di crescita per queste istituzioni.

Consapevoli del proprio ruolo sociale, le imprese campane esprimono apertamente l'esigenza di ricevere informazioni e formazione specializzata in ambito welfare aziendale

Quote % di imprese



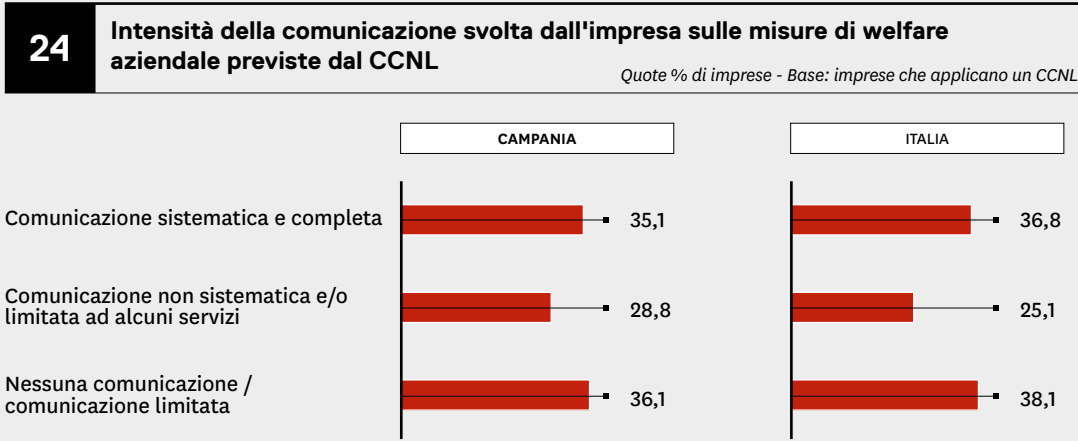
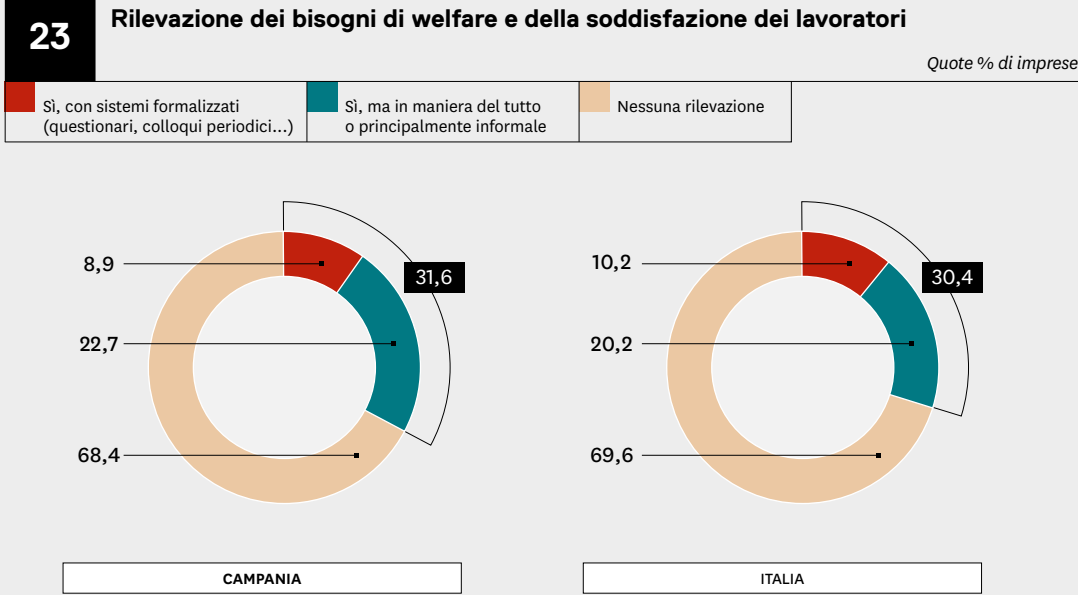
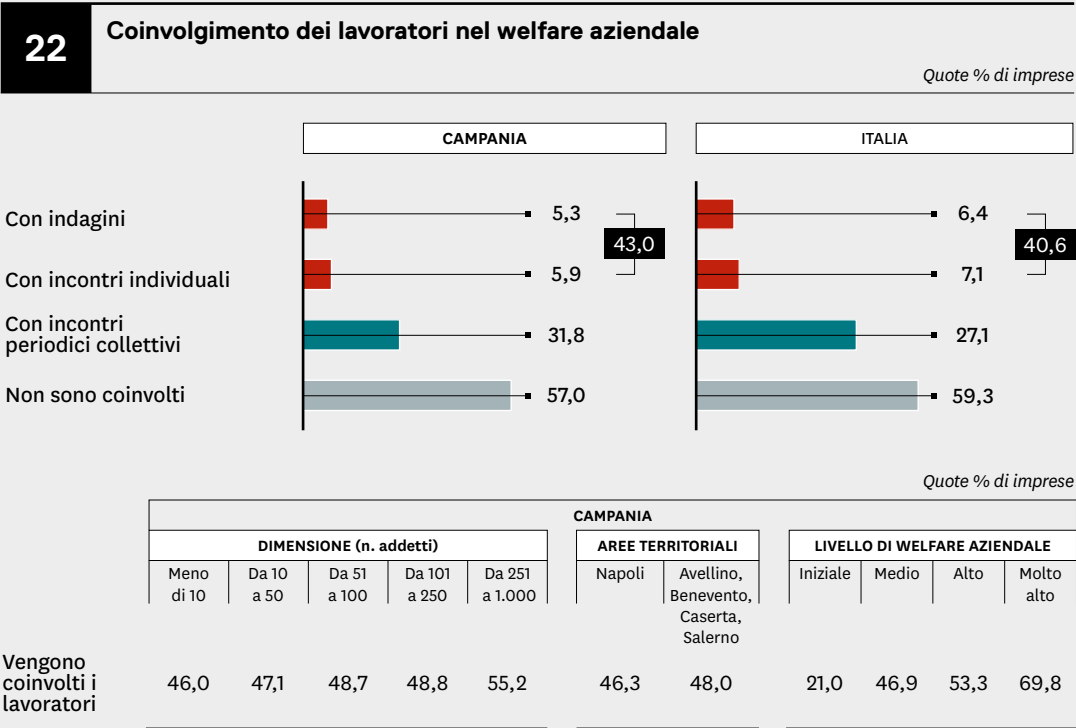
					CAMPANIA					
DIMENSIONE (n. addetti)					SETTORE					
Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Industria	Commercio e servizi	Studi e servizi prof.	Artigianato	Agricoltura	Terzo Settore
80,0	78,7	64,8	58,3	21,7	78,1	77,5	59,4	76,3	77,1	62,0
12,2	21,5	29,3	23,2	18,2	14,6	19,0	27,4	21,6	17,6	31,0
10,9	9,3	16,0	16,0	0,1	14,1	5,6	14,8	18,1	13,0	8,0
4,8	7,7	11,5	22,2	10,8	7,4	7,3	14,4	4,3	6,1	8,0
2,9	5,9	5	12,8	78,3	5,1	8,8	6,6	10,8	0,1	2,8
1,7	2,0	1,5	0,1	0,1	2,4	2,2	6,0	0,1	0,1	0,1

Coinvolgere i lavoratori, rilevare i loro bisogni, misurarne a soddisfazione, gestire una chiara ed efficace comunicazione sono tra i principali fattori di successo nel welfare aziendale. Il coinvolgimento dei lavoratori (**FIGURA 22**) vede il 43,0% delle imprese campane attivare iniziative di partecipazione con indagini, incontri individuali o collettivi — quota superiore alla media italiana del 40,6%, valore che sale significativamente nelle imprese con livello di welfare molto alto (69,8%). La rilevazione dei bisogni e della soddisfazione (**FIGURA 23**) avviene nel 31,6% delle imprese campane: l'8,9% con sistemi formalizzati (questionari, colloqui periodici...) e il 22,7% in modo informale. La comunicazione sistematica e completa sulle misure di welfare previste dai contratti riguarda il 35,1% delle imprese campane (**FIGURA 24**).

I principali canali di comunicazione (**FIGURA 25**) sono le riunioni dirette, che in Campania

raggiungono il 43,2%, superando la media nazionale (36,4%) e il passaparola (42,4%), evidenziando un approccio centrato sulla prossimità relazionale. I canali strutturati – circolari aziendali, social aziendali, intranet – rimangono marginali, con valori che crescono significativamente solo nelle imprese di maggiori dimensioni.

Le riunioni sono il canale di comunicazione preferito delle aziende campane per coinvolgere i lavoratori nelle attività di welfare

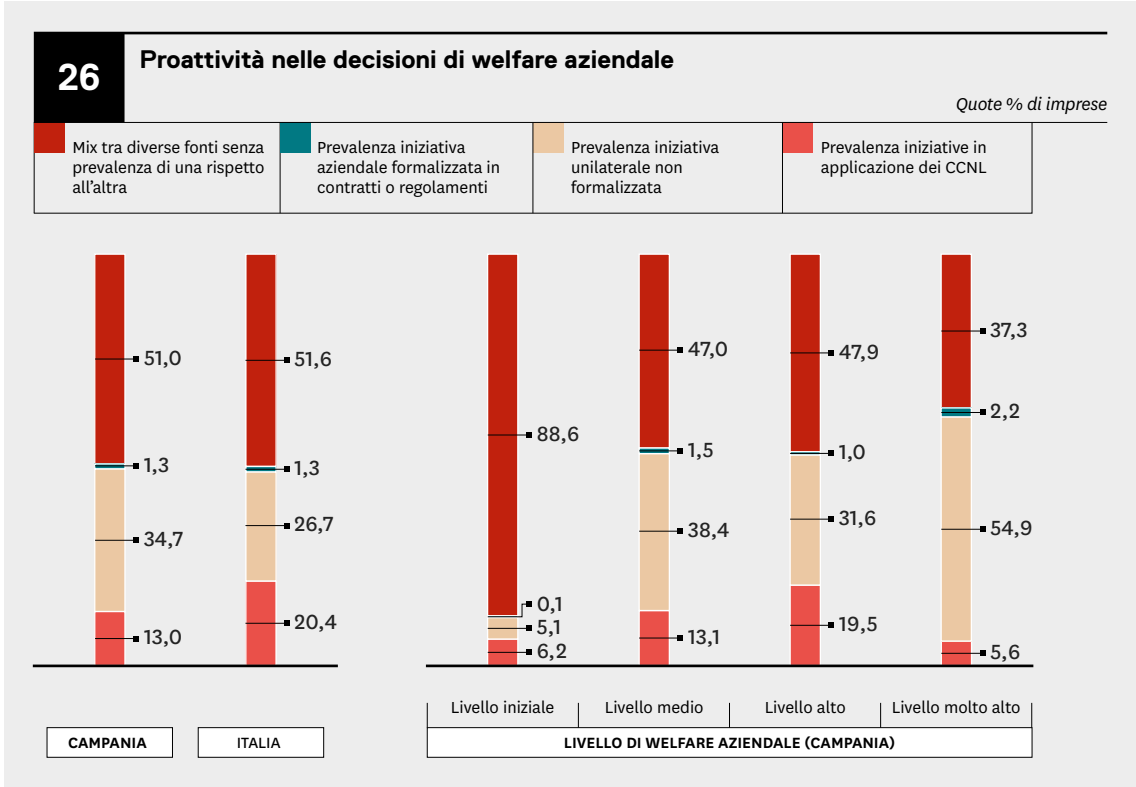


Coinvolgere i lavoratori, rilevare i loro bisogni, misurarne la soddisfazione e gestire una comunicazione chiara ed efficace sono tra i principali fattori di successo del welfare aziendale: i dati campani mostrano che le imprese più evolute hanno già interiorizzato questa lezione.

La proattività nelle decisioni di welfare aziendale (FIGURA 26) vede le imprese campane caratterizzate per il 51,0% da un mix tra diverse fonti, per il 34,7% dalla prevalenza di iniziativa unilaterale non formalizzata e per il 13,0% dalla prevalenza di iniziative in applicazione dei CCNL. Le iniziative unilaterali non formalizzate crescono significativamente nelle imprese con livello molto alto di welfare (54,9%). Le imprese più evolute non si limitano dunque ad applicare quanto previsto dai contratti, ma costruiscono autonomamente un sistema di welfare che riflette i valori e le priorità dell'organizzazione.

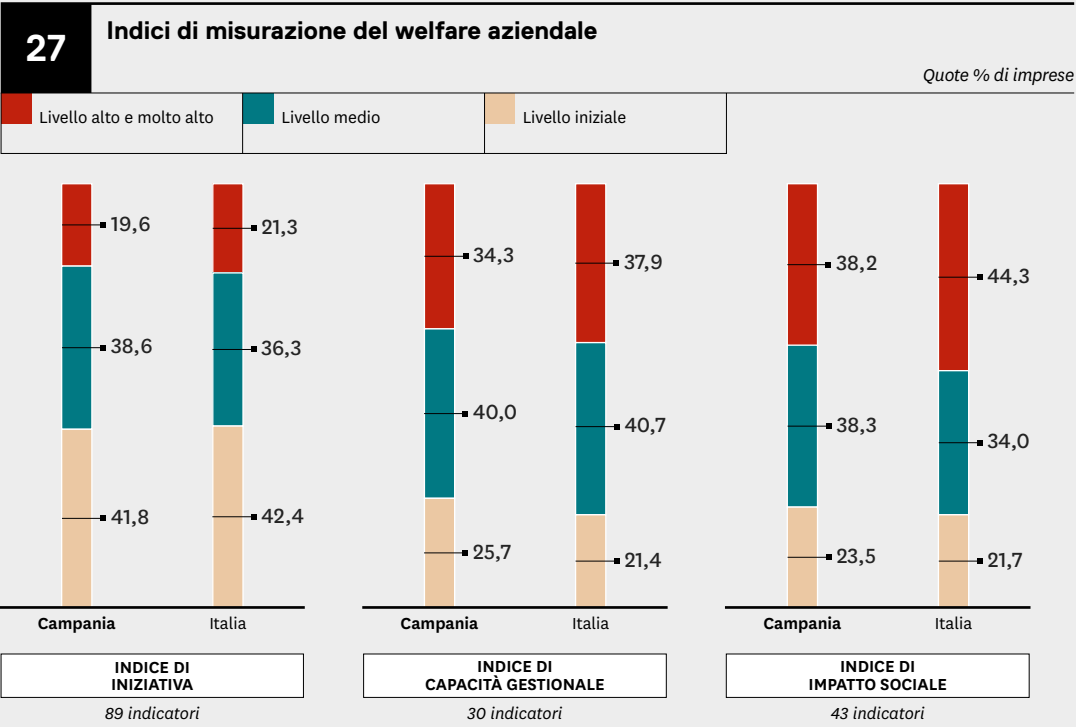
L'Indice Welfare Index PMI si articola in tre componenti: l'indice di iniziativa (89 indicatori), l'indice di capacità gestionale (30 indicatori) e l'indice di impatto sociale (43 indicatori) (FIGURA 27).

Nell'indice di iniziativa il 19,6% delle imprese campane raggiunge un livello elevato (contro il 21,3% nazionale). Nell'indice di capacità gestionale il 34,3% (contro il 37,9% in Italia). Nell'indice di impatto sociale il 38,2%, un dato che si avvicina alla media nazionale del 44,3%. Il quadro complessivo indica che le imprese campane mostrano livelli leggermente inferiori alla media nazionale nell'iniziativa e nella capacità gestionale, mentre l'indice di impatto sociale si avvicina maggiormente alla media: dove il welfare è gestito con cura, i risultati si avvicinano alle medie nazionali anche partendo da un contesto economico più difficile.



La **FIGURA 28** illustra il costo del welfare aziendale: il 31,9% delle imprese campane sostiene costi aggiuntivi (35,3% in Italia), di cui il 28,5% con costi compensati dai risparmi fiscali e il 3,4% con costi rilevanti non compensati. La prospettiva a medio termine è incoraggiante (**FIGURA 29**): il 24,3% delle imprese campane prevede che le iniziative di welfare cresceranno sia nelle prestazioni che nell'impegno economico, e un ulteriore 43,2% ritiene che si svilupperanno senza aggravii rilevanti sui costi. Solo l'1,2% pensa che le iniziative potrebbero ridursi. Sono dunque le aziende più attive, quelle che hanno consolidato le politiche di welfare come strumento di gestione e che più delle altre ne hanno sperimentato i benefici, le più propense a investire ulteriormente. Tra le imprese con livello molto alto di welfare questa quota sale notevolmente, confermando che l'esperienza concreta del welfare rafforza la motivazione a investire.

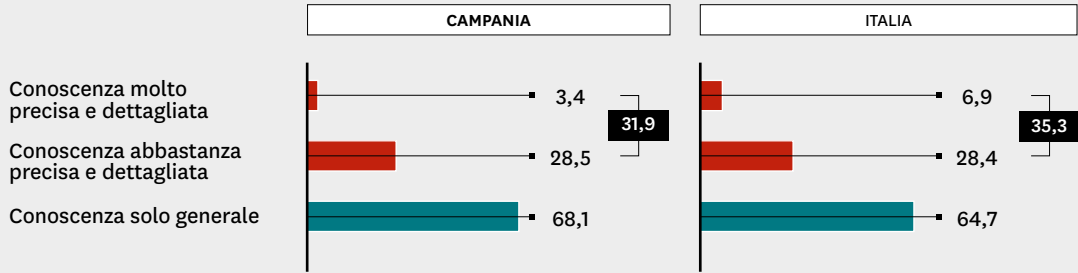
La varietà delle iniziative e le previsioni di spesa delle imprese campane in ambito welfare sono in costante crescita: i risultati positivi rafforzano la motivazione a investire



28

Il costo del welfare aziendale

Quote % di imprese



	CAMPANIA										
	DIMENSIONE (n. addetti)					AREE TERRITORIALI		LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
	Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Napoli	Avellino, Benevento, Caserta, Salerno	Iniziale	Medio	Alto	Molto alto
Sostengono costi aggiuntivi	23,3	38,7	46,0	34,2	17,8	35,5	28,7	4,6	29,4	47,0	69,2

29

Prospettive del welfare aziendale a medio termine (prossimi 3-5 anni) in Campania

Quote % di imprese

	MEDIA	DIMENSIONE (n. addetti)					LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
		Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Iniziale	Medio	Alto	Molto alto
Sicuramente cresceranno, sia come prestazioni erogate sia come impegno economico	24,3	24,8	26,0	11,0	23,6	17,8	6,0	20,1	36,2	40,3
Probabilmente si svilupperanno senza un aggravio rilevante sui costi	43,2	42,7	39,5	79,7	41,3	23,8	31,2	46,7	48,3	35,9
Resteranno sostanzialmente immutati	31,3	32,3	32,0	9,1	35,0	58,3	60,5	28,3	12,3	20,9
Potrebbero ridursi per diverse ragioni	1,2	0,2	2,5	0,2	0,1	0,1	2,3	4,9	3,2	2,9

Quanto al supporto richiesto per sviluppare ulteriormente il welfare aziendale (**FIGURA 30**), la principale esigenza espressa dalle imprese campane riguarda la ricezione di informazioni e formazione specializzata sul welfare aziendale (28,4%), seguita da consulenza per progettare un piano su misura (17,9%), consulenza per coinvolgere meglio i dipendenti (13,5%) e partecipazione a incontri con altre aziende del territorio (12,7%). Seguono supporto delle associazioni di categoria per strutturare un piano adatto alle specificità del settore (10,2%), la ricezione di un’offerta di servizi accessibili nel territorio (9,9%) e la possibilità di aderire a reti di imprese (7,4%). Queste risposte configurano una chiara opportunità per le associazioni di categoria e per gli enti pubblici che intendano promuovere il welfare aziendale come strumento di sviluppo territoriale: le imprese campane non chiedono risorse aggiuntive, ma competenze, accompagnamento e reti.





Profili di impresa e impatto sociale del welfare aziendale

Cosa dicono i dati

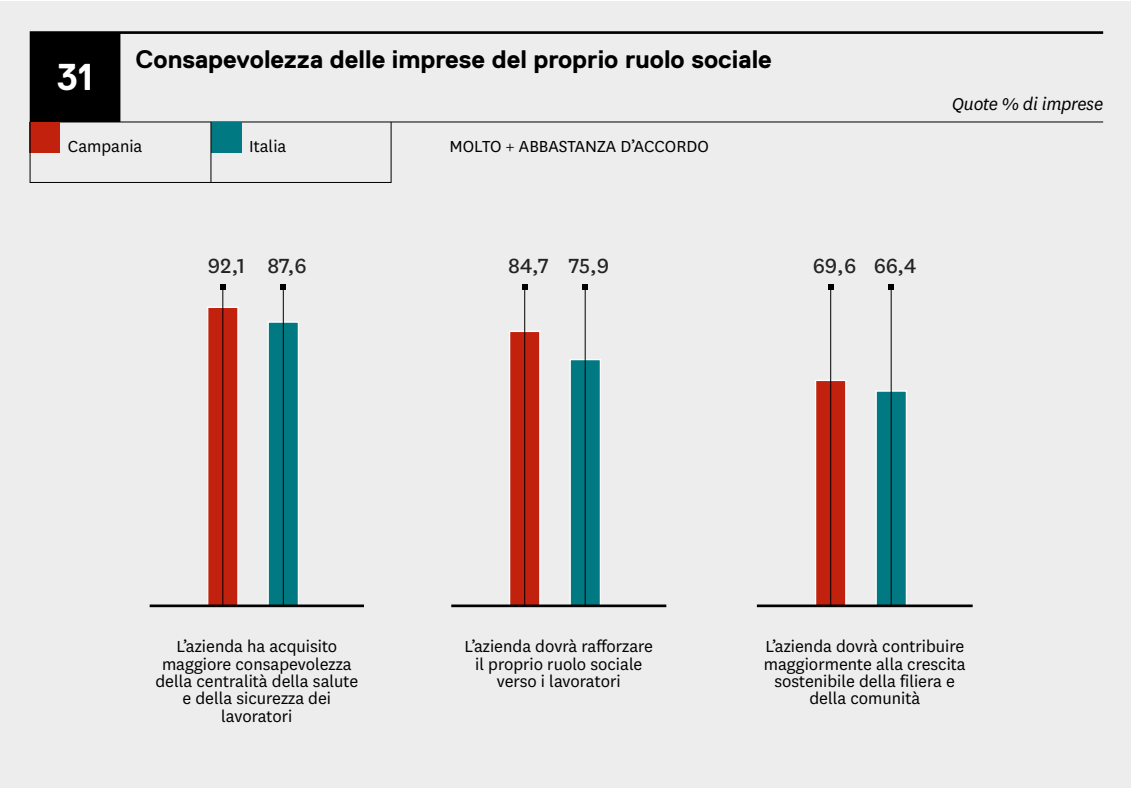
- ➔ **La consapevolezza del ruolo sociale delle imprese campane è molto elevata e supera la media italiana.**
In un contesto territoriale che necessita di maggiori risposte ai bisogni delle persone, le PMI mostrano una forte sensibilità sociale.
- ➔ **Gli obiettivi principali delle PMI campane sono la soddisfazione dei lavoratori e il miglioramento del clima aziendale.**
Per le imprese con un welfare alto e molto alto la soddisfazione e la fidelizzazione dei dipendenti hanno la priorità rispetto agli obiettivi economici.
- ➔ **Il livello di impatto sociale delle PMI campane non è proporzionale al numero di misure attivate o al volume di risorse destinate al welfare.**
Si registrano risultati significativi quando le imprese attuano un sistema strutturato e coerente di welfare con presidio manageriale, ascolto dei lavoratori e comunicazione continua.
- ➔ **Anche in Campania il welfare aziendale si consolida come espressione della responsabilità sociale delle imprese.**
In regione è molto marcata la distanza tra le quote di imprese con obiettivi ambientali (62,2%) e quelle con obiettivi sociali (25,3%).

Nella prima parte di questo capitolo esamineremo i valori e gli obiettivi che orientano le politiche di welfare delle imprese in Campania, per identificare e descrivere differenti profili aziendali. Nella seconda parte ne misureremo i risultati in termini di impatto sociale.

Il welfare aziendale è sempre più uno strumento attraverso cui le PMI campane interpretano e esercitano la propria responsabilità sociale, in una misura che va ben oltre le previsioni contrattuali. I dati dell'edizione 2026 confermano questa traiettoria con nitidezza, evidenziando un tessuto imprenditoriale in cui la consapevolezza del ruolo sociale sta diventando patrimonio condiviso, pur con significative differenze tra profili e dimensioni aziendali.

La consapevolezza del ruolo sociale delle imprese campane è molto elevata (**FIGURA 31**): il 92,1% degli intervistati (contro l'87,6%

La consapevolezza delle PMI campane del proprio ruolo sociale è molto elevata e segue la traiettoria nazionale



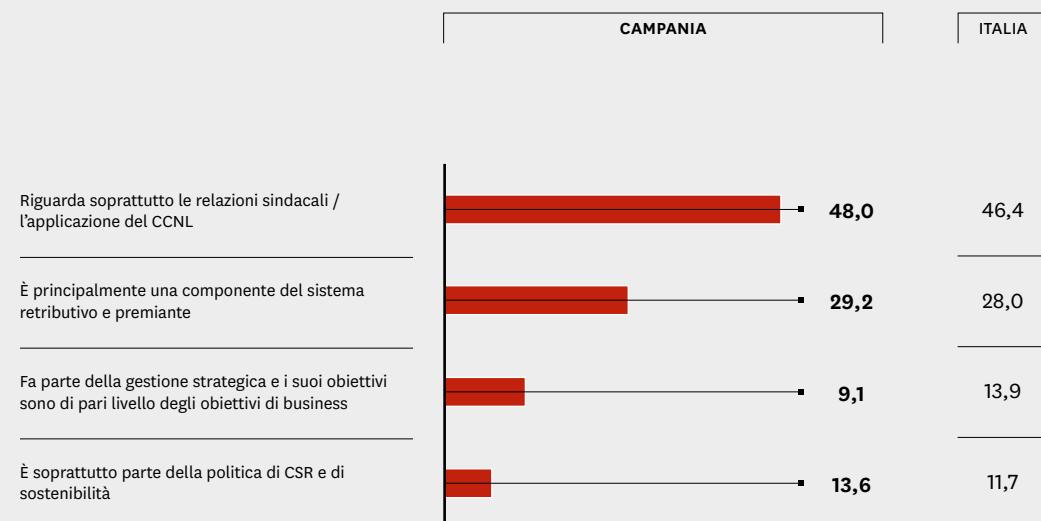
nazionale) dichiara che la propria azienda ha acquisito una maggiore consapevolezza della centralità della salute e della sicurezza dei lavoratori, l'84,7% ritiene che l'azienda dovrà rafforzare il proprio ruolo sociale verso i lavoratori (75,9% in Italia), il 69,6% che dovrà contribuire maggiormente alla crescita sostenibile della filiera e della comunità (66,4% in Italia). Su tutti e tre gli indicatori le imprese campane superano la media nazionale, segnalando una sensibilità sociale in parte più acuta, probabilmente anche in risposta ai maggiori bisogni del contesto territoriale. Questo quadro di consapevolezza diffusa e crescente costituisce il presupposto culturale entro cui si sviluppano le politiche di welfare in Campania.

La maturazione del welfare aziendale non si manifesta in modo uniforme. L'approccio che le imprese campane dichiarano di avere verso il welfare (**FIGURA 32**) vede il 48,0% ricondurlo principalmente alle relazioni sindacali e all'applicazione del CCNL — un'idea che prevale nelle imprese con livello di welfare iniziale (65,6%) e si riduce al 24,2% in quelle al livello più evoluto. Il 29,2% considera il welfare una componente del sistema retributivo e premiante, il 13,6% lo intende come parte della politica di CSR e sostenibilità, e il 9,1% gli attribuisce un valore strategico pari agli obiettivi di business. Sommando questi due ultimi orientamenti si raggiunge il 22,7% delle imprese, una quota in crescita rispetto alle edizioni precedenti. La progressione con il livello di welfare è netta: al livello iniziale solo il 4,3% ha un approccio strategico, al livello molto alto è il 10,1%.

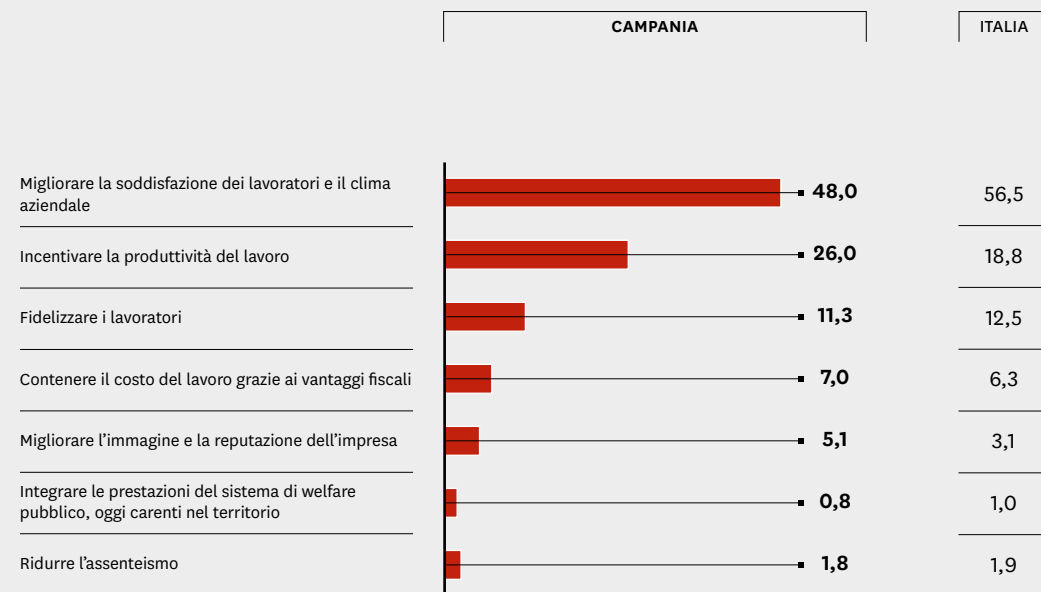
La **FIGURA 33** rappresenta la distribuzione delle imprese in relazione agli obiettivi del welfare aziendale. L'obiettivo principale nell'implementazione di sistemi di welfare è migliorare la soddisfazione dei lavoratori e il clima aziendale per il 48,0% delle imprese campane, seguito dall'incentivo alla produttività del lavoro (26,0%) e dalla fidelizzazione dei lavoratori (11,3%). Il contenimento del costo del lavoro grazie ai vantaggi fiscali (7,0%), il miglioramento dell'immagine (5,1%) e la riduzione dell'assenteismo (1,8%) sono obiettivi secondari. Vale la pena segnalare che la quota di chi indica come obiettivo primario l'integrazione delle prestazioni di welfare pubblico carenti nel territorio — pur limitata (0,8%) — assume un significato particolare in Campania, dove i divari nell'offerta di servizi pubblici sono più pronunciati rispetto alla media nazionale.

Gli obiettivi della soddisfazione e della fidelizzazione prevalgono tra le aziende con welfare molto alto, mentre quelli economici, la produttività e il contenimento dei costi raggiungono quote più elevate nelle aziende a livello iniziale.

