The *Great Insights* 2026

Il report con dati, statistiche e Best Practice dei Best Workplaces™ italiani.

Great Place To Work®

La fiducia non è un risultato. È una *responsabilità continua.*



Beniamino Bedusa
Presidente



Alessandro Zollo
CEO

I dati di questa edizione del report Great Insights restituiscono un'immagine chiara e, per certi versi, ancora più netta rispetto al passato: la fiducia nei luoghi di lavoro non è un elemento diffuso, ma una caratteristica distintiva di un numero limitato di organizzazioni.

Il confronto con la media italiana evidenzia un divario strutturale. Le aziende Best Workplaces™ e, più in generale, le organizzazioni Certificate, si collocano su un livello qualitativamente diverso rispetto al mercato. Non si tratta di una semplice differenza di performance, ma di un diverso modo di interpretare il lavoro e la relazione con le persone.

All'interno di questo perimetro già evoluto, le aziende Best rappresentano l'eccellenza: non perché introducano logiche radicalmente nuove, ma perché riescono a rendere coerente e sistemico ciò che in molte organizzazioni resta ancora frammentato.
Uno degli elementi più rilevanti emersi quest'anno riguarda la sostenibilità dell'esperienza nel tempo. L'analisi per anzianità mostra come, anche nei contesti migliori, il livello di fiducia tenda a diminuire dopo i primi anni. È un segnale importante: costruire un buon ingresso non è sufficiente. La vera sfida è mantenere nel tempo un'esperienza coerente, capace di evolvere insieme alle aspettative delle persone.

Allo stesso modo, l'analisi delle variabili più rilevanti – attraverso modelli statistici avanzati – conferma che il cuore della fiducia non sta nelle iniziative, ma nei comportamenti quotidiani. Leadership, comunicazione, coinvolgimento e qualità dell'esperienza organizzativa emergono come leve decisive, non perché nuove, ma perché spesso difficili da rendere costanti e diffuse.

Anche l'analisi qualitativa dei commenti aperti rafforza questa lettura. Le persone riconoscono il valore dell'esperienza di lavoro soprattutto nella qualità delle relazioni: supporto, collaborazione, clima. Allo stesso tempo, indicano con chiarezza le aree di miglioramento, spesso legate a processi, comunicazione e percezione di equità.

È proprio in questo equilibrio che si gioca la differenza tra organizzazioni che funzionano e organizzazioni che generano fiducia.
Il messaggio che emerge da questo report è quindi semplice, ma impegnativo: la fiducia non si costruisce attraverso interventi isolati, ma attraverso la coerenza nel tempo. Non è un progetto, ma una responsabilità continua del management.

In un contesto in cui le organizzazioni sono chiamate a gestire crescente complessità – generazionale, organizzativa, tecnologica – la qualità delle relazioni interne rappresenta una delle poche leve realmente distintive e difficilmente replicabili.

Le aziende Best Workplaces™ dimostrano che questo è possibile. Non perché siano perfette, ma perché hanno sviluppato la capacità di leggere i segnali, adattarsi e intervenire in modo sistemico.

È questa capacità, oggi, a *fare la differenza.*

2026 diritti di riproduzione riservati

2026 diritti di riproduzione riservati



2026 diritti di riproduzione riservati

CAPITOLO 1

I Best Worplaces™ italiani e la loro formula segreta

2026 diritti di riproduzione riservati

La classifica Best Workplaces Italia 2026

	Super Large 1000+ee	Large 500-999ee	Medium Large 150-499ee	Medium 500-149ee	Small 10-49ee
1	Hilton	Cisco	MetLife	Biogen	Auditel
2	Abbvie	Bending Spoons	Bristol-Myers Squibb	Galileo Life	Trek Bicycle
3	TP	ConTe.it	Jet HR	Reverse	ACSoftware
4	DHL	Micron Technology	Cofidis Group	Experian	humans.tech
5	Hilti Italia	Salesforce	Aton Società Benefit	ServiceNow	Marketing Espresso
6	Verisure	Mondelez International	TIMAC AGRO Italia	Fenix Pharma	Accuracy
7	W Group	KIABI	Vianova	Quantyca	Lumi
8	Sephora Italia	Siemens Healthineers AG	Dow	Apuliasoft	Autobiz
9	Agos	Egnazia Ospitalità Italiana	Stryker	Ipsen	EXPANSCIENCE
10	Open Fiber	UNOX	adesso.it	Novidis	TABILIA Società Benefit
11	Esprinet	Colosseum Dental Group	Prestiter	TrueLayer	La Base
12	Chiesi	Eolo	Olympus	Insight	binnova
13	ALLIANZ Group	Santander	Webranking	ARD Raccanello	Techdow Pharma Italy
14	Eli Lilly	Viatris	Agile Lab	Acetaia Giusti	Trice
15	Bluserena Hotels & Resorts	Davines SPA	Octopus Energy	Méthode	Cloudera

Questo report è stato realizzato grazie agli sponsor dell'evento Best Workplaces™ Italia 2026

Media Partner

2026 diritti di riproduzione riservati

Definizioni: La metodologia e gli strumenti di analisi Great Place To Work®

La metodologia di Great Place to Work® si basa su **oltre 40 anni di ricerche e studi scientifici a livello mondiale,** incentrati sull'esperienza delle persone vissuta all'interno delle organizzazioni. I dati raccolti, ascoltando le opinioni di milioni di collaboratori in tutto il mondo, costituiscono il più grande database a disposizione delle aziende per la costruzione dei migliori ambienti di lavoro.

Il nostro modello di riferimento mette al centro di ogni processo la persona e deriva dalla definizione di "great place to work" come "un ambiente in cui i collaboratori credono nelle persone per cui lavorano, sono orgogliosi di quello che fanno, e stanno bene con le persone con cui lavorano".

Questa definizione chiarisce bene come ciò che contraddistingue gli ambienti di lavoro eccellenti sia la qualità dei rapporti vissuti al suo interno e identifica 3 relazioni fondamentali:

- tra collaboratori e manager (Credibilità, Rispetto, Equità)
- nei confronti del proprio lavoro e dell'azienda (Orgoglio)
- tra colleghi (Coesione)

1. L'indagine Trust Index™

Il questionario misura l'esperienza dei collaboratori rispetto all'ambiente di lavoro attraverso:

60 Affermazioni standard sulle 5 dimensioni del Trust Index:

- **Credibilità**
  - Comunicazione
  - Competenza manageriale
  - Integrità
- **Rispetto**
  - Sviluppo professionale
  - Coinvolgimento
  - Benessere
- **Orgoglio**
  - Purpose
  - Orgoglio di team
  - Senso di appartenenza
- **Equità**
  - Trattamento economico
  - Imparzialità
  - Diversità
- **Coesione**
  - Confidenza
  - Accoglienza
  - Collaborazione

7 categorie demografiche standard

2 domande "clustering" a risposta chiusa sulla cultura aziendale

2 domande a risposta aperta su punti di forza e aree di miglioramento

2. Le politiche di gestione HR: il Culture Audit™ e il Culture Brief™

Alla Direzione Risorse Umane (o al management dell'organizzazione) viene chiesto di compilare questi questionari allo scopo di raccogliere informazioni generali sull'azienda, le pratiche e le politiche di gestione organizzativa. Il **Culture Brief™** è un documento che raccoglie informazioni generali e socio-demografiche sull'azienda. Il **Culture Audit™** invece, è un documento attraverso il quale viene chiesto alla direzione aziendale di raccontare politiche, pratiche, strumenti che compongono la cultura organizzativa sulla quale i collaboratori si sono espressi tramite il questionario. Attraverso 5 domande le aziende sono invitate a raccontare ciò che le rende un great place to work e quali politiche hanno messo in atto per la loro cultura. **Alcune delle risposte a questi due documenti sono state utilizzate nella sezione Best Practices della presente ricerca.**

2026 diritti di riproduzione riservati

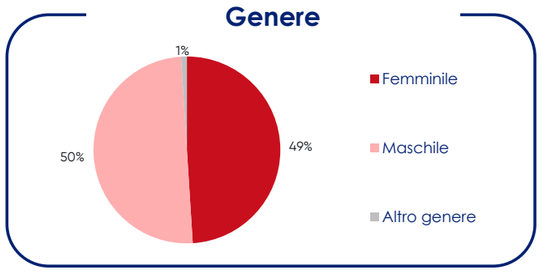
Il DNA dei Best Workplaces™
(e delle persone che ne fanno parte)

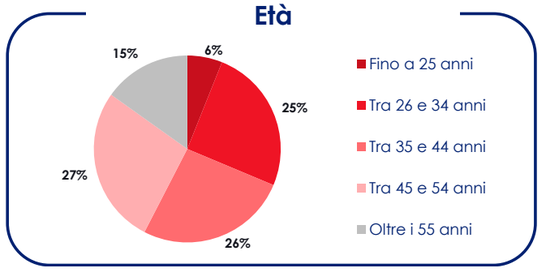
1. Struttura organizzativa e caratteristiche della popolazione aziendale

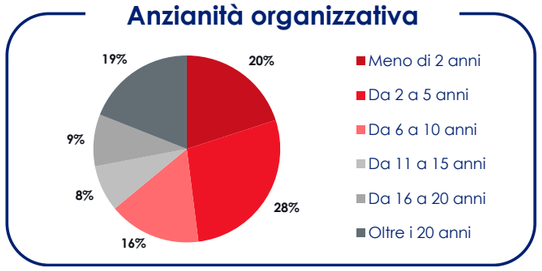
Le aziende Best Workplaces™ Italia 2026 confermano una struttura organizzativa fortemente orientata all'operatività, con una prevalenza netta di ruoli non manageriali. Il 76% della popolazione è composto da collaboratori, mentre il restante si distribuisce

Il profilo dei collaboratori delle aziende Best Workplaces ™ Italia 2026









tra responsabili di primo livello (16%), middle management (6%) e una quota residuale di top management (2%). Un assetto che riflette organizzazioni in cui l'esperienza di lavoro viene vissuta principalmente nei team operativi e dove la qualità della relazione manageriale diventa determinante.

Dal punto di vista demografico, si osserva una composizione sempre più equilibrata sotto il profilo di genere: il dato 2026 mostra una sostanziale parità tra popolazione femminile (49%) e maschile (50%), con una quota residuale di altri generi (1%). Un equilibrio che, rispetto alle edizioni precedenti, segnala un consolidamento dei percorsi di inclusione e una maggiore rappresentatività trasversale.

L'analisi per età evidenzia una distribuzione ampia e articolata: la fascia 35-44 anni rappresenta il gruppo più numeroso (27%), seguita da 45-54 anni (26%) e 26-34 anni (25%). Più contenuta la presenza degli under 25 (6%), mentre cresce il peso degli over 55 (15%). Rispetto al 2025 emerge un progressivo spostamento verso le fasce più mature, segnale di un allungamento della vita lavorativa e di una maggiore permanenza nelle organizzazioni.

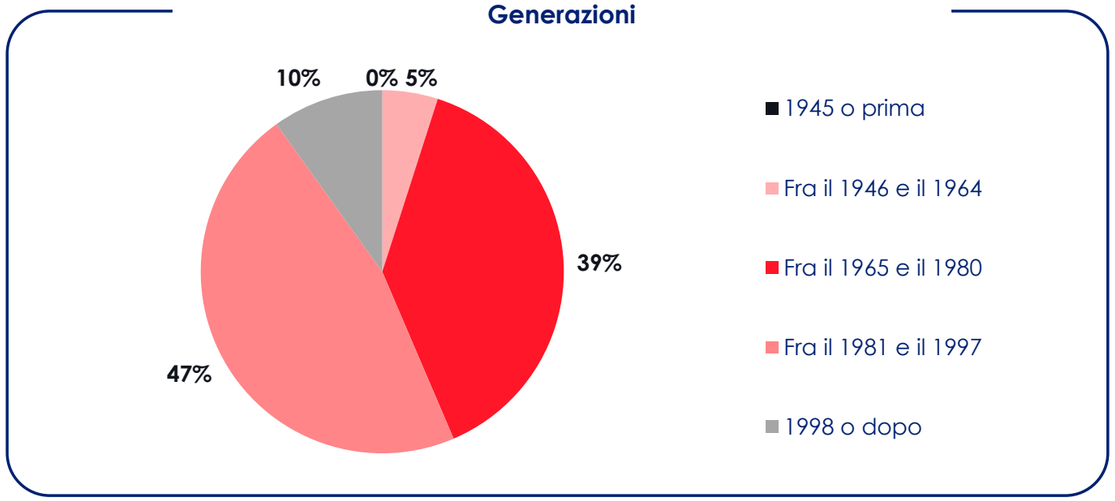
Questo dato trova riscontro anche nell'anzianità organizzativa: il 28% dei collaboratori ha tra i 2 e i 5 anni di permanenza, mentre il 20% è entrato da meno di 2 anni. Tuttavia, aumenta la quota di popolazione con anzianità superiore ai 10 anni (complessivamente oltre il 35%), evidenziando una maggiore stabilità interna rispetto al passato. Il confronto con il 2025 suggerisce una leggera riduzione del turnover nelle aziende Best e una maggiore capacità di trattenere competenze nel tempo.

Nel complesso, il quadro che emerge è quello di organizzazioni caratterizzate da una base operativa ampia, una crescente eterogeneità anagrafica e una maggiore stabilità dei percorsi professionali. Elementi che aumentano la complessità gestionale, ma che allo stesso tempo rappresentano un fattore chiave di maturità organizzativa.

2. Generazioni al lavoro: verso una convivenza sempre più estesa

Uno degli elementi più rilevanti che emerge dai dati 2026 è la crescente coesistenza generazionale all'interno delle aziende Best Workplaces™. La popolazione si distribuisce principalmente tra Millennials (47%) e Generazione X (39%), mentre scende il peso delle generazioni più senior (Baby Boomers al 5%) e aumenta la presenza della Generazione Z (10%).

