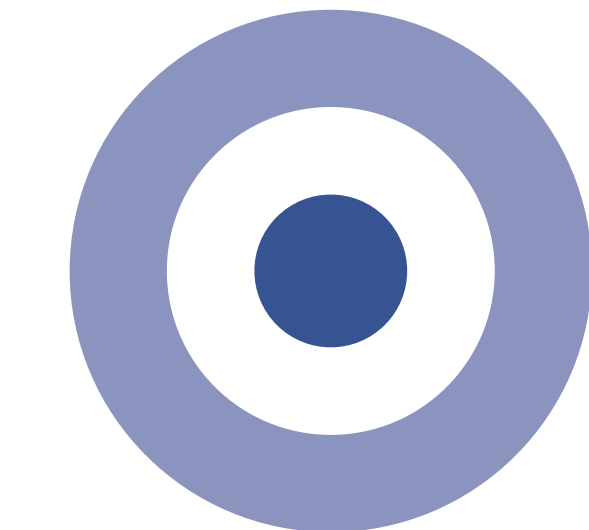




Rapporto 2025

Verso un'Italia cashless: il bilancio di 10 anni e cosa resta da fare per cittadini, imprese ed esercenti

10° EDIZIONE



STRATEGIC PARTNER



MAIN PARTNER

PARTNER



Community Cashless Society

Verso un'Italia *cashless*: il bilancio di 10 anni e cosa resta da fare per cittadini, imprese ed esercenti

Missione

“Rafforzare il dialogo e le relazioni tra gli attori dell’industria dei pagamenti, la comunità imprenditoriale ed industriale e quella istituzionale e produrre conoscenza e proposte per promuovere la Cashless Society come opportunità di crescita e di modernizzazione del sistema-Paese”

Rapporto realizzato da TEHA Group con il supporto di Visa, American Express, Bancomat, CBI, Crif, Edenred, Intesa Sanpaolo, Mastercard, Nexi, NTT Data, Satispay, Argentea, Banca Cambiano, BFF Bank, BKN301, BPER, Cofidis, Easypark, Iconto, Mooney, Pax Italia, PayDo, Paypal, TerraPay e UnipolTech per la Community Cashless Society.

I contenuti del presente Rapporto sono di esclusiva responsabilità di TEHA Group.

© 2025 The European House - Ambrosetti S.p.A. TUTTI I DIRITTI RISERVATI. Il presente documento è di proprietà di TEHA Group The European House - Ambrosetti S.p.A. Nessuna parte di esso può essere in alcun modo riprodotta senza l'autorizzazione scritta di TEHA Group e The European House - Ambrosetti S.p.A.

INDICE

LA COMMUNITY CASHLESS SOCIETY DI TEHA GROUP: OBIETTIVI, ATTIVITÀ E PROTAGONISTI DELL'EDIZIONE 2025	1
Missione, logiche e metodologia di lavoro della Community Cashless Society	1
I membri della Community Cashless Society e gli altri attori dell'iniziativa	9
EXECUTIVE SUMMARY	13
CAPITOLO 1. LO SCENARIO DI RIFERIMENTO DELLA CASHLESS SOCIETY IN ITALIA E NEL MONDO	26
1.1. L'Osservatorio internazionale della Community Cashless Society sui pagamenti: obiettivi, struttura e metodologia	26
1.2. I risultati dell'Osservatorio internazionale 2025: <i>trend</i> e dinamiche in Italia, in Europa e nel mondo	27
1.2.1 La dipendenza dal contante delle economie internazionali: il <i>Cash Intensity Index 2025</i>	27
1.2.2 I pagamenti alternativi al contante e le condizioni abilitanti delle società <i>cashless</i> in Europa: il <i>Cashless Society Index 2025</i>	30
1.2.3 La velocità dei Paesi dell'Unione Europea verso la <i>Cashless Revolution</i> : il <i>Cashless Society Speedometer 2025</i>	33
1.3. L'impatto dei pagamenti <i>cashless</i> sulla riduzione del VAT <i>gap</i> in Europa e in Italia	35
1.4. La fotografia della <i>Cashless Society</i> nei territori italiani	41
1.4.1 Le dinamiche della <i>Cashless Society</i> nelle Regioni italiane: il <i>Regional Cashless Index 2025</i>	41
1.4.2 I pagamenti elettronici e le condizioni abilitanti nelle 14 Città Metropolitane del Paese: il <i>Metropolitan Cities Cashless Index 2025</i>	44
CAPITOLO 2. LE INDAGINI DELLA COMMUNITY CASHLESS SOCIETY PER MISURARE IL “TERMOMETRO CASHLESS” DEL PAESE	47
2.1. La <i>survey</i> della Community Cashless Society ai cittadini italiani	47
2.1.1 Obiettivi, struttura e metodologia	47
2.1.2 I risultati dell'indagine	48
2.1.3 Considerazioni di sintesi	57
2.2. La <i>survey</i> della Community Cashless Society agli esercenti italiani	57
2.2.1 Obiettivi, struttura e metodologia	57
2.2.2 I risultati dell'indagine	58
2.2.3 Considerazioni di sintesi	66

2.3	La survey della Community Cashless Society alle aziende italiane	67
2.3.1	Obiettivi, struttura e metodologia	67
2.3.2	I risultati dell'indagine	68
2.3.3	Considerazioni di sintesi	78

CAPITOLO 3. I FOCUS TEMATICI E GLI USE CASE PER FAVORIRE LA DIFFUSIONE DELLA CASHLESS SOCIETY IN ITALIA

80

3.1.	Gli <i>use case</i> abilitati dalla digitalizzazione dei pagamenti nei processi B2B e i fattori abilitanti per una «azienda digitale»	80
3.2.	Lo stato dell'arte della normativa europea sui pagamenti e gli sviluppi futuri dell'euro digitale	88
3.3.	I pagamenti <i>cashless</i> come leva per la digitalizzazione del settore dei trasporti e della mobilità	96

CAPITOLO 4. LE PROPOSTE DI POLICY 2025 DELLA COMMUNITY CASHLESS SOCIETY

105

4.1.	Perché è importante per il Paese favorire la <i>Cashless Society</i> : l'Indice dei benefici economici, sociali e ambientali	105
4.2.	Il caso studio della Community sulla sostenibilità del <i>cashless</i>	107
4.3.	La rilevanza economico-sociale della filiera <i>cashless</i> in Italia e il suo ruolo per la diffusione di una cultura digitale	110
4.3.1	Obiettivi, struttura e metodologia	110
4.3.2	I risultati dell'aggiornamento dei valori economici e sociali della filiera <i>cashless</i> in Italia	111
4.4.	Il <i>Progress Report</i> delle proposte di <i>policy</i> della Community Cashless Society	112
4.5.	Le proposte di <i>policy</i> della Community Cashless Society per l'edizione 2024-2025	114

BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

121

LA COMMUNITY CASHLESS SOCIETY DI TEHA GROUP: OBIETTIVI, ATTIVITÀ E PROTAGONISTI DELL'EDIZIONE 2025

MISSIONE, LOGICHE E METODOLOGIA DI LAVORO DELLA COMMUNITY CASHLESS SOCIETY

Nel **2015** TEHA Group ha fondato la **Community Cashless Society**, una piattaforma *multi-stakeholder* di confronto costruttivo e permanente in tema di pagamenti elettronici, la cui **missione** è:

Rafforzare il dialogo e le relazioni tra gli attori dell'industria dei pagamenti, la comunità imprenditoriale e quella istituzionale e **produrre conoscenza e proposte per promuovere la Cashless Society** come opportunità di crescita e di modernizzazione del Paese

La **visione di sviluppo** per il sistema-Paese che la Community Cashless Society intende promuovere è:

Affermare l'Italia come un **Paese digitalizzato e moderno entro il 2030** a partire dai sistemi di pagamento, aumentando la consapevolezza che la digitalizzazione dei pagamenti è una premessa indispensabile per:

- Avere un **Paese più equo e onesto**, capace di contrastare efficacemente **l'evasione e l'economia sommersa**, riducendo quasi a zero l'incidenza del VAT gap sul PIL (l'Italia, da sola, vale il **18,3%** del VAT gap nell'Unione Europea, pari a **€16,3 mld su €60,6 mld**);
- Porre le basi per lo **sviluppo di una filiera dei pagamenti nazionale competitiva**, in grado di generare fino a 10.000 nuovi posti di lavoro;
- Dotare il Paese di **servizi avanzati**, anche digitali, per aumentare la **qualità della vita delle persone** e l'**efficienza delle imprese**.