L'obiettivo principale delle imprese regionali è il miglioramento della soddisfazione dei lavoratori e del clima aziendale



CAMPANIA								
DIMENSIONE (n. addetti)					LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Iniziale	Medio	Alto	Molto alto
54,8	45,7	19,4	43,7	23,9	65,6	47,7	42,3	24,2
23,9	27,8	54,9	32,6	41,1	16,0	28,0	32,8	54,8
6,5	12,5	10,8	12,5	17,8	4,3	9,4	13,2	10,1
14,8	14,0	15,1	12,2	17,2	14,1	14,9	11,7	11,0



CAMPANIA								
DIMENSIONE (n. addetti)					LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Iniziale	Medio	Alto	Molto alto
45,9	47,8	65,0	31,1	64,4	32,4	43,8	57,9	71,7
24,8	29,6	10,2	26,1	15,5	28,1	32,8	15,9	12,1
13,1	9,9	7,5	17,8	8,9	8,2	12,2	10,5	14,5
7,4	5,1	14,3	17,3	8,9	16,1	5,4	4,3	0,4
6,3	5,2	0,8	0,1	0,1	11,4	2,1	7,8	0,4
0,9	0,8	0,7	0,8	1,2	0,2	0,5	2,2	0,7
1,9	1,6	1,5	6,7	0,1	3,5	3,2	1,3	0,2

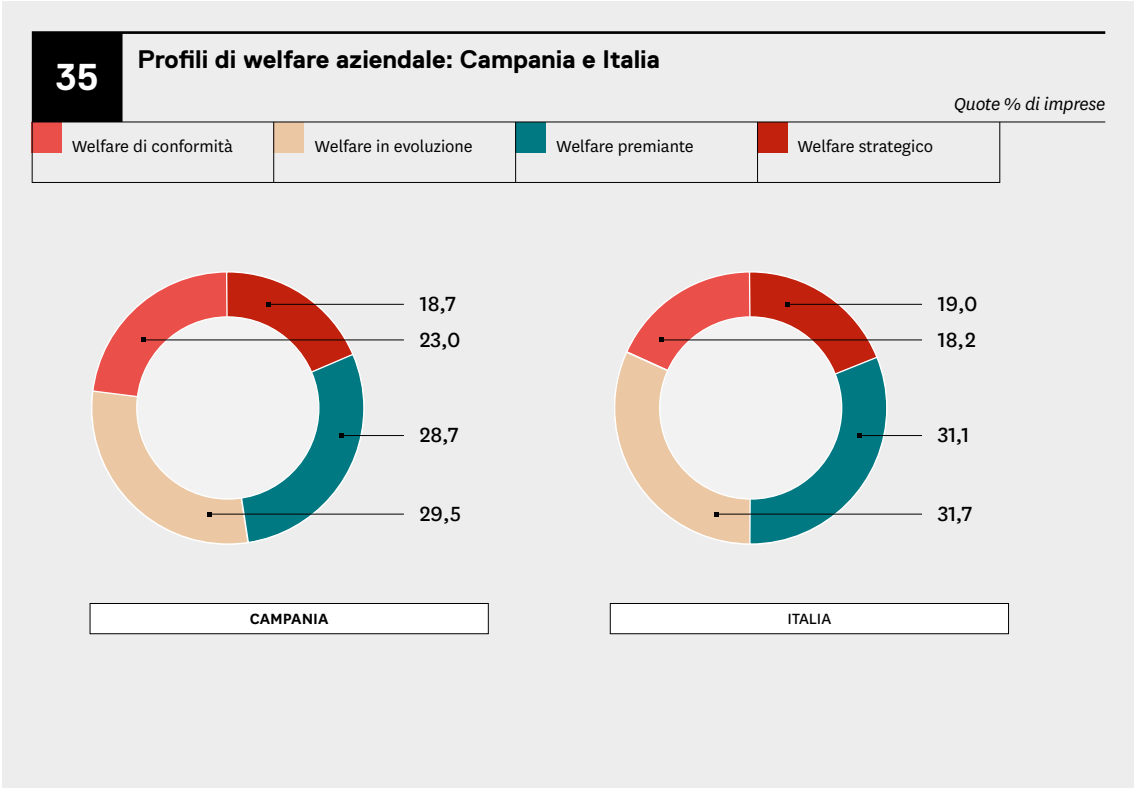
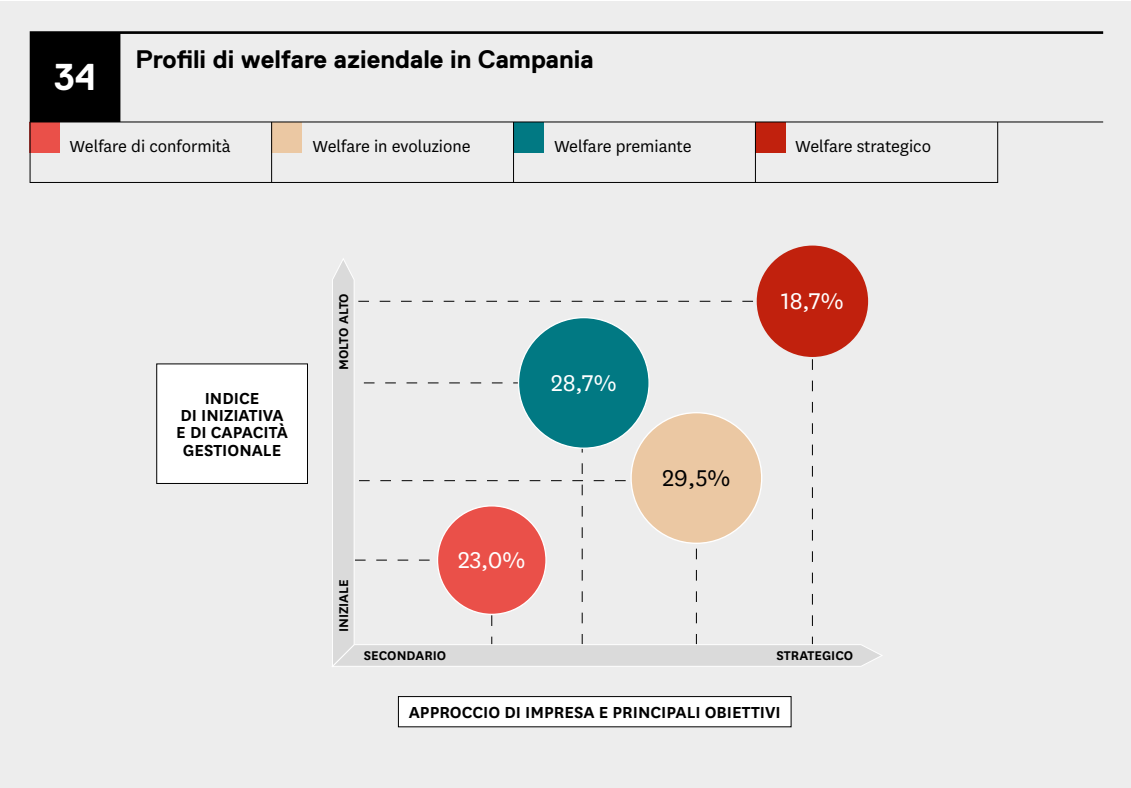
L'analisi congiunta degli orientamenti di approccio, degli obiettivi dichiarati e degli indici di iniziativa e capacità gestionale consente di classificare le imprese in quattro profili (**FIGURE 34 e 35**). In Campania il Welfare strategico comprende il 18,7% delle imprese, caratterizzate da un welfare evoluto, ai più alti livelli di iniziativa e capacità gestionale, e che considerano il welfare una leva strategica per la sostenibilità dell'impresa e attribuiscono agli obiettivi di impatto sociale un'importanza pari a quelli economici. In Italia la quota di imprese appartenenti a questo profilo è del 19%. Il Welfare premiante — imprese che gestiscono il welfare come componente evoluta del sistema retributivo, con elevati indici di iniziativa e capacità gestionale e attenzione ai risultati economici del business — rappresenta il 28,7% delle imprese campane e il 31,1% sul piano nazionale. Il Welfare in evoluzione, profilo più numeroso, comprende il 29,5% delle imprese campane e 31,7% di quelle

italiane, in cerca di un orientamento definito tra valorizzazione del ruolo sociale e focalizzazione sulle politiche retributive. Alimentato dal progressivo svuotamento del welfare di conformità, rappresenta il bacino di transizione verso i profili più strutturati. Il Welfare di conformità (23% delle imprese campane e 18,2% di quelle nazionali) riguarda le imprese nelle prime fasi di sviluppo, che si limitano sostanzialmente a recepire le disposizioni contrattuali. Le imprese del profilo Welfare strategico si distinguono su tutti gli indicatori di capacità gestionale (**FIGURA 36**). La conoscenza delle norme raggiunge il 47,2% (contro il 30,8% della media). Il coinvolgimento dei lavoratori tocca il 69,8% (contro il 47,0%). La comunicazione sistematica è del 39,0% (contro il 35,1%). L'analisi dei bisogni avviene nel 56,6% dei casi (contro il 31,6%). La disponibilità a sostenere costi aggiuntivi raggiunge il 54,2% (contro il 31,9%). La

proattività — almeno una iniziativa aggiuntiva rispetto ai CCNL — è dell'84,7%. Questi dati confermano che non è il volume delle risorse a fare la differenza, ma la qualità della gestione. Nella maggior parte delle aziende di tutti i profili e di tutte le dimensioni non esistono figure specialistiche dedicate al welfare (**FIGURE 37**). Il 76,2% non dispone di una figura specifica. Tuttavia la quota di aziende che hanno una figura specifica è pari al 40,8% nelle aziende con welfare strategico e 33,9% nelle aziende con oltre 250 addetti. Il capo resta il principale decisore delle politiche di welfare dell'azienda nel 66,5% dei casi (**FIGURA 38**), quota che scende al 52,1% nel Welfare strategico e al 15,0% nelle imprese con oltre 250 addetti. Il welfare aziendale, nell'accezione molto ampia del modello Welfare Index PMI, costituisce gran parte delle politiche sociali d'impresa.

Se consideriamo le dieci aree in cui abbiamo classificato il welfare aziendale, accanto a quelle che comprendono i classici benefit per i dipendenti troviamo ambiti di responsabilità sociale allargata quali il sostegno alle famiglie per la cultura e l'educazione dei figli, la tutela dei diritti, delle diversità e dell'inclusione sociale, la responsabilità sociale verso i consumatori e i fornitori, il welfare di comunità³. Dobbiamo quindi chiederci fino a che punto le imprese campane hanno sviluppato chiare ed esplicite politiche sociali.

3. Le dieci aree di Welfare Index PMI sono rappresentate alla figura 16 del primo capitolo



36

Indicatori di capacità gestionale per profili di welfare aziendale

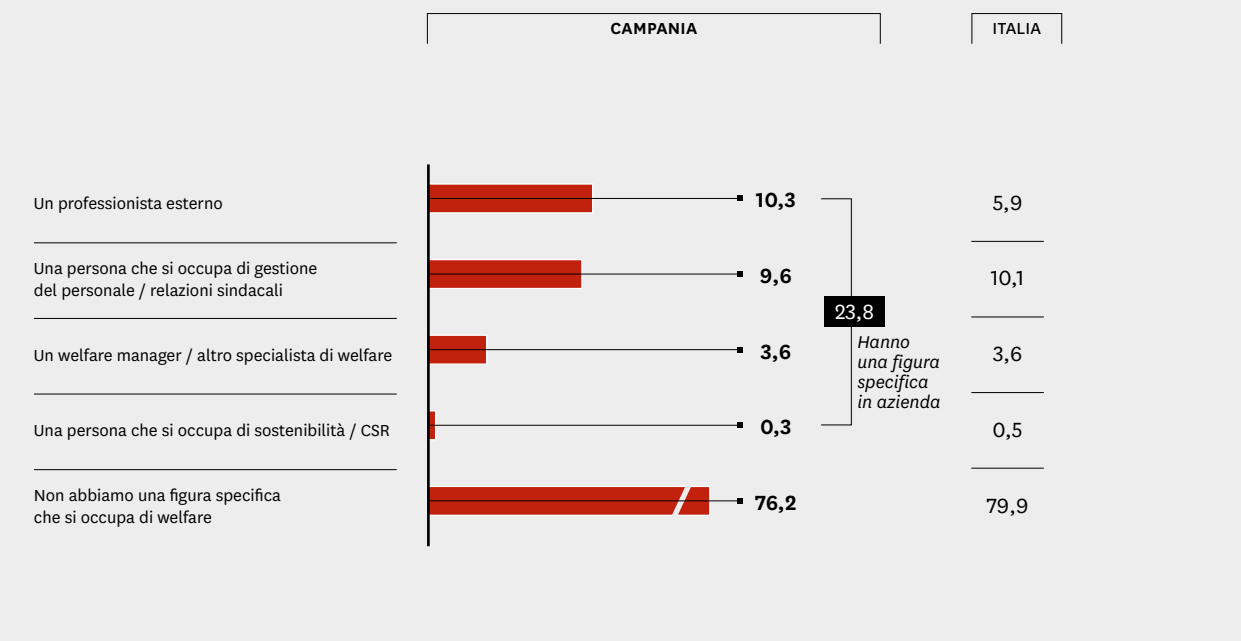
	CAMPANIA	ITALIA
Conoscenza precisa e dettagliata di norme e incentivi fiscali	30,8	33,2
Coinvolgimento dei lavoratori nelle decisioni di welfare aziendale	47,0	40,6
Comunicazione sistematica e completa delle iniziative di welfare aziendale ai lavoratori	35,1	36,8
Analisi dei bisogni e/o misurazioni della soddisfazione dei dipendenti (anche informale)	31,6	30,4
Costi aggiuntivi per il welfare aziendale	31,9	35,3
Proattività: almeno una iniziativa aggiuntiva ai CCNL	75,6	73,0

Quote % di imprese

PROFILO DI WELFARE AZIENDALE (CAMPANIA)			
Welfare di conformità	Welfare in evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico
7,8	34,2	35,0	47,2
21,0	46,9	53,3	69,8
16,3	43,2	39,4	39,0
6,0	33,9	32,3	56,6
6,2	35,0	34,5	54,2
68,9	73,9	74,2	84,7

37

Presenza in azienda di figure specialistiche dedicate al welfare aziendale



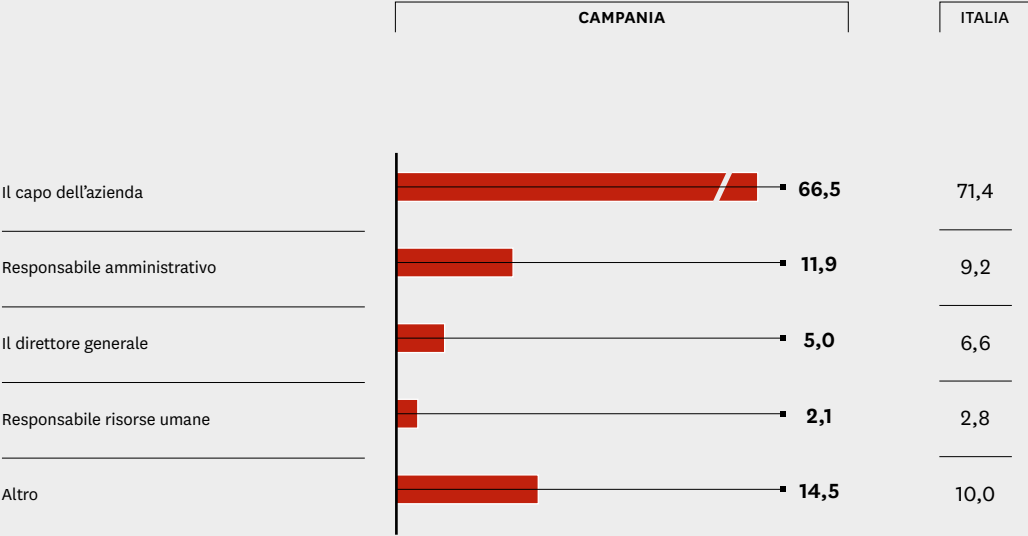
Quote % di imprese

CAMPANIA					LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
DIMENSIONE (n. addetti)					Welfare di conformità	Welfare in evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico
Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000				
7,4	14,3	1,4	11,3	9,6	9,3	6,1	13,7	12,6
7,5	7,7	33,1	17,4	15,0	2,6	10,7	7,8	19,1
1,4	5,8	1,4	2,4	8,9	0,9	3,9	2,8	8,6
0,5	0,5	1,5	0,4	0,4	0,1	0,2	0,7	0,5
83,2	71,7	62,6	68,5	66,1	87,1	79,1	75,0	59,2

38

Decisore delle politiche di welfare aziendale

Quote % di imprese

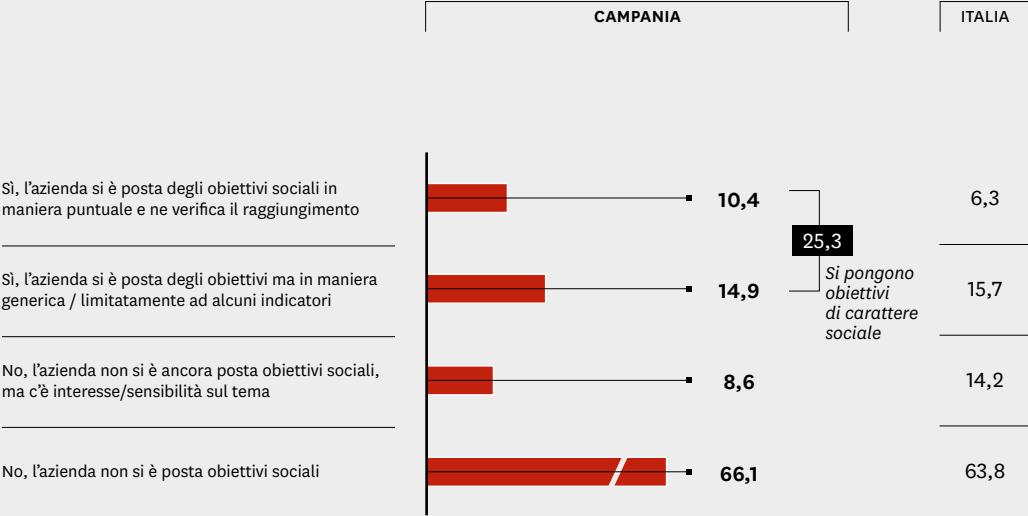


CAMPANIA								
DIMENSIONE (n. addetti)					LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Welfare di conformità	Welfare in evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico
65,7	71,5	58,1	42,5	15,0	71,7	69,0	69,0	52,1
15,2	9,7	3,7	7,0	17,8	13,0	14,3	9,6	10,4
1,9	4,7	27,0	9,9	8,9	0,2	3,4	6,2	11,7
1,2	1,2	8,9	18,6	8,9	0,4	3,1	1,7	3,5
16,0	12,9	2,3	22,0	49,4	13,8	10,2	13,5	22,3

39

Obiettivi aziendali di carattere sociale

Quote % di imprese



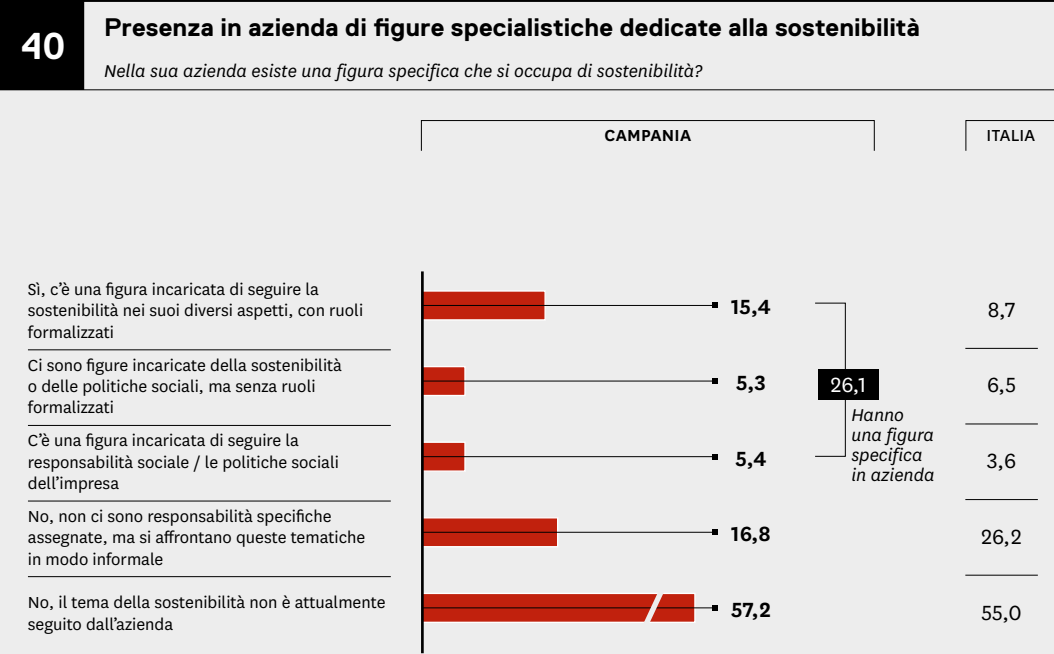
CAMPANIA								
DIMENSIONE (n. addetti)					LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Welfare di conformità	Welfare in evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico
4,7	13,7	7,3	13,6	62,7	0,2	5,9	8,9	30,8
12,7	14,2	27,6	35,0	7,4	3,8	14,0	23,5	19,2
5,7	8,2	28,0	14,1	8,2	6,0	8,1	7,4	14,1
76,9	63,8	37,1	37,3	21,7	90,0	71,9	60,2	35,9

La **FIGURA 39** mostra che il 10,4% delle imprese campane si è posto obiettivi in maniera puntuale e ne verifica il raggiungimento, il 14,9% lo ha fatto in maniera generica, l'8,6% dichiara interesse ma non ha ancora formalizzato obiettivi. Il 25,3% delle imprese campane, dunque, si pone dunque obiettivi di carattere sociale in qualche forma, un dato che riflette la fase ancora iniziale di questo processo di rendicontazione ma anche una quota non trascurabile di imprese che hanno già avviato un percorso strutturato, protagoniste le aziende di maggiore dimensione (nelle imprese con 251-1.000 addetti il 70,1% si pone obiettivi sociali, il 62,7% in modo puntuale) e quelle appartenenti al profilo Welfare strategico (dove il 50% si pone obiettivi sociali, il 30,8% in modo puntuale), mentre nel Welfare di conformità questa quota scende al 4,0%.

La presenza in azienda di figure dedicate alla sostenibilità (**FIGURA 40**) mostra che solo il

26,1% delle imprese campane dispone di almeno una figura incaricata (sia essa con ruolo formalizzato o informale), contro il 57,2% che dichiara che il tema non è attualmente seguito. Tuttavia il 15,4% ha una figura con ruoli formalizzati, il 5,3% ha figure dedicate alla sostenibilità senza ruoli formalizzati, il 5,4% ha una figura incarica-

La dimensione aziendale incide nell'attuazione degli obiettivi sociali delle imprese e nella presenza di figure dedicate alla sostenibilità



ta della responsabilità sociale e il 16,8% affronta i temi in modo informale. La dimensione aziendale incide fortemente: nelle imprese con oltre 250 addetti la quota supera il 50%.

Sul fronte degli obiettivi ambientali (**FIGURA 41**), il quadro è significativamente diverso: il 62,2% delle imprese campane si pone obiettivi ambientali in qualche forma, superiore alla media nazionale di 55,2%. Il 29,9% lo fa in maniera puntuale verificandone il raggiungimento, il 32,3% in maniera generica, il 6,9% è in fase esplorativa e solo il 30,9% non ha ancora affrontato il tema. La distanza tra la quota di imprese con obiettivi ambientali (62,2%) e quella con obiettivi sociali (25,3%) è molto marcata. In Campania come nel resto del Paese, la sensibilità verso gli obiettivi ambientali ha preceduto quella verso gli obiettivi sociali, probabilmente per effetto di pressioni normative e obblighi di rendicontazione sempre più diffusi. Il dato

campano, di imprese che si pongono obiettivi ambientali, supera la media italiana e segnala uno spazio di crescita ancora ampio sul versante della responsabilità sociale.

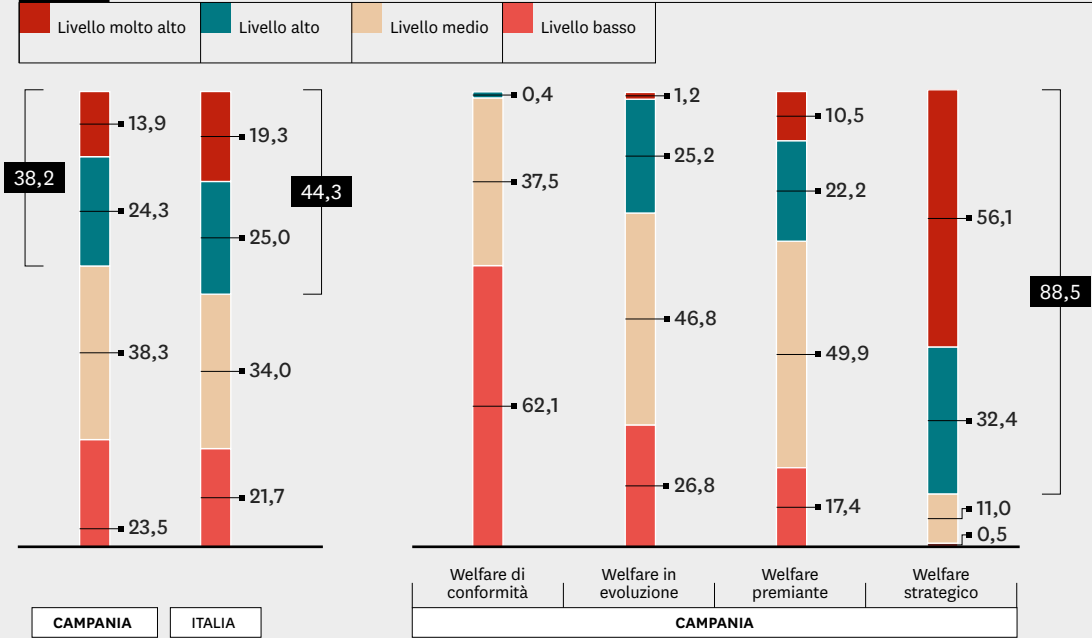
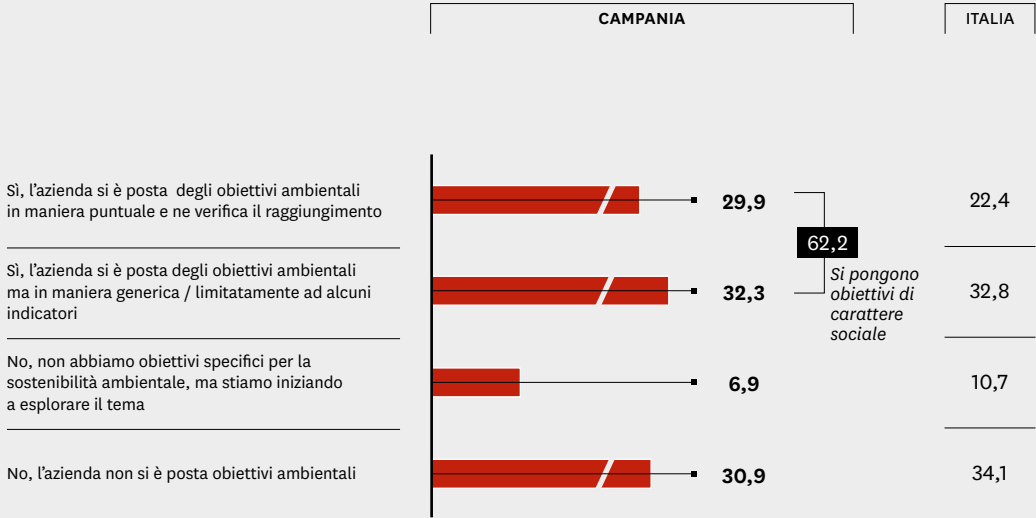
La profilazione delle imprese consente di esaminare i risultati concreti delle politiche di welfare. La **FIGURA 42** mostra la stratificazione dell'indice di impatto sociale nei quattro profili. L'indice sintetizza 43 indicatori di risultato relativi a tutte le aree del welfare: per ciascuna area considera l'ampiezza delle misure attivate e la quota di lavoratori che ne fa uso sistematico; per le pari opportunità, la presenza femminile in posizioni di responsabilità; per la sicurezza sul lavoro, la frequenza degli infortuni; per la responsabilità verso la filiera, l'esistenza di certificazioni e la verifica delle condizioni di lavoro presso i fornitori; per il welfare di comunità, il valore dei contributi destinati a iniziative sociali nel territorio.

CAMPANIA										Quote % di imprese
DIMENSIONE (n. addetti)					LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE					
Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Welfare di conformità	Welfare in evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico		
3,6	17,2	57,7	15,5	42,5	1,2	8,3	16,4	40,2		
4,2	6,5	5,4	6,9	7,2	2,2	3,3	6,0	13,1		
3,3	7,5	1,5	18,2	15,0	0,2	9,2	5,4	5,3		
16,1	16,7	25,8	16,8	12,4	14,3	22,4	15,7	12,4		
72,9	52,2	9,7	42,7	22,9	82,1	56,7	56,5	29,1		

Il differenziale tra profili è molto marcato: il 38,2% delle imprese campane ottiene in media un indice elevato, ma nel profilo Welfare strategico questa quota sale all'88,5% — con il 56,1% al livello molto alto — mentre nel Welfare di conformità si ferma allo 0,4%. Il livello di impatto sociale non è proporzionale al numero di misure attivate né al volume di risorse destinate al welfare: la soglia oltre la quale i risultati diventano significativi viene superata solo quando l'impresa costruisce attorno al welfare un sistema coerente di presidio manageriale, ascolto dei lavoratori e comunicazione strutturata.

La conoscenza dei servizi di welfare da parte dei lavoratori (FIGURA 43) è buona o molto buona nel 21,7% delle imprese campane (28,9% in Italia): nei profili più evoluti questa quota sale al 31,3% nel Welfare strategico, contro il 5,0% nel profilo di conformità. Il gradimento e l'uso

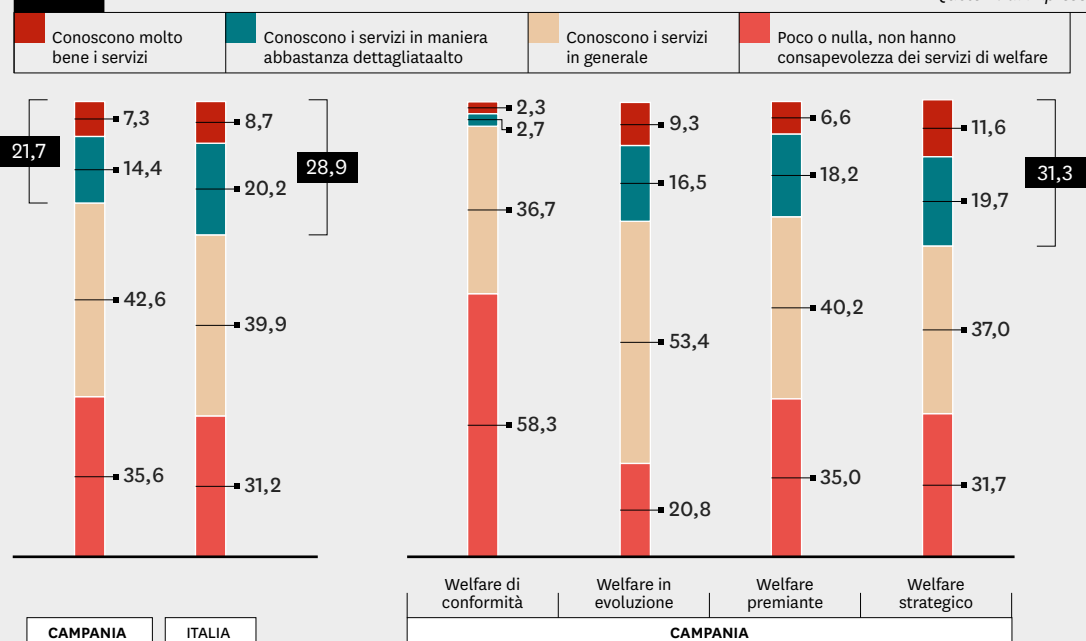
Gli obiettivi ambientali sono prioritari rispetto a quelli sociali nelle PMI campane



CAMPANIA									
DIMENSIONE (n. addetti)					LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE				
Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Welfare di conformità	Welfare in evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico	
26,2	24,4	75,0	30,1	70,9	13,1	25,1	32,9	51,2	
30,5	38,1	13,5	27,2	10,8	24,8	35,1	35,0	32,4	
5,5	8,3	4,3	14,5	7,4	7,8	10,1	6,1	2,4	
37,7	29,2	7,3	28,2	10,8	54,4	29,7	26,0	14,0	

Conoscenza del welfare aziendale da parte dei lavoratori

Quote % di imprese



del welfare aziendale (**FIGURA 44**) vede il 37,1% delle imprese campane registrare livelli ottimi o buoni di apprezzamento (45,6% in Italia), con il Welfare strategico al 60,9%. Il livello di interesse dei lavoratori a ricevere servizi di welfare (**FIGURA 45**) è in crescita per il 41,6% delle imprese campane (36,9% in Italia) e stabile per il 54,9%, con solo il 3,5% che registra un interesse in diminuzione. Il welfare produce riconoscimento laddove risponde a bisogni reali, è comunicato con chiarezza e costruito con il coinvolgimento dei destinatari.

