



Leadership, ascolto, qualità delle relazioni e coerenza dei processi sono i fattori che incidono di più sulla fiducia dei dipendenti. Ecco le classifiche delle aziende italiane più virtuose secondo Great Place to Work | di **Mattia Schieppati**

Il buon posto di lavoro? Si costruisce ogni giorno

Non lo stipendio più o meno allettante, e nemmeno il bouquet di benefit che la direzione Hr può squadernare davanti al dipendente che bussa per un miglioramento della propria posizione, o che si siede per un colloquio di assunzione. Ma qualità della leadership, chiarezza della comunicazione, capacità di ascolto, relazioni tra le persone e, soprattutto, coerenza tra ciò che l'organizzazione dichiara e ciò che i dipendenti sperimentano ogni gior-

no. Sono questi i cinque comandamenti su cui si fondano lo spirito e la capacità di attrazione e di retention del «buon posto di lavoro» secondo i risultati che emergono dalle analisi quantitative e qualitative di *The great insights 2026*, il report con cui Great Place to Work Italia approfondisce e prova a dare una lettura ragionata di scenario ai dati, alle statistiche e alle pratiche delle aziende che ogni anno monitora attraverso una serie ormai consolidata di survey strutturate e

che popolano le attese classifiche dei Great Place to Work, i migliori luoghi di lavoro secondo le opinioni e l'esperienza dei collaboratori.

Il modello di misurazione parte da un concetto preciso e costituisce una lettura estremamente contemporanea delle imprese come elemento vivo e dinamico, non come somma di gerarchie e processi standardizzati: la qualità di un ambiente di lavoro dipende dalle relazioni quotidiane e la fiducia costituisce il denominatore comune

Best workplaces Italia - 2026

Pos	Super Large 1000+ee	Large 500-999ee	Medium Large 150-499ee	Medium 50-149ee	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	OCTOPUS ENERGY	MÉTHODE	CLOUDERA

attraverso cui valutarle. Il Trust index messo a punto dalla società che dal 1991 effettua in tutti i mercati del mondo analisi sulla cultura dell'ambiente di lavoro, misura questa dimensione attraverso cinque aree: credibilità, rispetto, equità, orgoglio e coesione. L'obiettivo è capire come sono percepiti leadership, comunicazione, gestione, collaborazione, organizzazione, politiche dei compensi, inclusione e sviluppo professionale. Il punto interessante è che non tutti questi fattori, nelle opinioni dei collaboratori hanno lo stesso peso. Il primo terreno su cui si costruisce la fiducia è la relazione con il management.

A destra, Beniamino Benedusa, dal luglio 2021 presidente di Great Place to Work Italia.

Conta che i responsabili sappiano manifestare chiaramente le proprie aspettative, informino le persone sulle questioni e sui cambiamenti rilevanti e mostrino un interesse effettivo verso suggerimenti e idee. In altri termini, la leadership è valutata nella pratica quotidiana: nella capacità di spiegare una decisione, assegnare con chiarezza un obiettivo, ascoltare una proposta e dare un riscontro.



«L'analisi delle variabili più rilevanti conferma che il cuore della fiducia non sta nelle iniziative, ma nei comportamenti quotidiani», sintetizza **Beniamino Bedusa**, presidente di Great Place to Work Italia. «Leadership, comunicazione, coinvolgimento e qualità dell'esperienza organizzativa emergono come leve decisive, non perché nuove, ma perché spesso difficili da rendere costanti e diffuse». Le risposte aperte dei dipendenti confermano quanto emerge dall'analisi statistica. Quando viene chiesto che cosa renda la propria azienda un eccellente ambiente di lavoro, il fattore citato più frequentemente è l'aiuto e il supporto reciproco, presente nel 21% dei commenti. Seguono l'atmosfera, con il 13%, la collaborazione con il 12% e il management con l'11%. Sono indicazioni significative perché

spostano l'attenzione dalla dotazione aziendale all'esperienza. Le persone descrivono positivamente il proprio posto di lavoro partendo soprattutto da come sono trattate e da come lavorano con gli altri. Premi e benefit contribuiscono alla valutazione, ma da soli non sono sufficienti a costruire un'esperienza considerata eccellente. Questo non significa che gli aspetti materiali siano irrilevanti.