Il raggiungimento della visione passa necessariamente dalla chiusura del gap con la media europea in termini di pagamenti cashless (159 transazioni cashless pro-capite in Italia vs. 204 media UE-27)*

La Community si pone i seguenti **obiettivi**:

- creare una **piattaforma permanente di confronto e proposizione di alto livello** tra gli *stakeholder* pubblici e privati, per favorire la diffusione dei pagamenti elettronici in Italia;
- essere lo strumento per raggiungere **posizioni condivise su temi prioritari** per lo sviluppo della *Cashless Society*;
- produrre **idee e conoscenza nuova** e sviluppare proposte argomentate da presentare ai *policymaker*;
- agevolare lo **scambio di esperienze** e un **networking qualificato** tra i membri della Community e gli *stakeholder* pubblici e privati;
- **comunicare con autorevolezza** le tesi e le posizioni della Community sensibilizzando e creando consapevolezza tra la *business community*, i *policymaker* e la società civile.

Fanno parte della Community **aziende che operano lungo l'intera filiera dei pagamenti**, da monte a valle: realtà italiane o espressione di gruppi multinazionali attive nell'industria finanziaria (istituti di credito, *provider* di carte di credito e di debito), fornitori delle tecnologie e dei servizi a supporto dello sviluppo dei pagamenti elettronici (come terminali POS, *software* gestionali, piattaforme di pagamento digitale) e *player* di settori che stanno assistendo ad una marcata dematerializzazione dei pagamenti (come servizi per la mobilità e la *smart city*, *employee benefit* e *welfare* aziendale).



Figura I. Le aziende sostenitrici della decima edizione della Community Cashless Society. *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.*

I lavori della nona edizione della Community si sono svolti tra maggio 2024 e aprile 2025, attraverso una serie di attività tra loro collegate secondo una **metodologia di lavoro multi-livello** che ha integrato momenti di *intelligence* e proposizione, attività di ascolto, comunicazione e sensibilizzazione, attività di analisi scenariale e tematica ed iniziative di implementazione e sperimentazione.

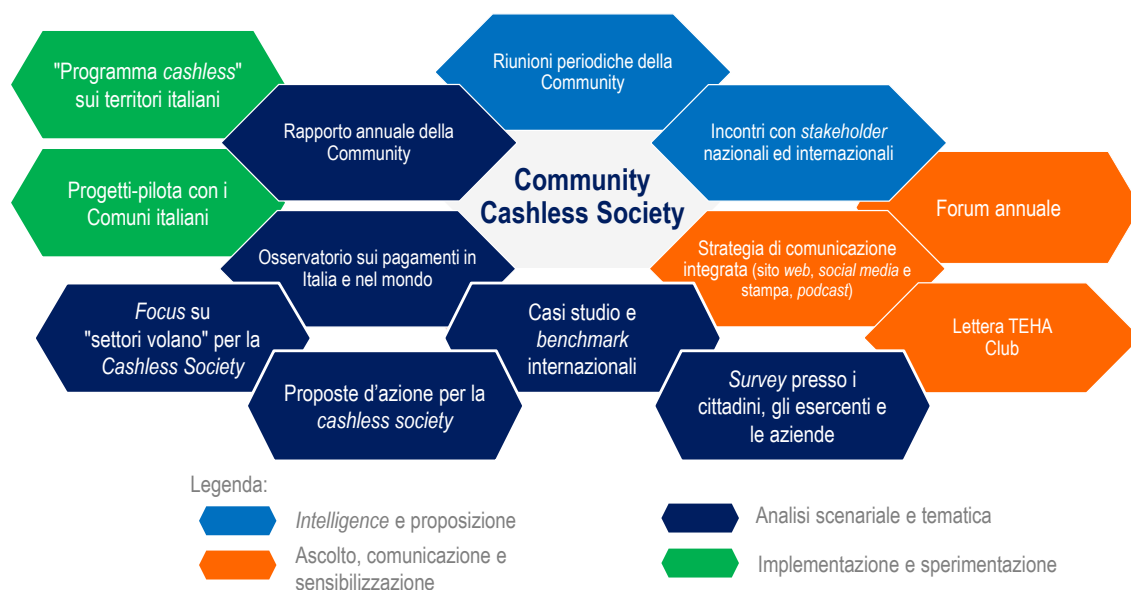


Figura II. La piattaforma di lavoro e le attività realizzate da TEHA Group durante la decima edizione della Community Cashless Society. *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.*

I membri della Community si sono confrontati in **riunioni periodiche**, organizzate in modalità *phygital* (fisica e digitale). Gli incontri di lavoro hanno rappresentato momenti di dialogo e *brainstorming* su temi prioritari e di maggiore attualità legati alla diffusione dei pagamenti elettronici in Italia nello scenario corrente, a partire dalle esperienze e competenze proprie di ciascun membro della Community e dagli approfondimenti realizzati dal Gruppo di Lavoro TEHA Group.

Nello specifico, il **percorso della decima edizione della Community** si è focalizzato sul raggiungimento di questi obiettivi specifici:

- proseguire nell'**azione di ingaggio** dei rappresentanti istituzionali del Governo, delle forze politiche, delle principali Istituzioni e del sistema associativo/imprenditoriale del Paese;
- continuare a promuovere lo **scambio di esperienze con la rete internazionale** dei Paesi *benchmark* e aggiornare la mappatura delle migliori pratiche *cashless* nel mondo;
- aggiornare ed integrare gli **indicatori** dell'Osservatorio permanente sui pagamenti elettronici della Community e l'attività di monitoraggio della **filiera** dei pagamenti in Italia;
- realizzare un *business case* sulla maggiore sostenibilità dei pagamenti *cashless* rispetto ai pagamenti in contante;
- comprendere la percezione e le aspettative dei **cittadini** italiani rispetto ai pagamenti *cashless* e alle sfide della *Cashless Society* e fare un confronto con le edizioni 2024, 2023, 2022 e 2021;
- proseguire la realizzazione di due nuove indagini *ad hoc* da somministrare agli **esercenti** e alle **aziende** italiane per ampliare l'ambito di focalizzazione della Community sul ruolo dell'e-commerce B2B nel processo di digitalizzazione delle imprese e quindi del Paese nel complesso;

- realizzare degli **approfondimenti verticali** e carotaggi su temi e ambiti di interesse prioritario per l'evoluzione dei pagamenti nello scenario dei prossimi anni;
- potenziare le attività di comunicazione e divulgazione della Community sui canali tradizionali, sul *web* e sui *social network*, avviando nuovi strumenti (come il ciclo di *podcast* e *social polling*).