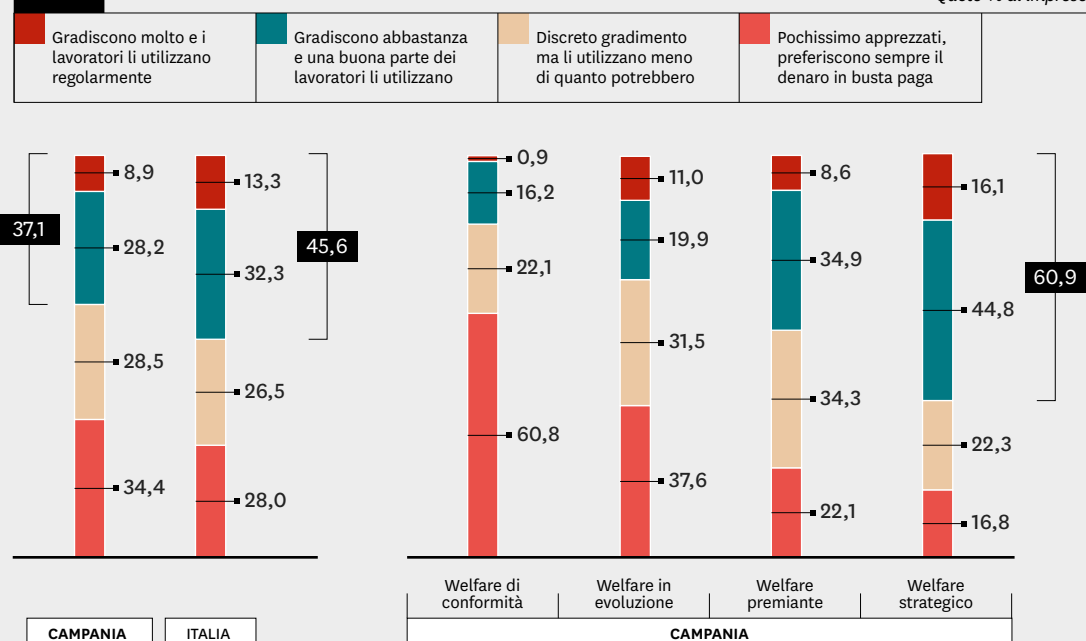
La **FIGURA 46** espone i risultati percepiti del welfare aziendale nei quattro profili per cinque dimensioni di impatto: produttività del lavoro, soddisfazione dei lavoratori e clima aziendale, fidelizzazione dei lavoratori, miglioramento dell'immagine e della reputazione, capacità di attrarre capitale umano. La media campane mostra che tra il 39,5% e il 45,4 delle imprese ha

verificato miglioramenti o percepisce segnali positivi in ciascuna di queste dimensioni. I risultati positivi crescono coerentemente in relazione ai diversi livelli di welfare, con le imprese del Welfare strategico che registrano miglioramenti nel 64,1%-79,4% dei casi. Questi dati non devono essere interpretati in modo semplicistico come relazioni di causa-effetto: le ragioni sottostanti ai risultati aziendali sono complesse e determinate da una molteplicità di fattori; d'altra parte,

Le imprese con un profilo di Welfare strategico registrano un maggiore gradimento da parte dei lavoratori delle iniziative attuate

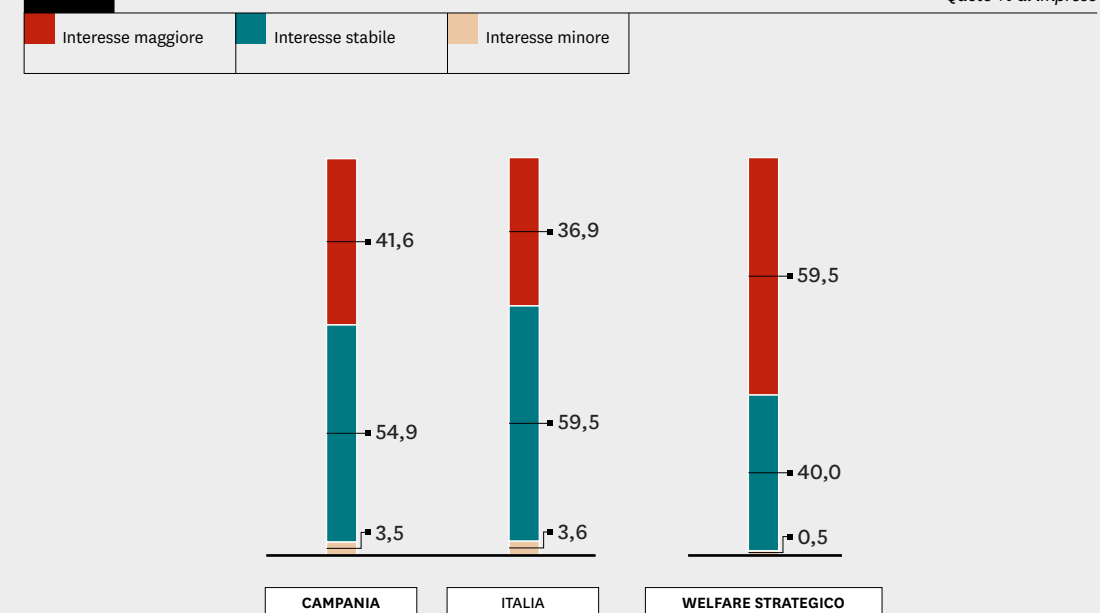
Gradimento dei servizi di welfare aziendale da parte dei lavoratori

Quote % di imprese



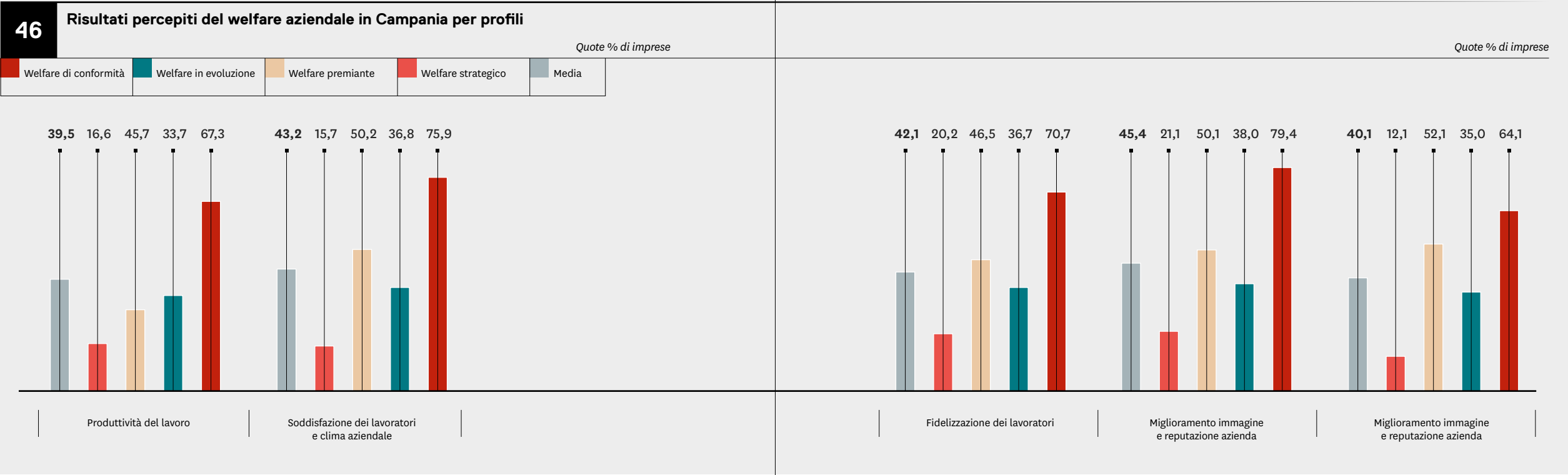
Livello di interesse dei lavoratori a ricevere servizi di welfare

Quote % di imprese



le correlazioni hanno sempre carattere bidirezionale. Se è vero che il welfare aziendale genera un impatto positivo, è anche vero che le aziende più prospere investono più delle altre nel benessere dei collaboratori.

Questi dati ci dicono che la distanza tra un welfare efficace e uno di mera conformità non dipende dalle risorse investite, ma dal modo in cui l'impresa lo gestisce e lo integra nella propria cultura organizzativa. Dove il welfare è progettato con cura, comunicato e verificato, i lavoratori lo riconoscono e lo utilizzano. È questo salto qualitativo — dalla quantità delle misure all'efficacia con cui vengono gestite — la sfida aperta per le imprese campane, e al tempo stesso la direzione in cui già si muovono le realtà più avanzate della regione.





Il welfare aziendale come fattore di successo economico per le imprese

Cosa dicono i dati

- ➔ **Il welfare aziendale contribuisce a creare un circolo virtuoso di solidità e crescita ed eleva le prospettive di fatturato delle PMI.**
C'è una forte correlazione tra cluster economici e livelli di welfare: politiche di welfare evolute ottengono performance superiori in produttività e redditività.
- ➔ **Il welfare aziendale accelera l'inserimento dei lavoratori e la stabilità occupazionale in Campania.**
Il 64,6% delle imprese regionali ha effettuato nuove assunzioni, superando la media italiana. La quota sale all'82,7% nelle realtà con livelli di welfare alto e molto alto.
- ➔ **A un welfare aziendale più maturo corrispondono risultati economici più significativi e dinamiche occupazionali più espansive.**
Nelle PMI campane con elevati livelli di welfare si registrano fatturato e utile per addetto più alti della media e un saldo positivo tra assunzioni e uscite di lavoratori.

In questo capitolo analizziamo la relazione tra livelli di welfare aziendale e risultati economici delle imprese campane, avvalendoci della collaborazione di Cerved per analizzare i bilanci di un sottocampione di società di capitale partecipanti all'indagine. L'obiettivo non è valutare singoli andamenti congiunturali, ma comprendere se e in che misura le imprese che hanno attivato in modo più strutturato iniziative di welfare mostrino differenze sistematiche in termini di produttività, redditività e capacità di crescita occupazionale. Ricordiamo che il sottocampione considerato comprende le sole società di capitale residenti in Campania che avevano partecipato all'ultima edizione dell'indagine Welfare Index PMI, quindi i dati esposti in questo capitolo — quali gli indici di produttività, di redditività e gli andamenti occupazionali — non corrispondono ai dati regionali delle statistiche ufficiali.

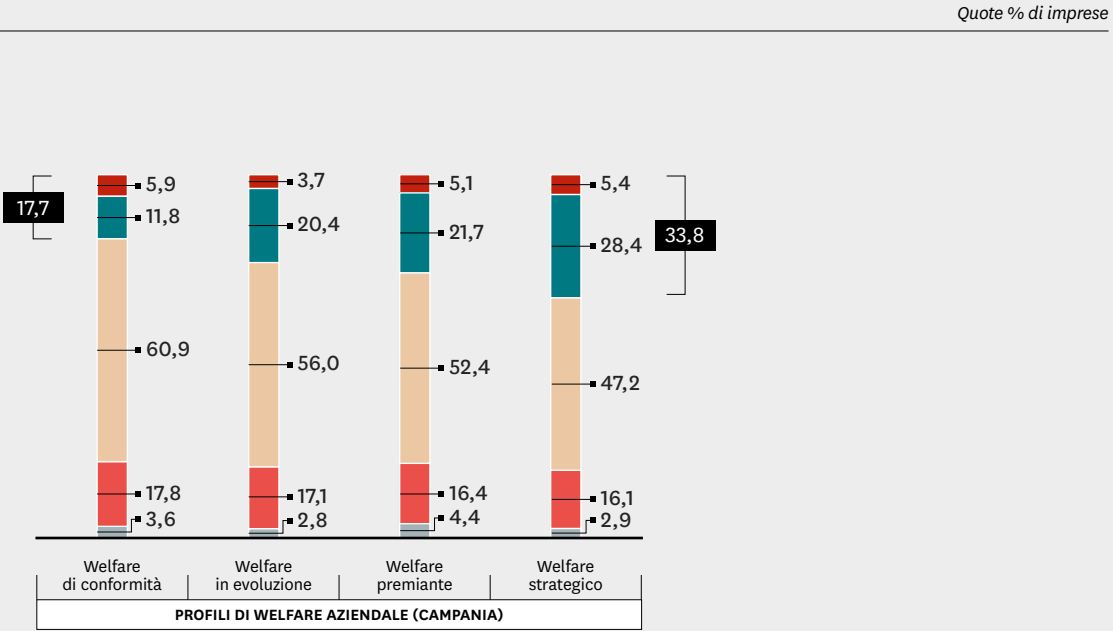
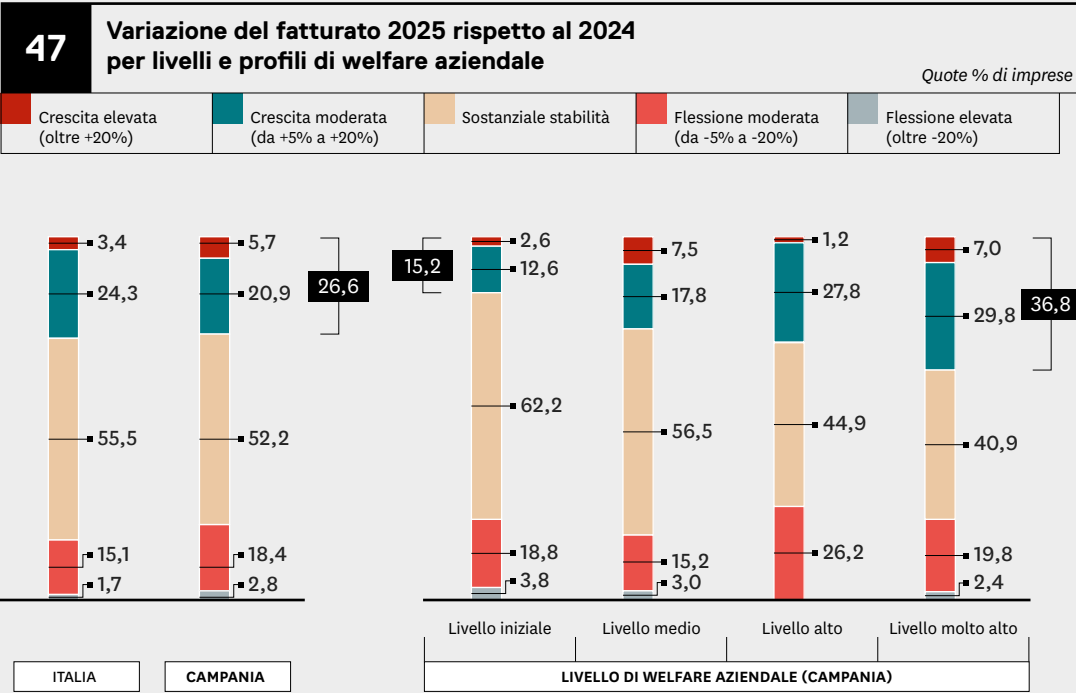
Prima di esaminare i dati di bilancio storici, è utile osservare le aspettative delle imprese sull'andamento del fatturato nel 2025 rispetto al 2024 (FIGURA 47). La media campana mostra che il 20,9% delle imprese prevede una crescita moderata (tra +5% e +20%), il 52,2% prevede sostanziale stabilità, il 20,9% una flessione moderata e il 5,7% una flessione elevata. Il 5,7% delle imprese campane prevede una crescita elevata (oltre +20%), valore superiore alla media nazionale (3,4%). La relazione con il livello di welfare è evidente: tra le imprese a livello molto alto il 36,8% è ottimista, contro il 15,2% ottimista tra le imprese al livello iniziale. Analogamente, le imprese del Welfare strategico mostrano le aspettative più positive (33,8% prevede crescita elevata o moderata tra le più ottimiste), confermando la correlazione tra maturità del welfare e solidità prospettica.

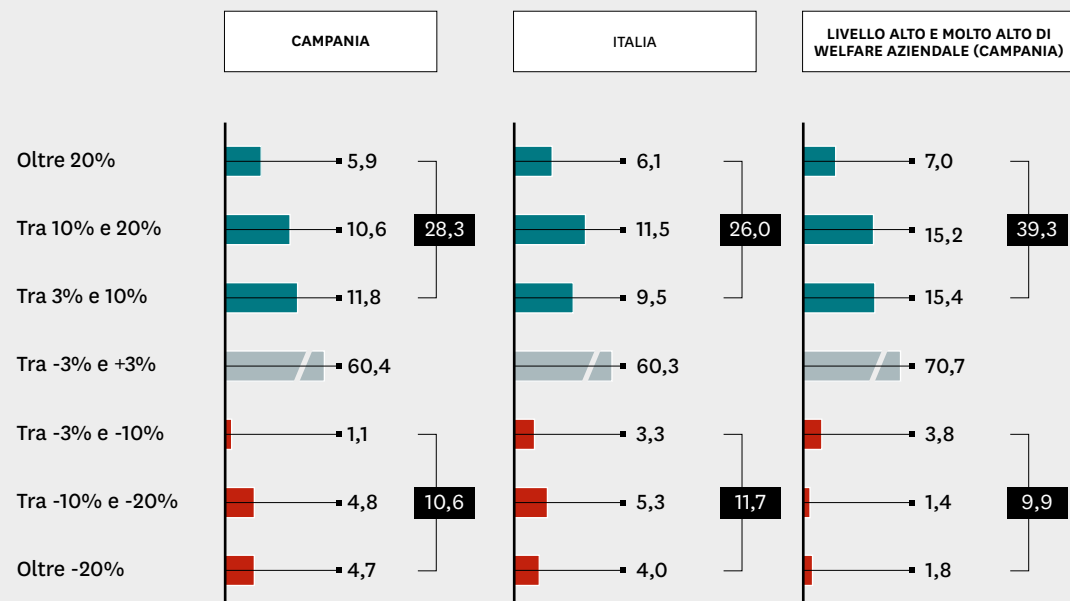
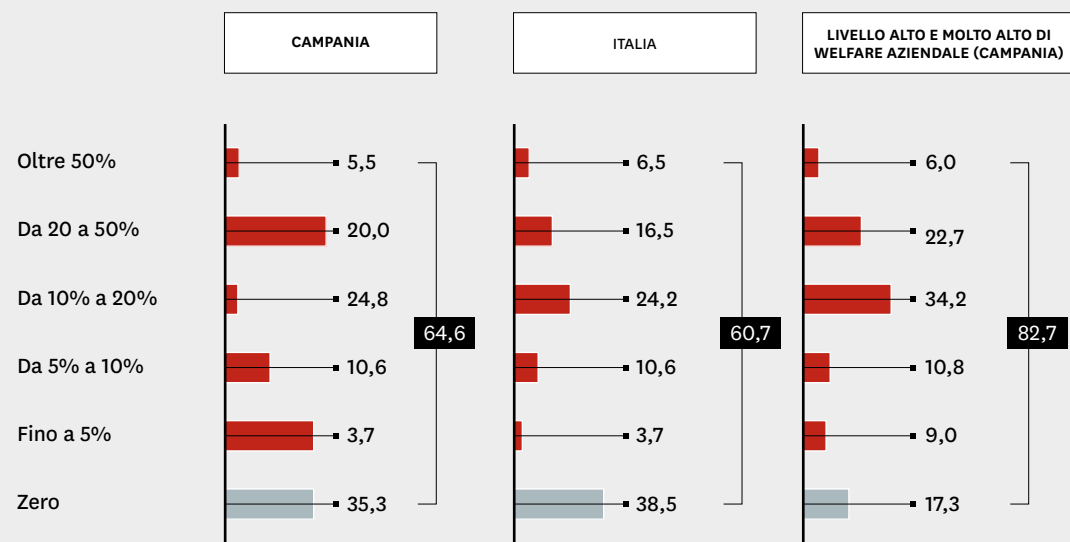
La FIGURA 48 mostra la distribuzione delle imprese campane per intensità delle nuove assunzioni nell'ultimo anno. Più della metà delle aziende campane (64,6%) hanno effettuato nuove assunzioni, dato superiore alla media italiana con il 60,7 per cento di nuove assunzioni. La propensione all'inserimento professionale cresce significativamente all'aumentare del livello di welfare aziendale: tra le aziende con livello alto e molto alto di welfare la quota di aziende che hanno assunto risulta nettamente superiore alla media campana (82,7%).

Il saldo tra assunzioni e uscite di lavoratori (FIGURA 49) offre un quadro più preciso dell'andamento occupazionale netto. Il 60,4% delle imprese campane ha mantenuto una sostanziale stabilità (variazione tra -3% e +3%), il 28,3% ha registrato un saldo positivo superiore al 3% e il 10,6% un saldo negativo. Tra le imprese a livello di welfare alto e molto alto la quota con saldo po-

sitivo oltre il 3% sale al 39,3%, specularmente, la quota con saldo negativo scende al 9,9% tra le imprese ad alto welfare, contro il 10,6% della media. Nel loro insieme, questi dati indicano che il welfare aziendale si associa non solo a migliori risultati di fatturato ma anche a dinamiche occupazionali più espansive, suggerendo un legame positivo tra maturità delle politiche di welfare, crescita e assorbimento di lavoro.

Le aspettative di crescita economica delle PMI campane risultano strettamente correlate alla maturità dei piani di welfare attuati





Su queste basi è possibile estendere l'analisi alle performance strutturali di produttività e redditività, per valutare se tali differenze si riflettano anche nella qualità economica dei risultati conseguiti. Come anticipato, per questo scopo analizziamo i dati di bilancio di un campione robusto e rappresentativo di imprese che hanno preso parte all'indagine.

Abbiamo considerato come indicatori di produttività il fatturato per addetto e il MOL (margine operativo lordo) per addetto (**FIGURE 50 e 51**). I grafici mostrano l'andamento positivo delle produttività in Campania nel periodo 2021-2024, in un contesto di recupero post-pandemico e di successiva normalizzazione.

La **FIGURA 50** illustra l'evoluzione del fatturato per addetto. La media Campania passa da 337 mila euro nel 2021 a 405 mila euro nel 2024, con una crescita cumulata del 20,2% (indice 2024 pari a 120,2, con base 2021=100). Gli indicatori di produttività sono però fortemente differenziati in relazione ai livelli di welfare aziendale: il livello iniziale mostra una crescita più contenuta (indice 108,8, ossia +8,8%), il livello medio raggiunge un indice di 126,9 (+26,9%) e il livello alto e molto alto si attesta a 122,2 (+22,2%). Nel 2024 il fatturato per addetto nelle imprese a livello di welfare elevato è pari a 545 mila euro, quasi il doppio rispetto al livello iniziale (298 mila euro) e superiore alla media (405 mila euro).

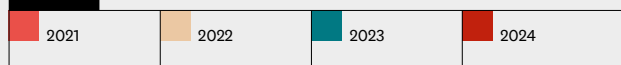
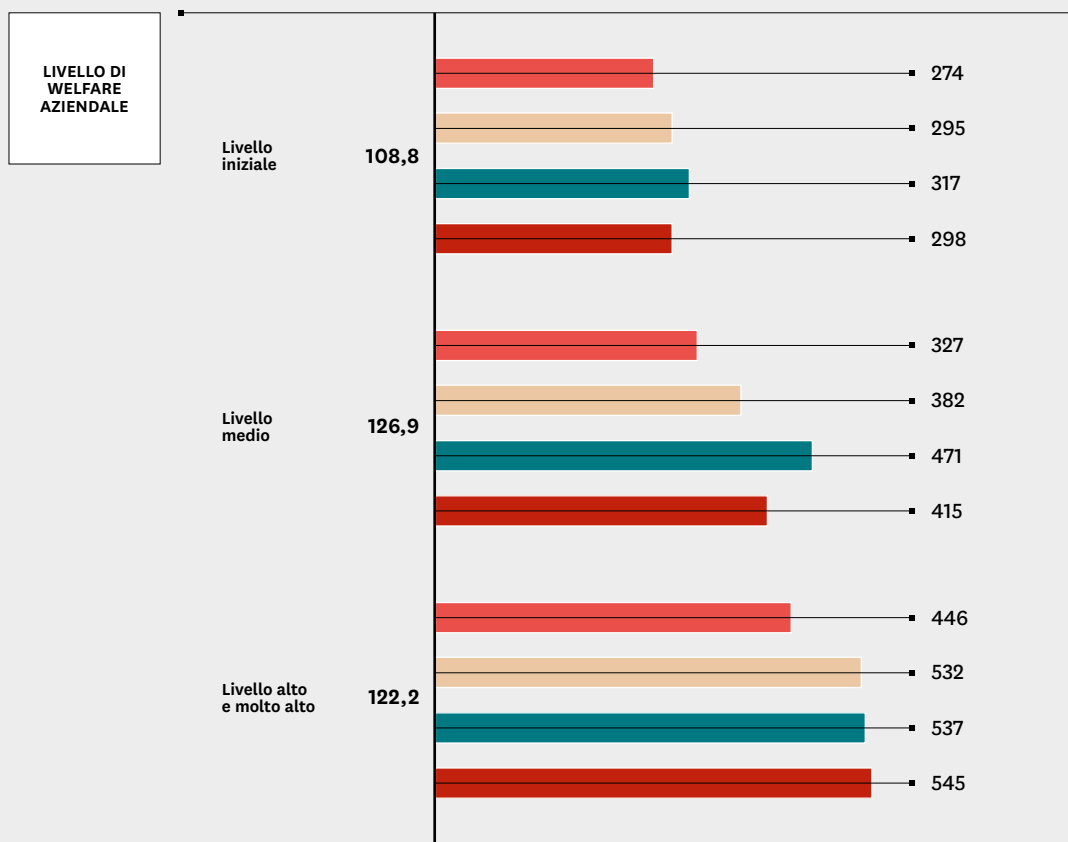
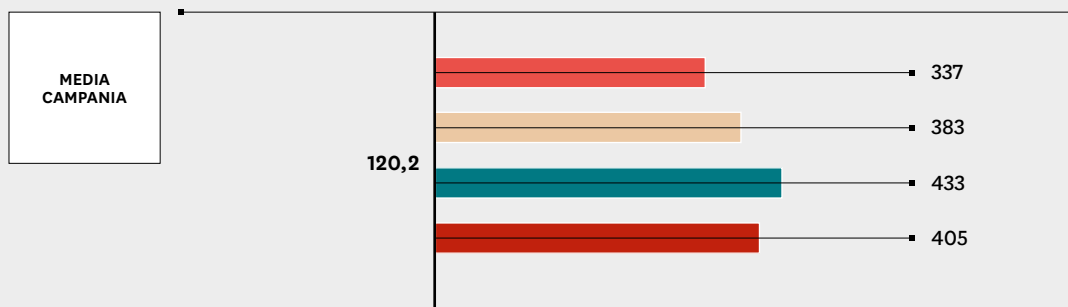
Ancora più marcata è la differenza nel MOL per addetto (**FIGURA 51**). La media Campania cresce da 23 mila euro nel 2021 a 36 mila euro nel 2024, con un indice di 156,5. Ma mentre il livello iniziale si ferma a un indice di 141,2 (24 mila euro nel 2024), il livello medio raggiunge 162,5 (39 mila euro) e il livello alto e molto alto si attesta a 173,3 (52 mila euro). La differenza assoluta tra livello iniziale e livello elevato è di 28 mila euro per addetto nel 2024, quasi il triplo della differenza di 13 mila registrata nel 2021: il vantaggio competitivo delle imprese con welfare più maturo si è ampliato nel quadriennio, non ridotto.

La **FIGURA 52** mostra la redditività per addetto (utile netto per addetto). Anche qui il quadro è eloquente: la media Campania passa da 12 mila euro nel 2021 a 20 mila euro nel 2024 (indice 166,7). Il livello iniziale si ferma a un indice di 144,4 (13 mila euro nel 2024), il livello medio raggiunge 175,0 (21 mila euro) e il livello alto e molto alto 170,6 (29 mila euro). Il livello medio mostra una crescita di redditività superiore al livello alto nel quadriennio, segnalando una fase di consolidamento interessante nella fascia intermedia.

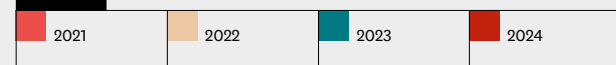
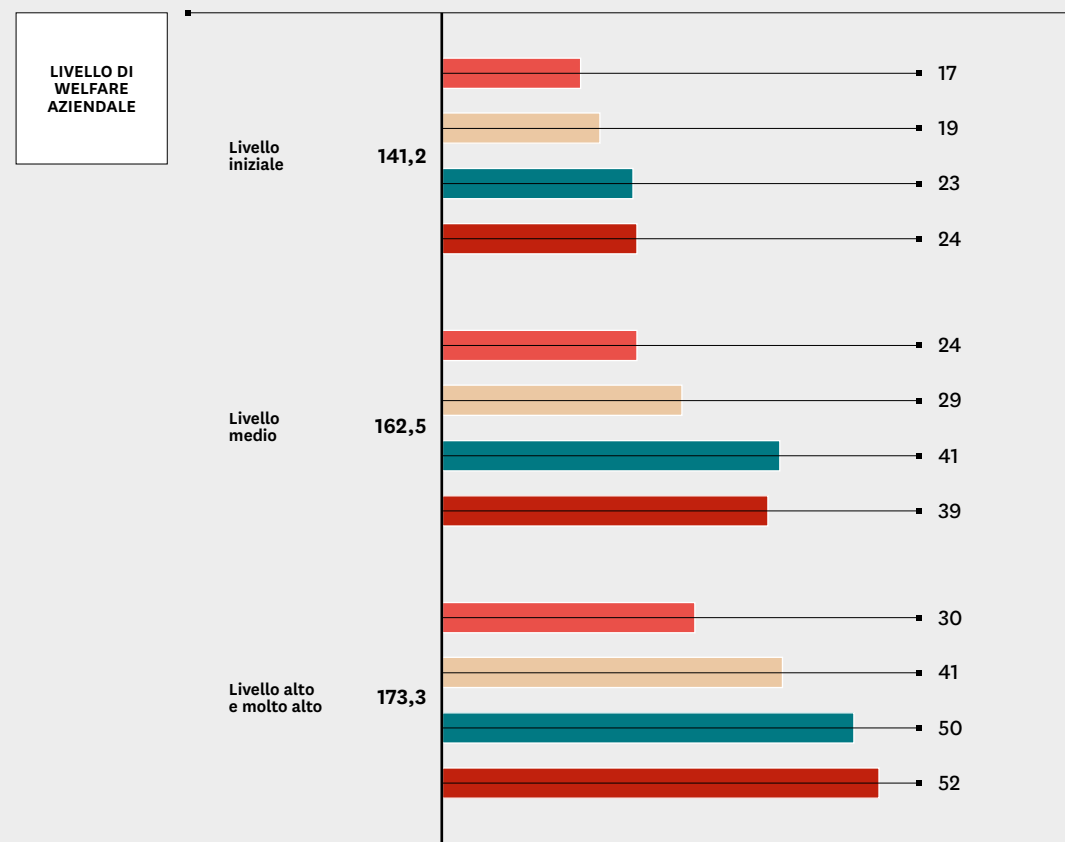
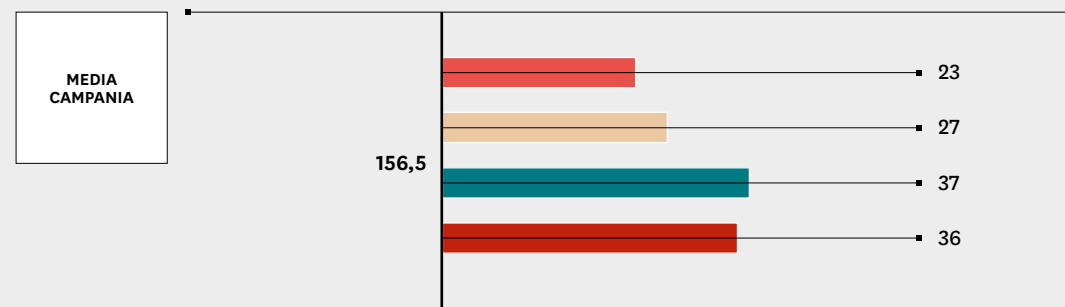
L'andamento dell'occupazione (**FIGURA 53**) conferma la stessa direzione. Le imprese a livello di welfare alto e molto alto registrano nel quadriennio una crescita degli addetti del 21,2% (indice 121,2, base 2021=100), superiore alla media Campania del 18,2% (indice 118,2) e al livello iniziale del 16,4% (indice 116,4). Il livello medio si colloca a 114,9% (+14,9%). La variazione annua 2024/2023 è stata del 6,3% per il livello alto, del 7,9% per il livello molto alto, del 5,2% per il livello medio, del 4,7% per il livello iniziale e del 6,1% per la media Campania. Le imprese con welfare più maturo crescono dunque più rapidamente anche come capacità di assorbimento di lavoro, offrendo un contributo all'occupazione campana superiore alla media.

