

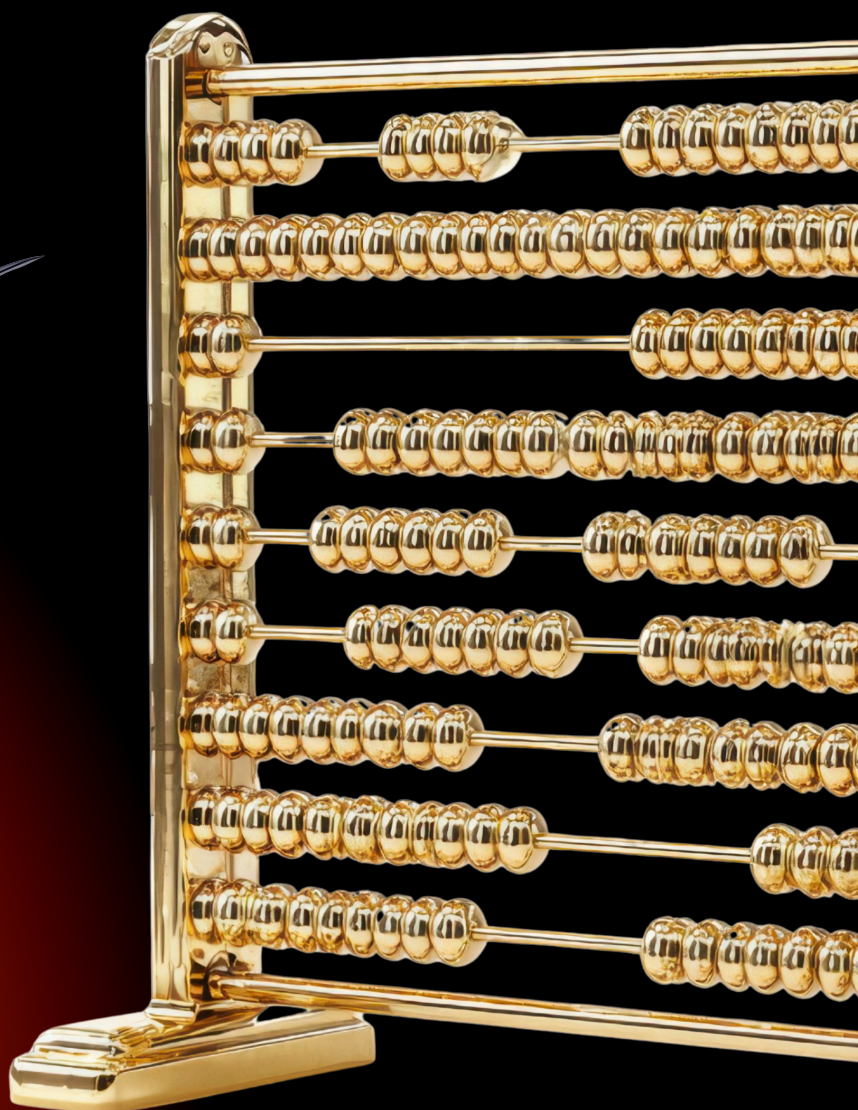
soldo

Liberate finance.
Accomplish more.

La zona grigia

Il nodo della fiducia nelle
spese aziendali

Report su sondaggio



Introduzione

Le policy che normano le spese aziendali nascono per essere semplici. Una volta scritte e condivise, dovrebbero dare ai dipendenti la sicurezza di spendere nel modo giusto. Ma ciò che sembra chiaro sulla carta, spesso si rivela molto diverso nella pratica.

Ed è qui che ci si trova nella zona grigia.

I dipendenti sono spesso insicuri, si chiedono se la loro richiesta verrà respinta o accettata, e se valga la pena fare lo sforzo a fronte di una spesa minima. Alcuni rinunciano a chiedere il rimborso e si accollano il costo. Altri evitano del tutto di acquistare qualcosa, anche se quella spesa sarebbe utile al business.

I responsabili finanziari, invece, vedono la situazione in modo diverso. Molti credono che i propri team comprendano bene le regole e i processi, ma l'esperienza dei dipendenti racconta tutta un'altra storia.

Trovarsi sulla linea tra il sapere e il non sapere è fonte di stress. Inoltre, nasconde un costo rilevante: induce i dipendenti ad anticipare di tasca propria, togliendo alle aziende visibilità e controllo sulle spese aziendali.