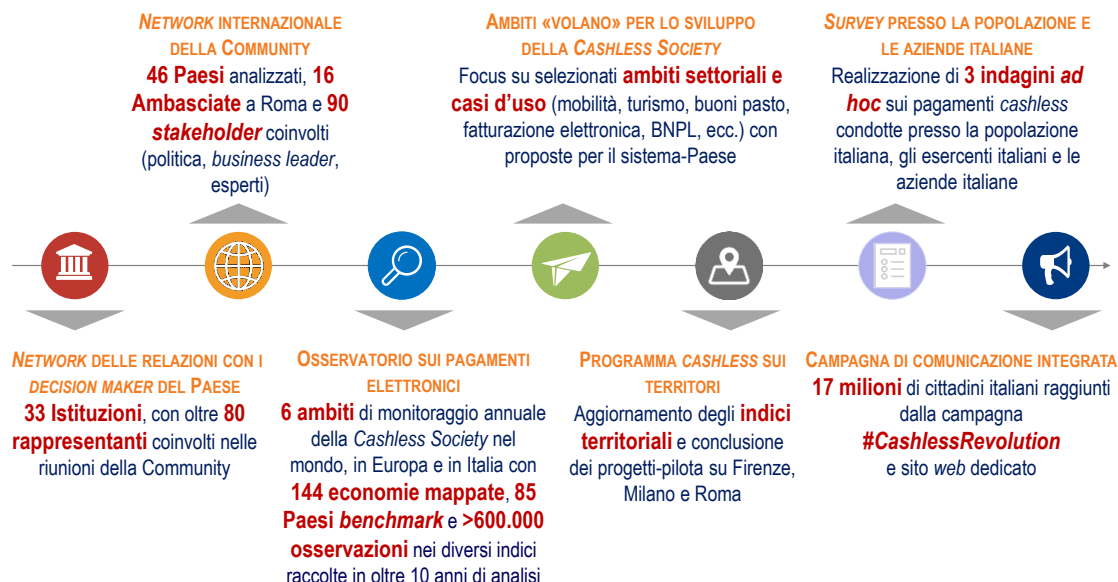


Figura III. I principali cantieri di lavoro della decima edizione della Community Cashless Society. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

Si presenta, nelle pagine che seguono, una sintesi dei principali cantieri di lavoro e delle attività svolte dalla Community tra il 2024 e il 2025.

Il network delle relazioni attivate dalla Community Cashless Society con i *decision maker* del Paese

Nell'ottica di condividere esperienze e riflessioni sul tema, hanno partecipato alle riunioni della Community Cashless Society selezionati rappresentanti del mondo istituzionale, politico ed imprenditoriale/associativo del Paese (si veda più avanti in merito ai rappresentanti che sono stati coinvolti nel percorso 2024/2025 della Community).



Figura IV. Le Istituzioni e le rappresentanze pubbliche e private coinvolte nelle attività della Community Cashless Society. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

Il network internazionale della Community Cashless Society

Sono state approfondite, a vari livelli e anche attraverso interviste ed incontri *one-to-one* in Italia e all'estero, le principali esperienze legate a modelli, strumenti e soluzioni *cashless* sperimentate in altri Paesi europei ed *extra-europei*.

In continuità con le precedenti edizioni, che hanno portato all'analisi delle esperienze di **~50 casi studio internazionali** e l'ascolto di un centinaio di *stakeholder* (rappresentanti della politica, *business leader* ed esperti), anche nel ciclo 2024/2025 la Community ha condotto l'attività di *intelligence* sulle *policy* di riferimento e sui casi di maggiore interesse a livello internazionale a sostegno della *Cashless Society*, attraverso il coinvolgimento delle **Ambasciate dei Paesi benchmark in Italia** e di rappresentanti esteri nel percorso di lavoro.

I casi esteri monitorati dalla Community sono stati selezionati nell'ottica di approfondire esperienze di successo a cui ispirarsi per strategie, soluzioni e strumenti adattabili anche alla realtà italiana.



Figura V. I benchmark e le best practice internazionali analizzate dalla Community Cashless Society a partire dal 2015. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

L'Osservatorio permanente della Community sui pagamenti elettronici

Attraverso l'Osservatorio Cashless Society, istituito nel 2015 come strumento di analisi dell'utilizzo e degli impatti degli strumenti di pagamento *cashless* nel mondo, in Europa e in Italia, il Gruppo di Lavoro TEHA Group esamina su base permanente l'**evoluzione dello scenario dei pagamenti cashless**.

Grazie ad un *database* proprietario che mette a sistema tutti i dati disponibili sul mondo dei pagamenti *cashless*, ogni anno sono approfonditi **oltre 20 indicatori di trend e più di 40 KPI** per analizzare i pagamenti *cashless* a più livelli territoriali (ad esempio, pagamenti con carte, prelievi di contante, diffusione dei pagamenti *mobile*, ammontare del contante in circolazione, grado di diffusione di terminali POS e ATM, ecc.).

Gli strumenti di monitoraggio permettono di analizzare in modo innovativo i dati e di offrire una fotografia statica e dinamica dell'ecosistema dei pagamenti elettronici e digitali in Italia rispetto al resto del mondo, all'Europa e all'interno dei territori italiani.

Nel tempo, l'Osservatorio ha messo a punto gli **strumenti di metodo ed analisi** per monitorare i risultati dell'Italia nel confronto con i principali *competitor* internazionali e valutare il contributo dei pagamenti elettronici allo sviluppo del Paese e dei suoi territori:

- il **Cash Intensity Index** (CII), elaborato a partire dal 2016 per misurare l'incidenza del contante sul Prodotto Interno Lordo in 144 Paesi al mondo;
- il **Cashless Society Index** (CSI), elaborato a partire dal 2016 sulla base di 16 KPI relativi allo stato dei pagamenti e ai fattori abilitanti in 27 Paesi europei;
- il **Cashless Society Speedometer**, che dal 2016 fotografa il dinamismo con cui i diversi Paesi europei si muovono verso la *Cashless Society*;

- il **Regional Cashless Index** (RCI), introdotto a partire dal 2018 per monitorare le differenze esistenti sul territorio italiano (20 Regioni italiane e 14 KPI) con riferimento al raggiungimento della *Cashless Society*;
- il **Metropolitan Cities Cashless Index** (MCCI), lanciato nell'edizione 2019/2020 e aggiunto al paniere di strumenti di rilevazione della Community per fotografare lo sviluppo della *Cashless Society* nelle 14 Città Metropolitane italiane¹.

Per un approfondimento sulle analisi dell'Osservatorio e dei suoi indicatori a livello internazionale e nazionale si rimanda al Capitolo 1 del presente Rapporto.

Infine, nella sesta edizione della Community, è stato elaborato l'**Indice dei benefici** associati ai pagamenti elettronici (aggiornato anche nelle seguenti edizioni della Community), uno strumento di monitoraggio che permette di quantificare anno su anno un valore di sintesi delle esternalità positive generate dai pagamenti *cashless* (riduzione del costo sociale del contante, sicurezza delle transazioni, emersione del sommerso, stimolo allo sviluppo economico, tempo risparmiato, sostenibilità rispetto al contante).

La survey della Community Cashless Society presso i cittadini, gli esercenti e le aziende italiane

Ad integrazione delle evidenze quantitative ottenute sulla *Cashless Society* in Italia e nei suoi territori (Regioni e Città Metropolitane), TEHA Group ha proseguito nell'edizione 2024-2025 la somministrazione di tre **survey**:

- **presso la popolazione italiana** (campione di 1.000 cittadini), con l'obiettivo di misurare l'attitudine dei cittadini nei confronti dei pagamenti *cashless*, indagare i principali *use case* che sostengono il ruolo dei pagamenti digitali e i *gap* informativi dei cittadini;
- **presso gli esercenti italiani** (campione di 500 esercenti), con l'obiettivo di indagare il ruolo dei pagamenti *cashless* per la digitalizzazione degli esercenti e individuare i principali ostacoli all'accettazione dei pagamenti *cashless* presso gli esercenti;
- **presso le aziende italiane** (campione di 500 aziende), con l'obiettivo di comprendere il posizionamento attuale e le criticità potenziali percepite dalle imprese italiane rispetto alla digitalizzazione dei processi B2B.

Le principali evidenze delle tre *survey* sono presentate nel Capitolo 2 del presente Rapporto.