Crescono fatturato e produttività nelle aziende campane con un welfare maturo

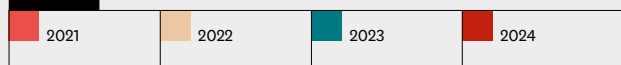
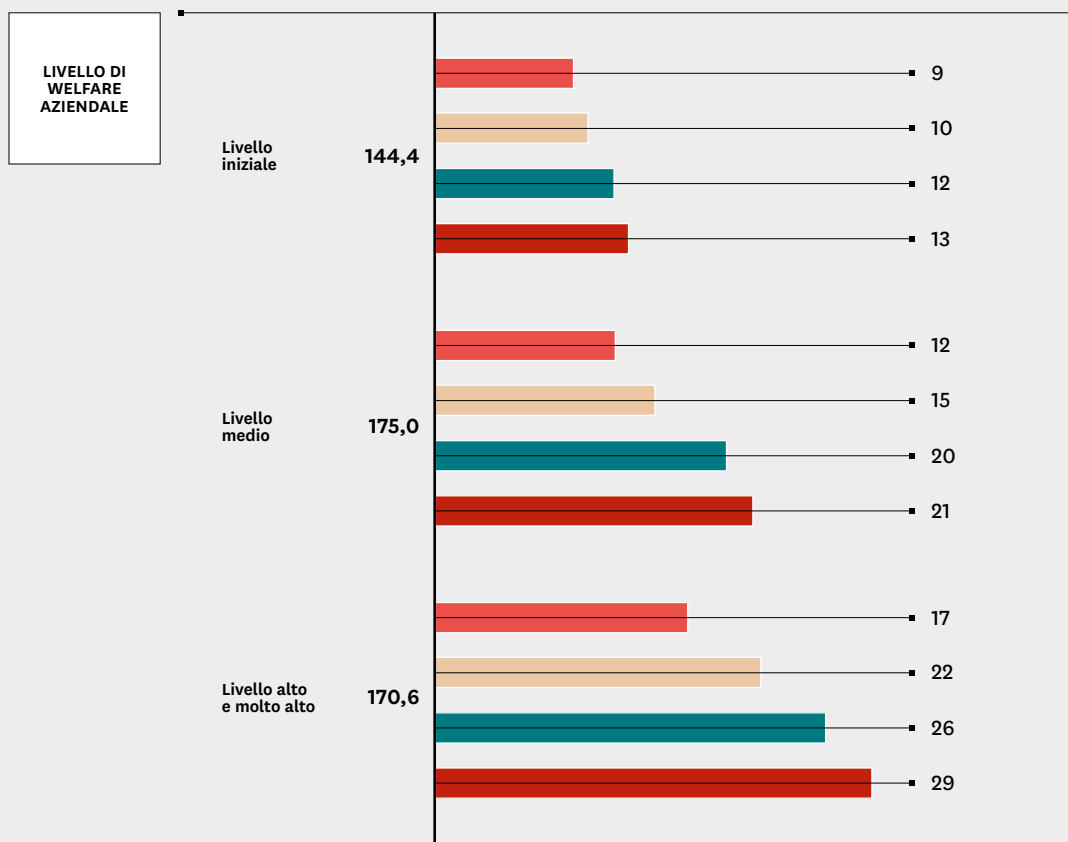
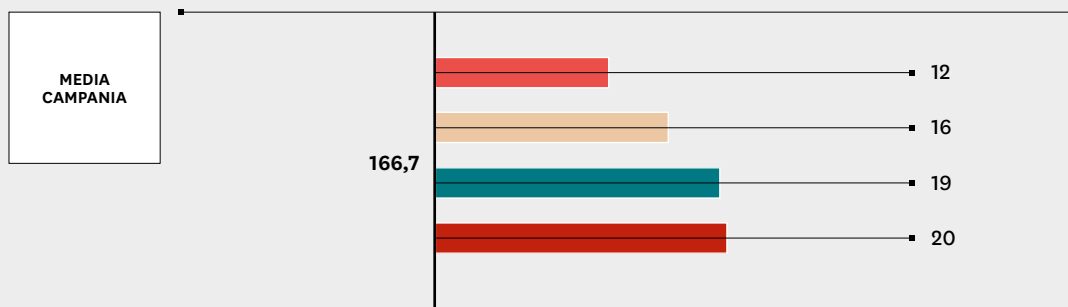
Fatturato per addetto (migliaia di euro)

2024
(100=2021)

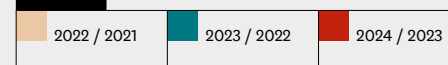
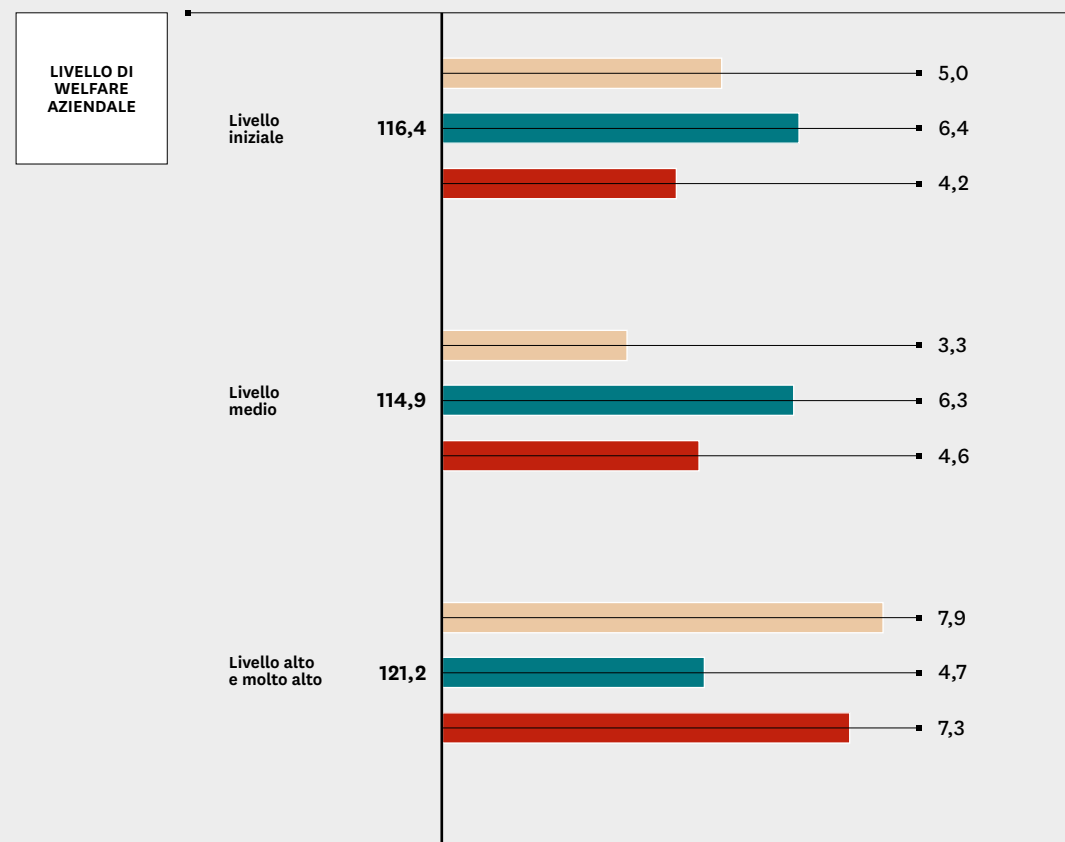
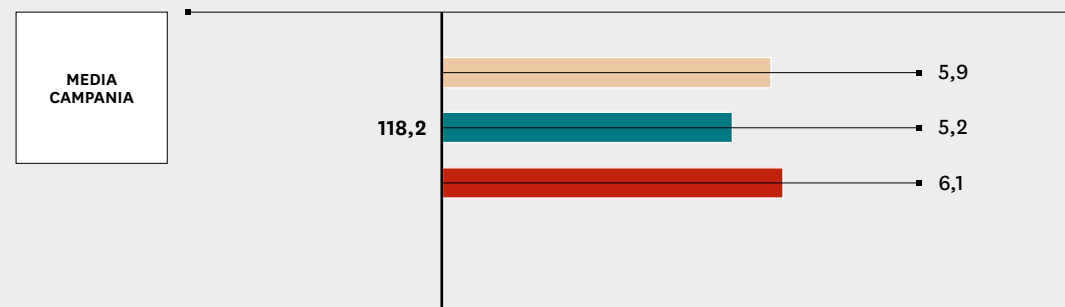
Margine operativo lordo per addetto (migliaia di euro)

2024
(100=2021)

Utile per addetto (migliaia di Euro)

2024
(100=2021)

Variazione % annuale del numero di addetti

2024
(100=2021)

Per approfondire in modo più strutturale la relazione tra welfare aziendale e risultati economici, abbiamo integrato le analisi precedenti con una classificazione delle imprese in profili economici omogenei, costruiti combinando informazioni sul livello delle performance e sulla traiettoria economica nel tempo.

A tal fine sono stati utilizzati dieci indicatori economici ricavati dai dati di bilancio e organizzati in due gruppi.

- I primi, di natura statica, misurano il posizionamento strutturale dell'impresa e includono: la produttività media (fatturato per addetto); la redditività media (utile per addetto); la marginalità operativa media (rapporto tra MOL e fatturato); la dimensione organizzativa, misurata attraverso il numero medio di addetti. Questi indicatori sono misurati come media nel periodo (2021-24).
- I secondi, di natura dinamica, descrivono l'andamento recente (2021-24) delle imprese e comprendono: il tasso medio annuo di crescita del fatturato, del margine operativo lordo, della produttività per addetto; la volatilità del margine operativo lordo (deviazione standard delle variazioni annuali del MOL); il numero di esercizi in utile nel periodo considerato; il trend dell'utile.

Gli indicatori sono stati standardizzati (z-score) per renderli confrontabili e successivamente sintetizzati in due indici: un indice di livello economico, che misura il posizionamento strutturale dell'impresa, e un indice di traiettoria economica, che descrive la direzione e la robustezza dell'andamento nel triennio considerato.

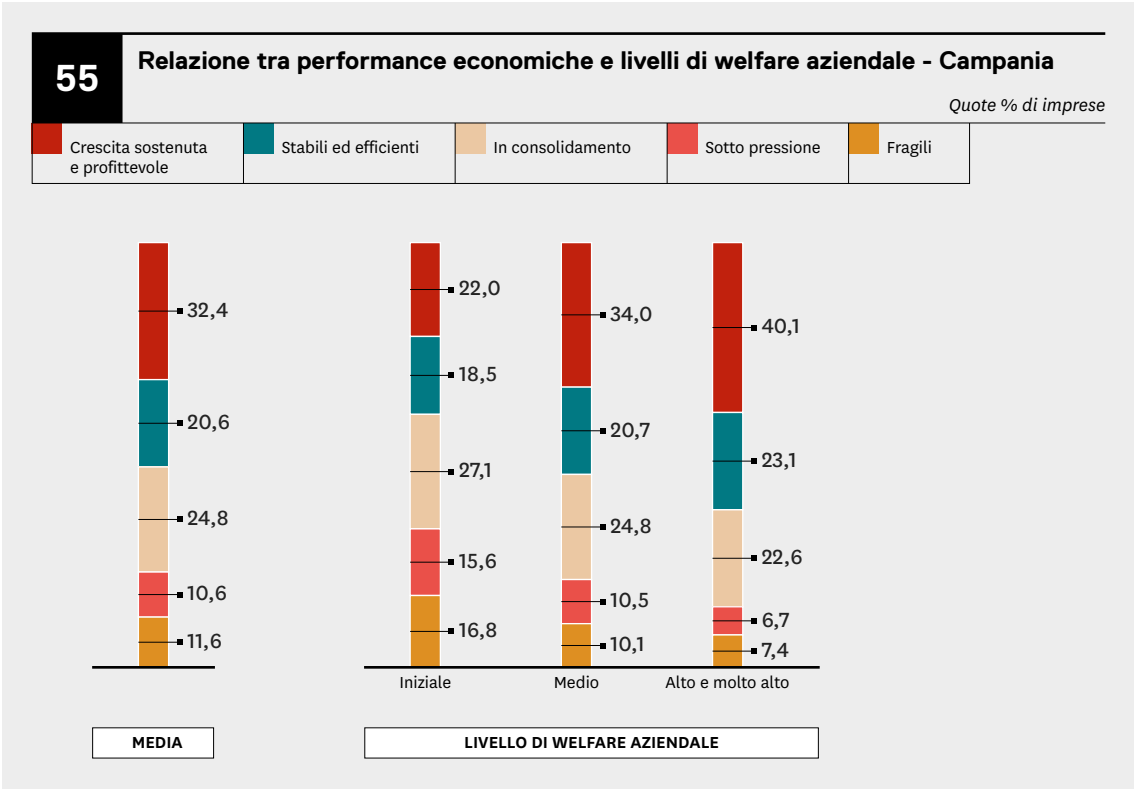
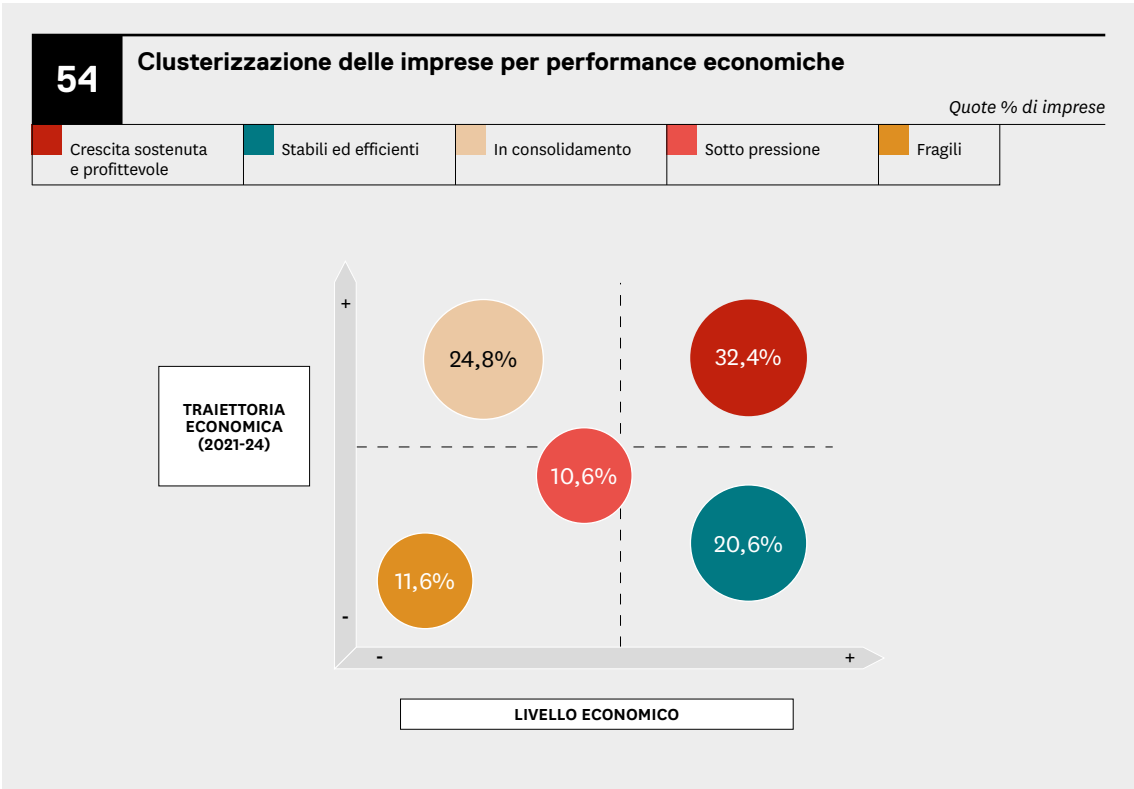
Combinando questi due indici, le imprese sono state ricondotte a cinque profili, illustrati alla **FIGURA 54**. Il 32,4% delle imprese campane appartiene al cluster "Crescita sostenuta e profittevole", caratterizzato da livelli elevati di produttività e redditività, accompagnate da traiettorie di crescita positive. Il cluster "Stabili ed efficienti" riguarda il 20,6% delle aziende, realtà con buoni livelli di produttività e marginalità ma crescita scarsa. Il 24,8% appartiene al cluster "In consolidamento", realtà che partendo da livelli economici più contenuti mostrano traiettorie di miglioramento. Il profilo delle imprese sotto pressione, pari al 10,6%, include imprese

con livelli economici medi ma con traiettorie negative o stabili. Infine, l'11,6% appartiene al cluster "Fragili", caratterizzato da bassi livelli di produttività e redditività e da traiettorie economiche persistentemente negative. Complessivamente il 53,0% delle imprese campane ha un profilo economico positivo o stabile, il 24,8% è in una fase di transizione e il 21,6% mostra segnali di difficoltà.

La relazione tra cluster economici e livello di welfare è evidente nella **FIGURA 55**: tra le imprese a livello di welfare alto e molto alto il 40,1% si trova nel cluster di crescita sostenuta e profittevole (contro il 32,4% della media campana e il 22,0% del livello iniziale), e il 23,1% è stabile ed efficiente. Specularmente, le imprese fragili o sotto pressione rappresentano il 14,1% tra quelle ad alto welfare, contro il 22,2% della media e il 32,4% nel livello iniziale. La distribuzione nei cluster intermedi conferma la tendenza: tra le imprese con livello iniziale di welfare il 27,1% è "in consolidamento" e il 15,6% "sotto pressione".

In sintesi, le imprese campane con politiche di welfare evolute ottengono performance superiori di produttività e redditività, e contribuiscono più della media alla crescita dell'occupazione. La relazione va letta come bidirezionale: imprese economicamente più robuste dispongono di maggiori risorse per investire nel welfare, e politiche di welfare più mature favoriscono a loro volta produttività, redditività e capacità di crescita. È all'interno di questo circuito virtuoso — e non in una logica di causa-effetto lineare — che va inquadrata la relazione tra welfare aziendale e risultati economici delle PMI campane. Le evidenze non sono nuove: il monitoraggio condotto da Welfare Index PMI in questi anni non fa che confermare e rafforzare questa lettura, anno dopo anno, in tutte le regioni analizzate.

Welfare maturo e performance aziendali si alimentano reciprocamente, generando più produttività, redditività e crescita dell'occupazione





Il contributo del welfare aziendale al welfare regionale e del Paese

Cosa dicono i dati

- ➔ **Salute e assistenza:** in Campania il welfare aziendale può contribuire a rafforzare una sanità territoriale in sofferenza. Le liste d'attesa si allungano e cresce la rinuncia alle cure (61,7%): imprese, istituzioni e terzo settore ampliano servizi di prossimità.
- ➔ **Conciliazione e pari opportunità:** sostenere le famiglie significa rafforzare anche la competitività delle imprese campane. Le PMI più attente alla famiglia raggiungono il 76,3% di impatto sociale elevato, maggiore soddisfazione, produttività e attrattività.
- ➔ **Istruzione e mobilità sociale:** in Campania il ruolo delle PMI è particolarmente rilevante per il futuro delle nuove generazioni. Orientamento, formazione e supporto alle famiglie sviluppano competenze e lavoro, contrastando l'emigrazione dei talenti.
- ➔ **Previdenza:** il welfare aziendale può prevenire un futuro di anziani più poveri. È ruolo sociale delle PMI diffondere la previdenza complementare e la cultura previdenziale è una priorità per il territorio.
- ➔ **Filiera, territorio, comunità:** il welfare più evoluto genera valore oltre i confini dell'impresa. Le PMI regionali con welfare strategico superano la media nazionale nel sostegno alle comunità locali.

Questo capitolo esamina il contesto sociale in Campania e il contributo che le imprese già danno — e possono dare — in cinque aree chiave: salute e assistenza, pari opportunità e conciliazione, istruzione e mobilità sociale, previdenza, relazioni con territorio e comunità. Per ogni area presentiamo i bisogni delle famiglie campane sulla base di dati pubblici, e misuriamo le iniziative di welfare aziendale.

Il filo conduttore è quello indicato nel position paper “Il contributo del welfare aziendale al rinnovamento del welfare italiano”, pubblicato con il Rapporto Welfare Index PMI 2022. In esso si sostiene che l’iniziativa sociale delle imprese, per la vicinanza che queste hanno ai lavoratori, alle famiglie e al territorio, permette di generare soluzioni efficienti perché focalizzate sui bisogni locali, creando le condizioni per un nuovo welfare di comunità. È dunque possibile puntare sulla partnership tra istituzioni pubbliche, imprese private e organizzazioni del terzo settore per innovare i modelli di servizio e rafforzare la coesione sociale. In Campania, dove questi bisogni sono più acuti e i servizi pubblici più rarefatti, questo ruolo di integrazione è particolarmente prezioso.

4.1 Salute e assistenza

La salute e l’assistenza rappresentano, sotto il profilo dell’impatto sociale, l’area più rilevante del welfare aziendale.

La Campania dispone di un sistema sanitario concentrato nell’area metropolitana di Napoli, con rilevanti differenze territoriali tra la provincia di Napoli e le restanti province regionali. Secondo i dati del Ministero della Salute, la regione ha 2,8 posti letto ogni 1.000 abitanti (per acuti e in regime ordinario), inferiore alla media nazionale di 3,1⁴ e ancora più distante dalla media europea. Negli ultimi vent’anni il processo di deospedalizzazione ha comportato una forte riduzione della quota di posti letto, in linea con le tendenze europee ma senza un adeguato sviluppo dei servizi di prossimità. Permane in ogni caso, in questo indice, un notevole gap tra l’Italia e i principali paesi europei⁵.

Il sistema sanitario campano vede una consistente presenza del settore privato. In questa regione i servizi privati incidono per il 18,6% sulla spesa totale del SSN, contro una media nazionale del 17,1% nel 2024⁶. Per quanto riguarda le capacità di ricovero, le strutture private accreditate offrono in regione quasi il 37% dei posti letto totali, mentre la media italiana è del 31%. È molto significativo anche il contributo dei servizi privati alla medicina di prossimità: il 67% delle 2.347 strutture sanitarie territoriali della Campania sono strutture private accreditate (la media italiana è del 57%), quota stabile negli

4. Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Ministero della Salute, 2023

5. Il Rapporto OASI 2025 (CERGAS Bocconi) pubblica una comparazione internazionale, basata su dati OCSE, sul numero dei posti letto per acuti in regime ordinario ogni 1.000 abitanti (sono esclusi i posti letto in day hospital). Il primo dato si riferisce al 2022, quello tra parentesi al 2000: Italia 3,1 (4,7), Francia 5,5 (8,0), Germania 7,6 (9,1), Spagna 2,9 (3,7), UK 2,4 (4,1), USA 2,8 (3,5)

6. Fonte: CERGAS Bocconi, Rapporto OASI 2025, dati 2023 del Ministero della Salute

ultimi 25 anni (era del 69% nel 1998). In Campania sono privati l’83% degli ambulatori e laboratori, il 66% delle strutture di cura residenziali e il 39% di quelle semiresidenziali.

È ben difficile, dunque, prescindere dagli investimenti privati se si intende rinnovare il nostro sistema sanitario sviluppando nuovi servizi di prossimità: case di comunità, centri di prevenzione e riabilitazione, ambulatori, servizi domiciliari integrati con prestazioni di teleassistenza e telemedicina, assistenza domiciliare e semiresidenziale agli anziani e disabili. Un progetto di primaria importanza nel momento in cui molti dati segnalano la fragilità dei sistemi di prevenzione e cura territoriali nel contesto di un progressivo deterioramento delle prestazioni sanitarie nel nostro Paese.

Da molti anni la spesa sanitaria italiana è inferiore a quella europea e dei paesi più sviluppati⁷. Le difficoltà della finanza pubblica e la concentrazione della spesa sociale sulla previdenza hanno provocato una riduzione della spesa sanitaria pubblica come quota sul PIL, dal 6,9% nel 2010 al 6,3% nel 2025⁸, mentre per i prossimi anni il DEF pubblicato ad aprile 2026 pianifica una stabilizzazione al 6,4%.

Le comparazioni internazionali mostrano l’insufficienza di personale sanitario nel nostro Paese: mentre negli ultimi anni il numero di medici ogni 1.000 abitanti è aumentato, attestandosi a quota 5,4 (sopra la media UE di 3,9), la dotazione di professionisti sanitari in Italia rimane ancora sottodimensionata: 6,9 infermieri ogni 1.000 abitanti, contro una media europea di 9,4⁹. In Campania gli indici sono ulteriormente inferiori ai dati italiani, con un totale di addetti sanitari per 1.000 abitanti tra i più bassi del Paese (10,4 contro una media italiana di 12,3)¹⁰.

7. Quota della spesa sanitaria pubblica sul PIL, 2024: Italia 6,3%, Germania 10,6%, Francia 11,5%, media UE 6,9%. Fonte: OCSE, Health Statistics 2025

8. Fonte: DEF, aprile 2026

9. Fonte: OCSE, Health at a glance, 2025. Dati relativi al 2023

10. Fonte: Bes 2024

11. Fonte: Regione Campania, La Campania dell’eccellenza – Liste d’attesa, maggio 2025

Un dato significativo riguarda la durata delle liste d’attesa. I dati più recenti della Regione Campania mostrano un miglioramento complessivo della capacità di presa in carico. Permangono tuttavia criticità rilevanti su alcune prestazioni: tra le visite programmabili, i tempi medi raggiungono 96 giorni per una visita oculistica, 70 per una neurologica, 68 per una ortopedica e 63 per una gastroenterologica¹¹. È ben difficile, dunque, prescindere dagli investimenti privati e dall’apporto del welfare aziendale se si intende attuare il progetto di rinnovare il sistema sanitario sviluppando nuovi servizi di prossimità.

Fin qui una sintesi dei dati pubblici sulle strutture e le capacità di prestazione dell’offerta sanitaria. Ma questi indicatori, a nostro avviso, non sono sufficienti a rappresentare in modo completo le difficoltà del sistema e il bisogno di innovazione dei modelli di servizio. Occorre correlarli all’evoluzione della domanda, spinta dall’emergere di nuovi bisogni.

Oltre all’insufficienza di personale sanitario pro capite, in Campania il dato più significativo è l’eccessiva durata delle liste d’attesa

Il divario tra domanda e offerta si riflette anzitutto sulla spesa sanitaria privata delle famiglie (FIGURA 56). In Italia la spesa media annua per famiglia ha raggiunto 1.528 euro nel 2024, per un totale di 40,3 miliardi di euro a carico dei bilanci familiari. In Campania la spesa media è inferiore — 1.195 euro per famiglia — ma questo dato non è un segnale di minor bisogno: è in larga parte il risultato della maggiore rinuncia alle prestazioni che caratterizza la regione. Chi non può permettersi la sanità privata semplicemente vi rinuncia, e questo comprime la spesa senza ridurre il disagio.

La spesa sanitaria si distribuisce in modo sperequato in relazione al reddito familiare, gravando maggiormente sulle famiglie vulnerabili: in Campania le famiglie in condizione di debolezza economica destinano il 6,0% del reddito netto alla salute contro il 2,9% di quelle affluenti (FIGURA 57).

Completiamo queste considerazioni esaminando il fenomeno della rinuncia alle prestazioni sanitarie, con i dati della FIGURA 58. In Campania il 61,7% delle famiglie rinuncia annualmente ad almeno una prestazione sanitaria, una quota significativamente superiore alla media nazionale del 52,0%: il 16,1% effettua rinunce rilevanti, con possibili conseguenze sulla salute.

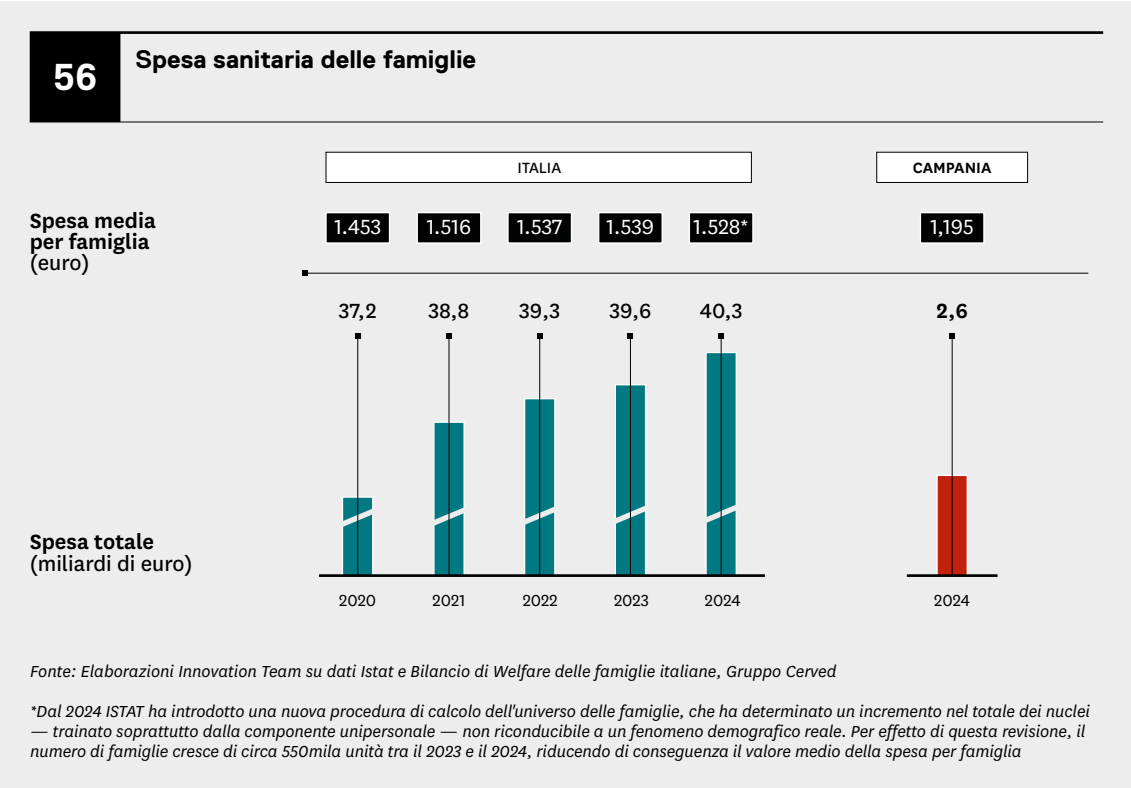
In regione il tasso di rinuncia alle cure è elevatissimo e ben al di sopra della media nazionale

È interessante osservare le motivazioni della rinuncia che in Campania mostrano delle differenze rispetto alla media nazionale. Le ragioni economiche, pur prevalenti, pesano meno che in Italia (43,1% contro 47,9%): al loro posto cresce il peso delle difficoltà di accesso — liste d’attesa, agende bloccate, impossibilità di prenotare — che riguardano il 34,1% delle famiglie. A queste si aggiungono l’inadeguatezza o indisponibilità dei servizi, indicata dal 18,6% delle famiglie campane: le famiglie non trovano i servizi che cercano, o non li considerano di qualità adeguata alle attese.

Emergono inoltre nuovi bisogni legati alla longevità. Risiedono in Campania circa 1,17 milioni di persone con più di 65 anni, di cui 390 mila di non autosufficienti.

Il Rapporto OASI fornisce una stima della copertura del fabbisogno da parte dei servizi so-

La rinuncia alle cure è dovuta a fattori economici ma soprattutto all'inadeguatezza dei servizi sanitari offerti



ciali e sociosanitari, con dati relativi al 2023 . Le strutture residenziali (RSA) campane ospitano circa 3 mila persone, pari a meno dell'1% degli ultrasessantacinquenni non autosufficienti, contro una media in Italia del 10%. La regione si pone all'ultimo posto per indice di copertura. L'assistenza sociosanitaria domiciliare (ADI) raggiunge in Campania 77 mila pazienti, pari al 20% degli ultrasessantacinquenni non autosufficienti (31% a livello medio italiano). Si tratta di prestazioni a prevalente orientamento sanitario, perlopiù erogate in conseguenza di cure mediche. Le strutture semiresidenziali hanno una diffusione minima. In conclusione, le capacità di assistenza sociosanitaria sono limitate, quelle di assistenza sociale sono a loro volta minime e lasciano la cura degli anziani a carico delle famiglie, con l'ausilio delle badanti.

Anche per quanto riguarda l'assistenza agli anziani i soli dati quantitativi non sono sufficienti a

I servizi di assistenza sociosanitaria in Campania sono in gran parte a carico delle famiglie. La presenza capillare delle imprese può dare un significativo supporto in un ambito poco presidiato dal pubblico

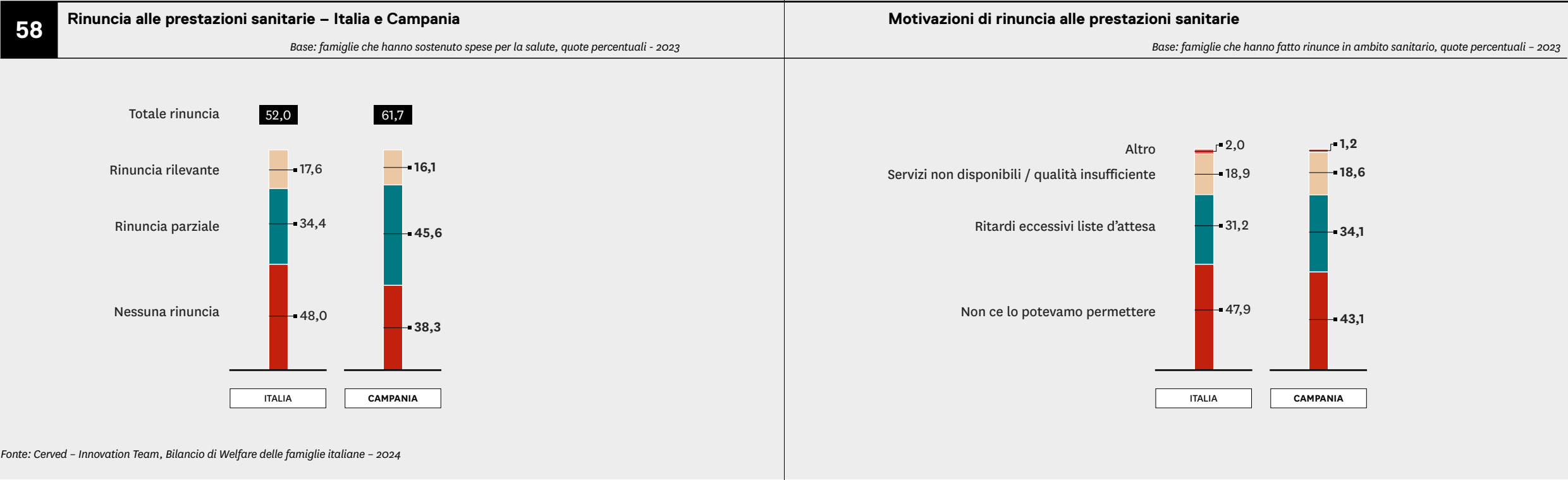
rappresentare la distanza che separa la domanda dall'offerta. Emerge infatti l'esigenza di servizi domiciliari qualificati che da un lato permettano alla persona anziana di mantenere i legami affettivi e sociali dai quali dipende la qualità della vita, dall'altro aiutino le famiglie prendendo in carico la gestione continua dell'assistenza.

Rispondere a una domanda così articolata e in continua crescita, in ambito sia sanitario sia assistenziale, è tutt'altro che facile. Certamente non si tratta solo di un problema di risorse: occorre generare nuovi modelli di servizio.

Le imprese della Campania, grazie al livello di maturità raggiunto dal welfare aziendale, possono offrire un importante contributo a questo sforzo di innovazione e sviluppo dei servizi, che risulterà determinante se le istituzioni pubbliche le coinvolgeranno attivando partnership nel territorio.