In Soldo affrontiamo questo fenomeno ogni giorno. Collaboriamo con i CFO e i responsabili finanziari di tutta Europa che vogliono sostituire la confusione con chiarezza e conformità. Per questo abbiamo condotto una ricerca approfondita che illustra il problema e mostra anche le possibili soluzioni.



Metodologia

Abbiamo chiesto a 1.660 tra responsabili finanziari e dipendenti in Italia e Regno Unito come vivono la gestione delle spese. La ricerca è stata condotta tra agosto e settembre 2025.

- 650 dipendenti in Italia e 1.010 nel Regno Unito.
- 250 finance leader in Italia e 250 nel Regno Unito con i seguenti ruoli: Business Owner / Managing Director (MD), Chief Financial Officer (CFO), Financial Controller (FC), Finance Manager, Finance Transformation Manager, Financial Director (FD), Head of Finance, Vice President (VP) of Finance.

Executive summary

I responsabili finanziari pensano che le regole sulle spese siano chiarissime. La maggior parte dei dipendenti non la pensa così, e questo divario diventa un nodo da sciogliere.



In Italia, quasi la metà dei dipendenti esita prima di presentare una richiesta di rimborso (**45%**). Nel Regno Unito, la percentuale è ancora più alta (**55%**).



Un altro **28%** in Italia evita proprio di spendere, anche se potrebbe favorire le attività dell'azienda; nel Regno Unito il dato sale al **38%**.



Due dipendenti su cinque (**IT: 39%, UK: 41%**) acquistano qualcosa per lavoro senza mai richiedere il rimborso.



Circa una richiesta su cinque viene respinta (**IT: 19%, UK: 18%**), segno che le policy non sono così chiare.

Dal lato dei responsabili Finance la percezione è diversa:



70%

Tre quarti (70%) nel Regno Unito credono che i dipendenti conoscano le regole.



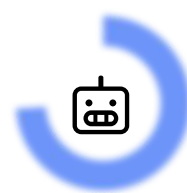
58%

In Italia, oltre la metà (58%) concorda e quasi un terzo (29%) non vede alcun ostacolo alla presentazione delle note spese.



47%

Nelle PMI (50-99 dipendenti) i dati restano simili, anche se in Italia quasi la metà dei leader (47%) riconosce margini di miglioramento.



74%

Quasi tre quarti dei leader UK (74%) temono ricevute false generate con l'AI.



41%

In Italia, solo 4 su 10 (41%) condividono questa preoccupazione.

Questa distanza tra percezione e realtà si traduce in spese non rimborsate, costi nascosti e dipendenti che ne pagano il conto.

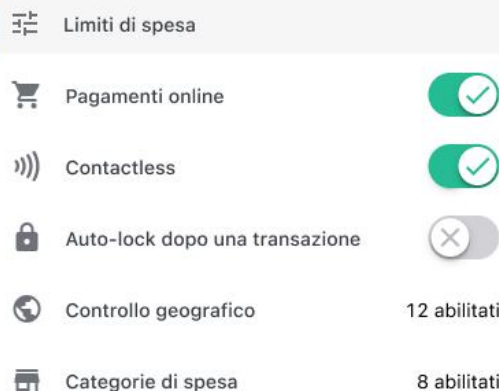
Lo stress è un altro fattore chiave: ben un quarto dei dipendenti (**IT: 25%, UK: 23%**) trova la gestione delle spese troppo stressante. Per i responsabili Finance si tratta di pochi semplici passaggi, ma per i dipendenti è un processo ansiogeno e faticoso.

Poi c'è il tema delle frodi:

Il risultato? Un'ennesima zona grigia: la frode con l'AI è un pericolo immediato o solo una minaccia futura?

Il costo di vivere in quest'area sfumata è evidente: perdita di tempo, di denaro e di fiducia. La soluzione non è aumentare i controlli a posteriori, ma fornire regole chiare e strumenti integrati che rendano automatica la conformità e naturale la fiducia.

Con Soldo, le aziende possono ridisegnare quest'area: al posto delle policy statiche su carta, offrire ai dipendenti carte aziendali con controlli incorporati e tracciabilità digitale. I dipendenti si sentono supportati, i leader hanno il controllo e le aziende ottengono una visione completa delle proprie spese.