Rispetto al 2025, il dato evidenzia due dinamiche complementari. Da un lato, scende il contributo delle fasce più senior, nonostante una permanenza più lunga nel mercato del lavoro e il progressivo innalzamento dell'età media. Dall'altro procede in modo stabile, anche se lento, l'ingresso delle nuove generazioni, con una quota di Gen Z ancora limitata, passata dal 7 al 10%



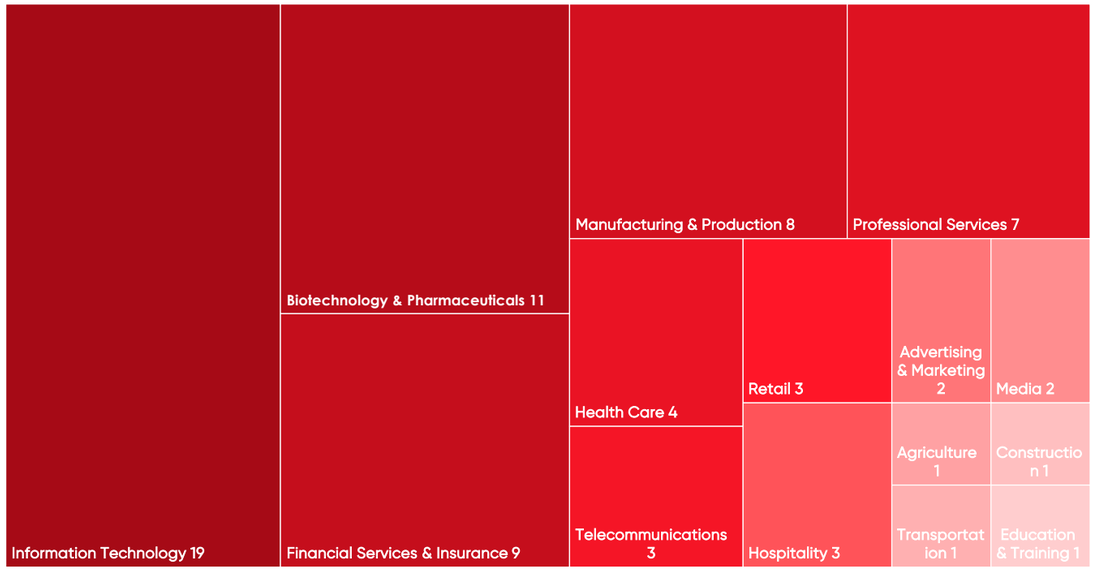
2026 diritti di riproduzione riservati

Great Insights 2026

2026 diritti di riproduzione riservati

Questo scenario amplia il cosiddetto "age span" organizzativo: nelle aziende Best convivono oggi fino a quattro generazioni, con aspettative, linguaggi e bisogni profondamente diversi. La gestione di questa complessità diventa un elemento distintivo della leadership.
Le organizzazioni più evolute non si limitano a gestire la diversità anagrafica, ma la trasformano in leva di valore: favorendo il trasferimento di competenze, costruendo modelli di collaborazione intergenerazionale e adattando pratiche e strumenti alle diverse esigenze. In questo senso, la capacità di integrare prospettive differenti rappresenta sempre più un indicatore di qualità culturale e di sostenibilità nel lungo periodo.

3. I settori: concentrazione e apertura a nuovi ambiti



Dal punto di vista settoriale, le aziende Best Workplaces™ 2026 confermano una forte concentrazione in alcuni comparti chiave. L'Information Technology si mantiene il settore più rappresentato (19 aziende), seguito da Biotech & Pharmaceuticals (11) e Financial Services & Insurance (9). Questi settori continuano a distinguersi per una maggiore maturità organizzativa e per investimenti strutturati sulla cultura aziendale.
Accanto a questi, si osserva una presenza significativa del Manufacturing & Production (8) e dei Professional Services (7). Rispetto al 2025, emerge una maggiore diversificazione: settori come Health Care, Retail, Hospitality e Telecommunications mantengono una presenza stabile, mentre si registra una crescente apertura verso ambiti meno rappresentati, seppur ancora marginali. Questo allargamento segnala come il modello dei Best Workplaces™ stia progressivamente contaminando ecosistemi differenti, superando i confini dei settori più avanzati.
Nel complesso, la distribuzione settoriale evidenzia un doppio movimento: da un lato la concentrazione dell'eccellenza in alcuni comparti ad alta intensità di capitale umano, dall'altro una progressiva estensione del paradigma della fiducia anche in contesti più eterogenei.

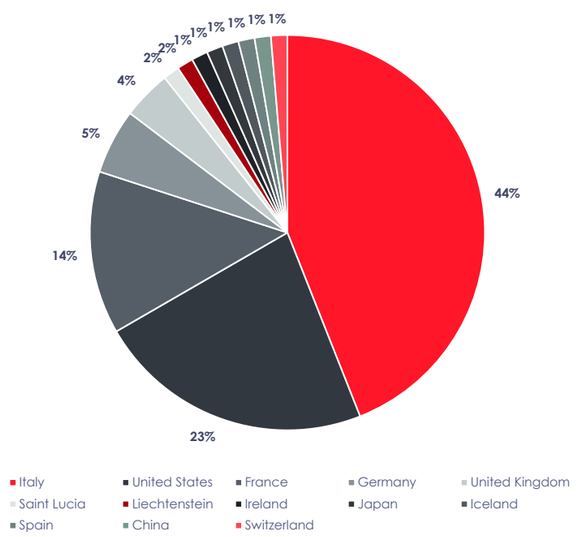
2026 diritti di riproduzione riservati

Dove nascono le Best: un equilibrio tra radici italiane e apertura internazionale

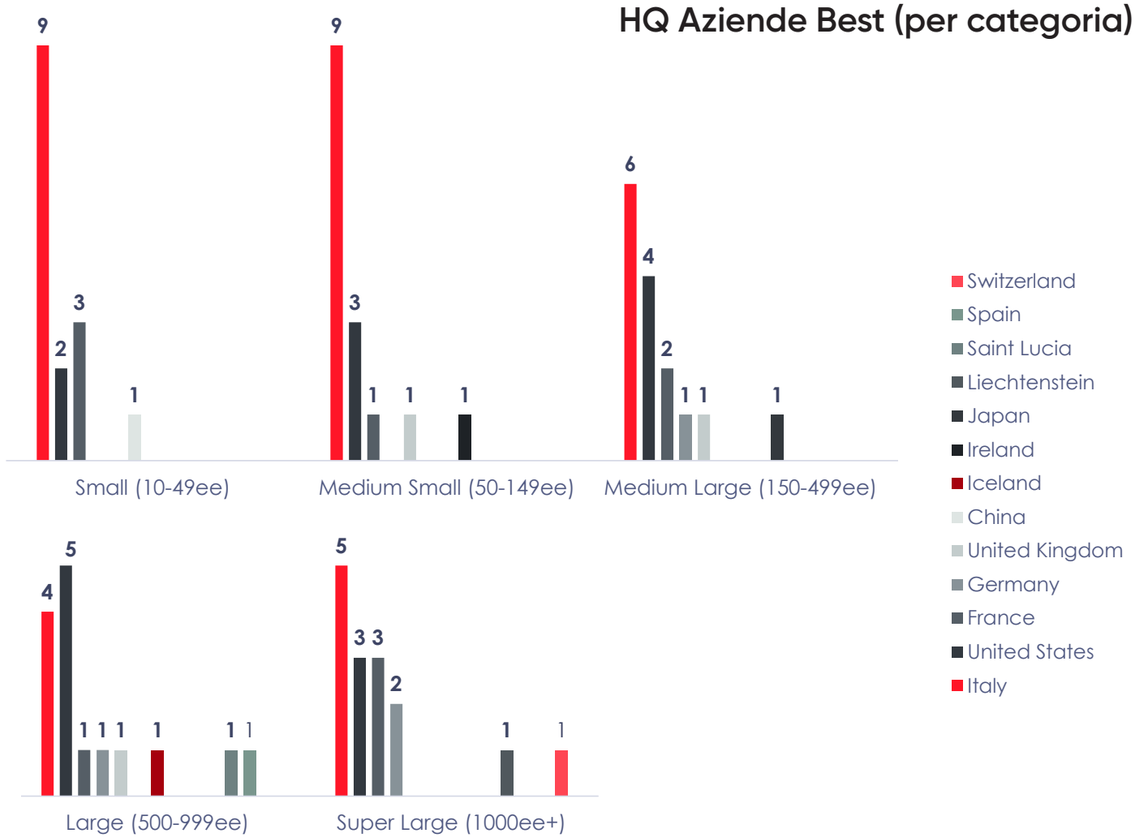
La geografia delle aziende premiate racconta un ecosistema sempre più ibrido: forte presenza di organizzazioni italiane, affiancate da player globali – in particolare statunitensi e francesi

1. Un ecosistema a doppia matrice: identità locale e influenza globale

Le aziende Best Workplaces™ Italia 2026 si caratterizzano per una composizione sempre più ibrida, in cui convivono due matrici complementari: da un lato una forte presenza di organizzazioni con headquarter italiano, dall'altro un contributo significativo di aziende multinazionali, in particolare di matrice statunitense e francese.
Le aziende con sede principale in Italia rappresentano la quota più rilevante del campione (44%), confermando la capacità del tessuto imprenditoriale nazionale di sviluppare modelli organizzativi evoluti e competitivi sul piano della cultura del lavoro. Questo dato, già significativo nelle precedenti edizioni, si consolida ulteriormente nel 2026, segnalando una crescente maturità interna.
Accanto a queste, emerge con forza il ruolo delle multinazionali statunitensi (23%) e francesi (14%), che continuano a rappresentare un benchmark importante per diffusione di pratiche strutturate di people management, sistemi di leadership consolidati e investimenti continuativi sulla cultura organizzativa.
La coesistenza di queste due componenti non è solo un dato statistico, ma un elemento distintivo dell'ecosistema Best: le aziende italiane portano una forte attenzione alla dimensione relazionale e culturale, mentre le multinazionali contribuiscono con modelli organizzativi scalabili e processi strutturati. È dall'integrazione di questi approcci che emergono i livelli più alti di fiducia.



2026 diritti di riproduzione riservati



2. Differenze per dimensione: il ruolo delle multinazionali cresce con la scala

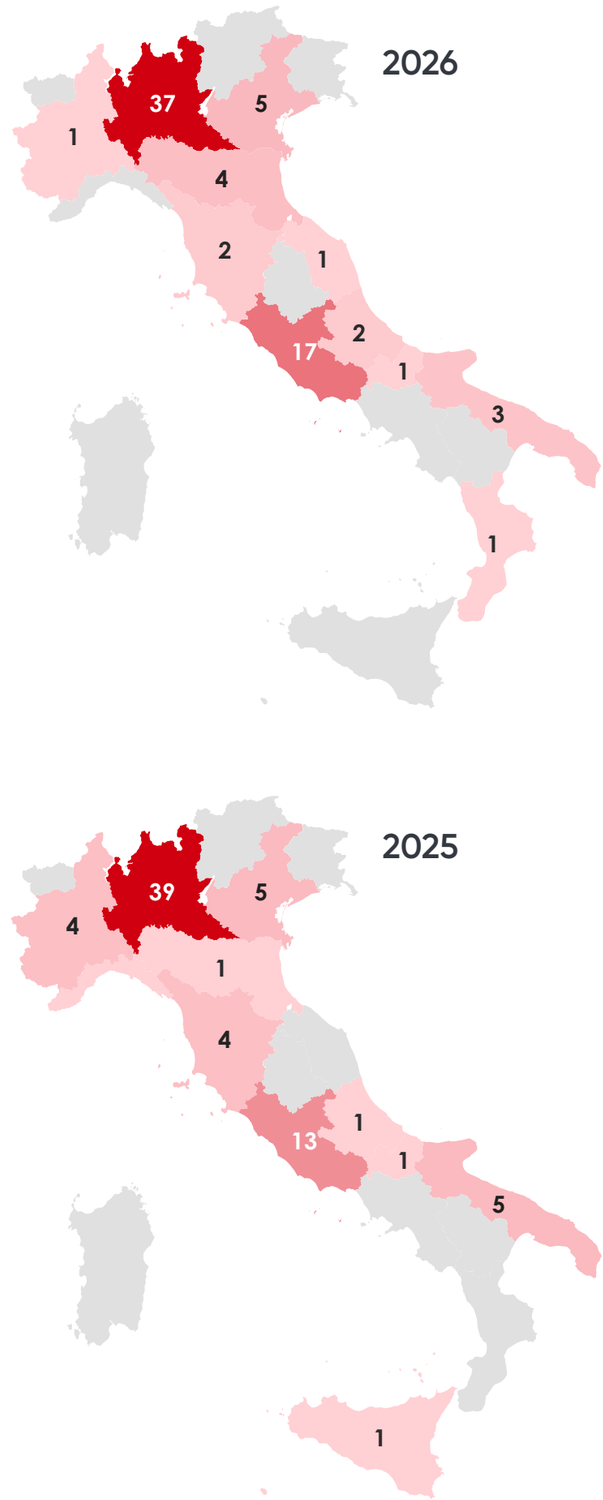
L'analisi per categoria dimensionale evidenzia dinamiche interessanti nella distribuzione geografica delle aziende premiate.

Nelle aziende di dimensioni più contenute (Small e Medium Small), la presenza di headquarter italiani è nettamente prevalente. In queste organizzazioni, la cultura aziendale si sviluppa spesso in modo più diretto e organico, con una forte impronta identitaria e una maggiore prossimità tra leadership e collaboratori.