Il welfare aziendale è in grado di rispondere a tre grandi esigenze in ambito sanitario:

- la presenza capillare delle imprese nel territorio permette di organizzare e diffondere servizi accessibili tanto dalle famiglie dei lavoratori quanto dalle comunità esterne;
- le imprese sono in grado di promuovere equità sociale, da un lato trasformando la spesa individuale delle famiglie in spesa aziendale collettiva, dall'altro provvedendo sostegni mirati alle famiglie dei lavoratori meno abbienti, con lo scopo di eliminare o ridurre la rinuncia alle prestazioni sanitarie e aiutare le famiglie nell'assistenza agli anziani e disabili;
- le imprese, come aggregatori di domanda, sono anche in grado di rendere efficiente in tempi molto rapidi il mercato dei nuovi servizi sanitari e assistenziali, facilitando lo sviluppo dell'offerta.



Le imprese campane sono già avviate in questa direzione, con un tasso di attività nella sanità integrativa inferiore alla media nazionale ma in crescita e significativo in termini assoluti: quasi un'impresa su tre ha già almeno un'iniziativa attiva in quest'area (**FIGURA 59**). La predominanza dei fondi chiusi di categoria (27,9%) e delle polizze sanitarie aziendali (8,7%) segnala un impegno che, pur prevalentemente contrattuale, raggiunge una quota rilevante di lavoratori e delle loro famiglie. Colmare il divario rispetto alla media nazionale è una delle sfide aperte: le regioni possono accelerare questo percorso sviluppando partnership con le imprese e coinvolgendo gli enti del terzo settore, nella duplice funzione di aggregatori della domanda e fornitori di servizi.

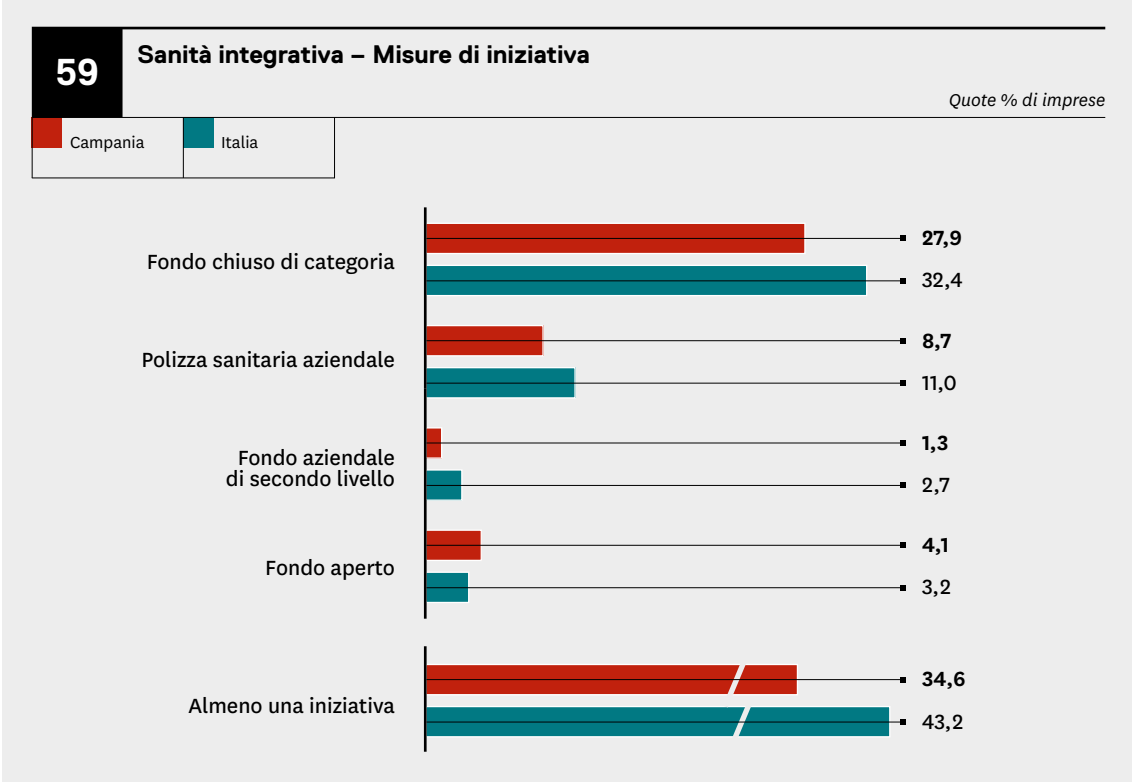
La **FIGURA 60** descrive le modalità di gestione delle iniziative di sanità integrativa e il loro impatto. Le coperture sanitarie sono utilizzate in modo sistematico dalla maggioranza o da una buona parte dei lavoratori in una minoranza dei casi: la principale criticità è il basso coinvolgimento, che costituisce un'area di miglioramento prioritaria per le imprese campane.

Un secondo insieme di iniziative, accanto alla sanità integrativa, comprende i servizi di assistenza sanitaria e sociosanitaria, presenti nel 19,2% delle aziende campane (**FIGURA 61**). Si tratta di prestazioni aziendali di carattere innovativo. Le più diffuse sono i check-up medici (10,8%), le convenzioni con ambulatori e studi dentistici (6,7%), i servizi di prevenzione come pap-test e visita senologica (5,4%), le campagne per la salute e la prevenzione (4,1%), lo sportello medico interno (3,2%). Ma anche consulti medici a distanza, servizi sociosanitari come assistenza psicologica e riabilitazione, le vaccinazioni antinfluenzali, l'assistenza a familiari anziani o non autosufficienti e le visite domiciliari su richiesta.

La **FIGURA 62** illustra le modalità di gestione dei servizi sanitari e sociosanitari. In Campania le iniziative nascono prevalentemente per decisione unilaterale dell'azienda (44,0%, contro il 38,3% in Italia) più che in applicazione del CCNL (37,9%, contro il 51,3% in Italia): un profilo opposto alla media nazionale, che segnala un impegno autonomo delle imprese campane in quest'area. L'utilizzo da parte dei lavoratori è buono nel 52,6% delle aziende, ma nel restante 47,4% rimane scarso: il coinvolgimento dei dipendenti resta la principale leva di miglioramento.

Le imprese campane, grazie alla loro capillare presenza nel territorio e alla vicinanza alle famiglie, possono offrire un importante contributo allo sviluppo dei servizi sanitari di prossimità — che rappresenta la criticità primaria del sistema sanitario campano. Pensiamo a quanto più efficaci potrebbero risultare i programmi di prevenzione e le campagne vaccinali grazie al welfare aziendale, o come la medicina territoriale possa essere potenziata facendo leva sull'iniziativa delle imprese.

Le PMI campane possono determinare un netto miglioramento del sistema sanitario attivando servizi di prossimità e potenziando la medicina territoriale

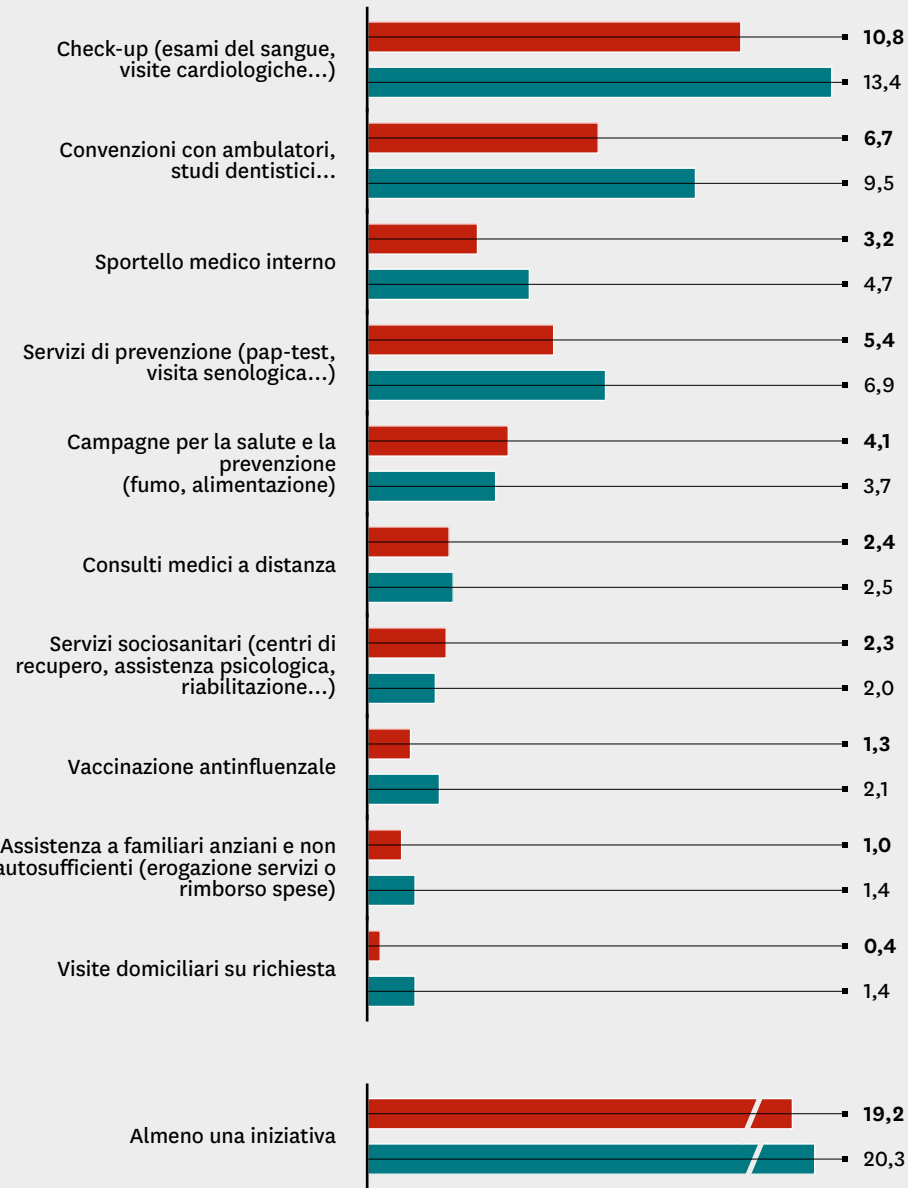
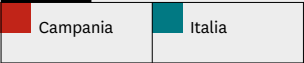


60

Sanità integrativa – Misure di capacità gestionale e di impatto sociale

Quote % di imprese

		CAMPANIA	ITALIA
ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di sanità integrativa</i>	In applicazione ai CCNL	44,9	75,1
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	9,9	4,6
	Unilateralmente dall'azienda	45,2	20,3
POPOCAMPIANE BENEFICIARIA DEI FONDI SANITARI <i>Base: imprese con fondi sanitari</i>	Tutti i lavoratori	70,5	90,8
	Alcune categorie	30,0	9,2
POPOCAMPIANE BENEFICIARIA DELLE POLIZZE SANITARIE <i>Base: imprese con polizza sanitaria</i>	Tutti i lavoratori	82,0	90,5
	Solo alcune categorie	18,5	9,5
ESTENSIONE DELLA POLIZZA SANITARIA <i>Base: imprese con polizza sanitaria</i>	Copre solo il lavoratore	66,0	67,1
	Copre anche i membri della famiglia	34,5	32,9
UTILIZZO DELLE COPERTURE SANITARIE DA PARTE DEI LAVORATORI <i>Base: imprese con iniziative di sanità integrativa (fondi, polizze sanitarie...)</i>	Utilizzate dalla maggioranza / buona parte dei lavoratori	42,0	52,8
	Poco utilizzati	58,0	47,2



		CAMPANIA	ITALIA
ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di assistenza</i>	In applicazione ai CCNL	37,9	51,3
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	18,0	10,4
	Unilateralmente dall'azienda	44,0	38,3
MODALITÀ DI EROGAZIONE DELLE PRESTAZIONI <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di assistenza</i>	Tramite piattaforma di flexible benefit / con voucher	13,0	21,0
	Tramite polizza sanitaria / fondo sanitario	15,2	24,4
	Tramite iniziative proprie dell'impresa	64,7	44,2
	In diverse modalità	7,1	10,3
DISPONIBILITÀ DELLO SPORTELLO MEDICO INTERNO <i>Base: imprese con sportello medico</i>	Almeno mensile	47,8	57,0
	Qualche volta all'anno	52,3	43,0
UTILIZZO DEI SERVIZI DI ASSISTENZA DA PARTE DEI LAVORATORI <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di assistenza</i>	Utilizzate dalla maggioranza / buona parte dei lavoratori	52,6	58,8
	Poco utilizzati	47,4	41,2

4.2 Pari opportunità, conciliazione

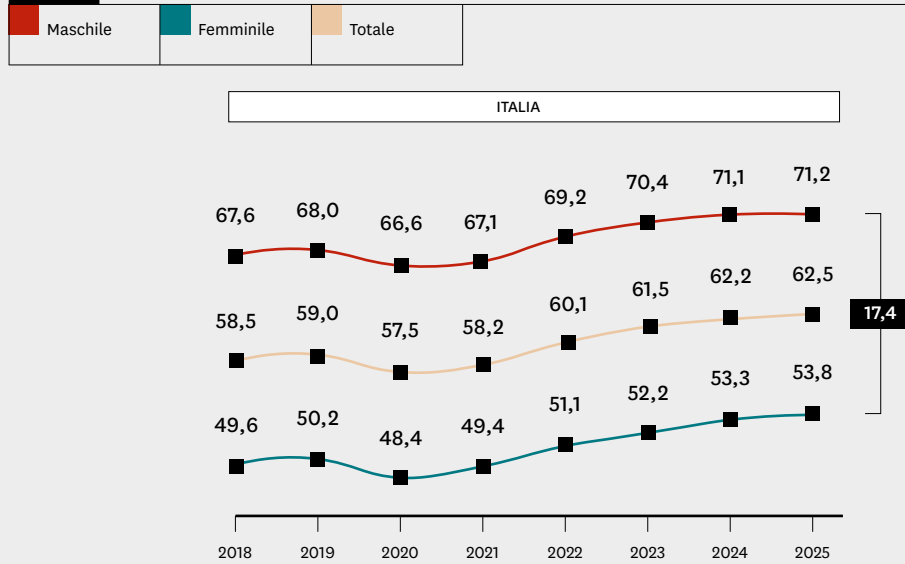
Il divario di genere nel mercato del lavoro è una delle criticità strutturali più marcate della Campania. I dati dell'indagine Welfare Index PMI mostrano che le imprese con un livello di welfare più evoluto tendono ad avere una maggiore partecipazione femminile nei ruoli di responsabilità: è uno degli effetti più significativi – e meno discussi – delle politiche di welfare aziendale.

Il grafico nella **FIGURA 63** evidenzia la perdurante difficoltà a ridurre il divario tra i generi nell'occupazione in Campania. Il tasso di occupazione femminile è del 33,9%, con un gap di genere di 25,6 punti percentuali – molto più alto

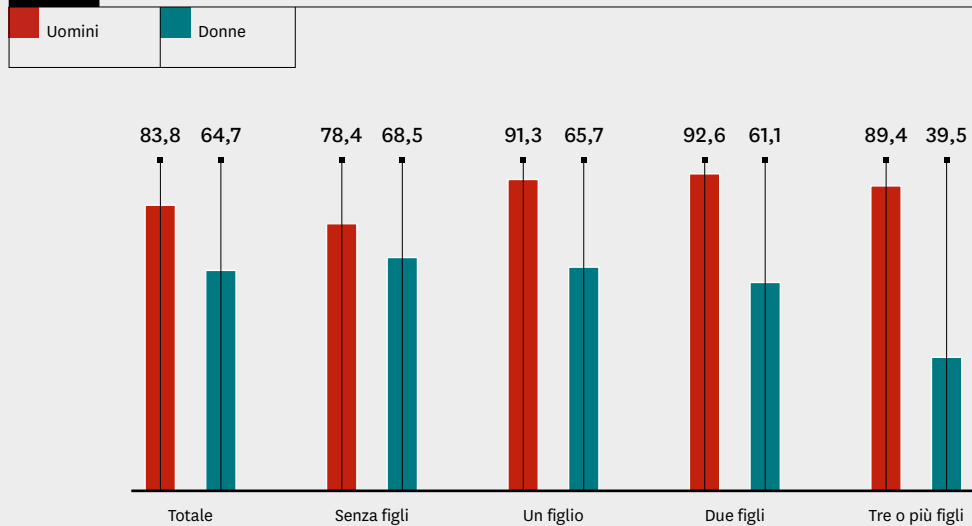
del divario nazionale di 17,4 punti. L'evoluzione temporale mostra un miglioramento progressivo, con il tasso di occupazione femminile che è salito dal 29,4% nel 2018 all'attuale 33,9%, ma il divario assoluto resta molto elevato.

Una interessante comparazione fornita da Eurostat mostra l'impatto della maternità sul lavoro delle donne (**FIGURA 64**). I tassi di occupazione maschile non risentono della paternità, anzi sono maggiori tra chi ha più figli rispetto a chi non ne ha; tra le donne, invece, l'occupazione diminuisce con la maternità e con l'aumentare del numero dei figli. Il divario di genere tra uomini e donne senza figli è di circa 10 punti percentuali, sale a circa 25 punti con un figlio, e raggiunge quasi 50 punti con tre o più figli (89,4% per gli uomini contro 39,5% per le donne).

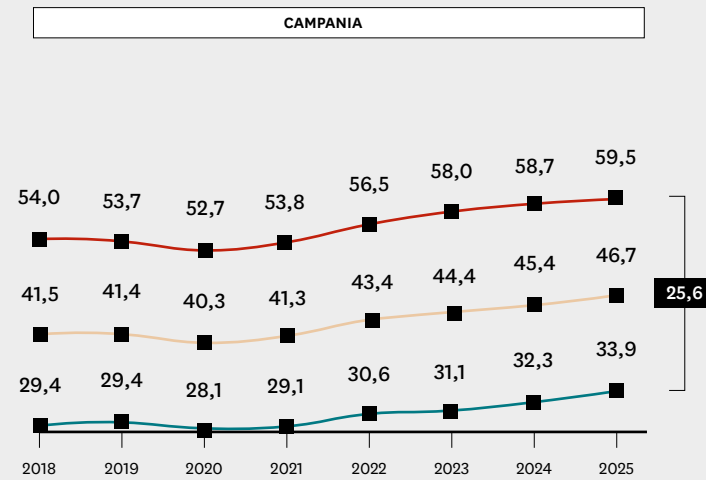
Questi dati ci portano ad affrontare un tema centrale per la sostenibilità non solo delle imprese ma del nostro equilibrio sociale: la dif-



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati ISTAT



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Eurostat



ficoltà a conciliare lavoro, carriera e impegni familiari che da un lato ostacola l'affermazione professionale delle donne, dall'altro costituisce un deterrente per la maternità, contribuendo a deprimere la natalità.

In Campania i posti disponibili negli asili nido coprono solo il 13,2% dei bambini fino a due anni (anno scolastico 2022-2023), contro una media nazionale del 30,0% — uno dei dati più bassi d'Italia, nonostante la crescita significativa dal 2,7% del 2009¹².

La presenza di dipendenti con carichi di cura verso figli minori (**FIGURA 65**) è molto rilevante o abbastanza rilevante per il 37,0% delle imprese campane; quello verso anziani o familiari con disabilità (**FIGURA 66**) è invece molto rilevante o abbastanza rilevante per il 21,8% delle imprese campane. Questi dati confermano che

il bisogno di conciliazione non è un tema marginale ma una condizione strutturale del lavoro.

La difficoltà di conciliare vita familiare e lavoro da un lato ostacola l'affermazione professionale delle donne, impoverendo il patrimonio umano e professionale delle stesse aziende, e dall'altro costituisce un deterrente per la maternità, contribuendo a deprimere la natalità nel nostro Paese. Il welfare aziendale può dunque assumere un ruolo di straordinaria importanza sia nel sostenere le pari opportunità sia nel generare contesti più favorevoli alla libertà delle scelte familiari e alla ripresa della natalità. Le politiche aziendali orientate a questi scopi possono agire su molte leve: dai progetti formativi per valorizzare il capitale umano e la diversità di genere, all'introduzione di culture gestionali e modelli di organizzazione del lavoro flessibili, all'offerta di servizi per le famiglie.

Le politiche e le iniziative di conciliazione non sono universalmente praticate dalle aziende ma si stanno diffondendo velocemente. La **FIGURA 67** mostra che il 58,3% delle imprese

12. Fonte: Elaborazione Innovation team su dati Istat, Offerta comunale di asili nido e altri servizi socio-educativi per la prima infanzia





campane, ben oltre la media nazionale, ha attuato almeno una iniziativa nell'area della conciliazione vita-lavoro. Anzitutto quelle che incidono sull'organizzazione del lavoro: il 40,8% delle imprese concedono flessibilità di orario oltre i livelli stabiliti dal contratto collettivo e il 15,9% utilizzano smart working o modalità di lavoro a distanza. Meno diffusi i servizi di facilitazione quali il trasporto aziendale (2,6%), il disbrigo di pratiche burocratiche (1,5%) e il convenzionamento con servizi di trasporto locale (0,4%).

Per quanto riguarda il sostegno alla genitorialità, il 25,1% delle imprese campane offre l'integrazione completa del congedo di maternità/paternità e il 22,4% concede permessi aggiuntivi retribuiti: dati che superano la media nazionale e segnalano un'attenzione concreta alle esigenze delle famiglie con figli. I servizi aziendali per i figli (asili nido, scuole materne, centri gioco) raggiungono il 2,6%, e quelli convenzionati nel territorio il 2,5%.

La **FIGURA 68** indica il modo in cui sono gestite le iniziative di conciliazione e di sostegno alla genitorialità e il loro impatto sociale. In buona parte si tratta di politiche decise unilateralmente dall'azienda (56,2%), indipendentemente dalle disposizioni contrattuali, quota superiore sia alle iniziative in applicazione al CCNL (33,5%) sia alla media italiana (54,6%). Le norme sulla flessibilità oraria sono utilizzate dalla maggioranza o da una buona parte dei lavoratori

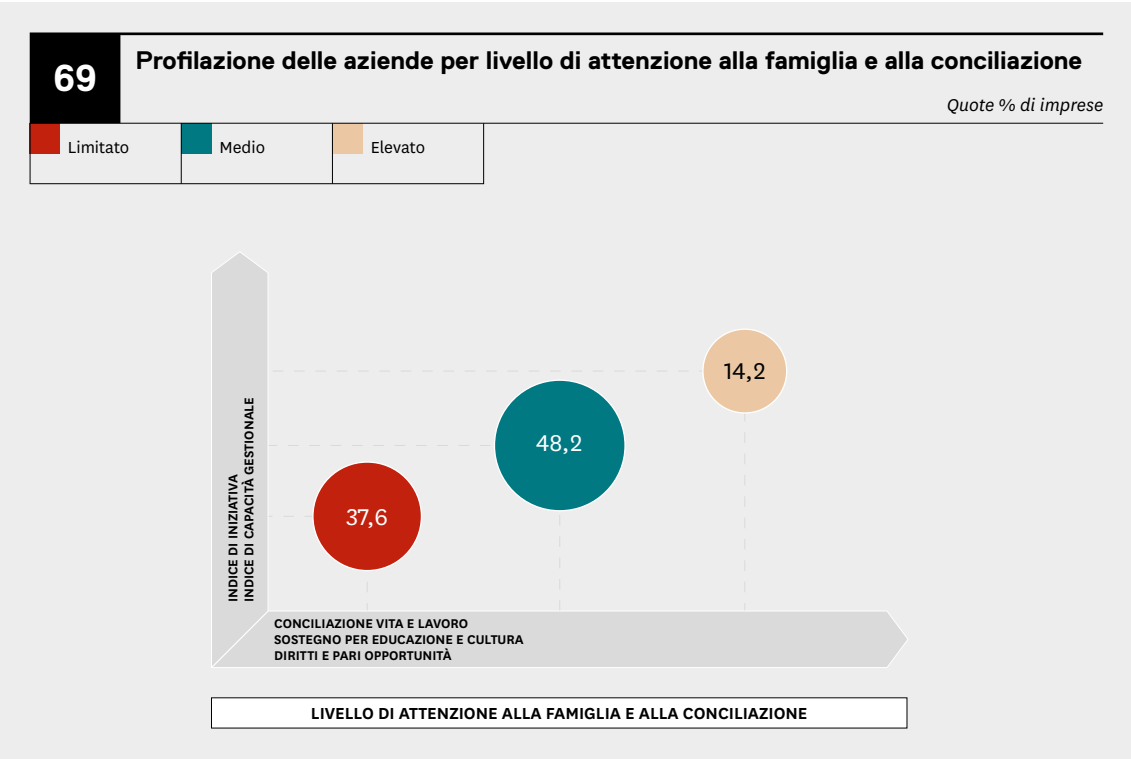
		CAMPANIA	ITALIA
ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di conciliazione vita-lavoro</i>	In applicazione ai CCNL	33,5	38,7
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	10,2	6,7
	Unilateralmente dall'azienda	56,2	54,6
UTILIZZO DELLA FLESSIBILITÀ ORARIA ACCORDATA DALL'IMPRESA <i>Base: imprese con iniziative di flessibilità oraria</i>	Oltre 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	28,8	39,7
	Tra 50% e 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	11,7	15,9
	Tra 20% e 50% dei lavoratori che ne possono usufruire	33,3	18,4
	Meno del 20% dei lavoratori che ne possono usufruire	26,2	26,0
UTILIZZO DELLO SMART WORKING / LAVORO A DISTANZA <i>Base: imprese con smart working / lavoro a distanza</i>	Oltre 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	11,9	16,5
	Tra 50% e 80% dei lavoratori che ne possono usufruire	10,6	9,6
	Tra 20% e 50% dei lavoratori che ne possono usufruire	18,8	18,3
	Meno del 20% dei lavoratori che ne possono usufruire	58,7	55,6
UTILIZZO DEI SERVIZI DI SUPPORTO ALLA GENITORIALITÀ DA PARTE DEI LAVORATORI <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di sostegno alla genitorialità</i>	Utilizzate dalla maggioranza / buona parte dei lavoratori con figli	34,9	47,7
	Poco utilizzati	65,1	52,3

nel 40,5% delle aziende, mentre nel 26,2% dei casi il loro utilizzo è limitato a meno del 20% dei dipendenti. Lo smart working è adottato in modo esteso, da oltre il 50% dei lavoratori, solo nel 22,5% delle aziende campane; nella grande maggioranza dei casi (58,7%) è invece limitato a meno del 20% dei dipendenti. I servizi di sostegno alla genitorialità risultano poco utilizzati nel 65,1% delle aziende, una quota sensibilmente superiore alla media italiana (52,3%), che riflette la minore strutturazione di questi servizi nel contesto campano.

Incrociando indicatori di iniziativa e di capacità gestionale in tre aree di welfare (conciliazione vita lavoro, diritti e pari opportunità, sostegno per educazione e cultura), la **FIGURA 69** classifica le imprese campane in tre profili di attenzione alla famiglia: il 37,6% presenta un'attenzione limitata verso questi temi, il 48,2% un'attenzione media, il 14,2% un'attenzione

elevata. La **FIGURA 70** mostra con chiarezza che dove l'attenzione alla famiglia è più alta, i risultati aziendali sono sistematicamente superiori. L'indice di impatto sociale raggiunge livelli alti o molto alti nel 76,3% delle imprese con attenzione elevata, contro il 17,5% di quelle con attenzione limitata. L'apprezzamento delle iniziative di welfare da parte dei lavoratori sale al 57,4% nelle prime, contro il 27,4% nelle seconde. I benefici si riflettono anche sui risultati organizzativi: le imprese con attenzione elevata alla conciliazione registrano livelli superiori di soddisfazione e clima aziendale (68,8% contro 21,2%), fidelizzazione dei lavoratori (63,6% contro 31,7%), attrattività delle risorse umane (60,0% contro 26,6%) e produttività del lavoro (68,0% contro 30,7%).

Il differenziale nei risultati non si spiega con le singole misure adottate, ma con la cultura che le sostiene: dove la conciliazione è parte di una



visione strategica dell'impresa — e non una concessione episodica — i lavoratori la riconoscono, la utilizzano e la ricambiano in termini di coinvolgimento e produttività. I dati campani confermano questa lettura: le imprese che hanno fatto questa scelta ottengono risultati superiori non solo nel benessere dei lavoratori, ma nelle performance aziendali complessive.

Prendiamo ora in esame le azioni che le PMI campane hanno adottato per valorizzare le pari opportunità e la leadership femminile. Nel modello Welfare Index PMI queste iniziative sono classificate nell'area Diritti, diversità e inclusione.

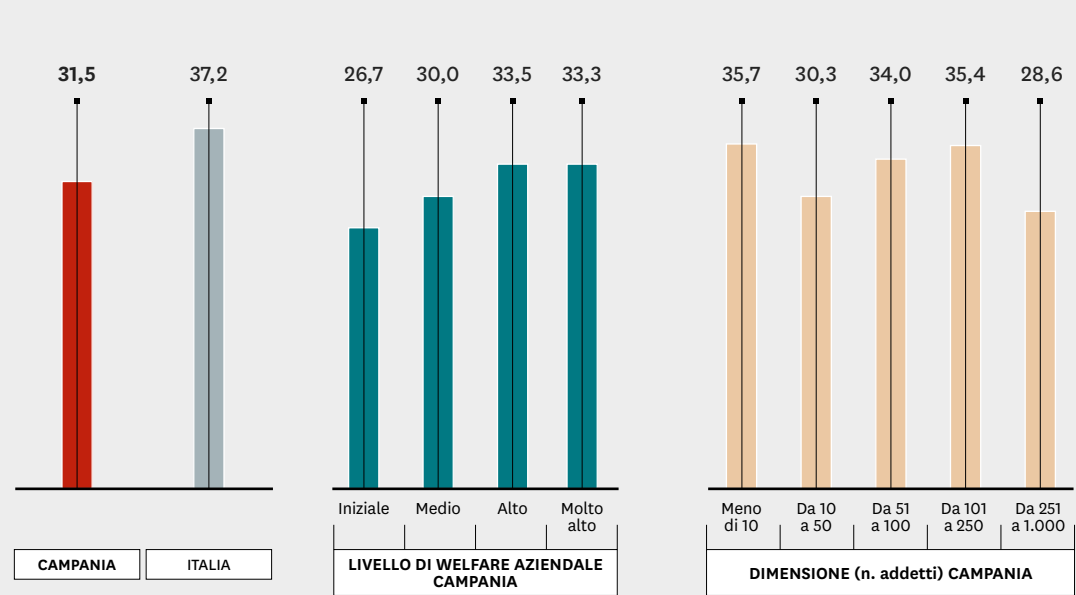
La quota di donne sul totale dei lavoratori nelle imprese campane è del 31,5% (FIGURA 71), inferiore alla media nazionale del 37,2%. Tuttavia, la correlazione con il livello di welfare aziendale è positiva: dal 26,7% nelle imprese a livello iniziale al 33,3% nelle imprese a livello molto alto. Ancora più significativa è la quota di donne nei

ruoli di responsabilità (FIGURA 72): il 35,1% nella media campana (38,0% in Italia), con una progressione dal 25,9% nel livello iniziale al 43,7% nel livello molto alto. La FIGURA 73 mostra la distribuzione delle imprese campane questo indicatore: il 39,7% ha una quota di donne tra il 50% e il 100% nei ruoli di responsabilità, il 19,3% tra il 25% e il 49%. Il 33,1% non ha alcuna donna in ruoli di responsabilità — dato che riflette ancora strutture gerarchiche dominate dalla componente maschile, ma che migliora significativamente nelle imprese ad alto welfare (15,9%).

La FIGURA 74 mostra che una politica consapevole di welfare è indicatrice di un forte cambio di passo nella cultura manageriale. Se tra le imprese con livello di welfare iniziale sono pochissime (3,2%) quelle che attuano iniziative per le pari opportunità e la leadership femminile, tale percentuale sale al 54% tra quelle con livello molto alto.