Tra le variabili che distinguono maggiormente le aziende migliori compaiono anche benefit distintivi, opportunità di formazione e sviluppo professionale, qualità degli spazi di lavoro e capacità di accompagnare le persone quando cambiano attività o team. Ma il valore di questi strumenti dipende da come sono inseriti nell'esperienza complessiva. La formazione conta se è percepita come un'opportunità concreta di crescita; un cambio di ruolo funziona se l'organizzazione accompagna realmente la persona nella transizione; gli spazi incidono se facilitano il lavoro e le relazioni. È qui che si trova una delle differenze più importanti tra le aziende che ottengono la certificazione best e le altre organizzazioni analizzate (si vedano le classifiche in queste pagine). Le prime non sembrano necessariamente inventare strumenti radicalmente diversi: riescono piuttosto a integrare comunicazione, coinvolgi-

La classifica secondo le donne			
	Azienda	Settore	Dipendenti
1	TP	Professional Services	2.172
2	S.C. JOHNSON	Manufacturing & Production	212
3	BIOGEN	Biotechnology & Pharmaceuticals	104
4	KARL STORZ	Health Care	71
5	METLIFE	Financial Services & Insurance	152
6	BOOKING.COM	Information Technology	144
7	HILTON	Hospitality	967
8	SANTEN ITALY SRL	Biotechnology & Pharmaceuticals	81
9	ABBVIE	Biotechnology & Pharmaceuticals	1.494
10	PORTOLANO CAVALLO STUDIO LEGALE	Professional Services	76
11	CONTE.IT	Financial Services & Insurance	580
12	KIABI	Retail	506
13	BRISTOL MYERS SQUIBB	Biotechnology & Pharmaceuticals	397
14	DOMESTIC & GENERAL	Financial Services & Insurance	50
15	CAMERA COMMERCIO ITALO-GERMANICA	Professional Services	72
16	ELI LILLY	Biotechnology & Pharmaceuticals	1.689
17	SERVIER ITALIA	Biotechnology & Pharmaceuticals	376
18	JOHNSON & JOHNSON	Health Care	2.121
19	GRUPPO SEBACH	Industrial Services	120
20	STRYKER	Manufacturing & Production	283

mento, equità e attenzione alle persone all'interno dei processi ordinari. «Rappresentano l'eccellenza non perché introducono logiche radicalmente nuove, ma perché riescono a rendere coerente e sistemico ciò che in molte organizzazioni resta ancora frammentato», osserva Bedusa. Il monitoraggio individua però anche

un punto di fragilità che riguarda persino le aziende migliori: mantenere la qualità dell'esperienza nel tempo. Il Trust index tende infatti a diminuire con l'anzianità aziendale. Nelle Best workplaces passa dall'88% registrato tra chi è in azienda da meno di due anni all'83% nella fascia tra due e cinque anni, per poi stabilizzarsi tra l'81 e l'83%



I migliori per il target senior

	Azienda	Settore	Dimensioni
1	CISCO	Information technology Software	L
2	BRISTOL-MYERS SQUIBB	Biotechnology & Pharmaceuticals	M/L
3	SERVIER ITALIA	Biotechnology & Pharmaceuticals	M/L
4	FENIX PHARMA S.C.P.A.	Biotechnology & Pharmaceuticals	M/S
5	ALLIANZ TECHNOLOGY	Information technology	M/L
6	VIANOVA	Telecommunications	M/L
7	ABBVIE	Biotechnology & Pharmaceuticals	S/L
8	MICRON TECHNOLOGY	Manufacturing & Production	L
9	WIDE GROUP	Financial Services & Insurance	M/L
10	TIMAC AGRO ITALIA	Agricoltura	M/L
11	GALILEOLIFE	Health Care	M/S
12	REHAU	Manufacturing & Production	M/S
13	DHL	Transportation	S/L
14	ARTHUR D. LITTLE	Professional Services	M/S
15	TP	Professional Services	S/L
16	EXPERIAN	Information Technology	M/S
17	TD SYNEX	Retail	M/L
18	SAPIO GROUP	Manufacturing & Production	S/L
19	BIOGEN	Biotechnology & Pharmaceuticals	M/S
20	ASSIMOCO	Financial Services & Insurance	M/L

S/L = SUPER LARGE (1000EE+) L = LARGE (500-999EE) M/L = MEDIUM LARGE (150-499EE) M/S = MEDIUM SMALL (50-149EE)

nelle anzianità successive. Nelle aziende certificate la flessione è molto più pronunciata: dall'81% dei primi due anni si passa al 72% tra due e cinque anni e al 71% tra sei e dieci. È un dato che mette in discussione una parte delle strategie di employer branding. Le imprese hanno investito molto sull'attrazione dei talenti, sull'onbo-

arding e sulla qualità dei primi mesi di lavoro. Ma proprio il periodo successivo appare più difficile da gestire. Tra il secondo e il quinto anno le persone conoscono ormai l'organizzazione, hanno verificato la distanza tra aspettative e realtà e cominciano a valutare in maniera più critica opportunità di crescita, qualità del manage-