Al crescere della dimensione organizzativa, aumenta invece il peso delle multinazionali, in particolare statunitensi e francesi. Nelle categorie Medium Large, Large e soprattutto Super Large, queste organizzazioni rappresentano una componente sempre più rilevante. Si tratta di aziende che operano in contesti complessi e internazionali, dove la gestione della cultura richiede modelli strutturati, governance evolute e una forte coerenza globale.

Questa distribuzione suggerisce che la scala organizzativa introduce livelli crescenti di complessità, che vengono affrontati attraverso approcci diversi: più relazionali e informali nelle realtà locali, più strutturati e sistemici nelle multinazionali.

2026 diritti di riproduzione riservati



3. La geografia italiana: una concentrazione stabile, con segnali di diffusione

Solo in un secondo momento, la lettura si sposta sulla distribuzione territoriale in Italia, che conferma pattern già consolidati.

La Lombardia si mantiene come principale hub delle aziende Best Workplaces™, con una concentrazione significativamente superiore rispetto alle altre regioni, seguita da Lazio ed Emilia-Romagna. Questa distribuzione riflette la struttura economica del Paese e la presenza dei principali poli direzionali e produttivi.

Rispetto al 2025, il dato mostra una sostanziale stabilità nelle aree a maggiore concentrazione, ma anche alcuni segnali di diffusione territoriale. Regioni del Centro e del Sud Italia continuano a essere rappresentate, seppur con numeri più contenuti, evidenziando una progressiva estensione delle pratiche di gestione avanzata delle persone anche al di fuori dei tradizionali hub economici.

Il quadro complessivo conferma quindi una geografia "attesa" nella distribuzione, ma inserita all'interno di un ecosistema sempre più articolato, in cui la dimensione territoriale conta meno della capacità delle organizzazioni di sviluppare modelli culturali efficaci.

ALLEATI PER UN HR CHE CREA VALORE

gpn
Labour. Legal. Solutions.

FIABILIS
CONSULTING GROUP
#ActingBeyondTheDeal

good impact

diritto del lavoro e previdenza sociale

ottimizzazione dei costi del lavoro

sistemi di gestione della sostenibilità

Un ecosistema integrato che converte il costo del lavoro in una leva strategica

+ 215 MLN di risparmi generati

SDGs ATTIVATI



SCOPRI DI PIÙ

ORGOGLIOSAMENTE CERTIFICATA

Great Place To Work.

IL LAVORO È CAMBIATO.
LA COMPLESSITÀ CRESCE, E CONTINUERÀ A CRESCERE.

Normative che cambiano mentre lavori.
Quattro generazioni nello stesso spazio.
AI che accelera tutto.

Oltre **2 milioni** di buste paga all'anno.
Ma il punto non è il numero, è quello che rappresenta: persone, scelte, progetti.
E questo cambia tutto.

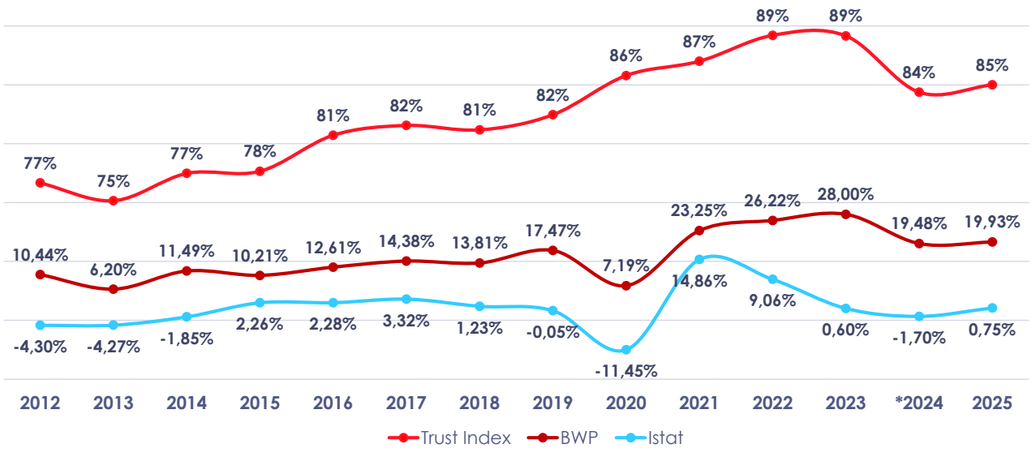
Zeta Service entra dove la complessità è più alta e meno gestita.
Per renderla chiara, sostenibile, *umana*.



STA ARRIVANDO UN NUOVO MODO DI FARE HR.
NOI SIAMO GIÀ LÌ.
zetaservice

Fiducia e performance: il legame che genera crescita

Il confronto storico evidenzia un allineamento strutturale tra Trust Index™ e performance economiche delle aziende Best, anche nei contesti di maggiore volatilità



Nel periodo analizzato emerge un andamento coerente tra il livello di fiducia interna e la crescita del fatturato delle aziende Best Workplaces™, con una relazione che si rafforza progressivamente nel tempo. A partire dal 2012, il Trust Index™ mostra un'evoluzione costante, passando da valori intorno al 77% fino a stabilizzarsi su livelli prossimi al 90% nel triennio 2021–2023, per poi assestarsi all'85% nel 2025.

In parallelo, anche la crescita del fatturato delle aziende Best evidenzia una dinamica strutturalmente più solida rispetto al mercato. Dopo una fase iniziale di crescita moderata, il dato accelera significativamente nel periodo post-pandemico, raggiungendo il picco nel 2023 (+28%), per poi normalizzarsi nel 2024 e 2025 su valori comunque ampiamente positivi (circa +19%).



* Introduzione della nuova categoria «Super large (1000+ee)»

Il 2020 rappresenta un punto di discontinuità evidente per entrambi gli indicatori: alla contrazione del mercato (Istat -11,45%) si accompagna una flessione anche per le aziende Best (+7,19%), che tuttavia mantengono una capacità di tenuta nettamente superiore. È nella fase successiva che il differenziale si amplifica, con una ripresa più rapida e marcata rispetto al sistema economico nel suo complesso.

2026 diritti di riproduzione riservati

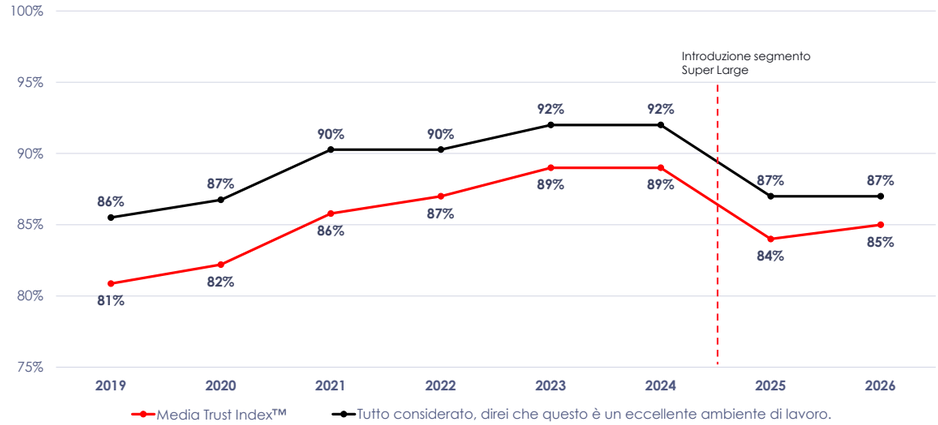
Il confronto con l'indice Istat rafforza ulteriormente questa lettura: mentre il mercato registra una crescita più volatile e discontinua, le aziende Best mostrano un andamento più stabile e resiliente, con uno scarto che diventa particolarmente significativo proprio nei momenti di maggiore incertezza.

L'elemento centrale resta la correlazione tra i due indicatori. Il coefficiente pari a 0,77 – che sale a 0,92 escludendo l'anno pandemico – evidenzia una relazione solida tra qualità dell'esperienza di lavoro e risultati economici.

Non si tratta di una semplice coincidenza, ma di un legame strutturale: al crescere della fiducia, aumenta anche la capacità dell'organizzazione di generare performance sostenibili.

In questo senso, il Trust Index™ non è solo un indicatore culturale, ma una variabile strategica. Le organizzazioni che investono in relazioni di qualità, chiarezza gestionale e ambienti inclusivi costruiscono le condizioni per affrontare meglio le discontinuità del contesto e mantenere traiettorie di crescita più stabili nel tempo.

Trust Index e Overall Satisfaction: confronto storico tra le organizzazioni Best Workplaces™ Italia



Il confronto storico tra Trust Index™ e Overall Satisfaction conferma la solidità dell'esperienza di lavoro nelle aziende Best Workplaces™ Italia. I due indicatori – il primo basato sulle 60 affermazioni della survey, il secondo sintesi immediata della percezione complessiva – mostrano un andamento coerente lungo tutto il periodo analizzato. Dopo una crescita progressiva dal 2019 al 2024, entrambi registrano una flessione nel 2025, legata principalmente all'introduzione del segmento Super Large, che ha ampliato il perimetro della classifica includendo organizzazioni più complesse.

Nel 2026 si osserva una stabilizzazione: il Trust Index torna a crescere leggermente (85%), mentre l'Overall Satisfaction si mantiene su livelli elevati (87%).

Il dato conferma un elemento chiave: anche in presenza di maggiore complessità organizzativa, le aziende Best riescono a mantenere livelli di fiducia e soddisfazione significativamente alti, segno di una cultura solida e capace di adattarsi nel tempo.

2026 diritti di riproduzione riservati

Il divario della fiducia: cosa distingue davvero le Best

Il confronto tra Best Workplaces™, aziende Certificate e media italiana evidenzia un gap strutturale, che si riflette su tutti gli indicatori chiave dell'esperienza di lavoro

1. Un gap strutturale tra Best, Certificate e mercato

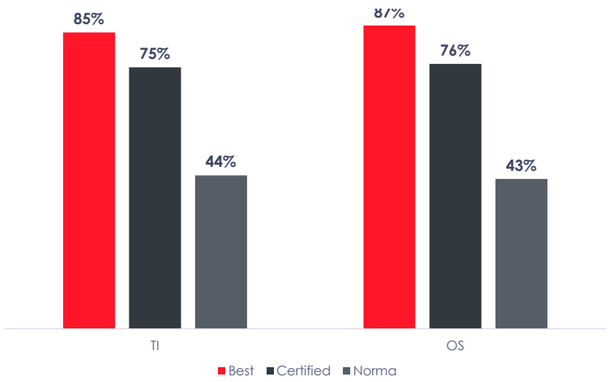
Il confronto tra Trust Index™ e Overall Satisfaction nelle diverse categorie di organizzazioni restituisce un'evidenza chiara: il divario tra le aziende Best Workplaces™ e il resto del mercato non è marginale, ma strutturale.

Le aziende Best raggiungono un Trust Index pari all'85% e un livello di Overall Satisfaction dell'87%, valori significativamente superiori rispetto alle aziende Certificate (75% TI e 76% OS) e, soprattutto, rispetto alla media italiana, che si attesta intorno al 44% di Trust Index e al 43% di Overall Satisfaction.

Questo scarto non rappresenta semplicemente una differenza di performance, ma riflette modelli organizzativi profondamente diversi. Le aziende Certificate mostrano già un livello di maturità superiore rispetto alla media di mercato, ma il salto verso le Best richiede un'evoluzione ulteriore, più sistemica, nella gestione della cultura organizzativa.

Il dato più rilevante è la coerenza tra i due indicatori: all'aumentare del livello di fiducia cresce anche la valutazione complessiva dell'ambiente di lavoro. Questo conferma che la percezione sintetica delle persone non è scollegata dai driver organizzativi, ma ne rappresenta una conseguenza diretta.

Trust Index™ e Overall satisfaction comparati



2. La dimensione organizzativa: un fattore critico, ma non determinante

L'analisi del Trust Index™ per dimensione aziendale (2026 vs 2025) evidenzia un pattern ormai consolidato: all'aumentare della dimensione organizzativa, il livello di fiducia tende a ridursi.

Le aziende più piccole (10-49 coll.) raggiungono i livelli più elevati (94%), mentre le organizzazioni più grandi mostrano valori progressivamente inferiori, fino al 79% nelle Large e Super Large. Questo andamento riflette una maggiore complessità nella gestione delle relazioni, della comunicazione e dei processi decisionali.

Tuttavia, il confronto anno su anno introduce un elemento interessante: nel 2026 le aziende più grandi mostrano segnali di recupero (Super Large dal 75% al 79%, Large dal 78% al 79%), mentre le organizzazioni più piccole registrano una lieve flessione.

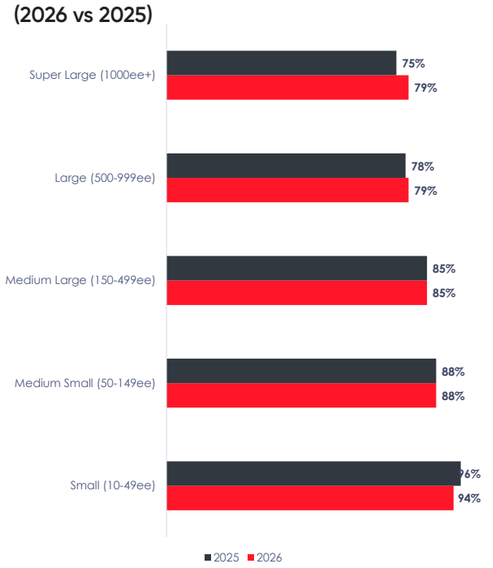
Questo suggerisce che la dimensione non è un vincolo strutturale, ma una variabile che può essere gestita attraverso modelli organizzativi adeguati. Le aziende più grandi stanno progressivamente colmando il gap, adattando le proprie pratiche a contesti più complessi.