L'analisi degli ambiti "volano" in cui ottenere i maggiori benefici dallo sviluppo della Cashless Society in Italia e i tre Workshop tematici

Nel corso della decima edizione, la Community ha proseguito il percorso (avviato durante la settima edizione) di realizzazione di specifici *focus* tematici sui principali temi di riferimento

¹ Si tratta di: Torino, Milano, Venezia, Genova, Bologna, Firenze, Roma Capitale, Napoli, Bari, Reggio Calabria, Palermo, Catania, Messina e Cagliari.

nel mondo dei pagamenti *cashless* e dei principali ambiti “volano” in cui ottenere i maggiori benefici dallo sviluppo della *Cashless Society* in Italia.

In particolare, nel primo *Workshop* sono stati approfonditi gli *use case* abilitati dalla digitalizzazione dei pagamenti nei processi **B2B** e i **fattori abilitanti per una «azienda digitale»**.

Nel secondo *Workshop*, sono stati analizzati lo scenario di riferimento e le evoluzioni attese nell’ambito della **normativa europea** (PSD3, PSR, ecc.) sui pagamenti e gli sviluppi futuri dell’**Euro digitale**.

Nel terzo *Workshop*, infine, sono state approfondite le opportunità di crescita nel settore della **mobilità**, dedicando particolare attenzione allo scenario evolutivo dei pagamenti digitali nei prossimi anni e ai principali *trend* emergenti nel settore (in particolare il MaaS).

Per un approfondimento sui principali temi approfonditi nei *Workshop* si rimanda al Capitolo 3 del presente Rapporto.

La campagna di comunicazione integrata della Community Cashless Society

Per contribuire alla conoscenza dei benefici associati alla diffusione dei pagamenti elettronici in Italia e dello stato dell’arte in Italia e in altri Paesi, la Community Cashless Society e i suoi *Partner* hanno attuato una **strategia di comunicazione integrata** sui principali:

- **social network** (Twitter, Instagram, Youtube, Facebook e LinkedIn), attraverso il lancio dell’*hashtag* **#CashlessRevolution**, con i seguenti risultati (dati aggiornati a marzo 2025):
 - ~20 milioni di *impression* generate;
 - ~500.000 visualizzazioni su X (Twitter);
 - ~400.000 visualizzazioni su LinkedIn;
 - ~150.000 visualizzazioni su Facebook;
 - ~50.000 visualizzazioni su Instagram.
- **media tradizionali** (carta stampata e *magazine online*); da fine 2016 le analisi della Community sono state riprese in **più di 1.400 articoli** sulle principali testate e periodici nazionali, tra cui Il Sole - 24 Ore, Corriere della Sera, La Repubblica, Il Giornale, Il Messaggero, Libero, La Stampa, Milano Finanza, L’Espresso e Panorama.
- **media televisivi**, tra cui interviste e testimonianze sul tema dei pagamenti elettronici (ad esempio, su Sky TG24).

È inoltre proseguita l’alimentazione di contenuti sul **sito web dedicato** della Community Cashless Society (www.ambrosetti.eu/cashless-society/), introducendo un elemento di innovazione nella fruizione di dati e risultati dell’Osservatorio in una logica più *user-friendly*.

Dal 2019, prosegue la realizzazione e diffusione sul sito *web* e su tutte le piattaforme *social* di TEHA Group e dei suoi *Partner* di una serie di “**social card**” che – attraverso messaggi-chiave molto sintetici, ma di forte impatto comunicativo – descrivono in maniera efficace i risultati

delle analisi e le osservazioni realizzate dall'Osservatorio della Community. A questi strumenti di comunicazione si sono aggiunte delle rilevazioni periodiche sui *social network* (**social polling**) che permettono di rilevare il *sentiment* degli italiani su temi di attualità connessi ai pagamenti digitali (come, ad esempio, il giudizio su alcune misure adottate dal Governo).

Nel complesso, attraverso la campagna #CashlessRevolution lanciata dalla Community sono stati raggiunti **più di 3 milioni di esponenti della classe dirigente pubblica e privata e dell'opinione pubblica**.

I risultati del lavoro svolto nel nono anno di attività della *Community* sono sintetizzati nel presente **Rapporto annuale** che, in uno spirito di contribuzione positiva al miglioramento del sistema-Paese, ha l'obiettivo di delineare il posizionamento dell'Italia nel confronto internazionale, e – alla luce dei *gap* da superare e in considerazione dei benefici associati ad una maggior diffusione degli strumenti di pagamento alternativi al contante – proporre alcune linee d'azione per supportare e accelerare il pieno raggiungimento della *Cashless Society* in Italia. Per un approfondimento sulle proposte di *policy* dell'edizione 2024/2025 della Community si rimanda al Capitolo 4 del presente Rapporto.

In aggiunta, i risultati e le proposte emerse dalle diverse edizioni della Community sono sintetizzati nelle **Lettere Club di TEHA Club**, indirizzate ad una *mailing list* riservata di 3.000 *decision maker* del Paese (Vertici delle Istituzioni, *business leader* e *opinion maker*) e veicolate alle personalità e ai *decision maker* del *network* internazionale della Community.

Il Forum finale di presentazione e discussione dei risultati e delle proposte della Community (4 aprile 2024) chiude il percorso di lavoro 2023/2024, come **momento annuale di discussione comune con le Istituzioni e i vertici della business community** sulle priorità d'azione per concretizzare la "rivoluzione *cashless*" in Italia e riflettere sulle prerogative per un'economia moderna e resiliente, nello spirito di fare squadra e sviluppare azioni a beneficio del sistema-Paese.

I MEMBRI DELLA COMMUNITY CASHLESS SOCIETY E GLI ALTRI ATTORI DELL'INIZIATIVA

La decima edizione della Community Cashless Society ha visto la partecipazione di:

STRATEGIC PARTNER:

- **VISA EUROPE:** Stefano Stoppani (Country Manager, Visa Italia), Javier Agudo (Director, Government Engagement), Alessandro Angelini (Director, Government Solutions), Cristina Iacob (Head of Business Performance), Massimo Catalini (Senior Relationship Manager) e Luca Moroni (Director, Commercial Solutions Lead).

MAIN PARTNER:

- **AMERICAN EXPRESS:** Federica Piazza (Director of Government Affairs, EMEA), Marta Dall'Arche (Head of Corporate Affairs & Communications Italia);
- **BANCOMAT:** Vittorio Silva (Chief Marketing and Communication Officer), Martina Puglisi (Associate Communication);

- **CBI:** Liliana Fratini Passi (Direttore Generale), Pilar Fragalà (Chief Commercial Officer) Marina Schicchi (Responsabile Funzione Comunicazione, Relazioni Istituzionali e Sostenibilità) e Salvatore Criscuolo (Responsabile Acquisti e Controllo di Gestione);
- **CRIF:** Enrico Lodi (Managing Director e Director New Digital) e Rosy Alaia (Global Digital Payment Solutions Director);
- **EDENRED ITALIA:** Fabrizio Ruggiero (Amministratore Delegato), Stefania Rausa (Direttore Marketing), Simona Finazzo (Public Affairs Director) e Pietro Cristoferi (Public Affairs Specialist);
- **INTESA SANPAOLO:** Raffaella Mastrofilippo (Responsabile Prodotti Transazionali e Piattaforme di Payment), Alessandro Bragazzi (Responsabile Interfaccia Processing e Business Support), Alessandro Camagni (Responsabile Digital Payments e Services) e Alessio Adamo (Referente Piattaforme di Payment e Rapporti con i Circuiti);
- **MASTERCARD:** Luca Corti (Country Manager Italy) e Adriana Muscolo (Vice President Public Policy Europe);
- **NEXI GROUP:** Piero Crivellaro (Corporate Group Head of Public Affairs), Stefano Baduino (Strategic Partnership, PA e Transit) e Davide Cuccurullo (Public Affairs Expert);
- **NTT DATA:** Danilo Lissoni (Head of Marketing & Communication), Andrea Giuliani (Head of Payment Solutions) e Ilaria Campaniello (Marketing & Communication);
- **SATISPAY:** Alberto Dalmaso (Founder e Chief Executive Officer) e Noemi Lapalombella (Institutional Relations Director).