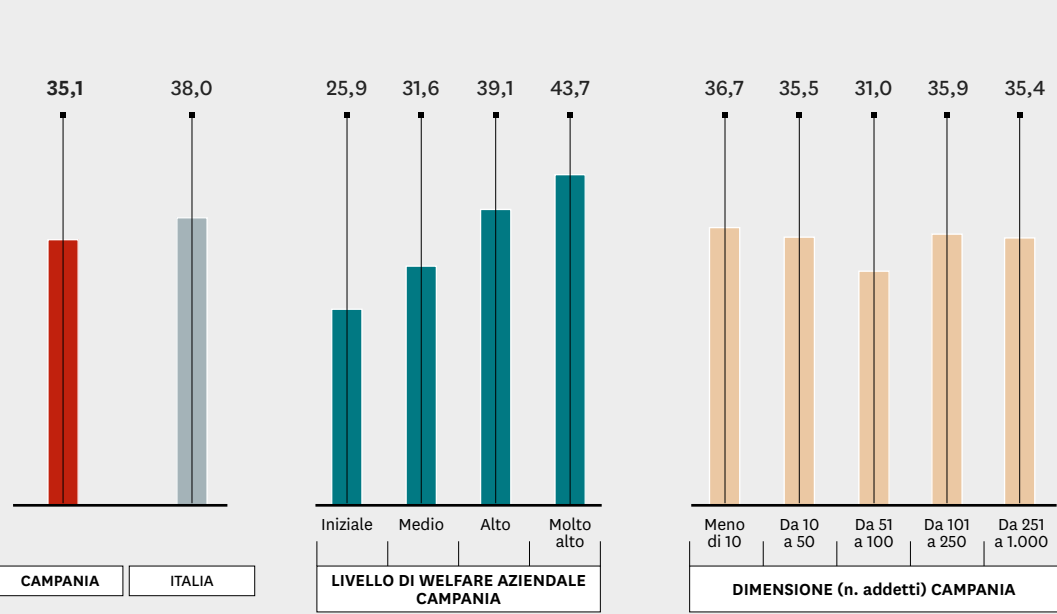
71 Quota di donne sul totale lavoratori

Quote % di lavoratori



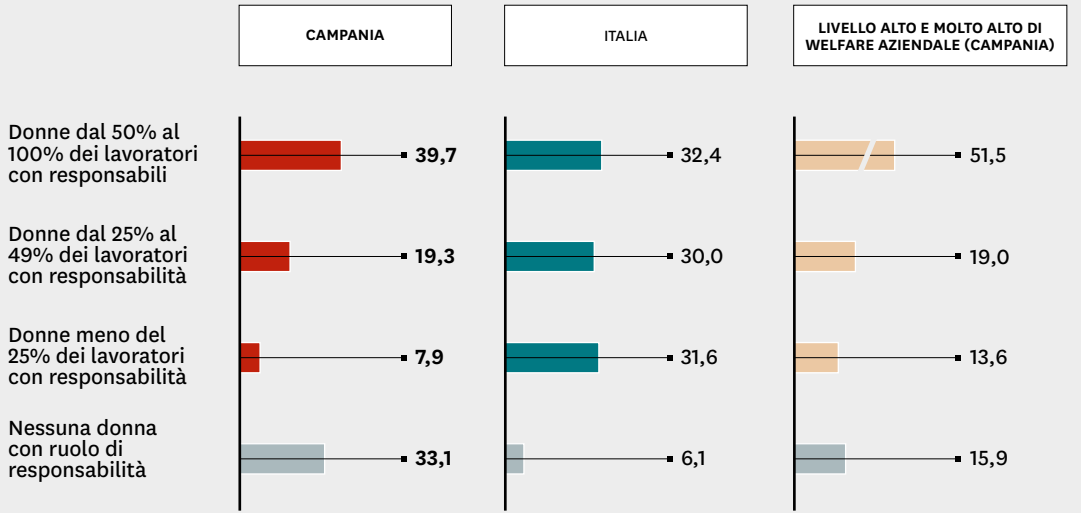
72 Quota di donne nei ruoli di responsabilità

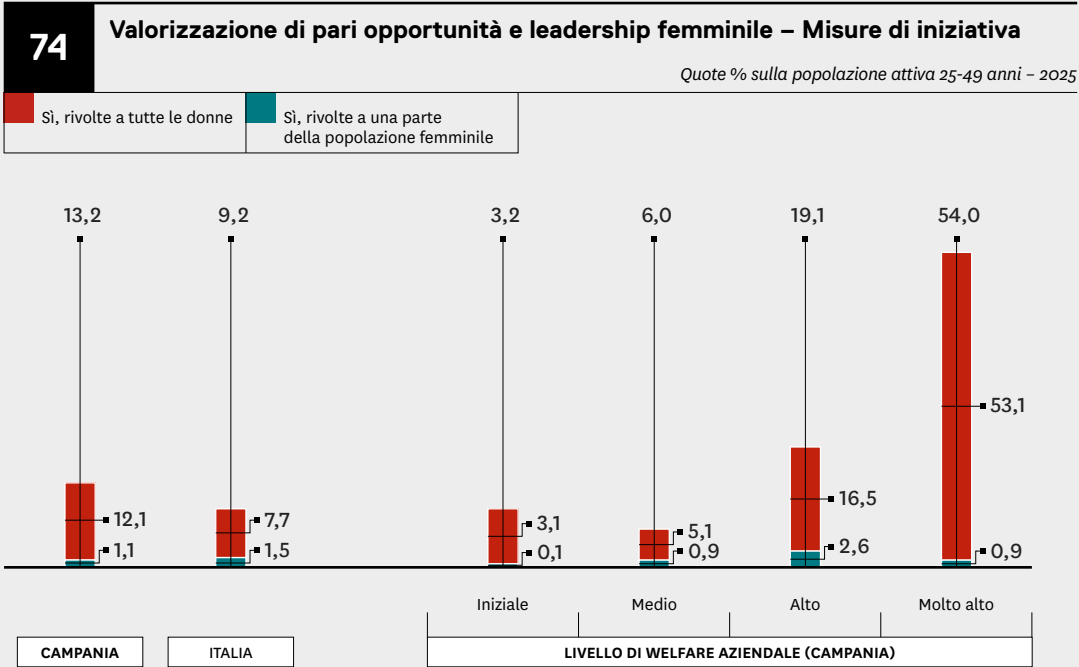
Quote % di lavoratori



73 Quota di imprese per presenza femminile nei ruoli di responsabilità

Quote % di imprese





La **FIGURA 75** descrive in dettaglio le misure di iniziativa nell’area diritti, diversità e inclusione – che comprende iniziative per persone diversamente abili, per lavoratori extracomunitari, per le pari opportunità e per l’adozione di codici etici. La nostra ricerca evidenzia come le più diffuse siano le iniziative per l’inclusione di persone diversamente abili (56,3%), l’adozione di codici etici (35,1%) e di processi di segnalazione di condotte illecite sul luogo di lavoro (29,1%): su tutti e tre gli indicatori la Campania supera la media nazionale. Meno estesi i sostegni ai lavoratori extracomunitari – assistenza burocratica (21,0%), abitazione (13,3%) e mediazione culturale (5,0%). La quasi totalità di queste iniziative nasce per decisione unilaterale dell’azienda (78,1%), a conferma di un impegno che va oltre l’adempimento contrattuale.

Queste iniziative segnalano orientamenti aziendali finalizzati all’inclusione. Ne è espressione

l’estesa adozione di carte dei valori, codici etici e di condotta, che riguarda il 35,1% delle imprese campane (30,2% in Italia), con una forte progressione con il livello di welfare: dal 19,0% al livello iniziale al 74,0% al livello molto alto (**FIGURA 76**). Fra le aziende con livello molto alto di welfare, inoltre, il 58,7% hanno adottato processi di segnalazione di condotte illecite, otto volte superiore rispetto alla quota di imprese con livello di welfare iniziale (**FIGURA 77**).

La Campania si distingue per le iniziative in ambito diritti, diversità e inclusione

75

Diritti, diversità e inclusione – Misure di iniziativa e capacità gestionale

Quota % di imprese per modalità di attuazione

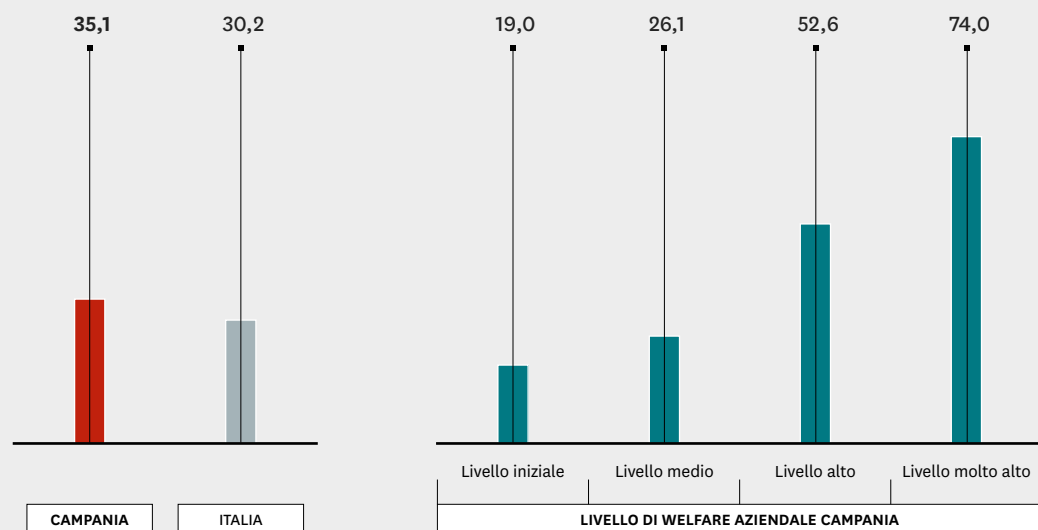
		CAMPANIA	ITALIA
DISABILITÀ E FRAGILITÀ	Iniziative per persone diversamente abili*	56,3	62,9
	Iniziative per altri soggetti deboli (ex detenuti, tossicodipendenti...)	12,4	14,8
	Sostegni per l'abitazione per extracomunitari	13,3	13,6
INIZIATIVE DI SOSTEGNO PER LAVORATORI EXTRACOMUNITARI**	Assistenza pratiche burocratiche per extracomunitari	21,0	13,7
	Mediazione culturale per extracomunitari	5,0	5,1
	Formazione linguistica per extracomunitari	9,3	8,9
DIRITTI E PARI OPPORTUNITÀ	Possesso di carta dei valori / codice etico / di condotta	35,1	30,2
	Adozione di un processo di segnalazione di condotte illecite sul luogo di lavoro	29,1	25,6
	Programmi per la valorizzazione di pari opportunità e leadership femminile	13,2	9,2

Note:
(*) Base: imprese con almeno una persona diversamente abile
(**) Base: imprese con almeno un lavoratore extracomunitario

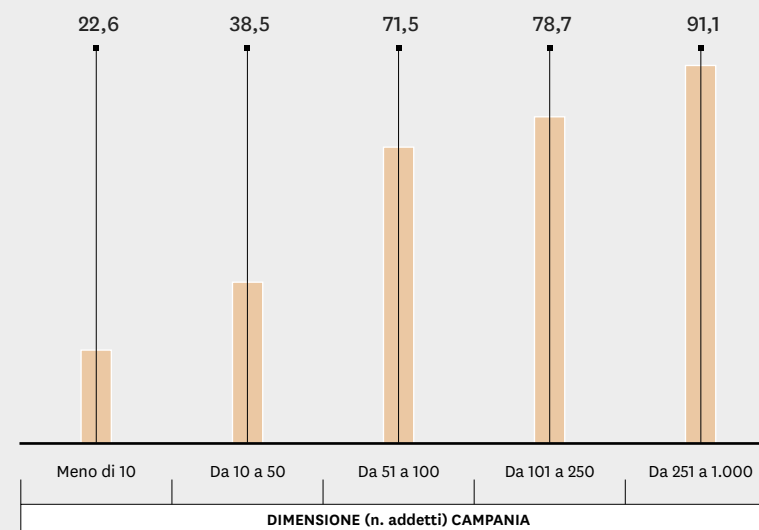
Quota % di imprese per modalità di attuazione

		CAMPANIA	ITALIA
DISABILITÀ, FRAGILITÀ E SOSTEGNO PER LAVORATORI EXTRACOMUNITARI – APPLICAZIONE DELLE INIZIATIVE Base: imprese con almeno una iniziativa	In applicazione ai CCNL	21,6	18,5
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	0,4	4,9
	Unilateralmente dall'azienda	78,1	76,6

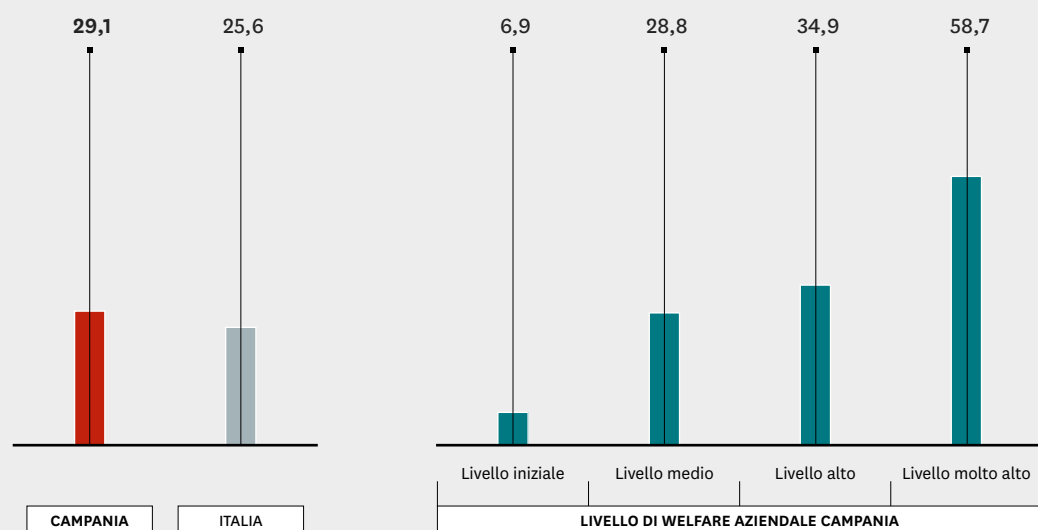
Quote % di imprese



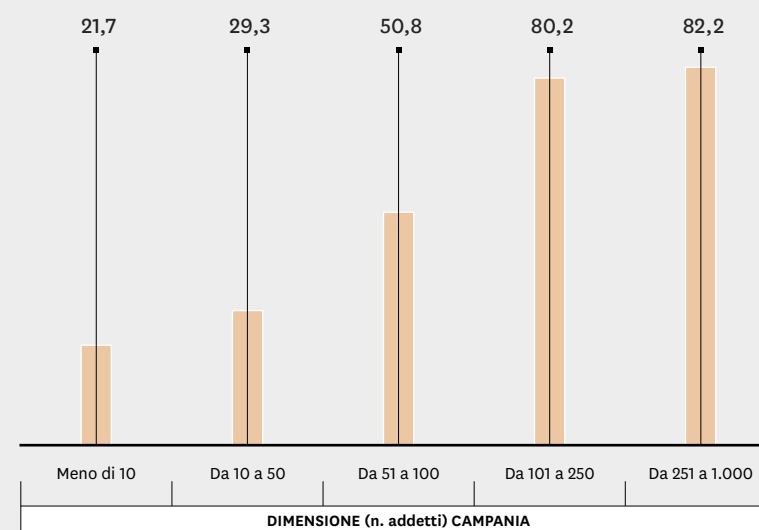
Quote % di imprese



Quote % di imprese



Quote % di imprese



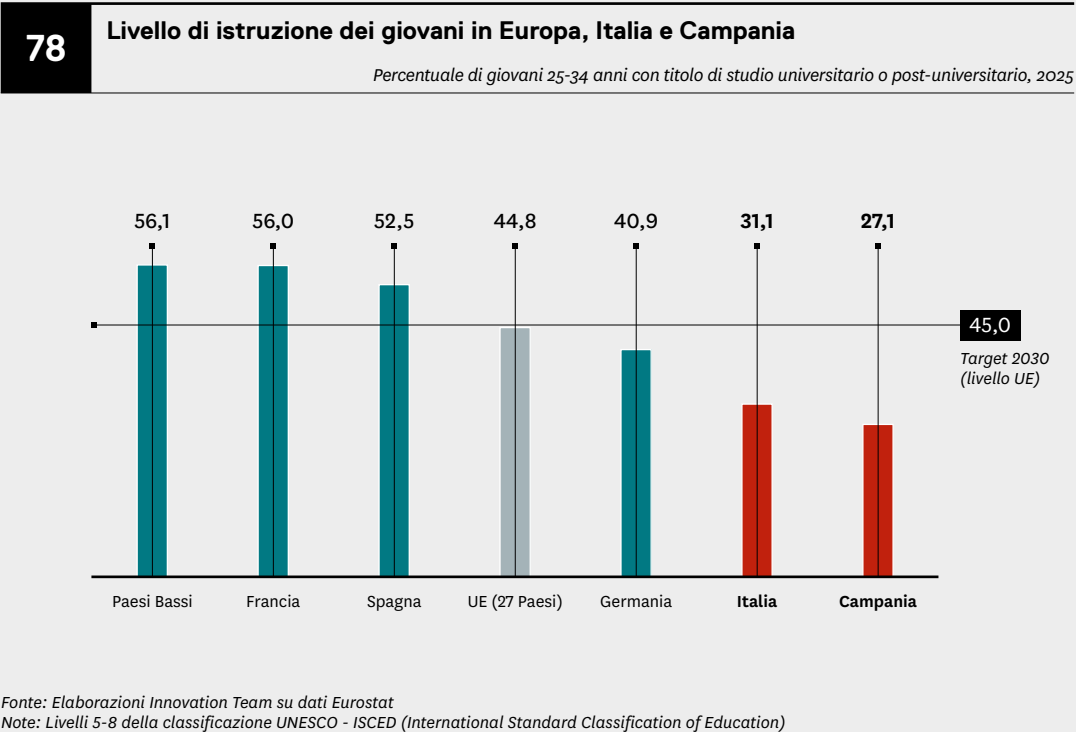
4.3 Istruzione e mobilità sociale

La formazione delle giovani generazioni e il dinamismo della domanda di lavoro sono fattori determinanti per il futuro della Campania. Istruzione e lavoro sono le due leve fondamentali della mobilità sociale: dove funzionano in sinergia consentono alle nuove generazioni di migliorare la propria posizione economica rispetto a quella di partenza. In Campania entrambe le leve mostrano segnali di debolezza strutturale, che le imprese possono contribuire ad attenuare.

L'Italia soffre di un grave divario nei livelli di istruzione rispetto alle grandi nazioni europee,

e la Campania si colloca al di sotto della stessa media italiana. Un indicatore significativo è la quota di laureati tra i giovani (**FIGURA 78**): in Campania è del 27,1%, contro il 31,1% dell'Italia, il 44,8% della media UE e l'obiettivo di 45,0% di laureati fissato dall'Unione al 2030 per garantire crescita ed equilibrio sociale. Paesi come Paesi Bassi (56,1%), Francia (56,0%) e Spagna (52,5%) mostrano quanto ampio sia il divario da colmare.

La Campania sconta un tasso di giovani laureati inferiore alla media nazionale e il più alto tasso migratorio dei talenti



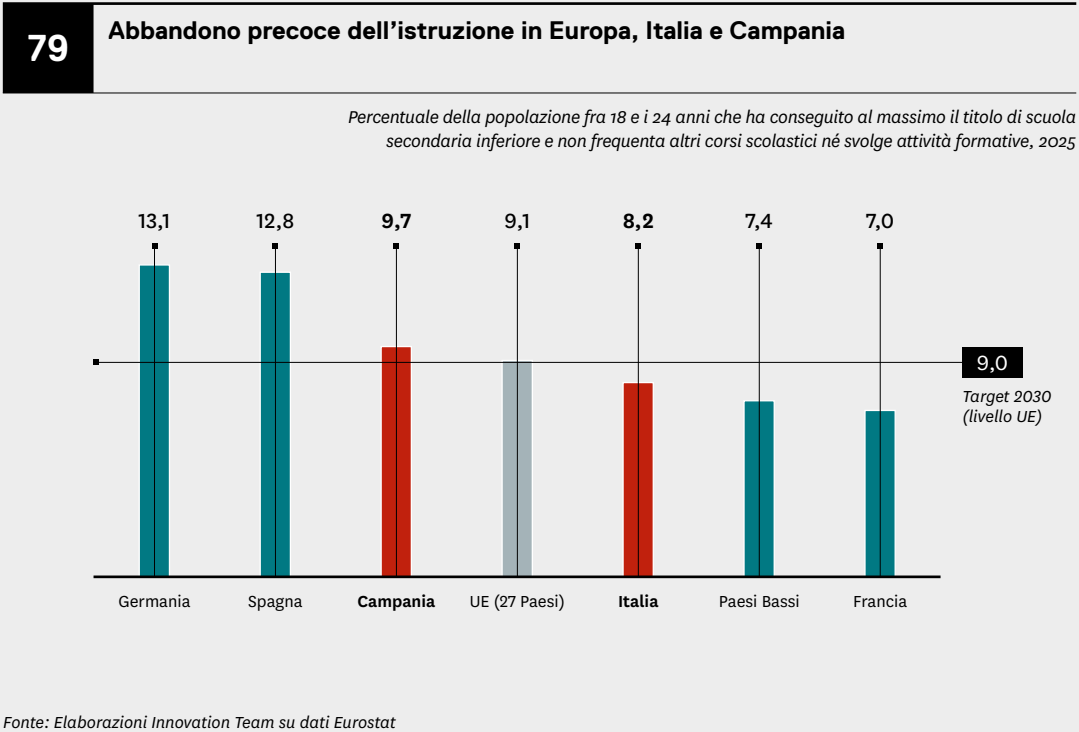
Un'ulteriore segnalatore del livello di istruzione è l'abbandono precoce della scuola (**FIGURA 79**). La situazione della Campania è ancora sfavorevole: il 9,7% dei giovani fra 18 e 24 anni non sono andati oltre l'istruzione secondaria inferiore, un livello superiore alla media nazionale (9,1%) e all'obiettivo europeo (9,0%).

I fattori che concorrono a promuovere l'istruzione e la mobilità sociale sono molto complessi. Certamente conta la disponibilità di buone scuole e buone università, la loro effettiva accessibilità così come la qualità dei programmi di formazione. Conta inoltre la dinamica del lavoro e delle retribuzioni nelle imprese, da cui dipende la fiducia nelle opportunità di affermazione professionale. Ma conta anche la capacità delle famiglie di sostenere il percorso formativo e l'orientamento professionale dei figli.

Il welfare aziendale è in grado di contribuire soprattutto a quest'ultimo fattore, grazie alla vicinanza delle imprese alle famiglie. Una ricerca di Cerved - Innovation Team¹³ misura le motivazioni di abbandono dell'istruzione universitaria da parte di ragazzi appartenenti a famiglie di differenti livelli di reddito. In pochi casi, meno del 10%, l'ostacolo è costituito dalle difficoltà economiche. Molto più frequenti sono motivazioni come la ricerca di indipendenza economica a breve, la scelta di un indirizzo professionale che non richiede la laurea, una considerazione delle attitudini personali che induce a interrompere gli studi. Sono motivazioni che almeno in parte riflettono limitata conoscenza delle prospettive del mercato del lavoro e scarsa fiducia nelle proprie possibilità.

Le imprese possono fare molto agendo in cooperazione con la scuola e l'università per diffon-

13. Fonte: Cerved, Bilancio di Welfare delle famiglie italiane, 2024



dere la conoscenza del mondo del lavoro e delle competenze richieste, offrendo iniziative e strumenti di valutazione delle attitudini e di orientamento educativo e professionale, e sostenendo le famiglie nelle spese scolastiche e universitarie con sussidi, premi al merito, borse di studio.

Evitare l'emarginazione a lungo termine di un largo strato di giovani è un obiettivo strategico per l'Italia. La **FIGURA 80** mostra segnali di miglioramento negli ultimi 10 anni, ma i dati restano preoccupanti. La Campania presenta tassi di disoccupazione giovanile e di NEET elevati. Il divario rispetto alle medie europee è molto pronunciato: nel 2025 il tasso di NEET si attesta al 21,6% della popolazione 15-29 anni, contro il 13,3% della media italiana e l'11,0% della media UE.

La Campania è inoltre la regione italiana con il saldo migratorio interno di laureati 25-34 anni più negativo: -36 mila unità nel periodo 2013-2022, dato superiore a tutte le altre regioni del Mezzogiorno. Il capitale umano formato nella regione tende a trasferirsi verso le aree più dinamiche del Paese, accentuando i divari strutturali già esistenti¹⁴.

14. Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Istat

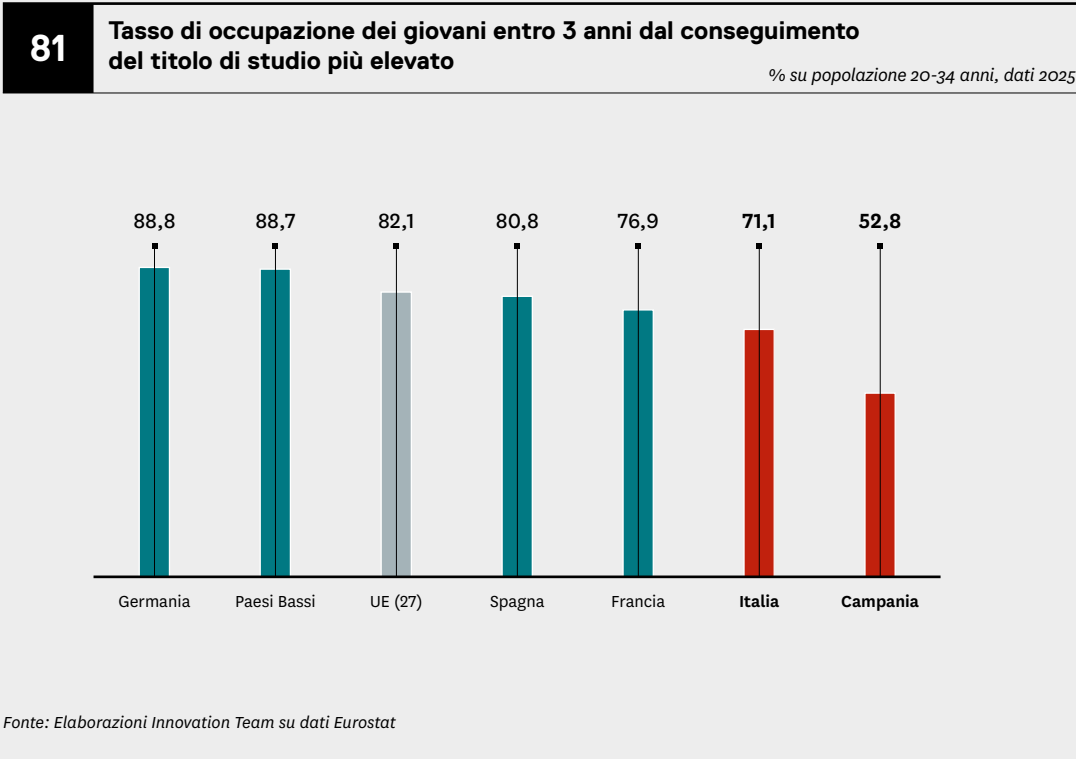
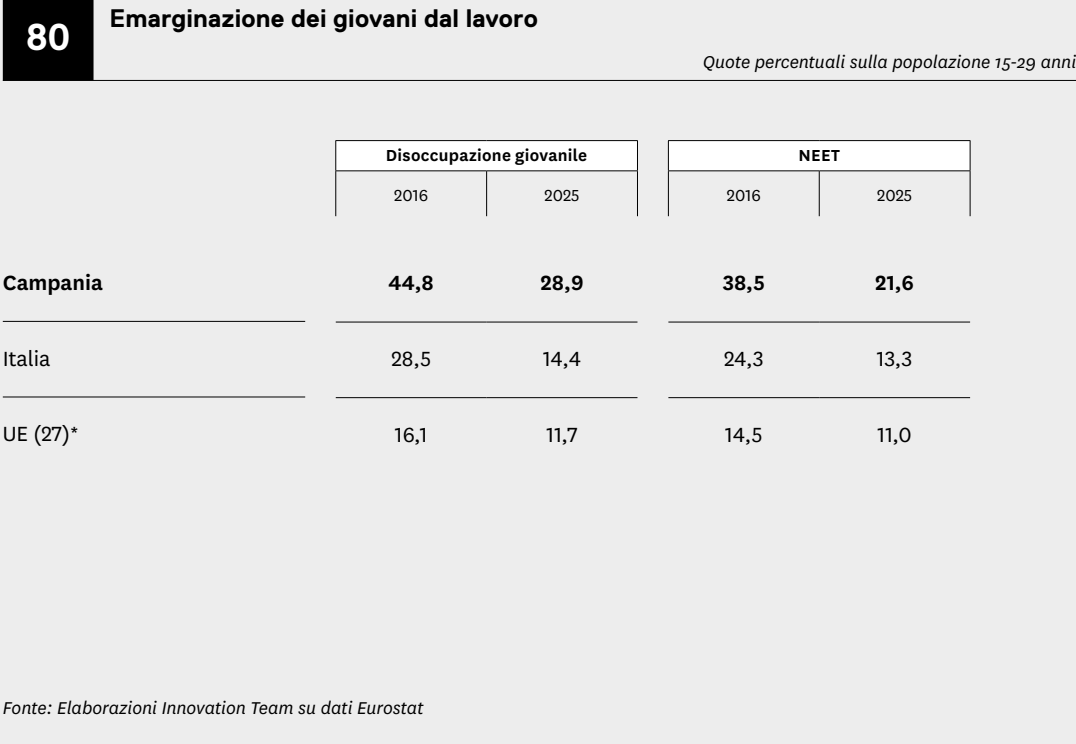
Le imprese campane hanno un ruolo fondamentale nel supporto ai giovani: investono nello sviluppo del capitale umano attraverso la formazione professionale specialistica

Restiamo distanti dai livelli europei per quanto riguarda la capacità di impiegare i giovani laureati (**FIGURA 81**). Il tasso di occupazione entro tre anni dalla laurea è del 52,8% in Campania, contro il 71,1% della media italiana, l'82,1% della media UE, l'88,7% dei Paesi Bassi e l'88,8% della Germania. Il divario non è solo di quantità ma di qualità: la domanda di profili qualificati nelle discipline tecnico-scientifiche ed economiche supera l'offerta disponibile. Avvicinare la domanda e l'offerta di competenze, rafforzando la cooperazione tra le imprese, la scuola e l'università, è una missione del welfare aziendale.

Le iniziative di sviluppo del capitale umano (**FIGURA 82**) coinvolgono il 46,6% delle imprese campane (45,3% in Italia). Le iniziative più diffuse sono la formazione professionale specialistica o avanzata (39,6% contro 37,5%), la partecipazione a convegni e giornate di studio (17,8%), la formazione linguistica (6,4%) e le iniziative di valorizzazione del talento — borse di studio, master, viaggi di studio all'estero — (4,2% contro 2,6%).

La (**FIGURA 83**) mostra la maturità delle PMI campane nell'area della formazione: il 65,4% delle imprese coinvolge la totalità o una parte maggioritaria dei propri lavoratori in percorsi di formazione. Questa percentuale cresce all'aumentare del livello di welfare aziendale: dal 30,6% al livello iniziale al 78,6% al livello molto alto, tredici punti più della media.

Il sostegno alle famiglie per l'educazione e la cultura (**FIG. 84**) è ancora in fase iniziale: l'8,3% delle imprese campane ha almeno una iniziativa (contro il 10,2% nazionale). Si tratta tuttavia dell'area con il maggiore potenziale inespresso per chi vuole fare del welfare una leva autentica di mobilità sociale. Le iniziative più diffuse nel sostegno educativo sono le collaborazioni con scuole e università per stage e alternanza scuola-lavoro (2,4%), il rimborso rette asilo nido e scuola materna (1,1%), il rimborso di libri e materiali didattici (2,9%), i riconoscimenti del merito (1,8%) e l'orientamento scolastico/professionale (0,9%).