Il nodo della fiducia:

prospettive diverse sulle stesse sfide

La maggior parte dei dipendenti non si sente sicura quando si tratta di spese aziendali.

In Italia, quasi la metà della forza lavoro (**45%**) esita prima di presentare una nota spese; la percentuale è appena superiore (**55%**) nel Regno Unito. Due dipendenti su cinque (**IT: 39%, UK: 41%**) acquistano beni per lavoro senza mai richiedere il rimborso. In UK un altro **38%** evita proprio di spendere, contro il **28%** in Italia.

Quali pensieri o sentimenti hai provato nel decidere se presentare una nota spese?

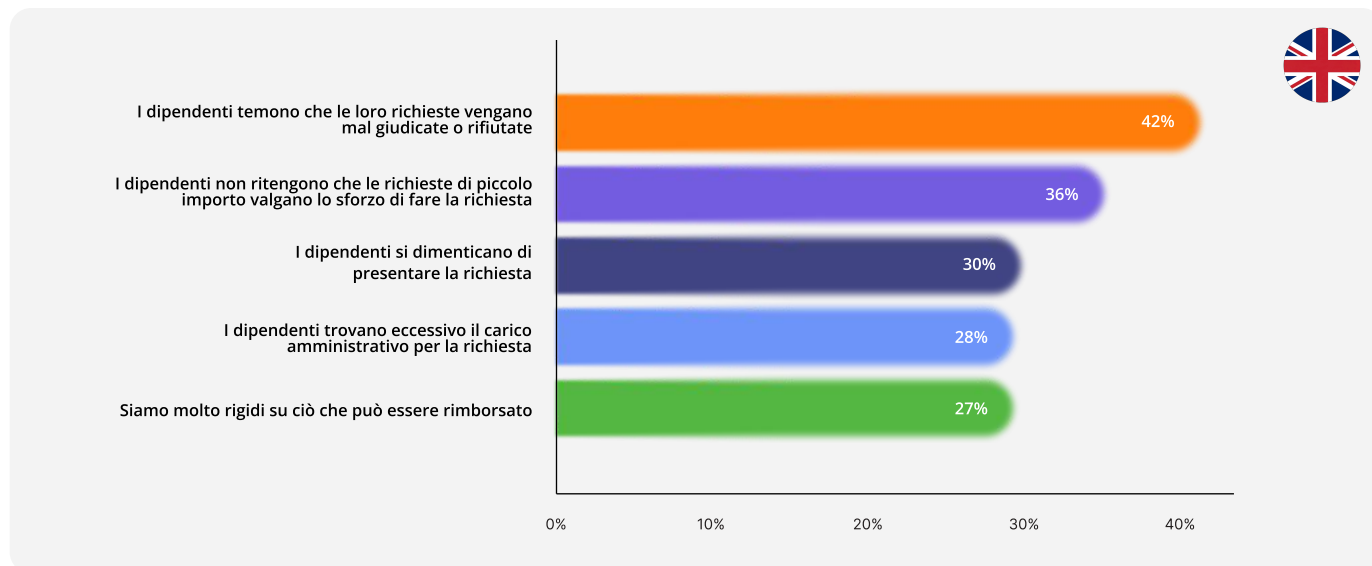
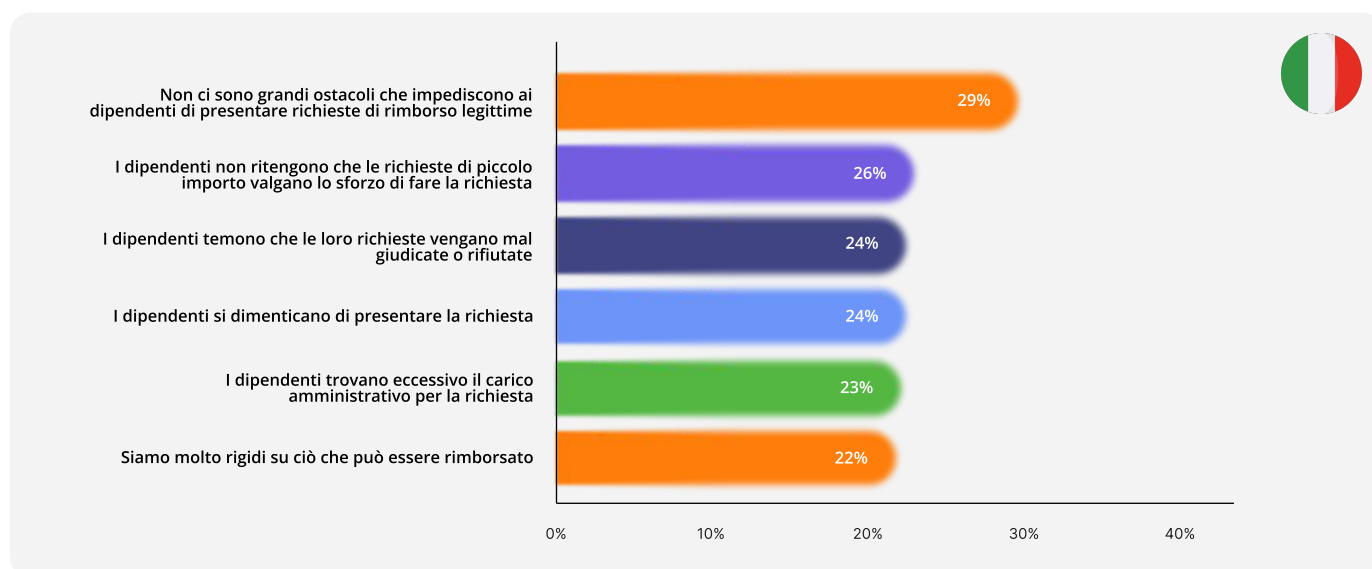
		
