

Voci di Valore

Nr. 77
Maggio 2026
Anno II

“La contrattazione di secondo livello deve essere scritta come una partitura per voci e orchestra, dove le voci sono quelle dei lavoratori e l’orchestra è formata dagli strumenti messi a disposizione dall’azienda per valorizzare i collaboratori, rendendo loro la vita più facile”.



Intervista con:

FILIPPO POLETTI

Giornalista, Autore, LinkedIn Top Voice e Docente

Un appuntamento con la cultura
del Lavoro e del Welfare a cura di

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

FILIPPO POLETTI, moderatore e Top Voice di LinkedIn Italia, è il giornalista italiano più seguito su LinkedIn con alle spalle più di 25 anni di collaborazioni professionali: dal 5 maggio 2017 cura, sempre su LinkedIn, la rubrica quotidiana #RASSEGNAVALOROIT. Milanese, classe 1970, TEDx speaker, il suo profilo è stato inserito da WikiMilano tra i protagonisti della metropoli. Per 14 anni ha lavorato in Fiera Milano S.p.A., rivestendo anche il ruolo di responsabile della comunicazione digitale degli eventi e delle manifestazioni espositive. Tra i suoi libri, pubblicati da Mondadori, Guerini, Egea, Franco Angeli e altre case editrici, "Smart Leadership Canvas: come guidare la rivoluzione dell'intelligenza artificiale", "Il lavoro da offrire, la proposta da accettare" e "Supervisor, i professionisti dell'AI". Docente di comunicazione all'Università degli Studi di Pavia, è formatore in aziende e Business School.

Sul tema dell'AI si è detto e si sta dicendo tutto e il contrario di tutto, il che non sempre aiuta a comprendere i benefici di questa evoluzione tecnologica e neppure a considerarne le criticità. Il tuo libro "Supervisor. I professionisti dell'AI" è a suo modo rivoluzionario perché si può leggere dialogando realmente con l'intelligenza artificiale. L'hai dedicato a medici, psicologi, infermieri, commercialisti, consulenti del lavoro, avvocati, notai, architetti e giornalisti i quali possono interagire con un assistente AI dedicato - accessibile tramite un QR code posto nella prima pagina - per porre domande, scritte o vocali, sui temi trattati nel testo. In che modo, secondo te, l'AI potrà cambiare il lavoro di HR Manager e Welfare Manager aziendali, ossia di chi si occupa di Persone nelle imprese ed in particolare del loro benessere?

L'intelligenza artificiale può contribuire

alla gestione delle risorse umane: penso al reclutamento e alla selezione, all'inserimento, alla formazione e allo sviluppo, alla gestione delle prestazioni, all'engagement dei collaboratori e alla gestione delle retribuzioni e del welfare. Provo a fare qualche esempio, senza la pretesa di essere esaustivo. Per quanto riguarda l'area della selezione, l'AI è in grado di velocizzare e snellire il processo di reclutamento in vari modi, dall'implementazione di chatbot nel sito web dell'organizzazione con la funzione di coinvolgere maggiormente i visitatori, all'interpretazione di grandi quantità di dati ricevuti con la scoperta di trend non ancora identificati. Per non parlare dell'analisi dei curriculum per identificare i candidati più adatti per una posizione, alla selezione dei candidati esclusivamente in base alle loro qualifiche, eliminando pregiudizi e garantendo un processo di reclutamento equo, laddove il dataset non sia viziato. Altrettanto interessante è l'utilizzo nell'ambito dell'inserimento: l'AI può automatizzare il processo di onboarding, rendendolo un processo self-service, consentendo ai neoassunti di coordinarsi facilmente con il team, in cui sono stati inseriti, contribuendo a snellire diverse attività finora svolte manualmente, come la compilazione di moduli e documenti. In merito alla formazione e allo sviluppo, l'AI può scoprire eventuali gap nelle competenze dei dipendenti, creando piani di formazione personalizzati in base alle necessità di apprendimento, analizzare le metriche inerenti alla formazione e automatizzare il processo di apprendimento, creando ad esempio video che possono essere utilizzati ripetutamente e tradotti in lingue diverse. Venendo alla gestione delle prestazioni, l'AI può essere utilizzata per migliorare tutte le fasi del processo di performance management (dal monitoraggio in tempo reale degli obiettivi stabiliti all'integrazione del modello di valutazione, alla raccomandazione di premi più adeguati per favorire il raggiungimento degli obiettivi). Interessante, poi, è l'ambito dell'engagement dei collaboratori. L'AI può aiutare i collaboratori a comunicare in maniera più libera, dando loro la possibilità di fornire feedback (positivi o negativi) in tempo reale a chi gestisce le

risorse umane. Infine, in merito alla gestione delle retribuzioni e del welfare, l'AI può essere uno strumento utile per stabilire un livello di equità nella retribuzione dei collaboratori, creando, con l'aiuto dei big data, un sistema di supporto intelligente alla valutazione delle retribuzioni e all'erogazione dei benefit. Grazie all'analisi dei big data, l'AI può raccogliere dati storici e rilevanti, da utilizzare per prevedere le tendenze future della retribuzione dei dipendenti e dell'offerta di pacchetti di welfare. Soluzioni, in poche parole, che aumentino il loro livello di benessere e, dunque, di soddisfazione.