PARTNER:

- **ARGENTEA:** Marco Torresani (Chief Executive Officer), Lorenzo Zanivan (Chief Technology Officer) e Mattia Prando (Head of Development);
- **Banca Cambiano 1884:** Alessandro Orefice (Responsabile Monetica e Sistemi di Pagamento);
- **BFF Banking Group:** Alessandro Zaccherini (Head of Sales Payments Services), Alessia Barrera (Direttore Comunicazione e Relazioni Istituzionali) e Elisa Gazzara (Institutional Relations Coordinator);
- **BKN301:** Federico Zambelli Hosmer (Founder, Board Member and Chief Business Officer) e Elena Casadei Menghi (Head of Branding);
- **BPER GRUPPO:** Eliana Chessa (Responsabile Ufficio Studi e Ricerche di Mercato, BPER Banca), Paola Costaglioli (Marketing Communications Manager, Banco di Sardegna), Riccardo Gozzi (Responsabile Operation, Banco di Sardegna), Paolo Carzedda (Responsabile Market Analysis, BPER Banca), Rosalia Aiello (Open Innovation Professional, BPER Banca), Fabrizio Barrano (Project Manager Innovazione, BPER Banca);
- **Cofidis:** Alessandro Borzacca (Direttore Generale) e Marco Zanzottera (Responsabile Customer Experience & Innovation);

- **EASYPARK:** Giuliano Caldo (Head of South & Central Europe) e Silvana Filipponi (Country Director Italy);
- **IConto:** Pietro Soleti (Direttore Generale) e Mauro Biscione (Operation Manager);
- **MOONEY:** Stefania Gentile (Amministratore Delegato), Salvatore Borgese (Responsabile Area Strategy & Transformation), Linda Degiorgi (Responsabile Institutional Affairs & Sustainability), Antonio Iannitti (Responsabile Mobility, Easycassa & Insurance), Alberto Adorini (Responsabile New Venture, Innovation & Progetti Speciali) e Luca Grijuela (Responsabile Banking & Payment Services);
- **PAX ITALIA:** Andrea Zucchiatti (Co-Founder and Vice President), Alberto Bordiga (Sales Director) e Diego Lucon (Chief Innovation Officer);
- **PAYDO:** Donato Vadrucchio (Founder & Chief Executive Officer), Fabio Chiurazzi (Chief Solutions, Communications and Sales), e Giorgia Nicolini (Project Manager);
- **PAYPAL ITALIA:** Maria Teresa Minotti (Director) e Vanina Acqualagna (Large Enterprise Account Executive);
- **Terrapay:** Marco Boldini (CEO Terrapay Italy ed Executive Vice President and Global Head of Governmental Affairs, Terrapay) e Federico Goya (Public and Government Affairs Manager, Terrapay Italy);
- **UnipolTech:** Francesco Maldari (Amministratore Delegato) e Carlo Garuccio (General Manager UnipolMove).

La *Community* è gestita e coordinata da TEHA Group:

- **Valerio De Molli** (*Managing Partner & CEO*);
- **Lorenzo Tavazzi** (*Senior Partner e Responsabile Area Scenari e Intelligence; Project Leader della Community*);
- **Francesco Galletti** (*Senior Consultant, Area Scenari e Intelligence; Project Coordinator della Community*);
- **Giovanni Abramo** (*Consultant, Area Scenari e Intelligence*);
- **Claudio Conte** (*Analyst, Area Scenari e Intelligence*);
- **Federica Riccio** (*Analyst, Area Scenari e Intelligence*);
- **Niccolò Lauzi** (*Analyst, Area Scenari e Intelligence*);
- **Ines Lundra** (*Segreteria operativa della Community*).

Il lavoro della *Community* ha riguardato un costruttivo scambio di opinioni e di punti di vista con i rappresentanti delle istituzioni italiane e delle organizzazioni di riferimento.

Un particolare ringraziamento a:

- **Filippo Annunziata** (*Professor of International Financial Regulation, Università Bocconi e Università Ca' Foscari*);

- **Gennaro Bifulco** (Professore Ordinario di trasporti, Università degli Studi di Napoli Federico II, Coordinatore del Tavolo Scientifico MaaS for Italy);
- **Andrea Bottone** (Presidente, PISAMO);
- **Nicola Branzoli** (*Head of Division - Digital Euro Regulation*, Research and Technical Support, Banca d'Italia);
- **Roberto Calugi** (Direttore Generale, FIPE Confcommercio);
- **Emanuele Cecala** (Responsabile dell'Unità Operativa Credito e Finanza, Confartigianato);
- **Gloriana Cimmino** (Direttore Mercato e Comunicazione, PagoPA);
- **Francesca Di Girolamo** (*Scientific Officer*, Joint Research Centre at European Commission);
- **Maurizio Fatarella** (*General Manager*, PagoPA);
- **Giovanni Gatti** (Researcher, Centro di Ricerca dell'Università Cattolica di Milano – CeTIF);
- **Paola Giucca** (Capo Dipartimento Circolazione monetaria e pagamenti al dettaglio, Banca d'Italia)
- **Fabio Massimi** (*Policy Officer*, AgID);
- **Vito Mauro** (*Struttura Tecnica di Missione del MIT e Presidente del Comitato Tecnico del progetto MaaS for Italy*);
- **Mara Pala** (*Direttore Mobilità, Area Strategie Innovative per i Trasporti*, Comune di Milano);
- **Susanna Peretti** (Direttore Generale e Managing Director, BTM Business Travel Management);
- **Alfredo Pezzani** (*Chief Business Officer*, ACI Blueteam);
- **Alberto Pirrone** (Direttore Generale, Altroconsumo);
- **Sarah Raniero** (*Project Manager MaaS for Italy*, Dipartimento per la Trasformazione Digitale della Presidenza del Consiglio dei ministri);
- **Antonio Romeo** (Direttore Generale, DINTEC Consorzio per l'Innovazione Tecnologica; Coordinatore della Rete Nazionale del PID Punto Impresa Digitale, Unioncamere);
- **Ettore Russo** (*Senior Policy Advisor*, Anitec-Assinform);
- **Alessandro Solidati Tiburzi** (Specialista del credito, Confcommercio);
- **Stefano Ungaro** (*Research Economist*, Joint Research Centre at European Commission);
- **Emanuele Urbinati** (*Head of Functional Architecture and Operations Management Division - Digital Euro Unit*, Banca d'Italia);
- **Salvatore Vescina** (Responsabile, Settore credito, incentivi e politiche di coesione, Confcommercio);
- **Heike Winter** (Director, Retail Payments Policy, Bundesbank).

I 10 PUNTI PIÙ IMPORTANTI DEL RAPPORTO

1. Si registra per il 3° anno consecutivo un marcato peggioramento dell'economia sommersa (+9,5%), che torna su livelli superiori al pre COVID (200 miliardi di Euro) e trascina il VAT gap, che rimane il più alto d'Europa (€16,3 miliardi, 18,3% del totale UE).