3. Oltre i numeri: il vero differenziale è nella qualità del modello

Nel complesso, il confronto tra categorie e dimensioni evidenzia un punto chiave: ciò che distingue le aziende Best non è un singolo fattore, ma la capacità di attivare in modo coerente e continuativo un insieme di leve organizzative.

Le differenze osservate nei livelli di fiducia e soddisfazione non derivano da iniziative isolate, ma da modelli culturali più maturi, in cui comunicazione, coinvolgimento, equità e attenzione alle persone sono integrati nei processi quotidiani. È questa coerenza sistemica che consente alle aziende Best di mantenere livelli elevati anche in contesti più complessi e di ridurre progressivamente i gap legati alla dimensione o al settore.

Trust Index™ medio per dimensione (2026 vs 2025)



Approfondimento

Indicatori in movimento: cosa cresce e cosa arretra nelle aziende Best

L'analisi delle variazioni tematiche (2026 vs 2025, con confronto sulla Norma Italia) permette di entrare nel dettaglio dei driver che stanno evolvendo all'interno delle aziende Best Workplaces™.

Tra gli indicatori in crescita emergono in particolare la meritocrazia (73%, in aumento rispetto al 2025) e la qualità degli eventi e momenti di riconoscimento (90%). Si tratta di dimensioni legate alla valorizzazione delle persone e alla capacità di rendere visibile il contributo individuale, elementi che rafforzano il senso di appartenenza e l'engagement.

Sul fronte opposto, alcuni indicatori mostrano una lieve contrazione. La responsabilizzazione (87%) e la flessibilità (90%), pur mantenendosi su livelli molto elevati, registrano un leggero calo rispetto all'anno precedente. Anche i benefit evidenziano una flessione marginale. Questi dati non indicano un deterioramento, ma piuttosto un effetto di "normalizzazione" dopo gli anni di forte crescita post-pandemia, in cui molte organizzazioni avevano investito in modo significativo su questi ambiti.

Il confronto con la media italiana resta estremamente significativo: su tutti gli indicatori analizzati, le aziende Best mostrano valori nettamente superiori, confermando un gap strutturale non solo nei risultati complessivi, ma anche nei singoli driver dell'esperienza di lavoro.

Nel complesso, emerge un sistema in evoluzione: le aziende Best continuano a migliorare su alcune leve chiave, mentre su altre entrano in una fase di consolidamento. È proprio questa capacità di adattamento continuo che rappresenta un elemento distintivo delle organizzazioni ad alta fiducia.

Variazione tematiche organizzazioni Best



2026 diritti di riproduzione riservati



LHH

Il tuo partner lungo l'intero talent journey

LHH offre una suite completa di soluzioni HR per la gestione del talento.

Combinando al meglio le nostre soluzioni HR proponiamo idee innovative per guidare al successo la tua organizzazione. Dall'assunzione dei profili migliori allo sviluppo delle competenze, dalla formazione dei leader a tutti i passaggi di carriera, LHH trasforma il talento nel tuo vantaggio competitivo.

50+
Anni
di esperienza

500,000
Candidati
supportati ogni
anno

60
Paesi nel
mondo

Recruitment Solutions

Costruiamo soluzioni su misura per ruoli professionali a tutti i livelli, dalla singola assunzione alla formazione di interi team

Upskilling & Reskilling

Dall'upskilling dei team al reskilling dei talenti, aiutiamo le aziende ad allineare le competenze delle proprie risorse con gli obiettivi di business

Leadership Development & Coaching

Le nostre soluzioni di coaching offrono a singoli individui, team e intere organizzazioni le capacità necessarie per guidare il progresso e per raggiungere gli obiettivi aziendali

Career Transition & Mobility

In qualità di leader nel settore dell'outplacement, offriamo un approccio olistico capace di connettere coaching, reskilling, upskilling e mobilità interna

HR & Talent Advisory

Con oltre 50 anni di esperienza, sappiamo che mettere in atto la giusta strategia per i talenti è più che mai fondamentale per il successo aziendale

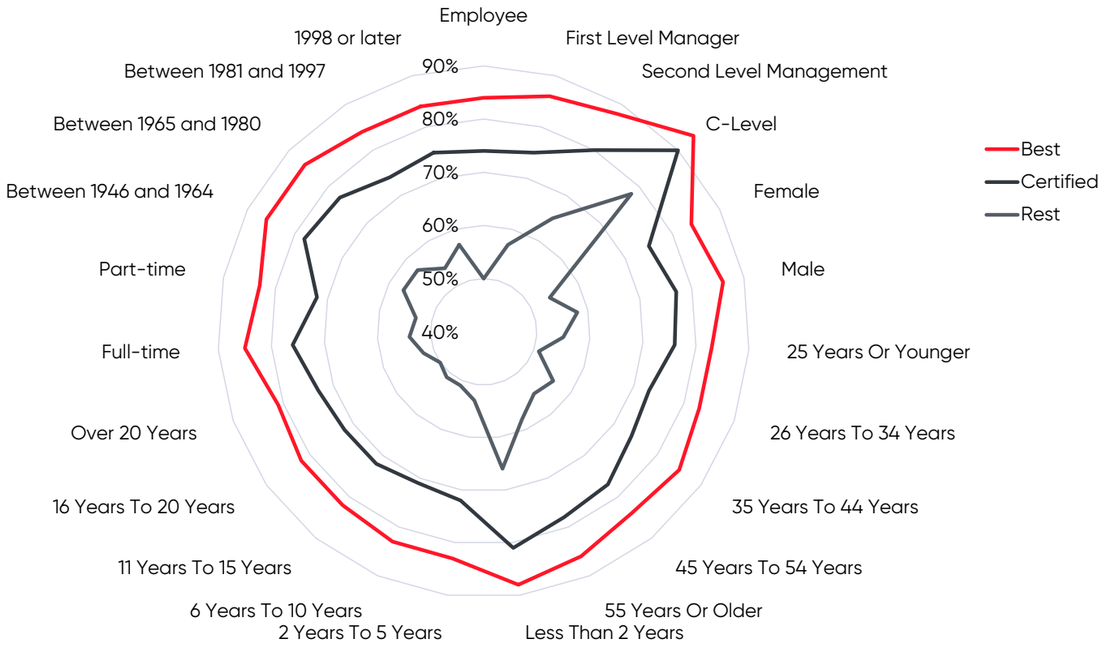
Contattaci

2026 diritti di riproduzione riservati



La fiducia regge nel tempo (ma non ovunque allo stesso modo)

Nelle Best Workplaces™ l'esperienza resta più uniforme lungo tutte le dimensioni demografiche, segnale di una cultura realmente "For All"



L'analisi del Trust Index™ per cluster demografici restituisce una prima evidenza chiave: nelle aziende Best Workplaces™ la fiducia si distribuisce in modo molto più omogeneo tra popolazioni diverse.

Il radar mostra come, al variare di ruolo, età, genere e anzianità aziendale, i livelli di Trust Index restino stabilmente elevati e con variazioni contenute. Questo indica una capacità diffusa di garantire un'esperienza di qualità indipendentemente dalla posizione organizzativa o dalla fase del ciclo di vita professionale.

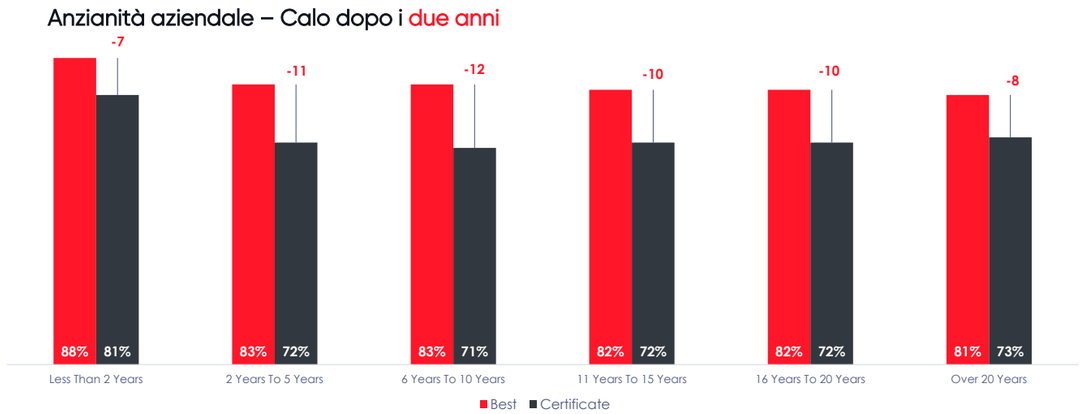
Al contrario, nelle aziende Certificate – e ancor più nel resto del mercato – la variabilità è significativamente più ampia. Si osservano picchi positivi su alcune popolazioni e cali marcati su altre, segnale di un'esperienza meno coerente e più dipendente da contesti specifici.

Il dato è particolarmente rilevante rispetto all'anzianità: mentre nelle Best la curva rimane relativamente stabile, nelle altre categorie emergono discontinuità più evidenti. Questo rafforza un punto centrale del modello: la qualità culturale si misura nella sua capacità di essere inclusiva e consistente nel tempo.

2026 diritti di riproduzione riservati

Dopo i primi anni, qualcosa cambia...

Il Trust Index™ cala progressivamente con l'aumentare dell'anzianità, anche nelle aziende migliori



L'analisi per anzianità aziendale introduce un elemento particolarmente interessante: il livello di fiducia tende a diminuire in modo progressivo dopo i primi due anni di permanenza in azienda. Nelle Best Workplaces™, il Trust Index passa dall'88% nei primi due anni all'83% tra i 2 e i 5 anni, per poi stabilizzarsi tra l'81% e l'83% nelle fasce successive. Il calo è contenuto, ma evidente e costante.

La dinamica è ancora più marcata nelle aziende Certificate: dal 81% nei primi due anni si scende al 72% già nella fascia 2–5 anni, fino a toccare il 71% nella fascia 6–10 anni. Anche nelle fasi successive il recupero è limitato, con valori che si mantengono significativamente inferiori rispetto alle Best.

Questo andamento suggerisce che l'esperienza iniziale – onboarding, primi mesi, inserimento – è generalmente positiva e ben gestita nella maggior parte delle organizzazioni. Tuttavia, con il passare del tempo emergono criticità legate alla sostenibilità dell'esperienza lavorativa.

Il passaggio tra i 2 e i 5 anni rappresenta un momento particolarmente delicato: è la fase in cui le aspettative si consolidano, le dinamiche organizzative diventano più chiare e le persone iniziano a valutare in modo più critico il proprio percorso.

Nelle aziende Best, il calo esiste ma viene contenuto, segno di una maggiore capacità di rinnovare l'esperienza nel tempo. Nelle aziende Certificate, invece, il drop è più marcato, indicando una difficoltà nel mantenere elevati livelli di engagement oltre la fase iniziale.

Il dato evidenzia quindi un tema strategico: non è sufficiente progettare un buon ingresso in azienda, ma è necessario presidiare attivamente le fasi successive del ciclo di vita delle persone.

La vera sfida organizzativa non è attrarre e accogliere, ma mantenere nel tempo un'esperienza coerente, capace di evolvere insieme alle aspettative e ai bisogni delle persone.

2026 diritti di riproduzione riservati

Il calo non è casuale: dove si rompe l'esperienza

Le maggiori variazioni riguardano leadership, ascolto e qualità dell'ambiente di lavoro

Per comprendere a fondo il calo di fiducia legato all'anzianità, è necessario entrare nel dettaglio degli indicatori che registrano le variazioni più significative.
L'analisi mostra che il gap non è distribuito in modo uniforme, ma si concentra su alcune dimensioni chiave dell'esperienza organizzativa.
I cali più rilevanti riguardano in primo luogo la sfera della comunicazione e della leadership.
La percezione che i responsabili tengano informate le persone sulle decisioni importanti mostra un drop significativo, così come la chiarezza delle aspettative e la coerenza tra ciò che viene detto e ciò che viene fatto.
Anche la possibilità di porre domande e ricevere risposte chiare registra una variazione importante, segnalando un progressivo indebolimento del dialogo tra persone e management con l'aumentare dell'anzianità.
Un secondo cluster critico riguarda la dimensione dell'efficacia organizzativa. La capacità dei responsabili di coordinare il lavoro e assegnare incarichi in modo efficace evidenzia uno dei gap più ampi, indicando una possibile frizione tra complessità organizzativa e qualità della gestione operativa.

Parallelamente, emergono segnali di calo anche sulla disponibilità di risorse e strumenti per svolgere il proprio lavoro, elemento che incide direttamente sulla percezione di supporto.

Infine, un terzo ambito riguarda la qualità dell'ambiente di lavoro e delle relazioni. La percezione di un ambiente psicologicamente sano e la fiducia reciproca tra colleghi mostrano variazioni rilevanti, suggerendo che il deterioramento dell'esperienza non è solo organizzativo, ma anche relazionale.