ment e funzionamento dei processi. «Costruire un buon ingresso non è sufficiente», sottolinea Bedusa. «La vera sfida è mantenere nel tempo un'esperienza coerente, capace di evolvere insieme alle aspettative delle persone». Non si tratta quindi soltanto di trattenere i dipendenti attraverso incentivi. Il problema è riprogettare l'esperienza nelle diverse fasi della permanenza in azienda: sviluppo professionale, mobilità interna, riconoscimento, aggiornamento delle competenze, responsabilità e qualità della relazione con il responsabile diventano progressivamente più importanti. L'analisi consente anche di capire che cosa determina il calo della fiducia. Le variazioni più consistenti riguardano innanzitutto comunicazione e leadership. Con l'aumentare dell'anzianità diminuisce la percezione che i responsabili tengano informate le persone sulle decisioni importanti, siano chiari sulle aspettative e mantengano coerenza tra ciò che dichiarano e ciò che fanno. Si indebolisce anche la possibilità percepita di porre domande e ottenere risposte chiare. Un secondo punto critico riguarda l'efficacia organizzativa: coordinamento del lavoro, distribuzione degli incarichi, disponibilità di risorse e strumenti. Il terzo investe l'ambiente e le relazioni, dalla percezione di lavorare in un contesto psicologicamente

Il segreto di Hilton: essere accoglienti per saper accogliere

Tre primati, un unico risultato. Hilton ha conquistato il primo posto assoluto nella classifica mondiale dei World's best workplaces di Great Place to Work 2026 e si conferma al numero uno anche in Italia, tra le aziende con più di mille dipendenti, oltre a guidare la graduatoria Best workplaces for trusted leadership. Un risultato che consolida una presenza ormai stabile ai vertici delle classifiche dedicate alla qualità del lavoro e che trova una spiegazione nella cultura manageriale costruita dal gruppo. Il punto di partenza è un principio semplice: la qualità dell'esperienza offerta agli ospiti dipende da quella vissuta dalle persone che lavorano negli hotel. «Quando ci prendiamo cura delle nostre persone, loro si prendono cura dei nostri ospiti», sintetizza il presidente e ceo **Chris Nassetta**. Una relazione che Hilton ha trasformato in un modello organizzativo fondato su fiducia, opportunità di crescita e attenzione al benessere. I giudizi dei dipendenti lo confermano. Il 97% considera competente la guida dell'azienda, il 95% ritiene che i responsabili agiscano in modo onesto ed etico e il 92% dichiara di essere informato sulle questioni e sui cambiamenti rilevanti.

La stessa percentuale riconosce la presenza di opportunità di formazione e sviluppo professionale. La formazione rappresenta uno degli investimenti strutturali del modello Hilton per i dipendenti. Dal 2022 il gruppo ha creato oltre 2,5 milioni di opportunità di apprendimento e sviluppo professionale, attraverso programmi che spaziano dalla Hilton University alla formazione linguistica, dal mentoring ai percorsi dedicati ai nuovi manager e ai futuri general manager. A questo si aggiunge un sistema di benefit pensato per incidere sull'esperienza quotidiana: programmi di viaggio a condizioni agevolate, periodi sabbatici retribuiti e iniziative che consentono ai dipendenti di prendersi tempo per progetti personali. Il 93% dei collaboratori riconosce che l'azienda propone benefit «unici e speciali». Il risultato è una cultura che riesce a tenere insieme crescita del business e crescita delle persone. Ed è probabilmente questa continuità, più che il singolo programma, a spiegare perché Hilton continui da anni a occupare le prime posizioni: la qualità del lavoro non viene trattata come una politica Hr separata, ma come una componente del modello di impresa.

I preferiti per la qualità della leadership

100-499 collaboratori	
1	JET HR
2	FENIX PHARMA S.C.P.A.
3	QUANTYCA
4	ADESSO.IT
5	ISSIMA
6	ATON - SOCIETÀ BENEFIT
7	PRESTITER
8	OLYMPUS
9	OCTOPUS ENERGY
10	CONTINENTAL
11	COFIDIS GROUP
12	METLIFE
13	SERVICENOW
14	SECTOR ALARM ITALY
15	AGILE LAB

FONTE: WWW.GREATPLACETOWORK.IT

500+ collaboratori	
1	HILTON
2	BENDING SPOONS
3	CISCO
4	ABBVIE
5	TP
6	CONTE.IT
7	MICRON TECHNOLOGY
8	ESPRINET
9	OPEN FIBER
10	VERISURE
11	MONDELEZ
12	UNOX
13	SALESFORCE
14	KIABI
15	AGOS



Sopra: Marco Ogliengo e Francesco Scalabrino, fondatori di Jet HR, startup italiana che opera nell'ambito delle risorse umane. A destra: Diego Pisa, ceo di TP-Teleperformance Italia.