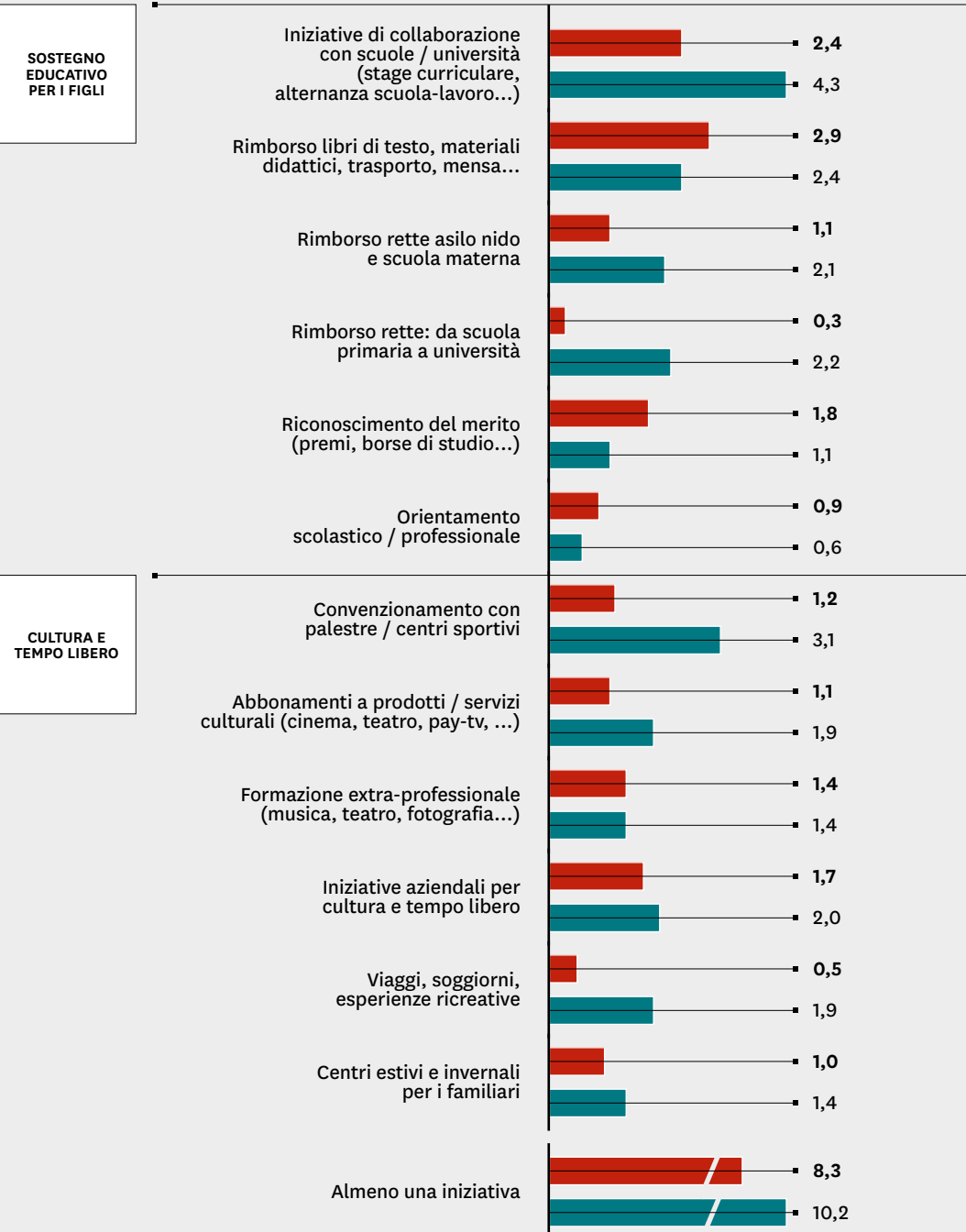
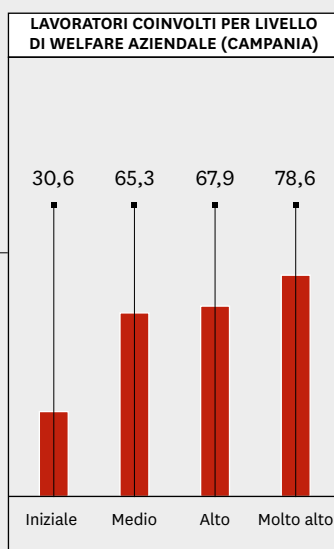
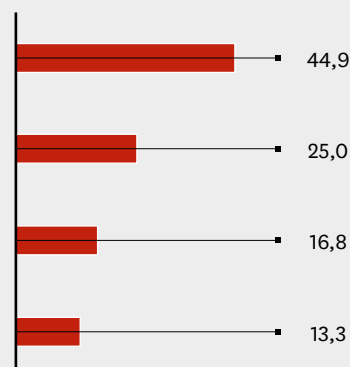


La totalità o la quasi totalità dei lavoratori (più dell'80%)

Una parte maggioritaria ma non totalitaria dei lavoratori (50-80%)

Una parte minoritaria (dal 20% al 50%)

Solo una piccola parte (meno del 20%)



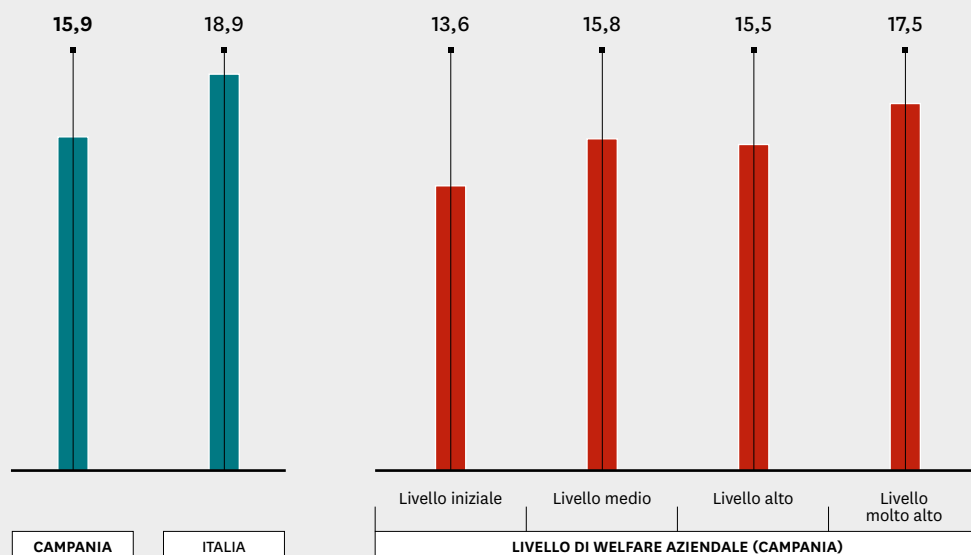
		CAMPANIA	ITALIA
SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO / ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di sviluppo del capitale umano</i>	In applicazione ai CCNL	22,2	21,2
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	9,7	6,6
	Unilateralmente dall'azienda	68,2	72,2
ESTENSIONE DEI CORSI DI FORMAZIONE NELL'ULTIMO ANNO <i>Base: imprese che offrono corsi di formazione</i>	La totalità o la quasi totalità dei lavoratori (più dell'80%)	44,9	44,7
	Una parte maggioritaria ma non totalitaria dei lavoratori (50-80%)	25,0	23,0
	Una parte minoritaria (dal 20% al 50%)	16,8	19,6
	Solo una piccola parte (meno del 20%)	13,3	12,8
SOSTEGNO EDUCATIVO PER I FIGLI / ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di sostegno educativo per i figli</i>	In applicazione ai CCNL	22,3	25,6
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	22,9	14,4
	Unilateralmente dall'azienda	54,8	60,0
SOSTEGNO EDUCATIVO PER I FIGLI / MODALITA' DI EROGAZIONE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di sostegno educativo per i figli</i>	Tramite piattaforma di flexible benefit / voucher	44,7	29,1
	Tramite iniziative proprie dell'impresa	53,0	61,5
	In entrambe le modalità	2,3	9,4
CULTURA E TEMPO LIBERO / ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di cultura e tempo libero</i>	In applicazione ai CCNL	6,0	14,9
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	11,2	13,7
	Unilateralmente dall'azienda	82,8	71,3
CULTURA E TEMPO LIBERO / MODALITA' DI EROGAZIONE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di cultura e tempo libero</i>	Tramite piattaforma di flexible benefit / voucher	34,7	34,5
	Tramite iniziative proprie dell'impresa	60,6	51,0
	In entrambe le modalità	4,7	14,5

		CAMPANIA	ITALIA
UTILIZZO DEI SERVIZI DI FORMAZIONE DA PARTE DEI LAVORATORI <i>Base: imprese che offrono corsi di formazione</i>	Utilizzati dalla maggioranza / buona parte dei lavoratori	46,4	50,5
	Poco utilizzati	53,6	49,5
PRESENZA DI STAGISTI E CONVERSIONE IN RAPPORTI DI LAVORO STABILI <i>Base: tutte le imprese</i>	Quota % di stagisti sulla popolazione aziendale (media, ultimo anno)	6,0	7,5
	Quota % di rapporti di stage convertiti in assunzioni (media, ultimo anno)	35,7	31,8
UTILIZZO DEI SERVIZI DI SOSTEGNO EDUCATIVO PER I FIGLI DA PARTE DEI LAVORATORI <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di sostegno educativo per i figli</i>	Utilizzati dalla maggioranza / buona parte dei lavoratori	72,7	50,4
	con figli in età scolastica	27,3	49,6
UTILIZZO DEI SERVIZI DI CULTURA E TEMPO LIBERO DA PARTE DEI LAVORATORI <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di cultura e tempo libero</i>	Utilizzati dalla maggioranza / buona parte dei lavoratori	61,2	62,7
	Poco utilizzati	38,8	37,3

Le **FIGURE 85** e **86** indicano le modalità di gestione e i risultati delle iniziative. La gran parte delle attività di formazione e sviluppo del capitale umano sono attuate per decisione unilaterale dell'impresa (68,2%). L'offerta è piuttosto ampia: nel 44,9% delle aziende è rivolta alla totalità o alla quasi totalità dei lavoratori. La partecipazione effettiva è invece più contenuta rispetto alla media nazionale: nel 46,4% dei casi le iniziative di formazione sono utilizzate sistematicamente dalla maggioranza dei lavoratori, contro il 50,5% in Italia. Il 35,7% delle aziende campane converte i contratti di stage in rapporti di lavoro stabili, dato superiore alla media italiana (31,8%). Le iniziative di sostegno educativo alle famiglie sono utilizzate dalla maggior parte dei lavoratori nel 72,7% delle aziende che le attuano — dato nettamente superiore alla media italiana (50,4%). Le iniziative culturali e per il tempo libero, infine, sono utilizzate dalla maggior parte dei lavoratori nel 61,2% delle imprese.

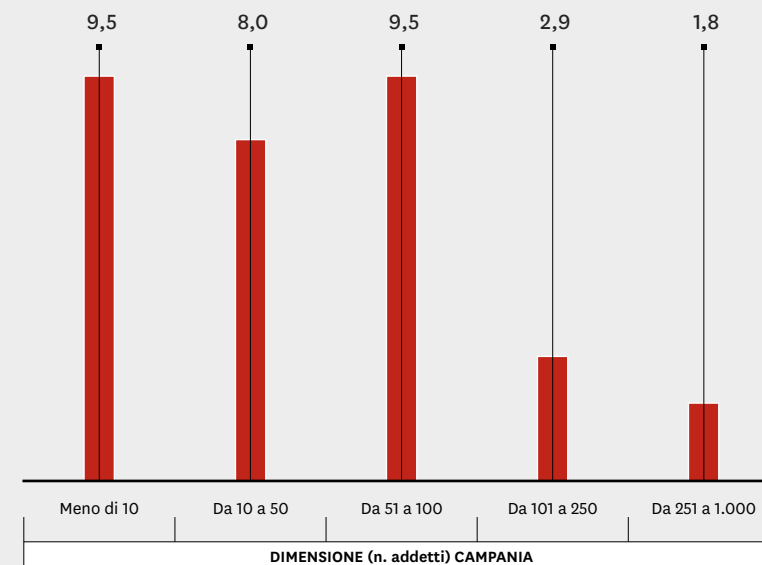
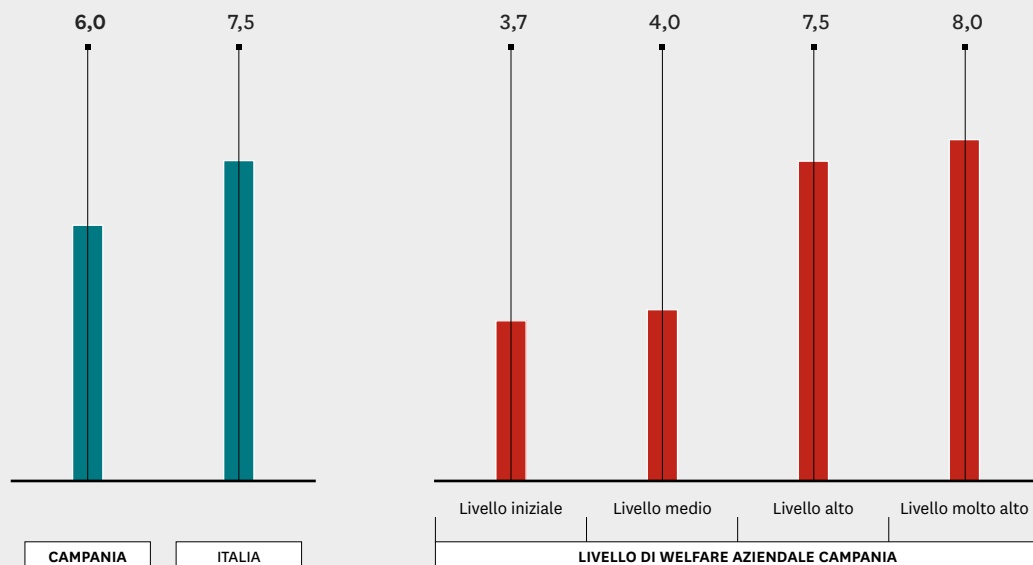
Completano l'analisi le seguenti tavole, che illustrano l'attenzione verso i giovani delle imprese campane. La quota di giovani sotto i 30 anni nelle imprese campane è del 15,9%, leggermente inferiore alla media italiana del 18,9% (**FIGURA 87**). La quota di stagisti sulla popolazione aziendale (**FIGURA 88**) è del 6,0% in Campania (7,5% in Italia), valore che aumenta

Il sostegno all'educazione dei figli è ancora poco diffuso, ma le PMI campane eccellono nella conversione degli stage in assunzioni stabili

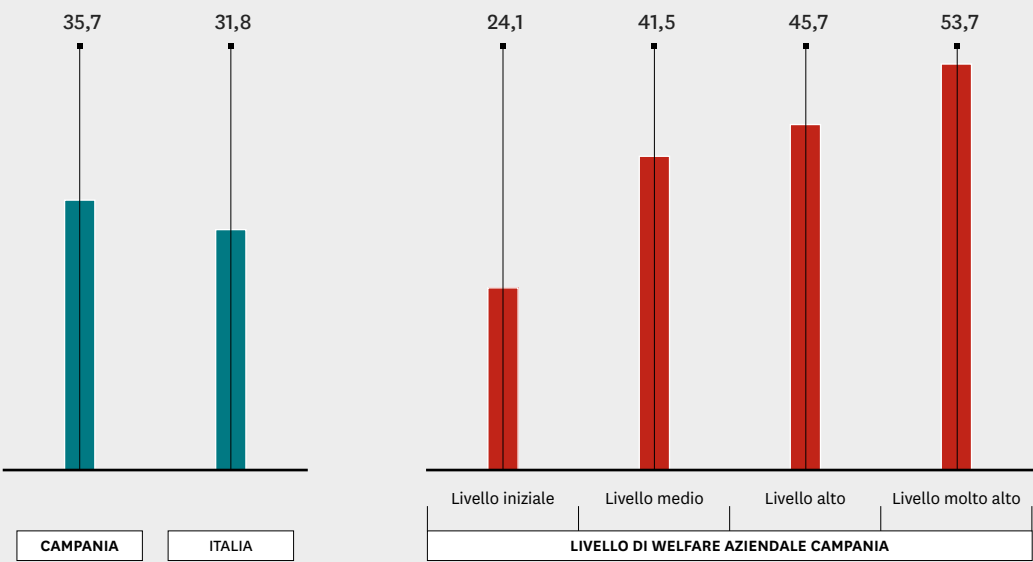


in relazione al livello di welfare: le imprese con welfare più evoluto accolgono una quota di stagisti significativamente superiore, mostrano una maggiore apertura verso i percorsi di ingresso nel lavoro.

Il dato più rilevante per comprendere la qualità dell'orientamento delle imprese campane verso i giovani è tuttavia quello sulle conversioni degli stage in assunzioni (**FIGURA 89**): il 35,7% degli stage si traduce in un contratto di lavoro, superiore al 31,8% della media nazionale, quota che cresce con il livello di welfare: dal 24,1% al livello iniziale al 53,7% al livello alto. Questo risultato testimonia un impegno concreto nell'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro.



Quote % di lavoratori in stage – Base: imprese con almeno uno stagista



4.4 Previdenza

È necessario rilanciare la previdenza complementare per evitare un futuro di anziani poveri. Il cambiamento di struttura demografica del nostro Paese è all’origine di squilibri che stanno minando la tenuta del sistema previdenziale.

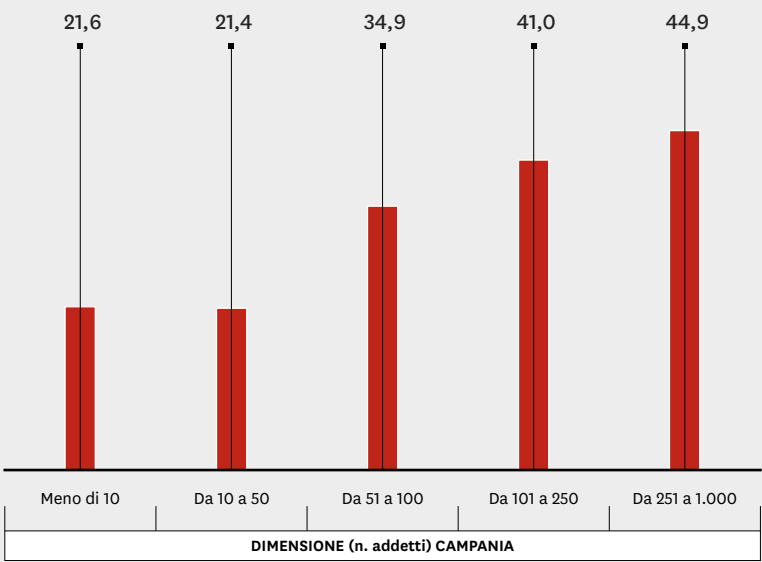
Le previsioni demografiche mostrano che la popolazione italiana ultrasessantacinquenne raggiungerà il 40,7% del totale nel 2050 (contro il 31,1% del 2023), con l’indice di vecchiaia che salirà da 193 a 309 nello stesso periodo (FIGURA 90). Questi cambiamenti strutturali rendono insostenibile nel lungo periodo l’attuale configurazione del sistema pensionistico.

L’indice di dipendenza dagli anziani, misurato come rapporto tra la popolazione oltre 65 anni

e quella in età attiva (15-64 anni), è in crescita costante (FIGURA 91). In Campania l’indice si è attestato intorno al 33% nel 2025, inferiore alla media nazionale grazie alla struttura demografica più giovane della regione, ma in rapida crescita: le previsioni Istat indicano un aumento verso il 53% nel 2040 e il 63% nel 2050, raggiungendo i livelli nazionali di lungo periodo. Il paradosso campano è che oggi la regione ha una popolazione relativamente giovane grazie alla natalità storicamente più elevata e alla emigrazione di lavoratori in età matura, ma questa stessa emigrazione priva la regione delle competenze e delle contribuzioni necessarie per sostenere il sistema pensionistico futuro.

È diventata fondamentale la previdenza complementare per prevenire un futuro di anziani poveri

Quote % di lavoratori in stage – Base: imprese con almeno uno stagista



Queste tendenze producono pesanti effetti sul sistema pensionistico e sui livelli di vita degli anziani. Anzitutto l’aumento della spesa previdenziale, dal 14,7% del PIL nel 2010 al 15,2% nel 2025¹⁵ e una previsione del 17,1 nel 2040¹⁶.

Ancor più rilevanti sono gli impatti sociali. L’Italia soffre da tempo di difficoltà a sostenere il valore delle pensioni. Il reddito pensionistico medio in Italia nel 2024 è di 22.330 euro¹⁷. Secondo i dati INPS indicati in FIGURA 92, quasi il 28% dei pensionati italiani (circa 4,6 milioni) riceve un importo inferiore a 1.000 euro netti al mese, e il 10,4% meno di 500 euro al mese.

Molti anziani sono poveri, e la Campania non è esente da questo problema: il 14% dei pensionati nella regione ricevono un importo mensile pari o inferiore a 500 euro¹⁸. I trattamenti pensionistici integrati al minimo sono 198 mila in Campania, 2 milioni in Italia¹⁹.

A causa della elevata emigrazione la Campania è carente di competenze professionali e contribuzioni per sostenere il sistema pensionistico

15. Fonte: DEF, aprile 2026

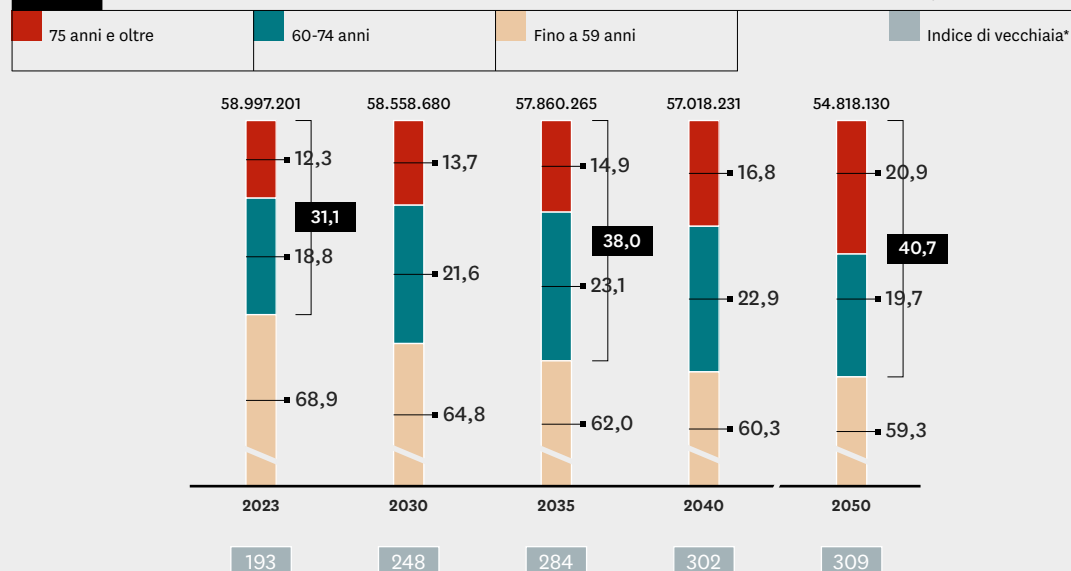
16. Fonte: MEF – Ragioneria Generale dello Stato, 2025

17. Fonte: INPS, dati relativi al 2024

18. Fonte: INPS, dati relativi al 2024

19. Fonte: INPS, dati relativi al 2026

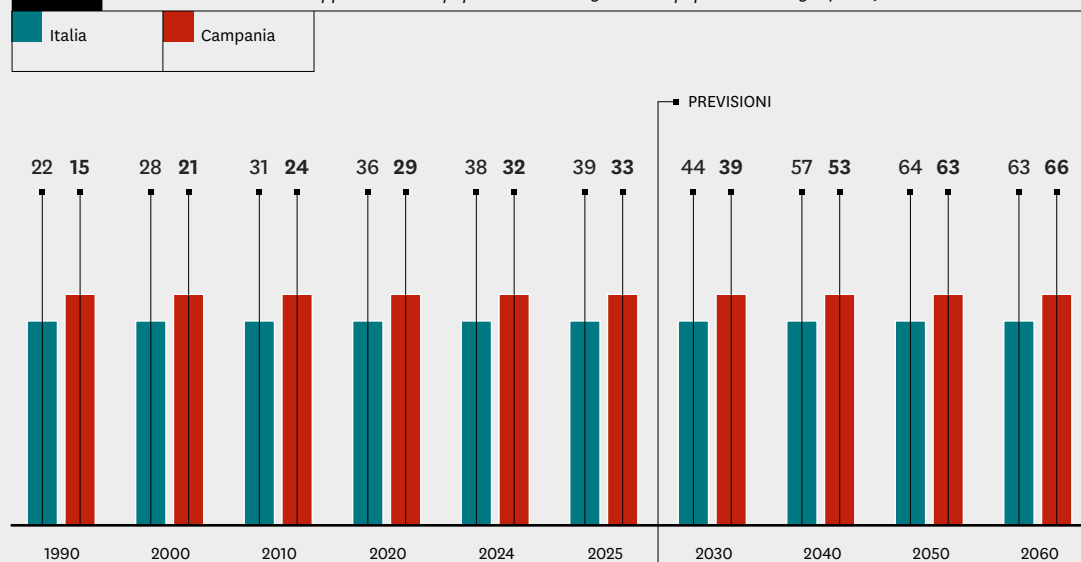
Unità e % sul totale, scenario mediano



Fonte: ISTAT

*Indice di vecchiaia: rapporto tra popolazione di 65 anni e più e popolazione di età 0-14 anni, moltiplicato per 100

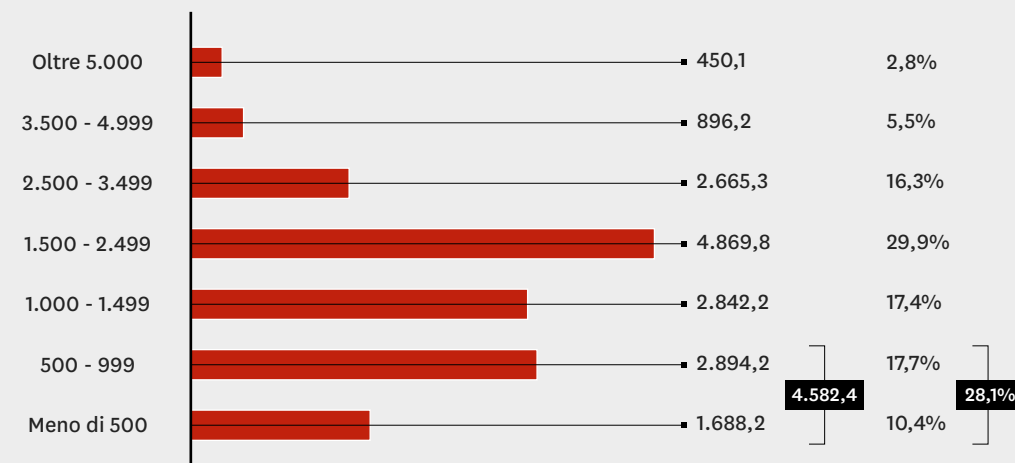
Rapporto % tra la popolazione oltre 65 anni e la popolazione di 15-64 anni, Previsioni: valore mediano



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati Istat

Numero di pensionati 31/12/2023 in migliaia e quote percentuali

Reddito pensionistico mensile



Fonte: Elaborazioni Innovation Team su dati INPS

Il reddito netto familiare per età del principale percettore (**FIGURA 93**) mostra che i nuclei con il percettore principale oltre i 65 anni hanno un reddito medio di 32.902 euro, il 24,2% inferiore alla media nazionale di 37.810 euro. In Campania, dove i redditi medi sono già più bassi, questo impoverimento in età anziana è proporzionalmente più acuto. Rischiamo un futuro di anziani poveri, aumentando al tempo stesso l'onere assistenziale a carico della finanza pubblica e delle famiglie.

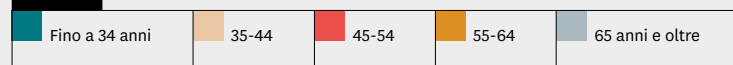
La previdenza complementare ha lo scopo di mitigare questo rischio. Dopo l'impulso iniziale avviato nel 2007 con il conferimento del TFR ai fondi pensione, la partecipazione dei lavoratori ha continuato a crescere ma perdendo progressivamente slancio.

La **FIGURA 94** illustra il grado di partecipazione delle imprese campane ai fondi pensionistici di categoria. Il 29,0% delle imprese dichiara di aderire al fondo di categoria previsto dal CCNL

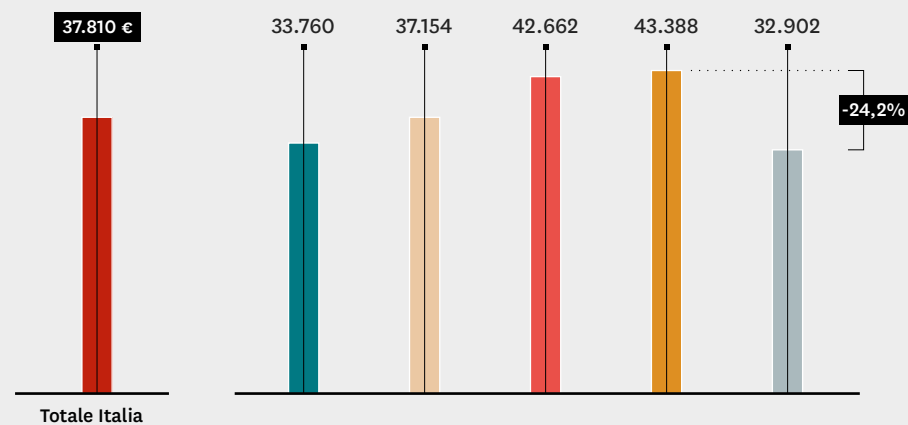
— quota inferiore al 40,3% nazionale — con una progressione significativa per dimensione aziendale e per profilo di welfare. Il 49,9% dichiara di non aderire ad alcun fondo, il 21,1% non è in grado di rispondere: quest'ultima quota, concentrata nelle microimprese, segnala un deficit di conoscenza che potrebbe tradursi in una mancata fruizione di prestazioni a cui i lavoratori avrebbero diritto.

Il welfare aziendale negli ultimi anni ha contribuito a estendere la partecipazione dei dipendenti agli istituti della previdenza complementare, versando contributi aggiuntivi o aderendo a fondi integrativi.

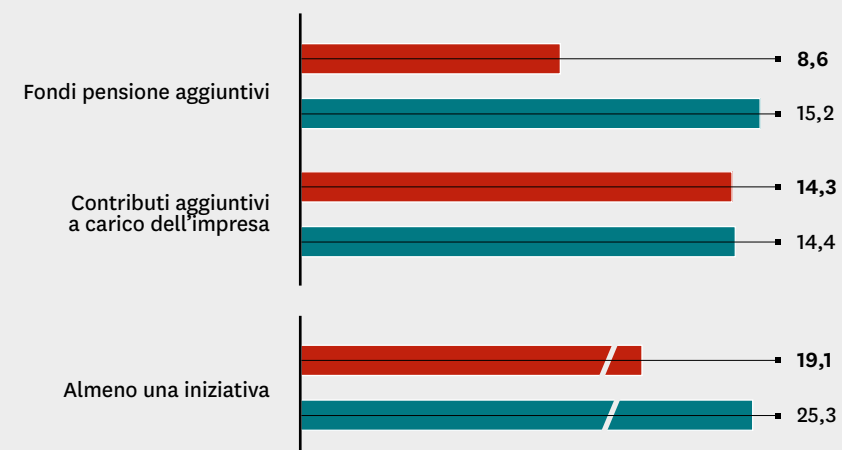
Le iniziative di previdenza complementare aggiuntive rispetto al CCNL (**FIGURA 95**) riguardano il 19,1% delle imprese campane, contro il 25,3% nazionale. I fondi pensione aggiuntivi sono presenti nel 8,6% delle imprese (15,2% in Italia) e i contributi aggiuntivi a carico dell'impresa nel 14,3% (14,4% in Italia).



REDDITO MEDIO



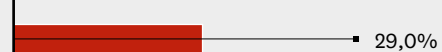
Fonte: Banca d'Italia - Indagine sui bilanci delle famiglie italiane, Edizione 2022



CAMPANIA

ITALIA

Si, la nostra azienda aderisce al fondo previdenziale di categoria previsto dal CCNL



40,3

No, la nostra azienda non aderisce a nessun fondo di previdenza complementare



46,5

Non so rispondere/ non so se il nostro contratto collettivo prevede un fondo pensionistico



13,2

DIMENSIONE (n. addetti)					LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
Meno di 10	Da 10 a 50	Da 51 a 100	Da 101 a 250	Da 251 a 1.000	Welfare di conformità	Welfare in evoluzione	Welfare premiante	Welfare strategico
17,1	30,6	56,9	61,6	72,4	17,2	22,7	25,1	57,3
54,7	52,9	35,0	20,3	19,8	55,6	56,9	56,2	23,4
28,2	16,5	18,1	8,1	7,8	27,2	20,4	18,6	19,4

Le modalità di attuazione delle misure previdenziali sono analizzate nella **FIGURA 96**. Il 44,9% delle aziende campane si attiene all'applicazione del CCNL, mentre il 45,2% agisce per decisione unilaterale e il 9,9% tramite contratto integrativo — quota di iniziativa autonoma nettamente superiore alla media italiana (30,2%). Le misure sono offerte a tutti i dipendenti nel 70,5% dei casi, nel restante 29,5% solo ad alcune categorie (14,2% in Italia): un divario che indica ancora ampi margini di estensione della platea dei beneficiari.

Le imprese campane, grazie alla loro capillare presenza nel territorio e alla vicinanza alle famiglie, possono svolgere un ruolo determinante nel diffondere consapevolezza e cultura previdenziale tra i lavoratori. Il welfare aziendale può agire come agente di sensibilizzazione, facilitando l'accesso agli strumenti di previdenza complementare soprattutto tra i lavoratori

più giovani, che tendono a sottovalutare i rischi previdenziali del lungo periodo. Evitare l'impo-verimento degli anziani è fondamentale per la stabilità sociale ed economica della Campania: avviare percorsi di pianificazione previdenziale nelle imprese, in modo particolare tra i lavoratori con carriere più discontinue e retribuzioni più basse, è una priorità che nessun attore può affrontare da solo.

Le imprese hanno un ruolo fondamentale nella divulgazione di una cultura previdenziale consapevole verso tutte le generazioni di lavoratori

96 Previdenza complementare – Misure di capacità gestionale			
		CAMPANIA	ITALIA
ATTUAZIONE DELLE INIZIATIVE <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di previdenza complementare</i>	In applicazione ai CCNL	44,9	58,0
	Con contratto integrativo / regolamento aziendale	9,9	11,8
	Unilateralmente dall'azienda	45,2	30,2
POPOCAMPANIANE BENEFICIARIA <i>Base: imprese con almeno una iniziativa di previdenza complementare</i>	Tutti i lavoratori	70,5	85,2
	Alcune categorie	29,5	14,2

4.5
Filiera, territorio e comunità

Il welfare aziendale più maturo non si ferma ai confini dell'impresa. Se negli anni passati la sfida principale era estenderne la diffusione, oggi il cambiamento più significativo riguarda il suo perimetro concettuale: il welfare non è più esclusivamente un insieme di misure rivolte al singolo lavoratore, ma si configura sempre più come una leva con cui l'impresa governa la qualità delle proprie relazioni – verso la filiera produttiva, verso i consumatori, verso la comunità e il territorio in cui opera, trasformando il welfare da strumento interno di gestione delle risorse umane a elemento costitutivo di un ecosistema sociale territoriale.

La capacità di definire obiettivi sociali misurabili e verificarne il raggiungimento rappresenta uno degli indicatori più affidabili del grado di maturità raggiunto da un sistema di welfare aziendale. In Campania il 25,3% delle imprese si è posto obiettivi di carattere sociale, una quota superiore al dato nazionale del 22,0%, che segnala un'importante sensibilità regionale. Tuttavia solo il 10,4% lo fa in maniera puntuale e ne verifica il raggiungimento, valore seppur superiore alla media nazionale (6,3%) ancora esiguo²⁰.