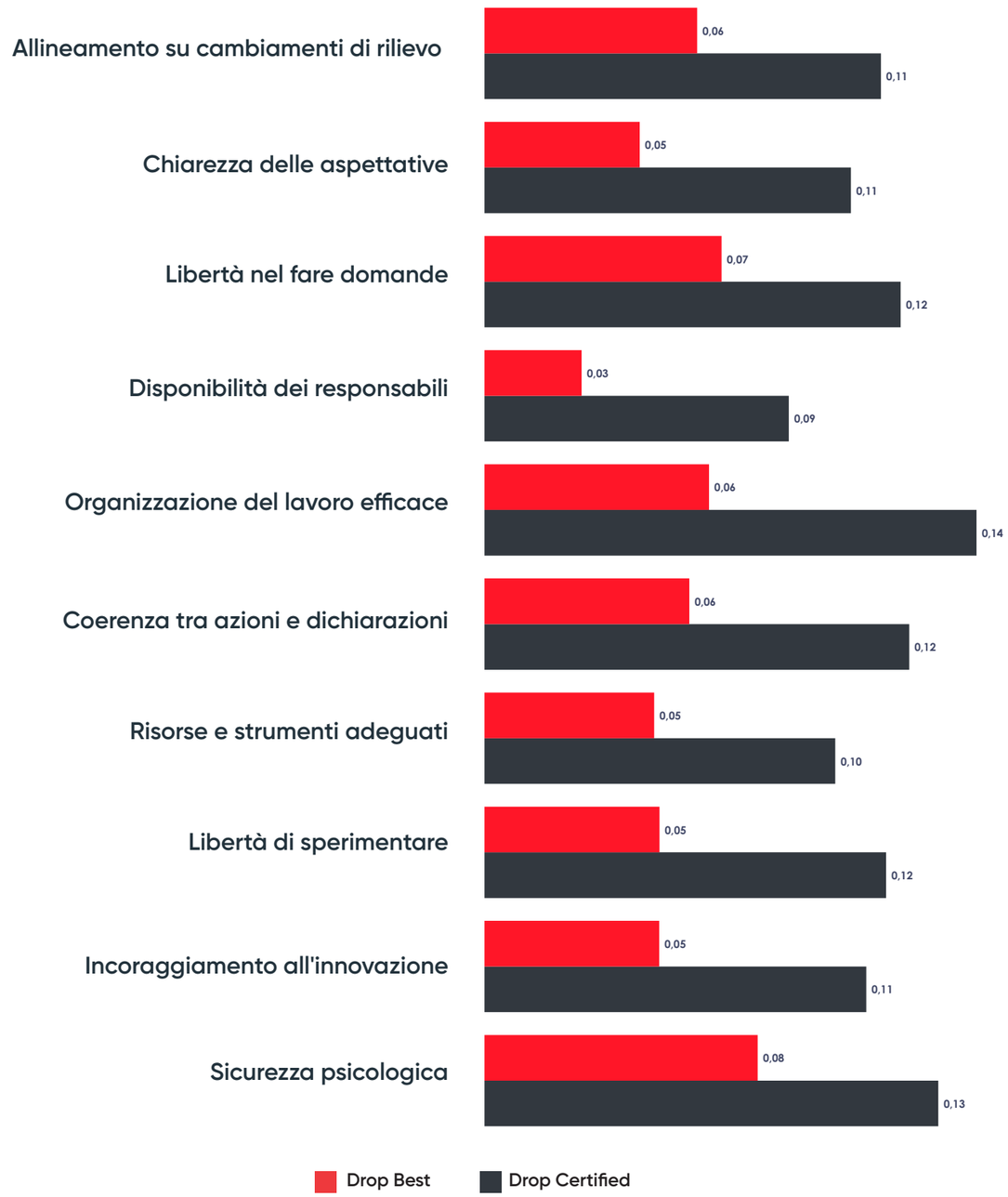
Nel complesso, il dato restituisce un'immagine chiara: il calo di fiducia con l'aumentare dell'anzianità non è legato a fattori individuali, ma a dinamiche sistemiche che riguardano leadership, comunicazione e funzionamento organizzativo.

Le aziende Best riescono a contenere questo fenomeno, ma non lo eliminano completamente.

**La gestione dell'esperienza nel tempo rappresenta una delle sfide più rilevanti anche per le organizzazioni più mature.
Il vero punto non è quindi evitare il calo, ma comprenderne le cause e intervenire sui driver che lo generano, trasformando le fasi più avanzate del percorso in azienda in momenti di rinnovato ingaggio e sviluppo.**

2026 diritti di riproduzione riservati

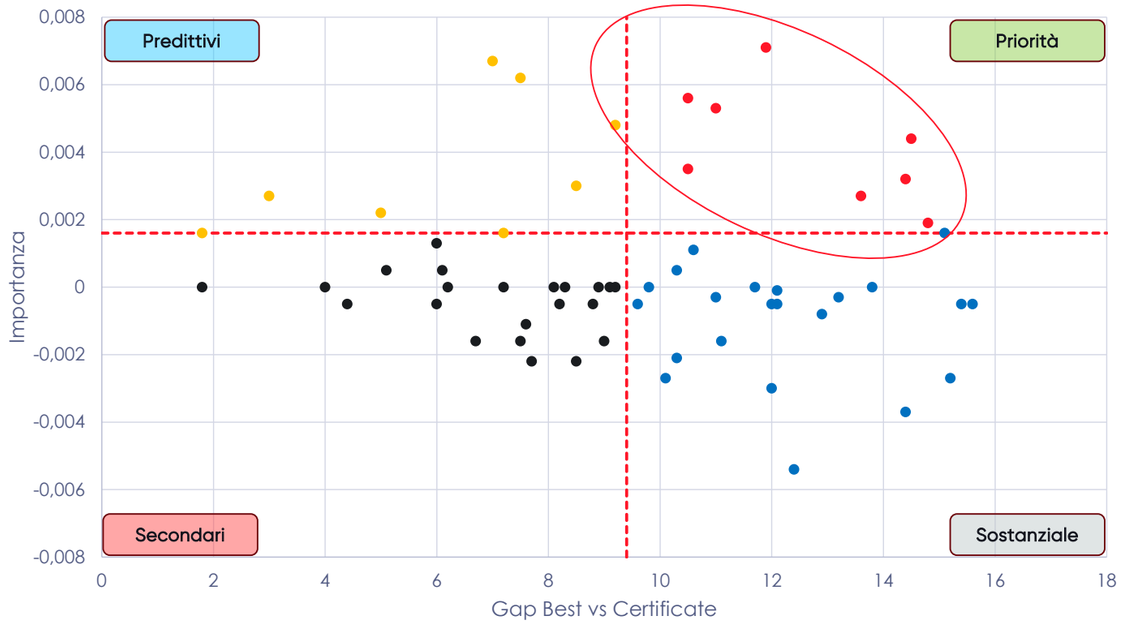
Anzianità aziendale – Calo dopo i due anni – Gap rilevanti



Cosa rende davvero un'azienda "Best"

L'analisi di importanza delle variabili identifica le leve che fanno la differenza: non tutte le dimensioni pesano allo stesso modo

Elementi distintivi delle Best Companies



1. Dalle correlazioni alle leve: cosa guida davvero la fiducia

L'analisi condotta attraverso modello di **Random Forest** consente di fare un salto qualitativo nella lettura dei dati: non ci limitiamo a osservare "dove" le aziende Best performano meglio, ma identifichiamo "cosa" incide maggiormente sulla probabilità di essere una Best Workplace™.

Il modello Random Forest – basato sull'importanza per permutazione – **misura quanto ogni singola variabile contribuisce alla capacità del modello di distinguere tra aziende Best e Certificate**. In altri termini, evidenzia quali elementi sono realmente discriminanti.

L'incrocio tra due dimensioni – **importanza statistica (asse Y) e gap di performance tra Best e Certificate (asse X)** – permette di costruire una mappa a quattro quadranti.

Il quadrante più rilevante è quello delle **Priorità**: qui si collocano gli elementi che combinano un'elevata importanza con un gap significativo.

Sono, di fatto, le leve a maggiore impatto per colmare la distanza tra aziende Certificate e Best. Questo passaggio è cruciale: non tutte le differenze osservate hanno lo stesso peso. Alcuni indicatori sono migliorabili ma poco rilevanti, altri – quelli nel quadrante Priorità – rappresentano veri e propri punti di leva sistemici.

2. Il cuore del gap: leadership, ascolto e qualità dell'esperienza

Gli statement che ricadono nel quadrante Priorità delineano con chiarezza un pattern coerente.

Una prima area riguarda **la leadership e la comunicazione manageriale:**

- I responsabili manifestano chiaramente le loro aspettative
- I responsabili tengono informate le persone sui cambiamenti rilevanti
- I responsabili ricercano e valorizzano suggerimenti e idee

Questi elementi indicano che il vero discrimine non è solo la presenza di leadership, ma la qualità della relazione tra manager e collaboratori: chiarezza, ascolto e trasparenza.

Una seconda area riguarda la **qualità dell'ambiente e dell'esperienza organizzativa:**

Le strutture contribuiscono a creare un buon ambiente di lavoro

Quando le persone cambiano ruolo o team vengono messe a loro agio

Qui emerge il tema della coerenza dell'esperienza: non solo "cosa" viene fatto, ma "come" viene vissuto nei momenti chiave del percorso.

Una terza area riguarda **lo sviluppo e la crescita:**

- Opportunità di sviluppo e formazione
- Valorizzazione della sperimentazione

Infine, si evidenzia una dimensione più tangibile ma non meno rilevante:

- Benefit distintivi

Nel complesso, il messaggio è chiaro: le aziende Best non si distinguono per singole iniziative, ma per un sistema integrato in cui leadership, ambiente e sviluppo si rafforzano reciprocamente.

3. Le priorità in azione: il confronto sulle cinque dimensioni

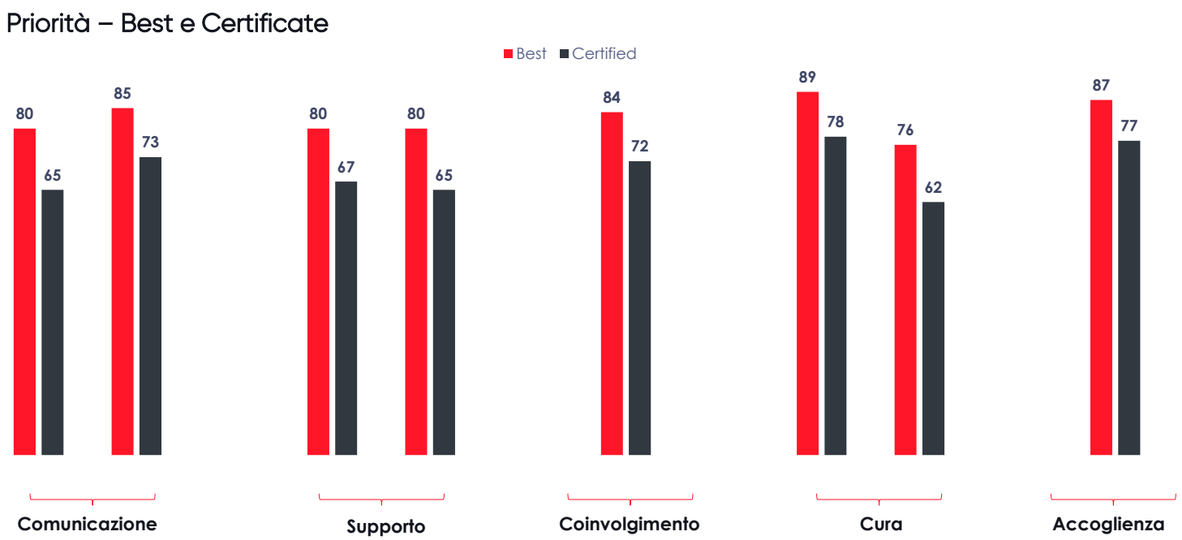
L'analisi aggregata per aree tematiche consente di leggere come queste leve si traducano in performance concrete.

I dati mostrano gap significativi e coerenti su tutte le dimensioni coinvolte, **confronti tra Best e Certificate:**

Comunicazione: 85% vs 73%
Supporto: 80% vs 65%
Coinvolgimento: 84% vs 72%
Cura: 89% vs 78%
Accoglienza: 87% vs 77%

Questi scarti – compresi tra 10 e 15 punti percentuali – non sono casuali, ma riflettono esattamente le aree identificate come prioritarie dal modello.

In particolare, emergono due evidenze rilevanti.



La prima è la **trasversalità del gap**: le differenze non si concentrano in una singola dimensione, ma attraversano l'intera esperienza lavorativa. Questo conferma che il vantaggio competitivo delle aziende Best è sistemico.

La seconda è la **centralità delle dimensioni relazionali:** comunicazione, coinvolgimento e cura mostrano i valori più elevati, indicando che la qualità delle relazioni organizzative è il vero driver della fiducia.

4. Implicazioni: dove intervenire per ridurre il gap

L'integrazione tra analisi statistica e lettura dei risultati permette di trarre alcune indicazioni operative chiare.

In primo luogo, il miglioramento non può essere generico: è necessario concentrarsi sulle leve ad alta importanza. Intervenire su elementi secondari produce effetti limitati.

In secondo luogo, il focus deve spostarsi dalla progettazione di iniziative alla qualità dell'esecuzione manageriale quotidiana. La maggior parte degli elementi prioritari riguarda comportamenti e pratiche diffuse, non programmi formali.

Infine, emerge con forza il tema della coerenza dell'esperienza: le aziende Best riescono a mantenere standard elevati in modo consistente, mentre nelle altre organizzazioni la qualità varia maggiormente.

In questo senso, il quadrante delle Priorità non rappresenta solo una fotografia del gap, ma una vera e propria roadmap: indica dove intervenire per trasformare la cultura organizzativa in modo strutturale.

L'analisi tramite Random Forest consente di individuare le variabili più rilevanti, ma restituisce comunque medie aggregate. Ogni organizzazione ha una propria configurazione culturale: questi risultati vanno quindi letti come riferimento, da confrontare con i propri dati per identificare priorità specifiche e orientare interventi mirati.

2026 diritti di riproduzione riservati

Da ascolto a partecipazione reale

Quando le persone entrano nei processi decisionali

All'interno del modello Great Place to Work®, il coinvolgimento rappresenta uno dei driver chiave della dimensione del Rispetto, perché misura la capacità delle organizzazioni di attivare un dialogo reale e bidirezionale con i propri collaboratori.

I dati mostrano un primo elemento distintivo: nelle aziende Best Workplaces™, l'84% delle persone percepisce che i responsabili ricercano con reale interesse idee e suggerimenti, contro il 72% delle aziende Certificate. Allo stesso modo, il 78% dichiara di essere coinvolto nelle decisioni che impattano il proprio lavoro, a fronte del 64%.