Non ho mai esitato con spese legittime	28%	21%
Ho fiducia nell'approvazione	28%	24%
Timore di rifiuto	12%	8%
Ho pagato di tasca mia	12%	13%
Policy poco chiara	10%	8%
Ansia del giudizio dei colleghi	7%	4%
L'importo è troppo basso perché valga la pena richiedere il rimborso	11%	17%
Ho dubbi sull'ammissibilità	12%	10%
Troppa burocrazia	16%	22%
Imbarazzo nel presentare la richiesta di rimborso	10%	4%

In caso di dubbi, i dipendenti tendono a non rivolgersi al Finance. Solitamente si affidano ai manager (**IT: 36%, UK: 46%**). Solo uno su cinque chiede direttamente al Finance (**IT: 20%, UK: 14%**). Le policy, dunque, pur chiare sulla carta, vengono filtrate dai manager, frammentando controllo e supervisione.

La fiducia è fragile: solo il **39%** dei dipendenti UK sa con certezza cosa può essere rimborsato; un **6%** ammette apertamente di non sentirsi affatto sicuro. Un **1%** non sa nemmeno se esista una policy formale. In Italia i dipendenti mostrano maggiore sicurezza: il **51%** afferma di sapere cosa può essere rimborsato.

Dal lato dei responsabili Finance, la visione è diversa: oltre due terzi in UK (**69%**) credono che i dipendenti capiscano le regole; in Italia più della metà (**58%**) è d'accordo e quasi un terzo (**29%**) non vede ostacoli alle richieste. Dove i dipendenti vedono solo stress e incertezza, i responsabili non vedono alcun problema.

Secondo te, nella tua azienda, quali sono – se ci sono – i principali ostacoli che impediscono ai dipendenti di presentare richieste di rimborso spese legittime?



Tra le piccole imprese (50-99 dipendenti), la dimenticanza emerge come un problema significativo per il **34%** in Italia e il **38%** dei responsabili finanziari nel Regno Unito.

Si tratta di una linea sottile e pericolosa. I leader credono che le regole siano chiare, ma i dipendenti vivono sentimenti di incertezza, frustrazione e timore di ricevere rifiuti alle loro richieste. Il risultato? Opportunità di crescita perse, dati imprecisi e dipendenti insoddisfatti che ci rimettono pagando di tasca propria.

La barriera è nei comportamenti

Circa un terzo dei responsabili Finance (**IT: 31%, UK: 41%**) indica come principale frustrazione il fatto che i dipendenti presumono che venga rimborsato tutto. A seguire: ritardi, richieste dubbie, ricevute mancanti.

In Italia, un leader su cinque (**21%**) dichiara di non avere alcuna frustrazione. In UK questo non accade.

Le risposte raccolte evidenziano una preoccupazione condivisa riguardo agli atteggiamenti di diritto acquisito e alla puntualità. Tuttavia, i leader italiani appaiono meno frustrati: questo probabilmente è indice di un minor volume di richieste o pratiche di rendicontazione differenti, più che un'assenza di problemi.

Quali sono le tue principali frustrazioni, se ce ne sono, rispetto al comportamento dei dipendenti nelle spese aziendali?



Per i dipendenti, il quadro è molto diverso.

Lo stress è diffuso. Circa un quarto (**Italia: 25%, UK: 23%**) afferma che contestare un rimborso respinto è la seconda attività più stressante sul lavoro, subito dopo la richiesta di un aumento di stipendio. In Italia, lo stress è distribuito in maniera uniforme su diverse situazioni. Questo suggerisce che le conversazioni legate alle finanze personali generano costantemente il livello più alto di ansia in entrambi i mercati.

Classifica i seguenti scenari da più a meno stressante

(1 = più stressante, 5 = meno stressante)

		
Presentare una richiesta di rimborso di importo elevato	2.74	3.10
Dare un feedback critico a un collega	2.80	2.70
Chiedere un aumento di stipendio	3.14	2.21
Chiedere un budget per partecipare a una conferenza	2.51	3.39
Contestare un rimborso respinto	2.77	2.52
Ammettere un errore al proprio manager	2.84	2.66
Sollecitare un rimborso in ritardo	2.79	3.24
Negoziare il job title o i termini di una promozione	2.73	2.53

Nel Regno Unito, il **15%** dei dipendenti presenta richieste di rimborso solo per importi significativi, il che significa che le spese quotidiane spariscono dai bilanci (**Italia: 21%**). Questo riduce l'accuratezza dei dati finanziari e obbliga i dipendenti a pagare di tasca propria, con conseguente impatto negativo su morale e produttività.

Quasi un quarto dei dipendenti (**23%**) si sente giudicato per aver presentato una spesa aziendale legittima. Si tratta di una percentuale preoccupante per un processo che dovrebbe essere percepito come routinario, segnalando invece uno stigma culturale legato alla richiesta di rimborso.

C'è poi il tema delle richieste non conformi o ambigue. Considerato l'alto volume di viaggi di lavoro e spese legate ai clienti, ci si aspetterebbe che siano i team commerciali o marketing a guidare la classifica; invece, nel Regno Unito, è proprio il Finance a occupare il primo posto, con oltre un terzo dei leader (**36%**). In Italia, il quadro appare più tradizionale, con vendite e Finance a pari merito al **24%**.

È un risultato interessante, che riflette il duplice ruolo della funzione Finance. Da un lato, resta ancora un motore operativo, appesantito dal lavoro amministrativo e dalla gestione dei rimborsi per tutti gli altri. Dall'altro, è un creatore di valore, che definisce gli standard per il resto dell'azienda. In ogni caso, il modo in cui il team finanziario percepisce se stesso influenzerà inevitabilmente la visione che l'intera azienda ha delle regole stabilite.

Queste aree grigie emergono ovunque, in aziende di tutte le dimensioni.



Ricevute false: il rischio della contraffazione

La frode è una preoccupazione storica per i team Finance e Compliance, ma l'AI ha introdotto nuove minacce. Strumenti come ChatGPT o Midjourney permettono di creare ricevute false in pochi minuti.

Nel Regno Unito, tre quarti dei responsabili finanziari (**74%**) si dichiarano preoccupati per l'uso dell'intelligenza artificiale per manipolare le note spese. In Italia, la stessa preoccupazione è condivisa da due quinti (**41%**) degli intervistati. La maggioranza dei responsabili in Italia (**54%**) afferma invece di non essere preoccupata, a fronte di appena un quarto (**26%**) nel Regno Unito.

Questa differenza risulta altrettanto marcata anche nelle PMI (**50-99 dipendenti**), dove si osservano tendenze simili.

Quanto ti preoccupa, oggi o in prospettiva futura, che i tuoi dipendenti possano utilizzare strumenti di intelligenza artificiale per creare ricevute false e manipolare i documenti di spesa?



aziende di tutte le dimensioni



Preoccupati: 41%
Non preoccupati: 54%



Preoccupati: 74%
Non preoccupati: 26%



PMI



Preoccupati: 39%
Non preoccupati: 54%



Preoccupati: 68%
Non preoccupati: 31%

La differenza è semplice, ma significativa.