Gli obiettivi di sostenibilità ambientale mostrano una penetrazione maggiore rispetto a quelli sociali: il 62,2% delle imprese dichiara di averne fissati, valore ancora una volta significativamente maggiore rispetto a quello nazionale (55,2%)²¹.

Le iniziative di responsabilità sociale verso consumatori e fornitori (**FIGURA 97**) mostra-

no livelli di impegno che, in alcuni indicatori, superano la media nazionale. La figura descrive le misure adottate dalle imprese campane per garantire standard etici e di qualità lungo la filiera: certificazioni di qualità (42,2%), verifica delle certificazioni dei fornitori su salute e sicurezza (37,7%), verifica del rispetto dei diritti umani e degli standard lavorativi nella filiera (34,0%). Nel profilo Welfare strategico queste quote raggiungono livelli di eccellenza, confermando che le imprese con welfare più maturo estendono la propria responsabilità ben oltre i confini aziendali.

Le iniziative di welfare di comunità descrivono l'impegno delle imprese campane verso il territorio: il 59,2% ricorre a fornitori locali, il 35,5% sostiene la comunità locale e il 27,3% collabora con imprese non profit (**FIGURA 98**). Nelle aziende con livello di welfare molto alto l'88,8% sostiene la comunità locale e il 70,3% ha collaborazioni con il non profit. Le imprese più avanzate hanno integrato il territorio nella propria identità come soggetto attivo, non come destinatario passivo di donazioni occasionali.

In Campania le politiche di welfare sono la leva strategica per governare le relazioni etiche lungo la filiera produttiva e verso le comunità territoriali

20. Cfr. figura 39 a pag. 46

21. Cfr. figura 41 pag. 50

	ITALIA	CAMPANIA	WELFARE STRATEGICO	LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
				Iniziale	Medio	Alto	Molto alto
Possesso certificazioni qualità	38,0%	42,2%	62,9%	27,5	39,2	57,5	55,9
Verifica certificazioni salute e sicurezza fornitori	31,2%	37,7%	51,4%	22,6	39,5	35,3	66,1
Verifica rispetto diritti umani e standard lavorativi fornitori	27,9%	34,0%	52,0%	13,7	35,9	41,4	53,0
Comunicazione sulla sostenibilità	21,2%	21,4%	49,1%	9,5	17,2	28,2	50,9

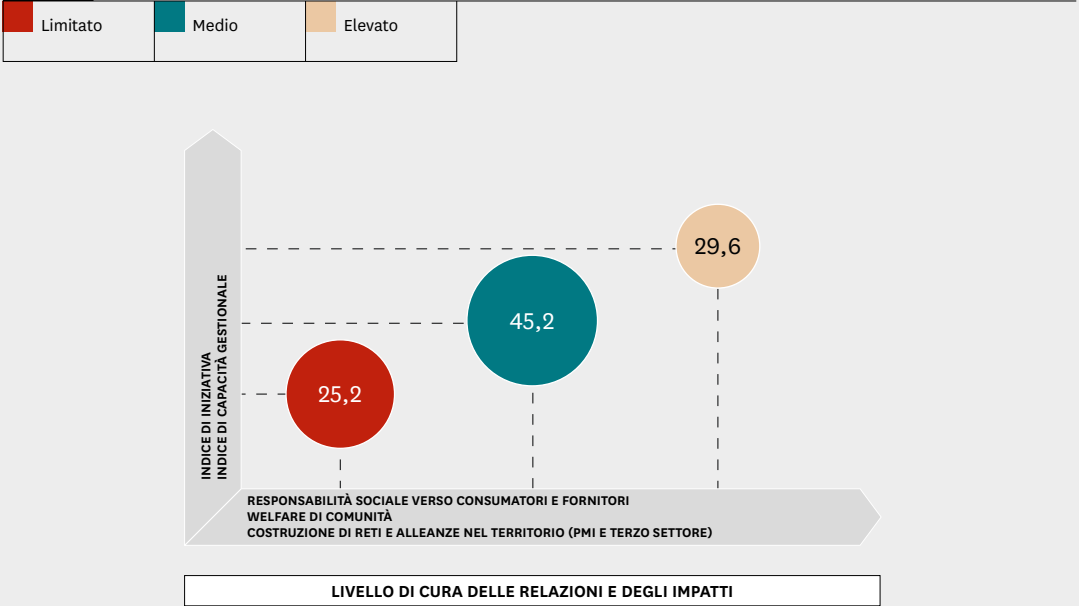
	ITALIA	CAMPANIA	WELFARE STRATEGICO	LIVELLO DI WELFARE AZIENDALE			
				Iniziale	Medio	Alto	Molto alto
Ricorso a fornitori locali	61,7%	59,2%	58,5%	62,7	55,2	61,2	65,1
Sostegno comunità locale	37,3%	35,5%	80,2%	11,8	22,6	62,2	88,8
Collaborazioni con imprese non profit	25,8%	27,3%	61,5%	6,2	19,5	45,1	70,3

Per comprendere la relazione tra l’orientamento verso l’esterno e i risultati complessivi del welfare aziendale, abbiamo profilato le imprese in base al loro livello di cura delle relazioni e degli impatti.

Incrociando le iniziative attivate nelle aree della responsabilità verso consumatori e fornitori, del welfare di comunità e della costruzione di reti territoriali con la relativa capacità gestionale, emergono tre profili distinti (**FIGURA 99**): imprese con una limitata cura delle relazioni (25,2%), imprese con attenzione parziale al territorio (45,2%), e infine le imprese con una cura strutturata delle relazioni sociali esterne (29,6%). Come mostra la **FIGURA 100**, le imprese con cura elevata ottengono un indice di impatto sociale elevato nel 71,1% dei casi, con risultati percepiti sistematicamente superiori anche sul piano interno. È importante sottolineare che le aziende con profilo elevato non sono

necessariamente le più grandi o quelle con più risorse. Sono quelle che hanno sviluppato una cultura della relazione.

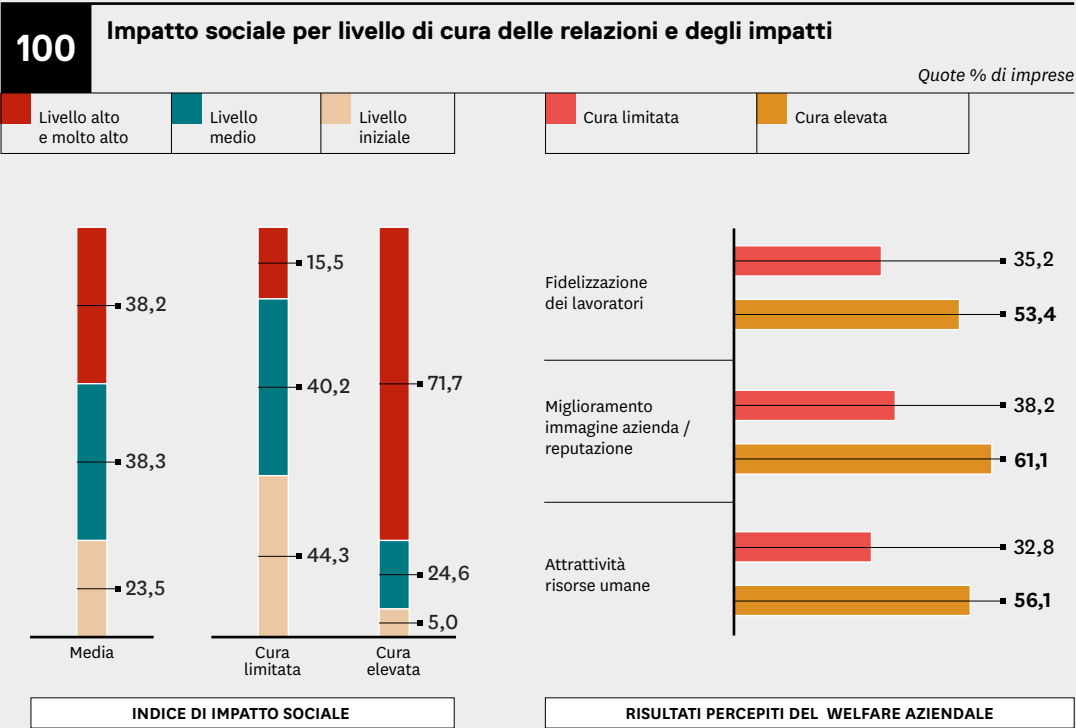
Le PMI impegnate nella cura delle relazioni territoriali ottengono un indice di impatto sociale più elevato



Se il welfare di comunità è un'area in cui le PMI si muovono con una certa familiarità, le reti e le alleanze territoriali rappresentano una frontiera ancora poco esplorata. Costruire reti richiede tempo, fiducia e coordinamento: elementi che si sviluppano gradualmente, spesso a partire da relazioni bilaterali già esistenti con altri soggetti del territorio.

Il 94,8% delle imprese campane non ha alcun tipo di alleanza, solo l'1,6% ha costituito una rete di imprese, il 3,0% partecipa a consorzi o alleanze, lo 0,6% aderisce a servizi comuni sul territorio (FIGURA 101). Come mostra la FIGURA 102, tra le imprese a livello di welfare molto alto la quota con almeno una forma di alleanza sale significativamente, a conferma del potenziale che la cooperazione tra imprese può liberare per ampliare la scala e l'impatto delle iniziative.

Le alleanze territoriali sono più sviluppate nelle PMI con un livello di welfare molto alto generando un impatto maggiore delle iniziative



INDICE DI IMPATTO SOCIALE

35,2

53,4

Fidelizzazione dei lavoratori

38,2

61,1

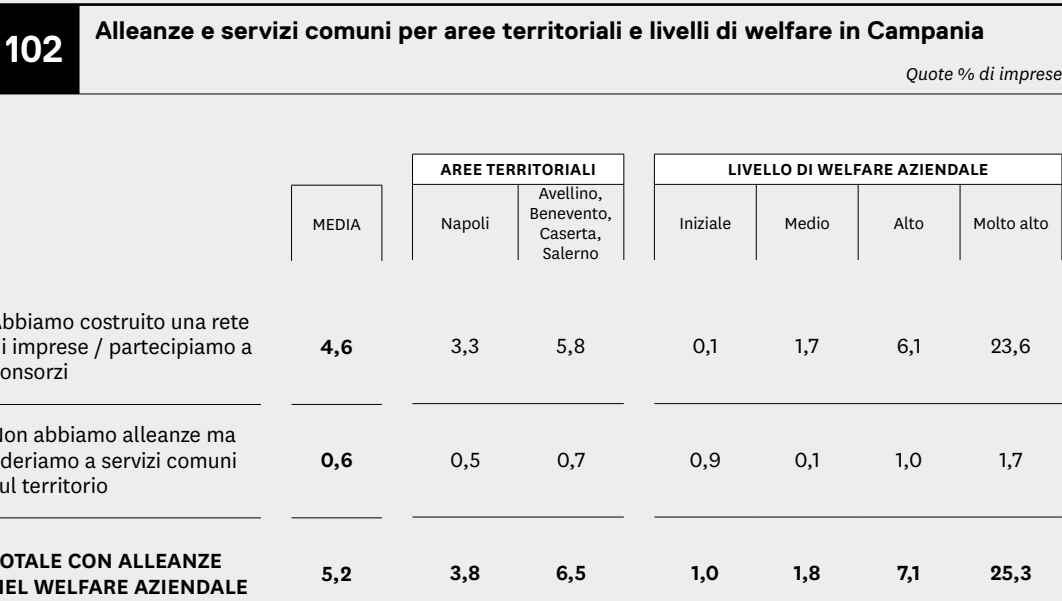
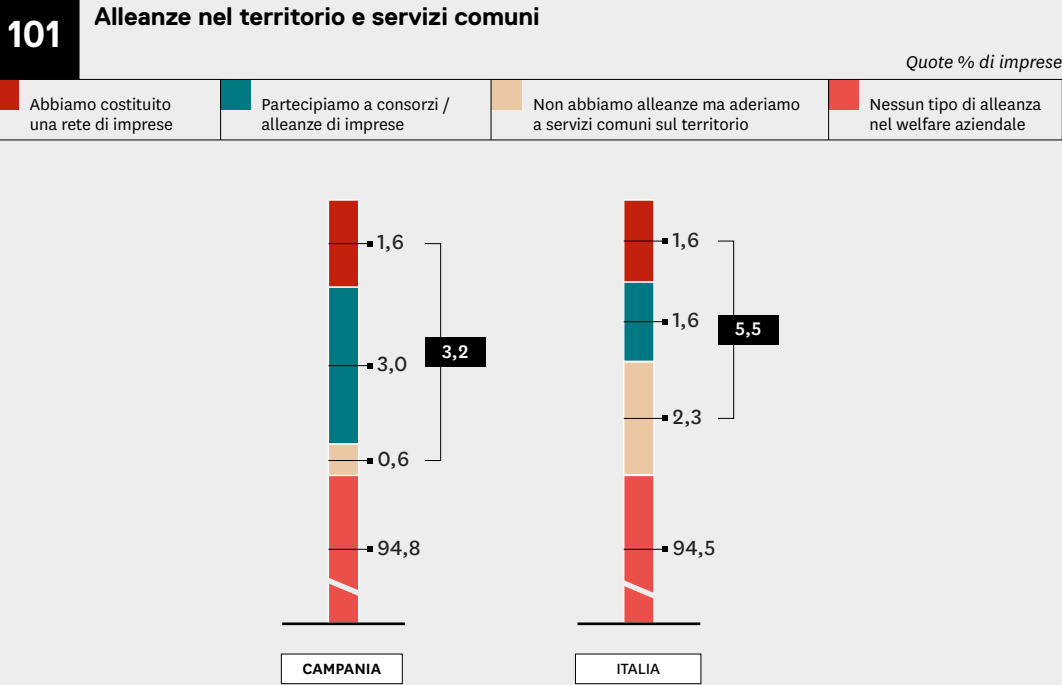
Miglioramento immagine azienda / reputazione

32,8

56,1

Attrattività risorse umane

RISULTATI PERCEPITI DEL WELFARE AZIENDALE



Si delinea un quadro differente per gli enti del Terzo Settore, che per loro natura operano in modo più reticolare (**FIGURA 103**). Il 71,3% degli enti del Terzo Settore campani collabora con enti pubblici (48,2% in modo continuativo), il 74,9% con altri enti non profit (46,0% in modo continuativo). Il dato più interessante riguarda il 20,2% degli enti del Terzo Settore campani che collaborano stabilmente con imprese private, si tratta di una frontiera ancora poco esplorata dalle PMI, ma che potrebbe rivelarsi strategica: gli enti non profit hanno competenze nella lettura dei bisogni sociali del territorio, reti di prossimità, capacità di presidio che le imprese difficilmente costruiscono da sole.

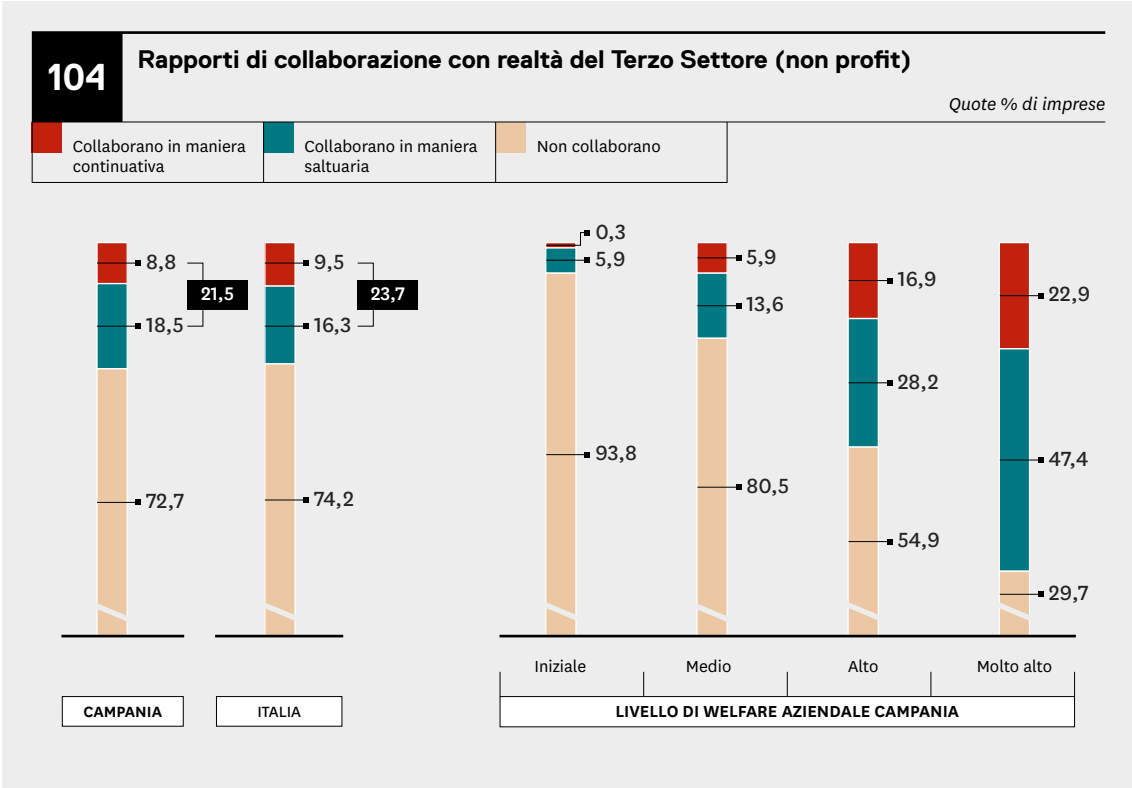
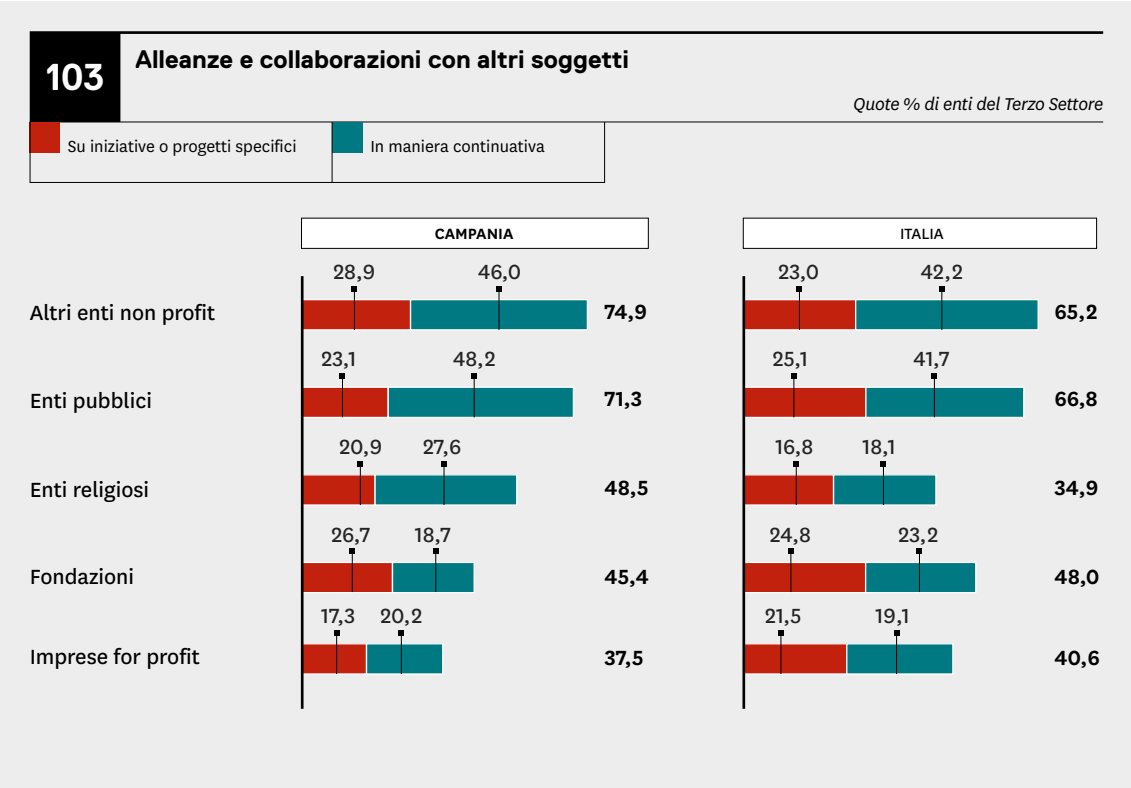
Un elemento di particolare interesse è la presenza, nel tessuto campano, di una rete di soggetto del Terzo Settore già orientati a supportare le imprese for profit nello sviluppo del proprio welfare: il 10,7% degli enti del Terzo Settore

campani fornisce infatti servizi di welfare alle imprese per i loro lavoratori²². Si tratta di una struttura esistente, ancora parziale ma significativa, che potrebbe svolgere un ruolo chiave nel supportare le PMI nello sviluppo del proprio

Le PMI regionali mostrano un forte orientamento alla sostenibilità ambientale, superando la media nazionale

22. Fonte: Elaborazione dati Innovation Team

welfare territoriale. La sfida è di ampliare progressivamente questa rete, rendendola un punto di riferimento stabile per il territorio. I rapporti di collaborazione con il Terzo Settore coinvolgono il 21,5% delle imprese campane (23,7% in Italia), con l'8,8% in modo continuativo (16,3% in Italia), con l'8,8% in modo continuativo (**FIGURA 104**). Nelle imprese a livello iniziale la collaborazione è minima (0,3%), ma cresce significativamente con il livello di welfare: al livello molto alto il 70,3% delle imprese collabora con il Terzo Settore, il 22,9% in modo continuativo. È una conferma che il rafforzamento della rete territoriale tra imprese e Terzo Settore non è solo auspicabile ma costituisce già oggi uno degli elementi distintivi delle realtà aziendali più avanzate.



Appendice metodologica

Il progetto Welfare Index PMI

Welfare Index PMI è un progetto poliennale, avviato nel 2016, che si propone lo scopo di diffondere la cultura del welfare aziendale e monitorare l'evoluzione delle pratiche di welfare nelle PMI italiane. È promosso da Generali Italia con la partecipazione delle principali confederazioni imprenditoriali italiane: Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato, Confprofessioni, Confcommercio.

Il progetto si basa su un'ampia attività di ricerca e su un modello analitico che permette di misurare il livello di welfare delle imprese, offrendo a ogni partecipante un rating e un servizio di welfare assessment. Welfare Index PMI presenta il proprio rapporto nazionale in un evento pubblico con la partecipazione delle autorità di governo e delle rappresentanze imprenditoriali, premia le best practice e promuove la conoscenza delle migliori esperienze di welfare aziendale.

A partire dal 2023 il progetto assume cadenza biennale, alternando al rapporto annuale rapporti di analisi e iniziative territoriali. Questo, dedicato alla Campania, è il settimo rapporto regionale di Welfare Index PMI, dopo quelli su Lombardia, Veneto, Toscana, Emilia-Romagna, Piemonte e Lazio, disponibili nel sito www.welfareindexpmi.it.

La ricerca: campione e metodo

Welfare Index PMI si basa su un'ampia attività di ricerca e su un modello analitico che permette di misurare il livello di welfare delle imprese, offrendo a ogni partecipante un rating e un servizio di welfare assessment. L'indagine è stata coordinata e realizzata da Innovation Team, unità di Research & Analytics di MBS Consulting, società del Gruppo Cerved.

Hanno partecipato all'edizione nazionale di Welfare Index 2026 PMI 7.087 PMI. Oggetto dell'indagine sono le iniziative di welfare attuate dalle PMI italiane, le politiche dell'impresa e le modalità di gestione del welfare aziendale, i risultati ottenuti e le prospettive a breve e medio termine.

Target dell'indagine sono le imprese di tutti i settori produttivi, con un numero di addetti compreso tra 6 e 1.000. La rilevazione estensiva si è svolta tra dicembre 2025 e marzo 2026. Le imprese hanno partecipato in due modi: rispondendo a un'intervista telefonica (CATI) oppure compilando il questionario online (CAWI), accedendovi dal sito welfareindexpmi.it spontaneamente o dietro invito delle associazioni di categoria che partecipano all'iniziativa.

La **Figura 105** mostra la composizione del campione delle imprese campane, stratificate per settore produttivo e classe dimensionale. 406 imprese campane hanno partecipato all'ultima edizione. I risultati dell'indagine sono stati espansi in relazione all'universo di riferimento, costituito da 48.574 imprese campane classificate per provincia, classe dimensionale e settore produttivo.

105

Le imprese campane partecipanti all'indagine

Edizione 2026

	Industria	Commercio e servizi	Studi e servizi professionali	Artigianato	Agricoltura	Terzo Settore	Totale
Oltre 1.000	-	1	-	-	-	-	1
Da 251 a 1.000	5	1	1	-	-	-	7
Da 101 a 250	12	13	1	-	-	4	30
Da 51 a 100	19	16	2	1	2	2	42
Da 10 a 50	64	101	9	15	10	14	213
Da 6 a 9	17	32	8	4	5	9	75
Meno di 10	8	15	3	3	2	7	38
Totale	125	179	24	23	19	36	406

La ricerca: campione e metodo

Welfare Index PMI assegna a ciascuna impresa partecipante all'indagine una misura sintetica del proprio livello di welfare aziendale, lungo una scala da 0 a 100: l'Indice Welfare Index PMI. Il modello di misurazione è stato sviluppato congiuntamente da Innovation Team e Cerved Rating Agency, società di rating del Gruppo Cerved. Esso utilizza 162 indicatori rilevati con l'indagine estensiva. Come illustrato nella **FIGURA 106**, il modello è suddiviso in tre parti.

La prima componente (A) riguarda l'attività, la capacità gestionale e l'impatto sociale per aree di welfare. Welfare Index PMI classifica dieci aree del

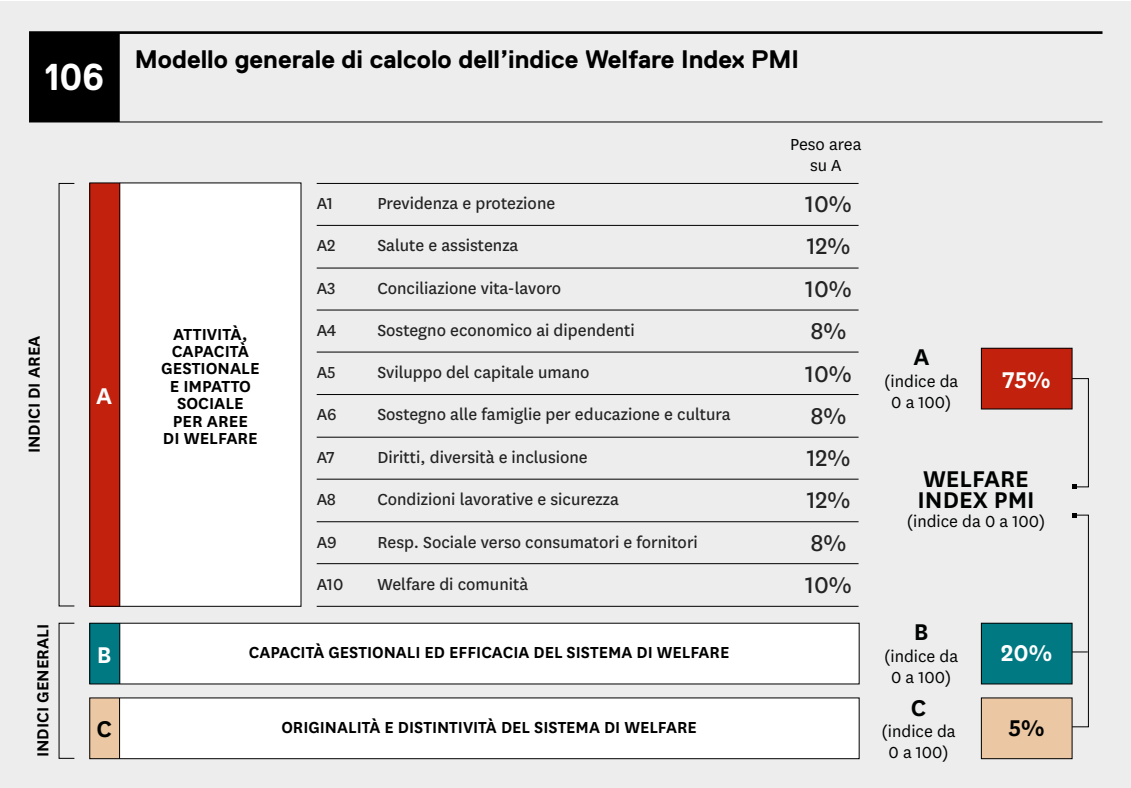
welfare aziendale e per ognuna elabora tre tipi di indicatori: misure di iniziativa (ampiezza e intensità delle iniziative adottate), misure di capacità gestionale (fonte istitutiva, modalità di erogazione, livello di formalizzazione) e misure di risultato e di impatto sociale. I punteggi di ogni area si sommano dopo essere stati pesati con un coefficiente. Il punteggio complessivo in questo modo ottenuto determina il 75% dell'Indice Welfare Index PMI.

La seconda componente (B) riguarda la capacità ed efficacia del sistema di welfare, con indicatori che misurano il modo in cui l'impresa gestisce, in generale e trasversalmente alle dieci aree, le politiche di welfare aziendale: la conoscenza delle norme, la rilevazione dei bisogni e il coinvolgimento dei lavoratori, la comunicazione, l'impegno economico. Questo punteggio determina il 20% dell'Indice Welfare Index PMI. La terza componente (C) riguarda l'originalità e distintività, che contribuisce per il 5% restante.

Servizi alle imprese

Welfare Index PMI offre alle imprese partecipanti i seguenti servizi: l'Indice Welfare Index PMI, misura più sintetica del livello di welfare aziendale raggiunto dall'impresa; il Welfare Assessment, un rapporto individuale e riservato che permette all'azienda di autovalutarsi esaminando la propria posizione rispetto alle medie e ai best performer del proprio settore nei tre assi di misurazione e nelle dieci aree del welfare aziendale; il Rating Welfare Index PMI, espressione simbolica dell'Indice su una scala a cinque livelli (Welfare Champion, Welfare Leader, Welfare Promoter, Welfare Supporter, Welfare Accredited).

La **FIGURA 107** mostra la distribuzione delle imprese campane per classi di rating nelle diverse edizioni.



Classe rating	Motivazione	2026
W W W W W WELFARE CHAMPION	Imprese con un sistema di welfare aziendale caratterizzato da un livello di iniziativa molto rilevante (sia per ampiezza sia per intensità), capacità gestionali e impegno economico-organizzativo elevati (proattività, orientamento all'innovazione sociale, sistematico coinvolgimento dei lavoratori) e impatti sociali significativi sulla comunità interna ed esterna all'impresa, misurati da indicatori quali: la composizione e il trend dell'occupazione, le condizioni lavorative, il contributo alla comunità locale e l'impegno verso consumatori e fornitori. Indice Welfare Index PMI superiore a 57/100.	1 (0,2%)
W W W W WELFARE LEADER	Imprese con un sistema di welfare aziendale caratterizzato da un livello di iniziativa rilevante (sia per ampiezza sia per intensità), buone capacità gestionali (proattività e coinvolgimento dei lavoratori) e impatti sociali sulla comunità interna ed esterna all'impresa superiori alla media. Indice Welfare Index PMI compreso tra 35 e 57/100.	49 (12,1%)
W W W WELFARE PROMOTER	Imprese con un sistema di welfare aziendale caratterizzato da ampiezza superiore alla media, buona intensità, presenza di iniziative autonome oltre le misure previste dai CCNL, discreti impatti sociali sulla comunità interna ed esterna all'impresa. Indice Welfare Index PMI compreso tra 25 e 35/100.	98 (24,2%)
W W WELFARE SUPPORTER	Imprese con un sistema di welfare aziendale di medio livello per iniziativa, capacità gestionale e impatti ottenuti. Indice Welfare Index PMI compreso tra 15 e 25/100.	173 (42,7%)
W WELFARE ACCREDITER	Imprese nella fase iniziale di sviluppo del welfare aziendale. Indice Welfare Index PMI inferiore a 15/100.	84 (20,7%)

2024	2022	2021	2020	2019	2018
5 (2,1%)	2 (1,4%)	2 (0,8%)	1 (0,8%)	1 (0,7%)	1 (1,0%)
35 (9,6%)	23 (8,9%)	10 (5,5%)	6 (4,9%)	7 (5,0%)	5 (4,8%)
79 (21,6%)	42 (16,3%)	27 (14,8%)	18 (14,6%)	21 (14,9%)	15 (14,4%)
161 (44,0%)	93 (36,0%)	78 (42,9%)	56 (45,5%)	62 (44,0%)	48 (46,2%)
86 (23,5%)	98 (38,0%)	65 (35,7%)	42 (34,1%)	50 (35,5%)	35 (33,7%)

Hanno collaborato:

INNOVATION TEAM
Research & Analytics MBS

www.innovationteam.eu

 **Cerved**
RATING AGENCY

ratingagency.cerved.com

acrobatik®

www.acrobatik.it

Il welfare aziendale fa crescere l'impresa e fa bene al Paese



www.welfareindexpmi.it

promosso da:



sostiene:



con la partecipazione di:

