

# Voci di Valore

numero **cinquantacinque**  
*Dicembre 2025*

*“C’è un interesse crescente verso soluzioni che uniscono risorse pubbliche e iniziative aziendali perché permettono di ampliare la copertura dei bisogni”.*



## Intervista con: **CECILIA EXACOUSTOS**

Head of Health & Talent - Aon Italia

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

**bonoos**

In questo numero abbiamo intervistato:

**CECILIA EXACOUSTOS**, Head of Health & Talent in Aon Italia. Laureata in Economia & Management presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi, ha iniziato la sua carriera nel 2015 e dopo aver ricoperto diversi ruoli, tra cui Head of Welfare e Wellbeing Solutions sviluppando piani e strategie volti a promuovere la diffusione di una cultura del benessere in azienda, dal 2025 ricopre il ruolo di capo della Divisione. Negli ultimi dieci anni di consulenza, ha lavorato ad un'ampia gamma di progetti volti a supportare gli obiettivi strategici di breve, medio e lungo periodo delle aziende clienti di diversi settori e dimensioni. Crede fortemente che l'investimento nella salute e nel benessere aziendale non sia solo uno strumento strategico per attirare e mantenere i talenti, ma sia fondamentale per garantire la prosperità delle aziende e permettere loro di raggiungere un livello più elevato di sostenibilità e successo.

**Dal cd. "Big Bang" del Welfare Aziendale, provocato dalla Legge di Stabilità 2016 e dagli sviluppi della contrattazione nazionale, sono passati dieci anni. Quali sono state le "conquiste" del Welfare Aziendale e quali sono le sue perduranti debolezze?**

In questi dieci anni, il Welfare Aziendale ha fatto molta strada. È passato da essere un tema marginale a diventare parte integrante delle strategie HR, con un'attenzione crescente al benessere, alla flessibilità e alla crescita professionale. Le aziende più lungimiranti lo hanno trasformato in una leva per attrarre e trattenere talenti, migliorando l'esperienza dei dipendenti e generando valore anche per il business. Ma ci sono ancora ostacoli da superare. Soprattutto tra le PMI, il welfare è ancora percepito come una voce di costo più che un investimento. E questo frena la sua diffusione. Inoltre, solo una parte delle

aziende riesce a misurare davvero l'impatto dei programmi sul coinvolgimento e sulla produttività. Serve una maggiore cultura del ROI, governance più strutturata e strumenti che aiutino anche le realtà più piccole a cogliere il valore sociale ed economico del welfare.

**Come sta evolvendo la cultura dei manager delle Direzioni del Personale? Il Welfare Aziendale è uno strumento di saving e di scambio economico o c'è anche chi ne ha colto in profondità la portata "sociale"?**

Sì, la cultura sul welfare sta cambiando e lo vediamo dalle richieste che riceviamo dalle aziende e da come sta evolvendo di riflesso la nostra offerta. Gli HR guardano con crescente attenzione non solo all'attivazione di Piani di Flexible Benefit, ma a soluzioni che sostengono salute fisica ed emozionale, mobilità, genitorialità e cura dei familiari, perché è lì che si gioca l'equilibrio tra lavoro e vita privata e, di conseguenza, la capacità delle persone di essere serene e coinvolte a lavoro. E questa visione non è solo valoriale, ma perfettamente allineata alle aspettative dei lavoratori. Dall'Aon Employee Sentiment Study 2025 emerge che in Italia il 49% dei dipendenti si aspetta che il proprio datore di lavoro supporti il loro benessere. In un contesto in cui i salari nominali aumentano, ma il potere d'acquisto rimane fragile, il welfare aziendale dimostra quindi una portata sociale crescente: riduce vulnerabilità quotidiane, e rafforza la relazione tra azienda e persone.

**La tecnologia ha aiutato la diffusione delle prassi: è un merito che va riconosciuto ai Provider. Nel settore in cui operate si stanno affacciando i nuovi player del fin-tech e anche la spinta verso la digitalizzazione e l'uso di sistemi basati sull'A.I. si sta facendo strada. Che scenario possiamo immaginare per il Welfare Aziendale di domani?**

Il futuro del Welfare Aziendale sarà sempre più digitale e su misura. L'intelligenza artificiale sta cambiando il modo in cui le aziende progettano e offrono i benefit: non si tratta solo di automazione, ma di capire davvero i

bisogni delle persone. Chatbot, assistenti virtuali e analisi predittive aiutano i dipendenti a orientarsi meglio tra le opzioni disponibili e a ricevere suggerimenti personalizzati. I nuovi player fintech e le soluzioni basate su AI stanno rendendo il settore più dinamico, ma anche più complesso. Per questo, sarà fondamentale scegliere partner affidabili e attenti alla qualità. In sintesi, ci aspettiamo un Welfare più intelligente, inclusivo e capace di generare valore reale per le persone.

L'innovazione dei Piani di Welfare Aziendale sta passando anche dall'integrazione dei "Public Benefit" (bonus e agevolazioni di fonte statale, regionale e comunale) che si affiancano ai tradizionali Flexible&Fringe Benefit dando maggiore robustezza economica alle risposte ai bisogni sociali dei lavoratori. Su questo tema e dal vostro osservatorio quale impressione avete ricavato dialogando con i vostri clienti e prospect?

**"In un contesto in cui i salari nominali aumentano, ma il potere d'acquisto rimane fragile, il welfare aziendale dimostra quindi una portata sociale crescente: riduce vulnerabilità quotidiane e rafforza la relazione tra azienda e persone".**

Dalle conversazioni con i nostri clienti e prospect emerge un interesse crescente verso soluzioni che uniscono risorse pubbliche e iniziative aziendali perché permettono di ampliare la copertura dei bisogni. Per molte persone accedere a bonus statali o locali è complesso per via di informazioni frammentate, iter poco intuitivi e scadenze difficili da gestire. Qui le aziende possono giocare un ruolo chiave non sostituendosi allo Stato, ma facilitando l'utilizzo di strumenti già esistenti e spesso sottoutilizzati. È una collaborazione virtuosa che riduce sprechi di opportunità e genera valore reale. La nostra integrazione in single sign-on con Bonoos risponde proprio a questa esigenza: rendere semplice ciò che è utile. Una piattaforma unica, intuitiva, che consente agli HR di offrire un'esperienza completa e più inclusiva. Un passo concreto verso un welfare più accessibile, capace di trasformare le misure pubbliche in benefici immediati per le persone.