- In Italia l'**economia non osservata** – costituita dalle attività economiche di mercato che, per motivi diversi, sfuggono all'osservazione diretta della statistica ufficiale e pongono problemi nella loro misurazione e che comprende l'**economia sommersa** e **quella illegale** – ammontava nel 2022 a **201,6 miliardi di euro**, ovvero il 10,1% del PIL del Paese. Il 2022 è stato, dunque, il terzo anno consecutivo di crescita dell'economia sommersa, per un aumento totale di oltre 30 miliardi di euro dal 2020. In valori assoluti l'economia sommersa è tornata su livelli superiori al pre-pandemia.
- A sua volta, l'economia non osservata ha implicazioni sul "**VAT gap**", ovvero la differenza tra il valore di IVA attesa per lo Stato e l'IVA effettivamente riscossa. Secondo gli ultimi dati disponibili rilasciati dalla Commissione Europea, l'Italia detiene anche quest'anno il **primato negativo**, con un IVA evasa pari a **16,3 miliardi di Euro** (il 18,3% del totale europeo).

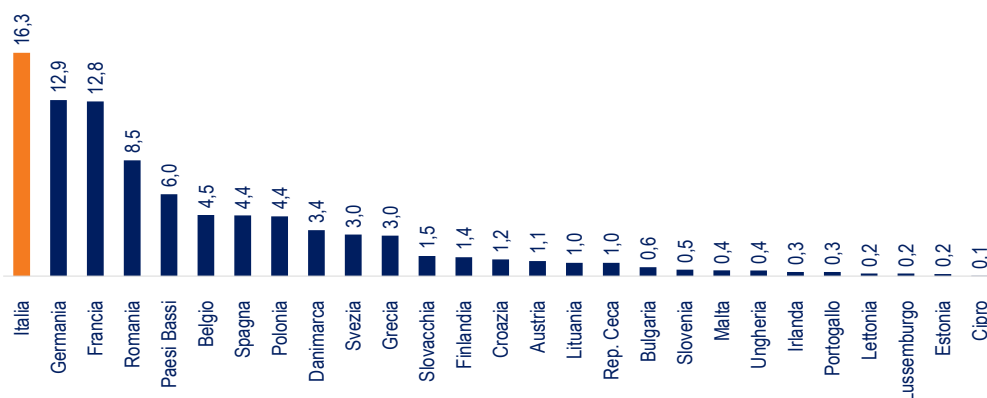


Figura I. VAT gap nei Paesi dell'Unione Europea (miliardi di Euro), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea, 2025.

- A livello UE si registra un aumento significativo e generalizzato del VAT gap, che è passato da **60,6 miliardi di euro** nel 2021 a **89,2 miliardi di euro** nel 2022 (+47%). L'aumento per l'Italia, tuttavia, è stato più contenuto rispetto alla media UE, aumentando del 10,8% rispetto a una media europea del 17,6%.
- In generale, tuttavia, l'Italia rimane la **prima** delle grandi economie europee per peso del VAT gap sul proprio PIL, con un valore (0,8%) pari **1,5 volte la media UE** (0,6%), **1,7 volte la Francia** (0,5%) e **2,5 volte** il valore della **Germania** (0,3%) e della **Spagna** (0,3%), posizionandosi al 9° posto tra i Paesi UE-27 per peso del VAT gap sul proprio PIL.

2. L'Italia si conferma uno dei Paesi più dipendenti dal contante al mondo. Nel Cash Intensity Index 2025 l'Italia è la 31ª peggiore economia del mondo per incidenza del contante su 144 Paesi.

- Il **Cash Intensity Index** (CII) è un indicatore statico che misura il livello di “dipendenza dal contante” delle principali economie globali. La metodologia di calcolo del Cash Intensity Index considera l’incidenza del **contante circolante² sul Prodotto Interno Lordo nazionale** in **144 economie nel mondo**. Ogni anno vengono aggiornate tutte le serie storiche delle economie mappate, per un totale di più di **3.000 osservazioni**.
- I risultati del **Cash Intensity Index 2025**, confermano come il nostro Paese sia **una delle economie più dipendenti dal contante**: l'Italia è al 31° posto tra le **peggiori economie per Cash Intensity**.

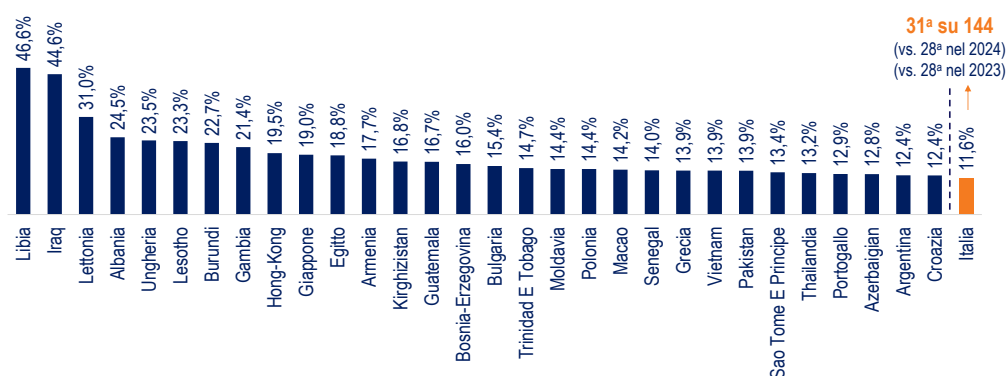


Figura II. Cash Intensity Index 2025 (valore di banconote e contante in circolazione sul PIL nazionale): le 30 peggiori economie globali. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

- Rispetto allo scorso anno, si è osservata una generale stabilizzazione del valore del Cash Intensity Index per tutti i Paesi mappati. Mentre lo scorso anno, infatti, era stata registrata una **riduzione della Cash Intensity** riconducibile sia alla generale crescita economica mondiale (il PIL rappresenta il denominatore dell’Indice) sia alle strategie di politica per combattere l’inflazione, quest’anno il valore dell’indice rispecchia un **sostanziale annullamento** tra gli effetti opposti di crescita economica e riduzione dei tassi di interesse.
- Il valore medio del Cash Intensity Index 2025 è infatti del **10,9%**, in aumento di **0,2 punti percentuali** rispetto al 2024, quando era pari al 10,7% (diminuito, invece, di -2,7 punti percentuali rispetto al 2023). In questo contesto, l’Italia presenta un valore di Cash Intensity superiore alla media e pari a **11,6%** (in diminuzione di **-2 punti percentuali** rispetto al valore della precedente edizione di 13,6%).

² Viene considerato l’aggregato “M0” (banconote e monete in circolazione su base nazionale).

3. Nel generale consolidamento della *Cashless Society* nei Paesi europei, l'Italia resta ferma nel *Cashless Society Index* 2025 ed è oggi 20^a, lontana dai *peer* europei come Spagna, Francia e Germania. Nel 2025, infatti, lo *Speedometer* evidenzia una sostanziale stabilità della velocità italiana (da 25,3 a 26,4 in una scala da 1=min a 100=max), ancora insufficiente a raggiungere la media europea.

- Nel ***Cashless Society Index* 2025**, lo strumento di monitoraggio che fotografa il posizionamento dei Paesi europei sulla base di 16 *Key Performance Indicator* in due aree di riferimento “Fattori abilitanti” (con peso del 30%) e “Stato dei pagamenti” (con peso del 70%), in un contesto *cashless* in consolidamento, l'Italia resta al **20° posto in Unione Europea** per stato di avanzamento della *Cashless Society*, in linea con lo scorso anno e il **posizionamento più alto** dall'inizio del monitoraggio dell'Indice (2016), ma rimane **lontana dai *peer* europei**: Spagna (10°), Germania (11°) e Francia (16°).