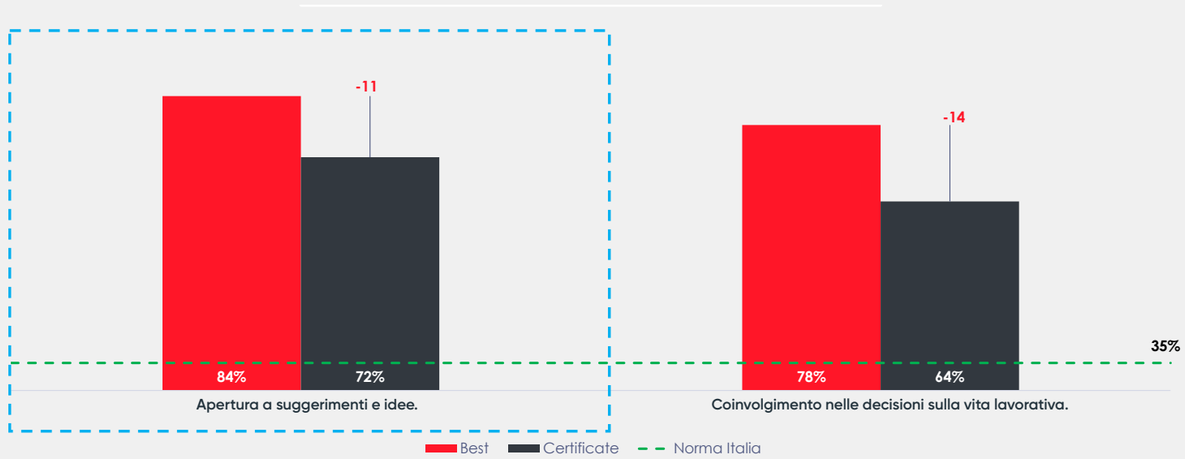
Se si considera anche la media nazionale, ferma intorno al 35%, il divario appare ancora più netto: il coinvolgimento non è una pratica diffusa, ma una competenza distintiva e prediletta delle organizzazioni ad alta fiducia.

Il differenziale, pari rispettivamente a 11 e 14 punti, evidenzia un gap qualitativo rilevante. Non si tratta solo di maggiore apertura all'ascolto, ma di una diversa configurazione del processo decisionale: nelle aziende Best, il contributo delle persone entra a far parte delle decisioni.

Un modello manageriale più maturo

Questo scarto riflette un approccio manageriale differente. Nelle organizzazioni meno mature, il coinvolgimento tende a essere episodico o consultivo: i collaboratori, se vengono ascoltati raramente incidono sulle scelte.

Nei Best Workplaces™, invece, il coinvolgimento è strutturale. I responsabili attivano canali continui di raccolta delle idee, restituiscono feedback e rendono visibile come i contributi vengano integrati nelle decisioni. Questo rafforza la responsabilizzazione diffusa e migliora la qualità delle scelte, perché incorpora prospettive più vicine all'operatività.



2026 diritti di riproduzione riservati

Dalle pratiche ai sistemi: il ruolo delle best practice

Le best practice confermano questa logica. In **Bending Spoons**, ad esempio, il coinvolgimento è abilitato attraverso canali Slack aperti come #product-ideas, dove chiunque può proporre nuove opportunità di business. Il valore non è solo nella raccolta delle idee, ma nella trasparenza del processo: il management legge, commenta e restituisce feedback in modo sistematico, rendendo visibile l'impatto dei contributi.

Analogamente, iniziative come il podcast "Inclusion Begins with Me" di **MetLife** mostrano come il coinvolgimento possa estendersi anche oltre i confini organizzativi, trasformandosi in uno strumento continuo di dialogo e inclusione.

Oltre l'ascolto: il vero fattore distintivo

Nel complesso, il dato evidenzia un punto chiave: il coinvolgimento non si esaurisce nella capacità di ascoltare le persone, ma nella possibilità di renderle parte attiva dei processi decisionali.

È proprio questa la chiave, passare da ascolto a partecipazione; questo è ciò che distingue le aziende Best e che contribuisce a generare livelli più elevati di fiducia, responsabilità e qualità dell'esperienza di lavoro.

Comunicazione

La base operativa della fiducia

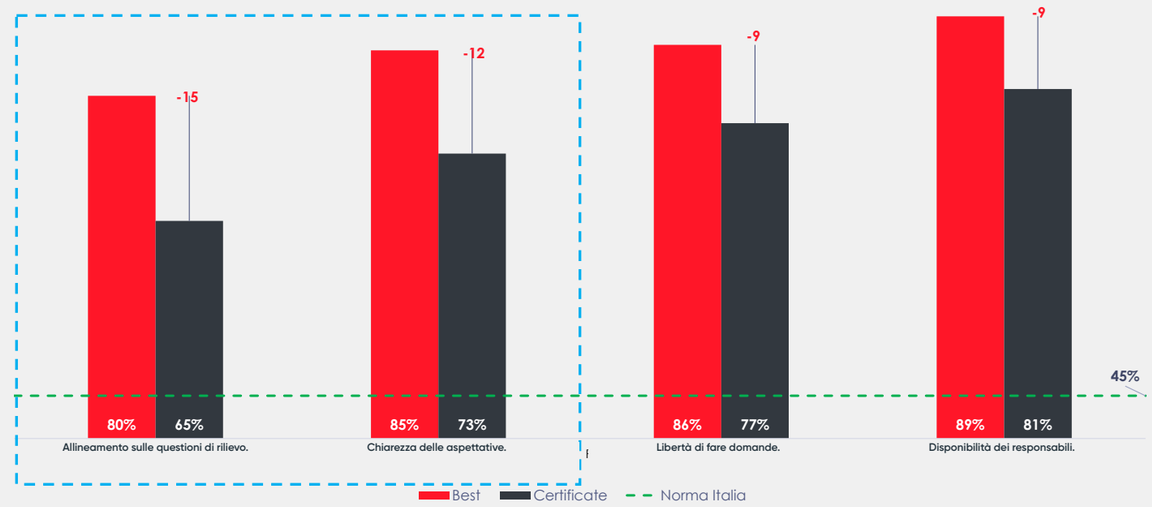
Trasparenza e accessibilità come driver critici

La comunicazione organizzativa non è semplicemente una questione di quantità di informazioni, ma di qualità del sistema con cui queste vengono condivise, interpretate e rese accessibili alle persone. In questo senso, rappresenta una leva concreta attraverso cui il management costruisce credibilità.

I dati mostrano differenze rilevanti tra aziende Best Workplaces™ e aziende Certificate, in particolare sugli elementi più strutturali della comunicazione. L'80% delle persone nelle Best dichiara di essere informato sulle questioni rilevanti e sui cambiamenti aziendali, contro il 65% delle Certificate (-15 punti). Analogamente, l'85% percepisce chiarezza nelle aspettative del management, rispetto al 73% (-12 punti). Anche sugli aspetti più relazionali il differenziale resta significativo: la possibilità di fare domande e ottenere risposte franche (86% vs 77%) e l'accessibilità dei responsabili (89% vs 81%) mostrano gap più contenuti, ma comunque rilevanti (-9 punti).

Tuttavia, la lettura più interessante emerge ampliando il confronto alla media nazionale,

2026 diritti di riproduzione riservati



che si attesta intorno al 45%. In questo scenario, il vero salto non è tanto tra aziende Best e Certificate, che rappresentano due livelli di maturità dello stesso modello, quanto tra queste organizzazioni e il mercato nel suo complesso.

Best e Certificate condividono infatti un'impostazione già evoluta della comunicazione, mentre la distanza rispetto alla media italiana evidenzia un gap strutturale: in molte organizzazioni la comunicazione non è ancora un sistema abilitante, ma resta un processo frammentato e poco efficace.

In questo senso, le aziende Best rappresentano l'eccellenza di un modello già maturo, mentre il vero discrimine competitivo si gioca tra chi ha costruito un sistema di comunicazione credibile e chi non lo ha ancora fatto.

Non solo informazione: un sistema di comunicazione

Il dato più interessante è la distribuzione del gap: le differenze maggiori si concentrano sugli elementi informativi e di chiarezza, mentre si riducono sugli aspetti di accessibilità.

Questo suggerisce che molte organizzazioni hanno sviluppato una comunicazione "relazionale" (disponibilità, apertura), ma faticano ancora a costruire un sistema informativo solido, capace di garantire allineamento continuo su obiettivi, cambiamenti e priorità.

Nelle organizzazioni Best, invece, la comunicazione non è lasciata all'iniziativa individuale dei manager, ma è progettata come un'infrastruttura organizzativa: strutturata, coerente e integrata nei processi.

Dalle iniziative ai modelli: il ruolo delle best practice

Le best practice mostrano chiaramente questo passaggio.

In **AbbVie**, la comunicazione è parte integrante della strategia: i leader aziendali utilizzano attivamente canali interni ed esterni per condividere visione, risultati e priorità, rafforzando trasparenza e allineamento. Parallelamente, iniziative come l'Accessibility Taskforce dimostrano come la comunicazione possa portare inclusione,

2026 diritti di riproduzione riservati

garantendo a tutte le persone accesso alle informazioni e possibilità di partecipazione.

Davines adotta un approccio sistemico alla comunicazione, combinando town hall globali, intranet, dashboard e workshop partecipativi. La trasparenza non è solo un valore dichiarato, ma una pratica operativa che consente alle persone di comprendere il proprio contributo rispetto alla strategia.

Anche il modello di **Sella** evidenzia la stessa logica: un ecosistema integrato di strumenti – intranet, newsletter, social interni, contenuti editoriali – progettato per garantire continuità, accessibilità e coinvolgimento su larga scala.

La comunicazione come leva strutturale

Nel complesso, emerge un punto chiave: la comunicazione efficace non si esaurisce nella disponibilità dei manager o nella qualità delle relazioni interpersonali.
Il vero differenziale delle aziende Best è la capacità di costruire un sistema di comunicazione che renda le informazioni accessibili, comprensibili e coerenti nel tempo.

È questa infrastruttura – più che le singole iniziative – che consente di ridurre l'incertezza, aumentare l'allineamento e sostenere livelli più elevati di fiducia all'interno dell'organizzazione.

Il vero differenziale delle aziende Best è la capacità di costruire un sistema di comunicazione che renda le informazioni accessibili, comprensibili e coerenti nel tempo.

Great Place To Work. | Quint

OLTRE LA PERFORMANCE

DATI PER DECIDERE E NAVIGARE IL CAMBIAMENTO

In contesti che cambiano rapidamente, i soli sistemi di performance management non sono più sufficienti per identificare, valorizzare e sviluppare i talenti. Serve un set completo di dati affidabili, oggettivi e predittivi, per guidare le scelte sulle persone.

39% **delle competenze** attualmente presenti saranno trasformate o diventeranno **obsolete entro il 2030**

Q SUITE

Compass Autoconsapevolezza

Horizon Potenziale

Switch Prontezza

Mirrors Reputazione

Impact Cambiamento

Growth Lab Sviluppo

Q-SUITE

DATA-DRIVEN TALENT MANAGEMENT

- Una suite integrata di soluzioni per misurare potenziale, prontezza e cambiamento, e orientare upskilling e reskilling in modo mirato e data-driven.
- Un approccio metodologico solido, scalabile a tutti i livelli dell'organizzazione, e potenziato dall'AI.
- Un'unica piattaforma per trasformare i dati in decisioni più consapevoli, eque e orientate al futuro.

MISURA LA TUA PRONTEZZA CON LA NOSTRA BEAI!
Behavioral Events Augmented Interview

www.quint.org info@quint.org

2026 diritti di riproduzione riservati

2026 diritti di riproduzione riservati

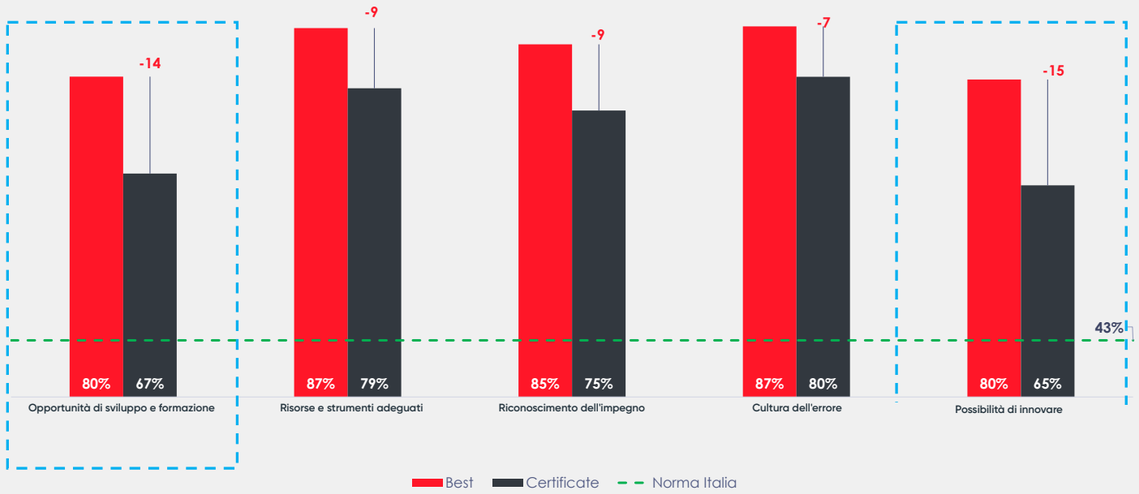
Supporto

Il riconoscimento del valore delle persone

Sviluppo, risorse e riconoscimento come driver della fiducia

Il supporto è una delle dimensioni in cui le persone percepiscono più chiaramente se l'organizzazione "mantiene le promesse" oppure no. Non riguarda solo gli strumenti o i programmi, ma il modo in cui l'azienda accompagna davvero le persone nel lavoro quotidiano e nella loro crescita. I dati mostrano uno scarto evidente tra aziende Best Workplaces™ e aziende Certificate, soprattutto su ciò che ha a che fare con la valorizzazione individuale. L'80% delle persone nelle Best afferma di avere opportunità concrete di sviluppo professionale, contro il 67% delle Certificate (-14 punti).
Ancora più marcato il tema del riconoscimento: 80% contro 65% (-15 punti). Sono proprio questi due elementi, crescita e valorizzazione, a segnare la differenza più netta. Sulle dimensioni più operative il gap resta, ma si riduce: disponibilità di risorse (87% vs 79%), supporto nei momenti di maggiore carico (85% vs 75%) e collaborazione tra colleghi (87% vs 80%). Qui emerge un modello simile, ma con livelli di intensità diversi.