SARA MINELLI/IMAGO ECONOMICA

sano alla fiducia tra colleghi. Il deterioramento, dunque, non deriva da un unico problema ma dall'accumularsi di piccole incoerenze organizzative. Le risposte alla domanda su che cosa i lavoratori vorrebbero cambiare completano il quadro. Al primo posto compare la retribuzione, indicata nel 19% dei commenti, seguita dai processi interni con il 17% e dalla comunicazione con il 16%. Seguono orari e flessibilità e management, entrambi al 13%, e riconoscimento al 12%. Ne deriva una distinzione utile per chi deve progettare politiche Hr. Ciò che rende positiva l'esperienza è descritto prevalentemente attraverso fattori relazionali; ciò che la deteriora è invece ricondotto soprattutto ai meccanismi organizzativi. In sintesi, la fiducia nasce nelle relazioni, ma può rompersi nei processi: procedure poco chiare, comunicazione inefficace, percezioni di iniquità o sistemi di riconoscimento incoerenti finiscono per mettere in discussione anche un buon clima aziendale.

Per le imprese, l'indicazione operativa è quindi evitare interventi generici. Se l'obiettivo è migliorare la qualità del lavoro, distribuire risorse su molte iniziative senza stabilire priorità rischia di produrre effetti limitati. L'analisi di Great Place to Work suggerisce invece di partire dalle variabili ad alta importanza e, soprattutto, di spostare il focus dalla progettazione dei programmi alla qualità della loro esecuzione quotidiana. Significa lavorare innanzitutto sui manager, perché è attraverso di loro che una parte rilevante della cultura aziendale diventa esperienza concreta. Ma significa anche verificare sistematicamente dove si creano differenze tra ciò che l'impresa promette e ciò che le persone sperimentano: nei passaggi di ruolo, nelle possibilità di crescita, nei criteri di riconoscimento, nella circolazione delle informazioni e nell'accesso alle opportunità. La questione diventa ancora più rilevante nelle organizzazioni in cui convivono generazioni diverse. Nei Best workplaces analizzati millennials e generazione X rappresentano la parte prevalente della popolazione, mentre cresce progressivamen-



Nella foto: Giorgio De Nardi e Piero Pescangegno, ceo e coo di Aton, azienda che fornisce servizi It.

Dove bussa la Gen Z

1	EDERA NORDEST
2	BENDING SPOONS
3	QUANTYCA
4	JET HR
5	ACCURACY
6	GROUPE ISAGRI
7	HILTON
8	MÉTHODE
9	KIABI
10	OCTOPUS ENERGY
11	FLORENCE ONE
12	AUXIELL GROUP
13	FIABILIS CONSULTING GROUP
14	ATON - SOCIETÀ BENEFIT
15	GLAS ITALY
16	REVERSE
17	CAFFEINA
18	UP2YOU
19	GRUPPO BREADERS
20	SECTOR ALARM ITALY

FONTE: WWW.GREATPLACETOWORK.IT

te la generazione Z. L'allargamento del range di età presenti porta nello stesso luogo di lavoro aspettative, linguaggi e bisogni differenti e rende meno efficace l'idea di un modello uniforme di gestione delle persone. Per questo il principio «for all» del modello Great Place to Work assume un significato operativo: un ambiente di lavoro può essere considerato realmente positivo quando la qualità dell'esperienza non è riservata ad alcune categorie, funzioni o livelli gerarchici, ma riesce a essere sufficientemente diffusa nell'organizzazione.

Il passaggio è dalla logica delle singole iniziative a quella del sistema. Un benefit può essere copiato. Un programma di welfare può essere replicato. Più difficile è riprodurre una cultura nella quale i manager comunicano con chiarezza, le persone vengono ascoltate, le decisioni sono percepite come eque e i processi mantengono nel tempo ciò che l'azienda promette. «La fiducia non si costruisce attraverso interventi isolati, ma attraverso la coerenza nel tempo», conclude Bedusa. «Non è un progetto, ma una respon-

sabilità continua del management». In organizzazioni chiamate a gestire contemporaneamente trasformazione tecnologica, nuove aspettative professionali e una crescente complessità generazionale, è proprio questa continuità a diventare un fattore competitivo: meno visibile di un nuovo benefit, ma molto più difficile da imitare.

(©riproduzione riservata)

C'è qualcosa di unico nella tua azienda che ne fa un eccellente posto di lavoro?

Il metodo di valutazione di Great Place to Work prevede, oltre ai dati qualitativi, anche una serie di domande aperte dirette alle persone che operano nell'organizzazione e consentono di comprendere non solo quanto le persone valutano positivamente o negativamente l'esperienza di lavoro, ma anche perché. La sintesi delle risposte consente all'azienda di misurare aree critiche e ambiti di miglioramento.