Ultimamente ti sei occupato della storia di alcuni imprenditori di successo (ad esempio quella di Alfredo Moratti, patron di Amica Chips, pubblicata da Mondadori). Durante questo lungo lavoro di ricostruzione di vite e di vicende, umane ed aziendali, il ruolo del benessere organizzativo e dell'attenzione alla cura delle relazioni e delle Persone emerge con chiarezza. Queste tue ricostruzioni cosa ci raccontano, a quest'ultimo proposito, circa il modo di fare impresa e della capacità di creare impatti positivi?

Il management è "uso" e "cura": "uso", perché ai collaboratori si chiede di svolgere un determinato compito. Ma, allo stesso tempo, presa in carico delle loro esigenze. È ciò che emerge dalle tante storie virtuose di imprese che ho raccontato negli ultimi 10 anni, che si sono prese cura dei lavoratori. Penso al modello di Luxottica, che anche nel 2026 ha confermato un premio di risultato di Luxottica per i 13 mila lavoratori in Italia fino a 4.095 euro lordi laddove il collaboratore scelga la conversione in beni e servizi di welfare. Oppure, restando al Nord Italia, al caso del Gruppo Beltrame, che ha intrapreso da tempo un percorso di innovazione

"La grande mole di bonus (siano essi statali, regionali o comunali) non aiuta i lavoratori a districarsi in questo ambito. Occorre colmare le falle informative".

sociale che pone la valorizzazione delle persone al centro della strategia di welfare aziendale: le tante iniziative non nascono come degli interventi isolati, ma si inseriscono organicamente all'interno del programma "Belcare", che va dalla tutela del benessere fisico e della salute dei collaboratori al sostegno alla famiglia, alla semplificazione quotidiana con la lavanderia e il calzolaio in azienda, fino al benessere nell'ambiente lavorativo. Gli esempi virtuosi sono, per fortuna tanti. È il "modello di Adriano Olivetti", per andare in Piemonte, quello che amava ripetere queste parole: "Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica".

Oltre che giornalista, autore di numerosi libri e Top Voice di LinkedIn, sei anche diplomato in musicologia al Conservatorio di Milano. Uno dei tuoi libri è intitolato, non a caso, "L'arte dell'ascolto: musica al lavoro". Cosa serve oggi in azienda perché "cambi la musica" e si diffondano maggiormente pratiche organizzative che consentano ai lavoratori di ritrovare senso e significato nel lavoro che svolgono?

Serve aprire gli occhi. Mi ha colpito molto l'incremento di annunci di lavoro in Italia (+2% a marzo 2026 rispetto a dicembre 2025) a cui, però, fa da contraltare il fatto che gli stipendi sono fermi al palo. Come evidenziato dall'Indeed Hiring Lab, gli stipendi pubblicizzati nel nostro Paese (ossia mostrati negli annunci di lavoro) non superano lo stress test della crescita dei prezzi di questi anni. In un recente bollettino della Banca d'Italia è arrivata questa pungolatura rivolta alle aziende: "I contratti in attesa di rinnovo, da cui potrebbe derivare un'accelerazione delle retribuzioni, riguardano solo una quota ridotta dei lavoratori del settore privato (circa il 12 per cento)". Dove

voglio arrivare? Alla necessità di sviluppare la contrattazione di secondo livello, adattando il contratto di primo livello (il CCNL) alle specifiche esigenze di produttività, welfare e orari della singola azienda. Provo a continuare sulla metafora musicale suggerita dalla domanda: la contrattazione di secondo livello deve essere scritta come una partitura per voci e orchestra, dove le voci sono quelle dei lavoratori e l'orchestra è formata dagli strumenti messi a disposizione dall'azienda per valorizzare i collaboratori, rendendo loro la vita più facile. Nel libro "Il lavoro da offrire, la proposta da accettare", ho ripreso il concetto di "remunerazione integrata", evidenziando come oggi lo stipendio sia solo una componente di un sistema più ampio, il "total reward", che comprende, appunto, benefit, flessibilità, partecipazione e welfare. La remunerazione giusta è quella che tiene conto delle reali esigenze dei lavoratori e, per questa ragione, deve essere costruita come un "menù personalizzato", non come un pacchetto standard. L'obiettivo finale dev'essere quello di migliorare la qualità della vita delle persone e non solo quello ottimizzare il costo del lavoro».

La tua newsletter "Rassegnalavoro.it"

presenta mensilmente delle "buone notizie" che spesso illustrano esempi di eccellenza che riguardano il Welfare Aziendale. Tra questirientrano i casi, sempre più frequenti, di piani di welfare che includono, oltre ai tradizionali Fringe&Flexible Benefit, anche i Public Benefit, ossia l'offerta dei numerosi bonus monetari previsti dal nostro sistema di Welfare Pubblico che sono in grado di dare ulteriore sostegno al reddito dei lavoratori (spesso anche di valore superiore rispetto a quello generato dal Welfare Aziendale). Come nell'intervista dell'anno scorso, chiediamo una tua opinione su questa evoluzione del Welfare Aziendale.

Sono strumenti molto efficaci per sostenere il reddito dei lavoratori, ma necessitano di essere comunicati bene. Il principale problema è che molte persone non conoscono ancora queste misure disponibili e non sanno come chiederle, con il rischio di non riscuoterle. Allo stesso tempo, la grande mole di bonus (siano essi statali, regionali o comunali) non aiuta i lavoratori a districarsi in questo ambito. Serve, da una parte, colmare le falle informative come fa Bonoos e, dall'altro, superare, da parte della mano pubblica, la logica degli interventi spot, imboccando la strada della riforma strutturale del sostegno al reddito.