Questi dati, se confrontati con la media nazionale del 43%, dimostrano come Best e Certificate non appiano più come mondi separati ma come sistemi già maturi ed evoluti. Il vero salto è rispetto al mercato: dove il supporto non è ancora percepito come continuo, ma episodico. Dove lo sviluppo esiste, ma non è accessibile a tutti. Dove il riconoscimento non è sistematico, ma occasionale. In questo scenario, le aziende Best non introducono qualcosa di radicalmente diverso, ma portano a piena maturità un modello che nelle Certificate è già presente, mentre nella media italiana resta ancora incompleto.



2026 diritti di riproduzione riservati

Dalla disponibilità al riconoscimento sistemico

Il dato più interessante riguarda la natura del divario: le differenze più ampie si concentrano sugli aspetti di riconoscimento e sviluppo, mentre risultano più contenute su quelli di supporto operativo.
Questo suggerisce che molte organizzazioni riescono a garantire strumenti e collaborazione, ma faticano a trasformare il supporto in una leva strutturale di valorizzazione delle persone.
Nelle aziende Best, invece, il supporto non si limita a "mettere le persone in condizione di lavorare", ma si traduce in un investimento continuo sul loro potenziale, rendendo visibile il valore del contributo individuale.

Dalle iniziative ai percorsi: il ruolo delle best practice

Le best practice mostrano chiaramente questo passaggio.
In **Booking**, il supporto si concretizza in un ecosistema di sviluppo continuo: accesso diffuso alla formazione, budget individuali per la crescita, programmi di mentoring aperti e percorsi mirati per gruppi sottorappresentati. Lo sviluppo non è un'iniziativa occasionale, ma una pratica quotidiana, integrata nel lavoro.
A questo si affianca un sistema strutturato di mobilità interna e progetti cross-team, che rende visibili e accessibili nuove opportunità di crescita, trasformando il percorso professionale in un'esperienza dinamica e non lineare.
Anche **AbbVie** adotta un approccio sistemico, attraverso programmi globali di sviluppo come il Learn. Develop. Perform. e iniziative come gli Employee Resource Groups, che combinano crescita professionale, networking e senso di appartenenza.

Il supporto come leva di valorizzazione

Nel complesso, emerge un punto chiave: il supporto efficace non coincide con la semplice disponibilità di risorse o strumenti.
Il vero differenziale delle aziende Best è la capacità di trasformare il supporto in un sistema strutturato di valorizzazione, in cui sviluppo, riconoscimento e crescita diventano parte integrante dell'esperienza di lavoro.
È questa evoluzione, da supporto operativo a valorizzazione del potenziale, che contribuisce a rafforzare il senso di appartenenza e a sostenere livelli più elevati di fiducia nel tempo.

È questa evoluzione, da supporto operativo a valorizzazione del potenziale, che contribuisce a rafforzare il senso di appartenenza e a sostenere livelli più elevati di fiducia nel tempo.

2026 diritti di riproduzione riservati

Accoglienza

Costruire appartenenza fin dal primo giorno

Il ruolo dell'esperienza iniziale e del clima quotidiano

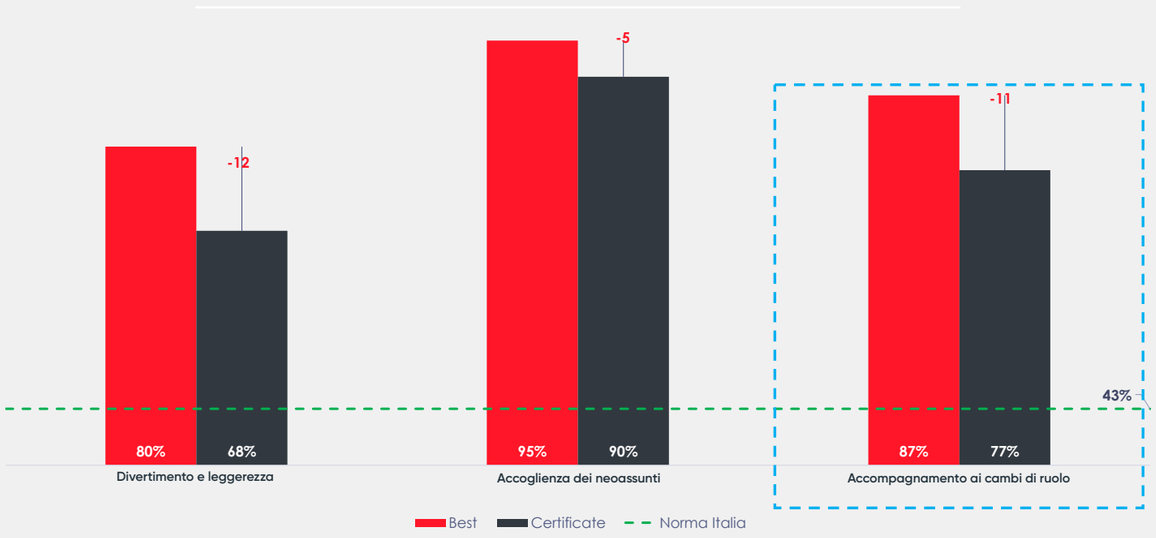
L'ingresso in azienda è solo il primo punto di contatto. Ciò che fa davvero la differenza è come, nei mesi successivi, le persone vengono integrate, accompagnate e messe nelle condizioni di orientarsi, costruire relazioni e contribuire in modo efficace. È in questa continuità che si misura la qualità dell'esperienza organizzativa.

I dati mostrano un quadro già molto solido nelle aziende Certificate, che raggiunge un livello di piena maturità nelle Best Workplaces™. Il 95% delle persone nelle Best dichiara che chi entra viene fatto sentire benvenuto, contro il 90% delle Certificate (-5 punti): un risultato elevato in entrambe le popolazioni, che indica come il processo di onboarding sia ormai ben presidiato.

Anche nei momenti di transizione interna si osserva la stessa dinamica: l'87% nelle Best si sente a proprio agio quando cambia ruolo o team, rispetto al 77% nelle Certificate (-11 punti). Qui le Best non introducono un modello diverso, ma portano a un livello più alto una pratica già presente.

Lo stesso vale per il clima quotidiano: l'80% delle persone nelle Best afferma che è possibile lavorare divertendosi, contro il 68% nelle Certificate (-12 punti). Anche in questo caso, la differenza è di intensità e continuità, più che di natura. Il confronto con la media nazionale, attestandosi intorno al 43%, chiarisce ulteriormente il quadro.

Certificate e Best condividono infatti un'impostazione già matura dell'accoglienza, in cui le persone vengono integrate in modo strutturato e consapevole. Le Best rappresentano l'eccellenza di questo modello, rendendolo più coerente, diffuso e stabile nel tempo. È proprio questa continuità a fare la differenza: nelle organizzazioni ad alta fiducia, l'accoglienza non è un momento, ma una condizione che accompagna l'intera esperienza di lavoro.



Dall'onboarding alla cultura diffusa

Il dato suggerisce una distinzione chiara: mentre l'accoglienza iniziale è ormai un processo relativamente consolidato, ciò che differenzia le aziende Best è la capacità di estendere questo approccio lungo tutto il ciclo di vita della persona in azienda.

Nelle organizzazioni meno mature, l'accoglienza è concentrata nei primi giorni o settimane. Nelle Best Workplaces™, invece, diventa una caratteristica continua della cultura organizzativa: ogni passaggio (ingresso, cambio ruolo, nuove collaborazioni) è gestito come un momento chiave di integrazione.

Questo contribuisce a ridurre le frizioni organizzative, accelerare l'adattamento e rafforzare il senso di appartenenza nel tempo.

Dalle iniziative alla cultura: il ruolo delle best practice

Le best practice mostrano chiaramente questo approccio evoluto.

In **Davines**, l'onboarding è un percorso strutturato e prolungato, che accompagna le persone per diversi mesi nella scoperta della cultura aziendale, favorendo la costruzione di relazioni e l'allineamento ai valori. Programmi come "The Beginning of Wonder" rendono esplicito il legame tra accoglienza e identità organizzativa.

Anche **Sella** adotta un modello simile con il programma "Welcome to Sella", un vero e proprio percorso di integrazione che combina contenuti formativi, momenti di confronto e networking, con l'obiettivo di costruire fin da subito un senso condiviso di appartenenza.

Parallelamente, iniziative come quelle sviluppate da **Ipsen** (eventi di team building, celebrazioni e momenti informali di condivisione) mostrano come l'accoglienza si estenda anche alla quotidianità, contribuendo a creare un ambiente relazionale positivo e inclusivo.

Nel complesso, emerge un punto chiave: l'accoglienza efficace non si limita a un buon onboarding, ma si traduce in una cultura diffusa di inclusione e apertura.
Il vero differenziale delle aziende Best è la capacità di rendere ogni persona, in ogni momento del suo percorso, parte integrante dell'organizzazione.
È questa continuità dell'esperienza, più che i singoli momenti formali, che contribuisce a costruire ambienti di lavoro in cui le persone si sentono davvero benvenute e motivate a dare il proprio contributo.

2026 diritti di riproduzione riservati

2026 diritti di riproduzione riservati

Performance e benessere nel lungo periodo

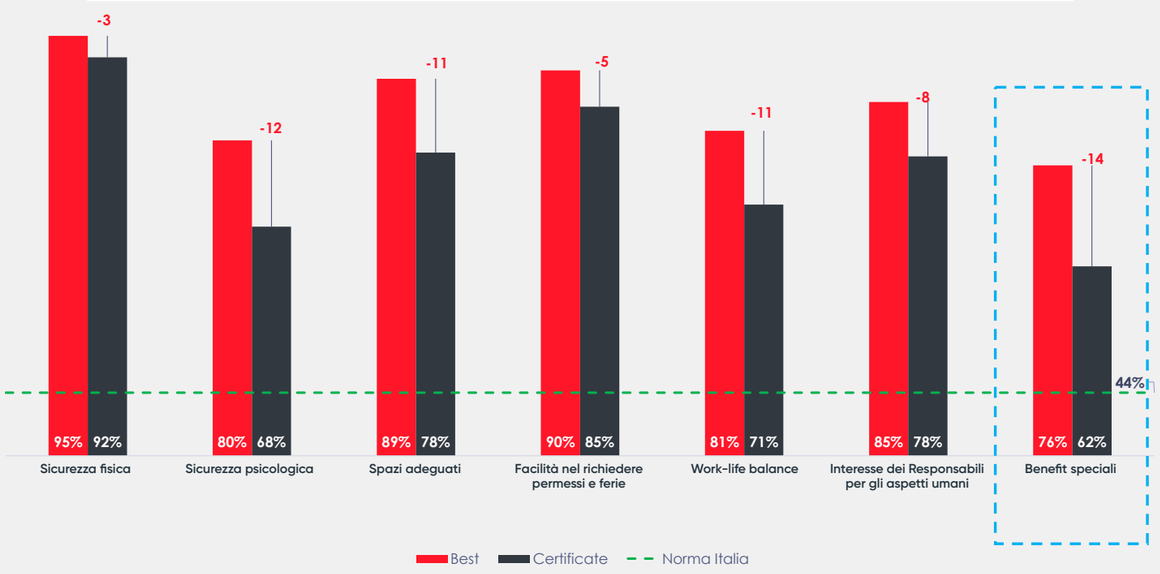
Sicurezza, benessere e attenzione alla persona

Non è nei processi formali che si misura la qualità di un'organizzazione, ma nella capacità di garantire alle persone condizioni di lavoro sane, sostenibili e coerenti.

I dati mostrano che, su alcune dimensioni, le aziende Certificate e i Best Workplaces™ condividono già una base molto solida. La sicurezza fisica è percepita dal 95% delle persone nelle Best e dal 92% nelle Certificate (-3 punti), mentre la disponibilità dei responsabili nei momenti di bisogno si attesta al 90% contro l'85% (-5 punti). Si tratta di ambiti ormai strutturati, su cui esiste una convergenza significativa.

La differenza si sposta su un piano meno visibile ma più decisivo: la qualità dell'esperienza nel tempo. L'80% delle persone nelle Best percepisce un ambiente psicologicamente sano, rispetto al 68% nelle Certificate (-12 punti). L'equilibrio tra vita e lavoro si attesta all'81% contro il 71% (-11 punti), mentre l'attenzione alla persona nella sua interezza raggiunge l'85% nelle Best rispetto al 78% (-8 punti). Anche i benefit seguono questa logica: 76% contro 62% (-14 punti), segnalando una diversa capacità di intercettare bisogni reali. La media nazionale si colloca intorno al 44%; il tema non è solo quanto le aziende Best facciano meglio delle Certificate, ma quanto entrambe si posizionino su un livello completamente diverso rispetto al contesto medio.

La distanza è particolarmente significativa proprio sulle dimensioni più evolute: sicurezza psicologica, equilibrio e attenzione alla persona sono gli ambiti in cui il sistema organizzativo italiano mostra ancora maggiore fragilità.



Questo rende la cura non solo un elemento distintivo delle aziende migliori, ma uno dei principali punti di discontinuità rispetto al mercato.

In questo scenario, le aziende ad alta fiducia non si limitano a performare meglio: rendono visibile un modello organizzativo più avanzato, in cui il benessere non è accessorio, ma parte integrante del funzionamento quotidiano.

Dalla sicurezza alla sicurezza psicologica

Il dato evidenzia un passaggio chiave: mentre la sicurezza fisica è ormai consolidata, ciò che distingue le aziende Best è la capacità di costruire un ambiente psicologicamente sicuro e sostenibile nel tempo.

La cura, in questo senso, evolve da dimensione "protettiva" a leva culturale. Non riguarda solo la prevenzione dei rischi, ma la qualità dell'esperienza quotidiana: la possibilità di esprimersi liberamente, di trovare equilibrio e di sentirsi riconosciuti come individui.

Nelle organizzazioni meno mature, questi elementi sono spesso trattati come iniziative isolate. Nei Best Workplaces™, invece, diventano parte integrante del modello organizzativo.

Dalle iniziative al sistema: il ruolo delle best practice

Le best practice mostrano chiaramente questa evoluzione.

In **Cisco**, programmi come WIN++ promuovono inclusione e partecipazione all'innovazione, creando contesti in cui le persone si sentono legittimate a contribuire, indipendentemente dal background.

Passiamo a Stryker: attraverso il suo programma Creating SAFE Spaces, lavora esplicitamente sulla sicurezza psicologica, offrendo strumenti concreti per costruire ambienti inclusivi in cui le persone possano esprimersi senza timore.

MetLife, con piattaforme come Globesmart, sviluppa la capacità delle persone di lavorare in contesti interculturali, rafforzando inclusione e collaborazione. Parallelamente, iniziative come l'Experimentation Gateway mostrano come la sicurezza psicologica sia anche una condizione abilitante per l'innovazione.

Infine, **TD SYNNEX** integra il tema della cura in programmi strutturati di inclusione e supporto, come No Barriers e A Mum is Born, che accompagnano le persone nei momenti più rilevanti della loro vita professionale e personale.

La cura come infrastruttura organizzativa

Nel complesso, emerge un punto chiave: la cura non è un insieme di iniziative di welfare, ma un'infrastruttura culturale che sostiene la qualità dell'esperienza di lavoro.

È questa continuità, più che i singoli interventi, che consente di costruire ambienti di lavoro ad alta fiducia, in grado di sostenere performance e benessere nel lungo periodo.

Il vero differenziale delle aziende Best è la capacità di integrare sicurezza, benessere e inclusione in un modello coerente, che accompagna le persone lungo tutto il loro percorso.

2026 diritti di riproduzione riservati

2026 diritti di riproduzione riservati

La voce delle persone: cosa funziona davvero (e cosa no)

L'analisi dei commenti aperti conferma i driver della fiducia: relazioni, qualità dell'esperienza e riconoscimento restano centrali

L'analisi dei commenti aperti rappresenta un livello di lettura complementare e fondamentale rispetto ai dati quantitativi: consente di comprendere non solo "quanto" le persone valutano positivamente o negativamente l'esperienza di lavoro, ma "perché".

I risultati mostrano una forte coerenza con quanto emerso nelle analisi precedenti. I temi più citati non sono casuali, ma riflettono con precisione i driver della fiducia già identificati a livello statistico.

Cosa rende davvero eccellente un ambiente di lavoro

Alla domanda su cosa renda l'azienda un eccellente ambiente di lavoro, emerge con chiarezza un elemento dominante: aiuto e supporto, citato nel 21% dei commenti.

Questo dato è particolarmente significativo perché evidenzia come la percezione di qualità dell'esperienza sia fortemente legata alla dimensione relazionale. Non sono le policy o i processi a essere citati per primi, ma il modo in cui le persone si aiutano, collaborano e si supportano reciprocamente.

Accanto a questo, emergono altri temi rilevanti: atmosfera (13%), collaborazione (12%) e management (11%). Anche in questo caso, si tratta di elementi che rimandano alla qualità delle relazioni e del contesto quotidiano.

Un aspetto interessante riguarda la distribuzione dei temi tra segmenti. Gli elementi come aiuto e supporto risultano più citati nelle aziende Best, segnale che nelle organizzazioni ad alta fiducia queste dimensioni non solo sono presenti, ma sono anche riconosciute e verbalizzate dalle persone.

Al contrario, temi come premio, benefit o alcune componenti più tangibili mostrano una distribuzione più disomogenea, indicando che da soli non sono sufficienti a definire un'esperienza eccellente.

Nel complesso, la word cloud restituisce un messaggio chiaro: ciò che rende un ambiente di lavoro davvero distintivo è la qualità del sistema relazionale, non la somma delle iniziative.

Cosa le persone vorrebbero cambiare

La seconda domanda – focalizzata su cosa migliorare – introduce una prospettiva speculare ma altrettanto coerente.

Il tema più citato è la retribuzione (19%), seguito da processi interni (17%) e comunicazione (16%). Qui il focus si sposta su elementi più strutturali dell'organizzazione.

È interessante osservare come questi temi risultino meno presenti nei commenti delle aziende Best e più frequenti nei segmenti con livelli di fiducia inferiori. Questo suggerisce che, quando l'esperienza complessiva è meno solida, emergono con maggiore forza le frizioni

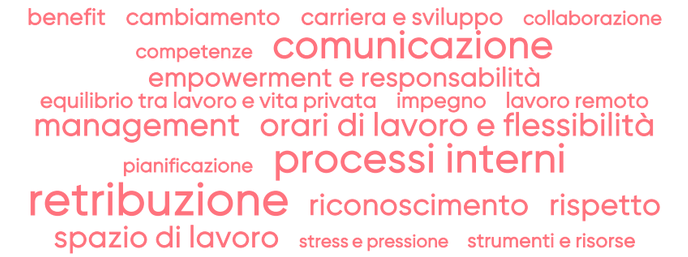
2026 diritti di riproduzione riservati

Domanda 1: C'è qualcosa di unico o speciale in questa azienda, che ne fa un eccellente ambiente di lavoro? *(n=34903 commenti)*



Frequenza			vs. Storico
21%		Aiuto e supporto	+1
13%		Atmosfera	0
12%		Collaborazione	+2
11%		Management	+1
10%		Rispetto	0
9%		Premura	0
9%		Impegno	+1
8%		Spazio di lavoro	+1
8%		Orari di lavoro e flessibilità	0
8%		Equilibrio tra lavoro e vita privata	+1

Domanda 2: Se potessi cambiare una cosa di questa azienda per renderla un ambiente di lavoro migliore, cosa cambieresti? *(n=38455 commenti)*



Frequenza			vs. Storico
19%		Retribuzione	+1
17%		Processi interni	+1
16%		Comunicazione	+2
13%		Orari di lavoro e flessibilità	0
13%		Management	+1
12%		Riconoscimento	0
12%		Spazio di lavoro	+1
12%		Rispetto	+1
10%		Empowerment e responsabilità	0
9%		Benefit	+1

2026 diritti di riproduzione riservati

organizzative e le percezioni di iniquità.
Anche elementi come orari di lavoro e flessibilità (13%), management (13%) e riconoscimento (12%) evidenziano gap significativi, confermando quanto già emerso nelle analisi sugli statement.
Un punto particolarmente rilevante riguarda la natura dei temi citati: mentre nella domanda positiva prevalgono dimensioni relazionali e culturali, nella domanda di miglioramento emergono aspetti più operativi e strutturali.
Questo indica che le persone tendono a riconoscere il valore dell'esperienza attraverso le relazioni, ma individuano le criticità principalmente nei meccanismi organizzativi.

Un messaggio chiave: la fiducia è relazionale, ma si rompe nei processi

L'integrazione tra le due domande restituisce una lettura particolarmente potente.
Da un lato, ciò che genera fiducia è la qualità delle relazioni: supporto, collaborazione, atmosfera. Dall'altro, ciò che la indebolisce è spesso legato a processi poco chiari, comunicazione inefficace e percezioni di iniquità.
In altre parole, la fiducia si costruisce nel quotidiano, ma può deteriorarsi rapidamente quando i sistemi organizzativi non sono coerenti con l'esperienza promessa.
Le aziende Best riescono a mantenere un equilibrio più solido tra queste due dimensioni: da un lato coltivano un contesto relazionale positivo, dall'altro presidiano con maggiore attenzione i processi chiave.

Dalle parole ai driver: coerenza con le analisi quantitative

Un ultimo elemento rafforza la solidità dell'analisi: la forte coerenza tra dati qualitativi e quantitativi.
I temi che emergono nei commenti – comunicazione, supporto, sviluppo, riconoscimento – coincidono con quelli identificati come prioritari nell'analisi di importanza delle variabili.
Questo allineamento conferma che i driver della fiducia non sono solo statisticamente rilevanti, ma anche percepiti e vissuti direttamente dalle persone.

	Frequenza	Best (13.588)	Certified (18.216)	Rest (3.099)
Aiuto e supporto	21%	-1	+1	-1
Atmosfera	13%	+1	0	-1
Collaborazione	12%	0	0	0
Management	11%	0	0	0
Rispetto	10%	0	0	0
Premura	9%	+2	-1	-3
Impegno	9%	+1	-1	0
Spazio di lavoro	8%	0	0	0
Orari di lavoro e flessibilità	8%	-1	0	+1
Equilibrio tra lavoro e vita privata	8%	+1	0	-1
Lavoro remoto	7%	0	0	-1
Riconoscimento	7%	0	0	+1
Innovazione	7%	+1	0	-1
Benefit	6%	+1	-1	0
Processi interni	6%	0	0	0
Stress e pressione	6%	0	0	+1



Legenda
Le differenze visualizzate su uno sfondo colorato sono quelle statisticamente significative.

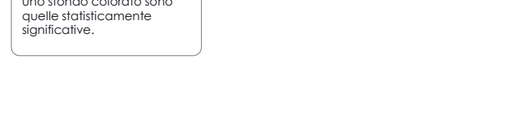
Memo – Come leggere il diagramma :
In questo ambito, il 21% dei commenti fa riferimento all'argomento "Aiuto e supporto". L'argomento è più discusso rispetto alla media, all'interno dei segmenti con i punteggi in blu (+). L'argomento è meno discusso rispetto alla media, all'interno dei segmenti con i punteggi in rosa (-).

2026 diritti di riproduzione riservati

Conclusione

Nel complesso, l'analisi dei commenti aperti restituisce un messaggio chiaro e coerente: le organizzazioni eccellenti non si distinguono solo per ciò che offrono, ma per come le persone vivono l'esperienza quotidiana.
La fiducia nasce dalla qualità delle relazioni, ma si consolida – o si indebolisce – nella capacità dell'organizzazione di rendere coerenti processi, comunicazione e sistemi di riconoscimento.
È in questo equilibrio che si gioca la vera differenza tra aziende Best e il resto del mercato.

	Frequenza	Best (13.076)	Certified (21.232)	Rest (4.147)
Retribuzione	19%	-2	+2	-3
Processi interni	17%	-1	+1	0
Comunicazione	16%	-2	+1	+3
Orari di lavoro e flessibilità	13%	-1	+1	-3
Management	13%	-2	0	+7
Riconoscimento	12%	-2	0	+5
Spazio di lavoro	12%	-2	+1	+2
Rispetto	12%	-2	0	+4
Empowerment e responsabilità	10%	-2	0	+3
Benefit	9%	-1	+1	-2
Cambiamento	9%	0	0	+1
Carriera e sviluppo	9%	-2	+1	-1
Lavoro remoto	8%	+2	0	-3
Equilibrio tra lavoro e vita privata	8%	0	+1	-3
Impegno	8%	-1	0	+2
Strumenti e risorse	7%	-2	+1	+2



Legenda
Le differenze visualizzate su uno sfondo colorato sono quelle statisticamente significative.

Memo – Come leggere il diagramma :
In questo ambito, il 19% dei commenti fa riferimento all'argomento "Retribuzione". L'argomento è meno discusso rispetto alla media, all'interno dei segmenti con i punteggi in blu (-). L'argomento è più discusso rispetto alla media, all'interno dei segmenti con i punteggi in rosa (+).

2026 diritti di riproduzione riservati

Il capitale umano come garanzia per la gestione dei rischi

Scopri come trasformare fiducia e impegno in uno scudo per proteggere valore e reputazione aziendali

Come misurare il rischio legato al capitale umano? Come trasformare i dati in azioni concrete? E come costruire un'organizzazione più resiliente proprio grazie al capitale umano?

Presentato in anteprima all'evento Best Workplaces Italia 2026, questo studio dimostra come investire sulle proprie persone possa favorire la propria resilienza nel tempo e contrastare l'inefficienza operativa. Uno strumento pratico per trasformare la cultura aziendale in una leva strategica di risk management e continuità del business.

In questo white paper troverai:

Il Capitale Umano come asset strategico: come fiducia e impegno mitigano attivamente i rischi operativi e proteggono il valore nel tempo;

KPI Social e Risk Management: misurare fiducia, sicurezza e leadership per favorire decisioni risolutive;

La Matrice dell'Extra Effort: identificare le criticità per una retention strategica;

Benchmark 2026: i dati esclusivi delle migliori aziende in Italia a confronto con la media nazionale.



#1
World's
Best
Workplace™

Best Workplaces™
Great Place To Work.
ITALIA 2026

Hilton
FOR THE STAY™

The *Great Insights* 2026

Inizia oggi il tuo percorso per diventare un great place to work su www.greatplacetowork.it

© Great Place to Work® Institute Italia Srl

+39 02.36768650

Great Place To Work®