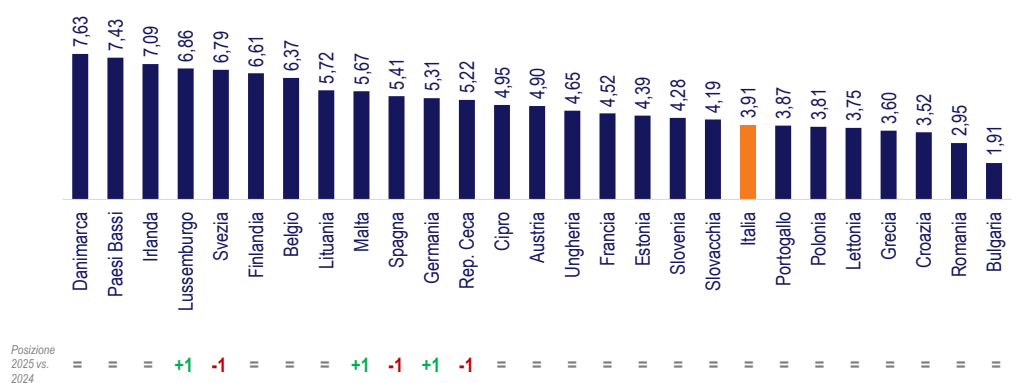


Figura III. *Cashless Society Index* 2025 (CSI 2025): il posizionamento dell'Italia e degli altri Paesi dell'UE-27 (scala crescente da 1=min a 10=max) e variazioni di posizione nel 2025 rispetto al 2024. *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.*

- In testa alla classifica si confermano i **Paesi del Nord Europa e scandinavi**. La **Danimarca** rimane al **1° posto** nell'Indice con un punteggio di 7,63, seguita dai Paesi Bassi (7,43) e dall'Irlanda (7,09), che confermano la stessa posizione della precedente edizione. Il *trend* più rilevante dell'indice per il 2025 è un sostanziale assestamento delle posizioni del 2024: infatti, ben **21 Paesi su 27** hanno mantenuto la stessa posizione dell'anno precedente, e i cambiamenti osservati sono di una sola posizione in classifica, come nel caso dell'avanzamento di Lussemburgo, Malta e Germania.
- Con riferimento all'Italia **gap** con i **top-3 best performer** (Danimarca, Paesi Bassi e Irlanda), esso è **rimasto invariato rispetto al 2024** (-47%), consolidando, nonostante l'aumento di 3,1 punti percentuali osservabile tra il 2023 e il 2024, il processo di **progressiva riduzione del gap**, che segna una diminuzione di 14,1 punti percentuali rispetto al 2016 e una di 5,9 punti percentuali rispetto al 2022.

- Anche nell'edizione 2025 della Community Cashless Society, è stato elaborato e monitorato il **Cashless Society Speedometer** (CSS), l'indicatore che misura la velocità con cui i Paesi dell'Unione Europea si muovono nell'obiettivo di transizione verso la *Cashless Society*.
- Tale obiettivo è stato fissato nel raggiungimento entro il 2030 del livello medio di transazioni *cashless pro-capite* dei tre Paesi *best performer* europei (**Danimarca, Paesi Bassi e Irlanda**), che presentano complessivamente una media pari a 437 transazioni *pro-capite* all'anno. A livello metodologico, il *Cashless Society Speedometer* assegna un punteggio su una scala da 0 a 100, a seconda della velocità con cui ciascun Paese europeo si sta muovendo per raggiungere questo obiettivo nel tempo prestabilito.
- In particolare, lo **Speedometer evidenzia una crescita stabile dell'Italia**, con la velocità di sviluppo del *cashless* che è cresciuta di poco nell'ultimo anno (da 25,3 a 26,4), rimanendo a distanza dalla media dell'Unione Europea (28,4).

4. Le aziende italiane mostrano ancora un forte *gap* rispetto all'adozione di soluzioni digitali di pagamento: 8 aziende su 10 non hanno attivato canali di e-commerce B2B (a causa di mancanza di interesse strategico) e solo 1 azienda su 4 dispone di un canale di e-commerce B2C.

- Nella presente edizione, la Community ha somministrato una *survey* alle aziende italiane, con l'obiettivo di:
 - fotografare la **maturità digitale** delle aziende italiane e la loro gestione della *supply chain*;
 - analizzare i fattori acceleranti e le criticità potenziali percepite dalle imprese italiane rispetto alla **digitalizzazione dei processi B2B** e dei **processi B2C**;
 - indagare i processi di digitalizzazione e sviluppo dell'**e-commerce** delle imprese italiane;
 - comprendere il ruolo dell'**integrazione dei sistemi di pagamento** come acceleratore dei processi in atto, con uno sguardo anche all'integrazione tra e-commerce B2B e B2C.
- Dalla *survey* sono emerse cinque principali evidenze. *In primis*, 2 aziende su 3 si considerano **digitalmente «mature»**, ma le soluzioni tecnologiche a più elevato valore aggiunto rimangono **sotto-utilizzate**. In questo contesto, oltre 7 aziende su 10 **non ritengono sia necessaria una maggiore digitalizzazione e non ne riconoscono i benefici** (denotando limiti di percezione e consapevolezza significativi).
- In secondo luogo, le soluzioni tecnologiche per l'integrazione con i propri fornitori **rimangono perimetrare alle più «classiche»**, come lo **scambio di documenti in formato elettronico**. In questo contesto, rimane limitato il ricorso alle evoluzioni

tecnologiche che consentirebbero una **maggiore integrazione con la propria supply chain** e 8 aziende su 10 non hanno attivato canali di e-commerce B2B, a causa di **manca di interesse strategico**.



Figura IV. Sinistra: Percentuale di risposte alla domanda «La Sua azienda ha attivato canali digitali per gestire ordini e transazioni con altre aziende (e-commerce B2B)?» (%), 2025. Destra: Percentuale di risposte alla domanda «Quali fattori hanno limitato la Sua Azienda in tale integrazione (e-commerce B2B)?» (%), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati survey alle aziende italiane, 2025.

- Inoltre, solo 1 azienda su 2 sta sperimentando **soluzioni digitali**, ma principalmente con riferimento al **ciclo ordine-consegna-fatturazione**. In ottica prospettica, la **manca di interesse strategico** e un'offerta di servizi ritenuta insoddisfacente rimangono i principali ostacoli alla pervasività dell'e-commerce B2B tra le aziende italiane.
- Per 3 aziende su 5 in ottica prospettica sarà molto importante l'**integrazione dei sistemi di pagamento** con la propria *supply chain*. Emergono, tuttavia, delle **divergenze tra i metodi di pagamento** preferiti dalle aziende per ricevere o effettuare i pagamenti e anche delle diverse **criticità riconosciute** in questi processi.
- Infine, 1 azienda su 4 dispone di una componente B2C, ma solo il **27%** prevede un canale e-commerce e in 8 casi su 10 ricorre al **proprio sito** come canale principale. In prospettiva **2 aziende su 5** ritengono strategico **integrare i canali e-commerce B2B e B2C**.

5. Nei 10 anni della Community, il transato *cashless* è triplicato (da 174 miliardi di euro a 471 miliardi di euro) e vale oggi oltre il 40% dei consumi delle famiglie (vs. 17% nel 2015) grazie a numerose *policy pro-cashless* e alla crescita di opzioni di pagamento come i *mobile e wearable payment*.

- Il **transato cashless** è in costante crescita dal 2015 e ha raggiunto **453 miliardi di euro** nel 2023 (+13,3% rispetto al 2022), rappresentando il 42,2% dei consumi delle famiglie. Per il 2024 si attende un'ulteriore crescita del transato fino a 471 miliardi di euro, che porterebbe i pagamenti *cashless* a rappresentare il 43,8% dei consumi.