L'Italia ha già risposto con una norma nella Legge di Bilancio del 2025, che impone la tracciabilità digitale di ogni transazione, legata a un utente verificato e sempre controllabile con audit.

Le frodi spesso si insinuano nelle pieghe dei processi: una ricevuta consegnata in ritardo, una carta condivisa tra più membri del team o un abbonamento lasciato attivo dopo l'uscita di un dipendente. La tracciabilità digitale chiude queste falle, mentre gli audit trail in tempo reale semplificano il lavoro dei team finanziari. Le riconciliazioni sono più rapide e gli enti regolatori più soddisfatti.

L'Italia potrebbe essere la prima, ma il Regno Unito non è molto indietro: la tracciabilità digitale sta diventando la direzione naturale per Finance e Compliance. L'HMRC richiede che i registri IVA siano archiviati e collegati digitalmente, prevedendo sanzioni più severe in caso di lacune o ritardi. Con l'estensione del programma Making Tax Digital (MTD) anche all'imposta sul reddito a partire dal 2026, le ricevute cartacee e i processi disordinati non faranno che aumentare i rischi.

In questo scenario, la linea sottile tra fiducia e controllo si sta definendo con maggiore chiarezza — e le aziende che agiranno per tempo saranno pronte ad affrontare ciò che verrà.



“È impressionante quanto sia facile creare una ricevuta falsa. L'unico modo per evitare il problema è collegare ogni pagamento digitale al report delle spese. Per questo in Soldo abbiamo eliminato del tutto i rimborsi: ogni transazione è auto-categorizzata, tracciabile e visibile, dando fiducia e controllo ai team Finance.”

Come afferma Sacha Herrmann,
CFO di Soldo

Policy in pratica:

fare luce sulla zona grigia

Il problema delle policy di spesa è che restano su carta o PDF. I dipendenti le leggono una volta, poi fanno acquisti a sentimento. Il Finance interviene solo dopo che i soldi sono stati spesi: troppo tardi. Il risultato è che ci si trova a brancolare in un'area grigia tra ciò che è lecito e ciò che sta realmente accadendo.

Come far funzionare le cose?

Basterebbe mettere in pratica le policy aziendali, trasformando le regole in controlli quotidiani che orientano e facilitano la gestione delle spese man mano che si verificano.

Ma cosa significa concretamente tutto questo?



Chiarezza in app, non in PDF:

regole visibili durante la spesa, con approvazioni istantanee.



Manager come coach, Finance come facilitatori:

se i dipendenti chiedono al manager, quest'ultimo deve avere accesso agli stessi dati e regole del Finance.



Carte aziendali al posto dei rimborsi:

accesso equo e controllato al denaro aziendale, evitando spese personali e richieste marginali.



Tracciabilità digitale:

ogni transazione legata a dipendente, carta, ricevuta, in tempo reale.



Regole integrate:

limiti, categorie bloccate (es. gioco d'azzardo), alert automatici.



Misurare ciò che conta:

spese non rimborsate, richieste tardive, eccezioni, stress da rifiuti o ripetizioni.

Questo è ciò che serve per orientarsi in un'area dai contorni troppo sfumati.





Make expenses great again

Le regole di spesa dovrebbero dare sicurezza. Invece spesso creano distanza tra ciò che i responsabili si aspettano e ciò che i dipendenti si sentono in grado di fare. Da una parte, c'è chiarezza, dall'altra esitazione. Le policy esistono su carta, ma la pratica racconta una storia molto diversa.

La zona grigia ha un costo per tutti: I dipendenti sostengono spese aziendali con fondi personali. Le aziende perdono dati accurati e opportunità di crescita. I team Finance sprecano tempo a rincorrere ricevute invece di guidare la strategia.

La risposta non è più controllo, ma più chiarezza. I dipendenti sanno cosa fare, i leader si fidano del processo e il Finance passa dal normare le spese al favorire la crescita.

In Soldo crediamo che il futuro della gestione delle spese sia questo: passare da un'area grigia che genera stress e confusione, alla chiarezza, dove proliferano crescita, fiducia e controllo.

Fonte dati: Blurred Expense Lines Survey / Sondaggio: Il lato oscuro dei rimborsi (agosto – settembre 2025)

Scopri Soldo in 15 minuti

Prenota una demo

Visita www.soldo.com per maggiori informazioni

Soldo® 2025. Tutti i diritti riservati.