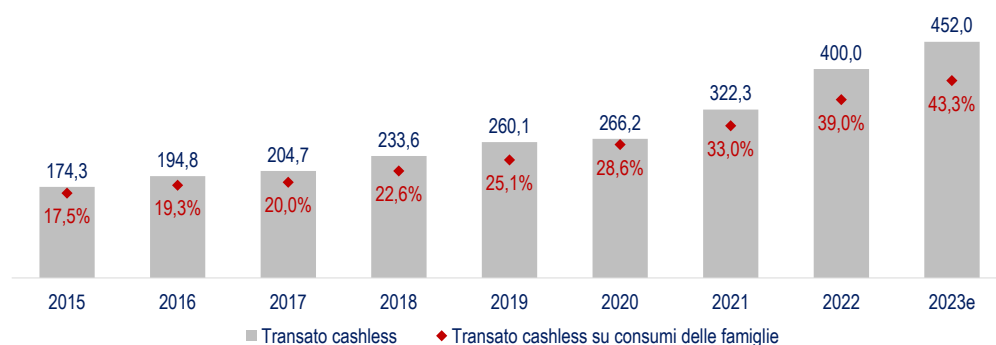


Figura V. Valore del transato *cashless* (miliardi di Euro) e transato *cashless* sui consumi (valori percentuali), 2015-2024e. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society ai cittadini italiani, 2024.

- Nei 10 anni della Community (2015-2025) l'aumento dei pagamenti digitali è avvenuto nel contesto di **numerosa policy pro-cashless** promosse dalla Community, come l'obbligo di **tracciabilità del pagamento degli stipendi**, l'obbligo della **fatturazione elettronica** tra privati, il **credito di imposta** per esercenti e professionisti, l'innalzamento dell'importo giornaliero dei **buoni pasto** elettronici che non concorre al reddito di lavoro e l'introduzione di **sanzioni amministrative** per la violazione dell'obbligo da parte dei commercianti di accettare pagamenti con carta di credito.
- Oltre a quanto riportato finora, la crescita dei pagamenti *cashless* negli ultimi anni deriva anche dall'affermazione delle nuove opzioni come i **mobile e wearable payment**, il cui transato al 2024 è di circa **40 miliardi di euro**, più che decuplicato rispetto ai 3,5 miliardi di euro del 2020.

6. L'abitudine al pagamento *cashless* dei cittadini si sta consolidando: nell'ultimo anno 2 italiani su 5 hanno aumentato il ricorso a pagamenti *cashless* e oltre 1 italiano su 2 afferma che ridurrà l'utilizzo del contante. Il pagamento digitale rappresenta un fattore di «attrattività» per i consumatori: 4 italiani su 5 ritengono «importante» o «molto importante» la possibilità di pagare in modalità *cashless* presso gli esercizi commerciali.

- Per analizzare la variazione della percezione dei cittadini italiani del «mondo *cashless*» nell'ultimo anno, sono stati analizzati i loro comportamenti e le loro abitudini attraverso una **nuova survey presso la popolazione italiana**. L'indagine si è posta i seguenti obiettivi:
 - monitorare la variazione dell'attitudine dei cittadini italiani verso i **pagamenti con smartphone (digital wallet) e i pagamenti P2P/A2A** e il ruolo del *cashless* come «**attrattore**» per gli esercenti;
 - prevedere un **focus** sul livello di digitalizzazione e «penetrazione» del *cashless* nei diversi **servizi di mobilità** e presso **diverse tipologie di esercizio**;

- indagare il ruolo del **Buy Now Pay Later** come soluzione di pagamento in crescita nel commercio *online*;
- prevedere un **nuovo focus** sulle abitudini *cashless* dei **minori di età almeno pari a 14 anni**.
- Dai risultati della *survey* ai cittadini sono emerse cinque principali evidenze. *In primis*, nel 2025 aumentano le preferenze verso il *cashless* e, in particolare, le scelte attraverso i canali dei **pagamenti con smartphone e P2P** (+4,7 p.p.). I **giovani** e i **cittadini del Sud e Isole** sono quelli che hanno aumentato di più il ricorso al *cashless* nell'ultimo anno (rispettivamente 61,7% e 44,9% vs. 41,1% di media nazionale), mentre oltre 1 cittadino su 2 intende **ridurre il ricorso ai contanti nei prossimi anni**.
- È in corso un consolidamento del **transato cashless** nel Paese, anche grazie al fatto che il pagamento digitale rappresenta un **fattore di «attrattività» per i consumatori: 4 italiani su 5** ritengono «importante» o «molto importante» la **possibilità di pagare in modalità cashless** presso gli esercizi commerciali. Infatti, la principale motivazione che spinge 1 esercente su 2 ad aumentare l'accettazione è **l'incremento della domanda da parte dei Clienti**.

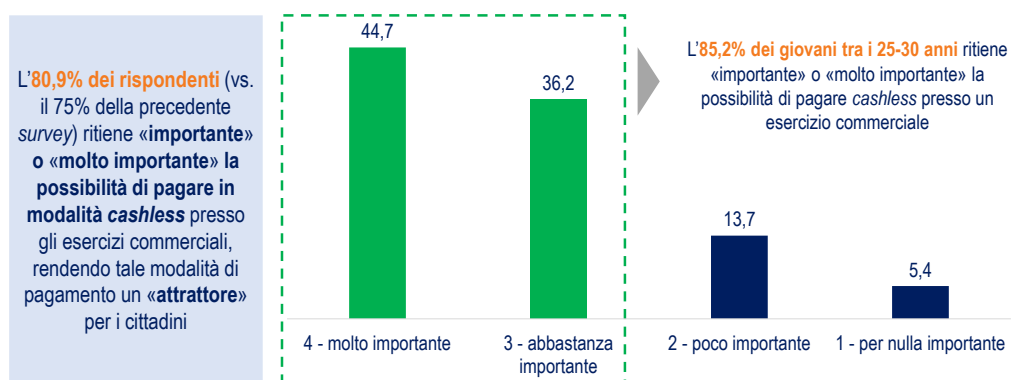


Figura VI. Percentuale di risposte alla domanda «Nella scelta di acquisto di un bene/servizio presso un esercizio commerciale quanto reputa importante in una scala da 1 a 4 (dove 1=“per nulla importante” e 4=“molto importante”) la possibilità di pagare in modalità *cashless* (carte di pagamento/smartphone e digital wallet)?», 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society ai cittadini italiani, 2025.

- In parallelo all'aumento del transato *cashless*, si osserva una **quota prevalente di tale modalità di pagamento in diversi ecosistemi** (ad eccezione delle **vending machine** dove solo 1/3 del transato è *cashless*) e con pesi del contante differenziati (da **9%** degli hotel a circa il **30%** per stazioni di rifornimento e cultura e sport).
- La possibilità di ricorrere al **pagamento a rate** è mediamente apprezzata (3,2 in una scala da 1=min a 6=max) dagli italiani e in particolare tra gli *under-30* e nel Sud e Isole. Con riferimento ai pagamenti *online*, il **Buy Now Pay Later** (BNPL) si sta affermando sempre di più come nuova soluzione di pagamento e **2 italiani su 5** vi hanno fatto ricorso nell'ultimo anno. Per 2 italiani su 5 il BNPL rappresenta **>10% dei propri acquisti online** e **1 su 2 ritiene che senza di esso non avrebbe potuto effettuare l'acquisto**.

- L'ultima evidenza emersa riguarda l'analisi delle abitudini di pagamento dei **minori di età almeno pari a 14 anni**, approfondite con delle domande *ad hoc* inserite per la prima volta in questa edizione della *survey*. Occorre qui premettere che i risultati illustrati di seguito sono la rappresentazione delle risposte date dai rispondenti alla *survey* con minorenni di età almeno pari a 14 anni nel relativo nucleo familiare (pari al 23% del campione). Tra i **giovani della generazione Z** vi è un elevato ricorso al **contante** (57%) e, di conseguenza, solo 1 su 3 fa ricorso ai pagamenti *cashless* **ogni giorno o più volte a settimana**. Ciò si deve al **timore da parte dei genitori di spese eccessive/incontrollate** (29,7%) e di **possibili frodi** (27%).

7. 1 esercente su 2 ha aumentato l'accettazione dei pagamenti *cashless*: negli ultimi anni, infatti, è in corso un *trend* di riduzione dei rifiuti di accettazione. Accettare i pagamenti *cashless* è sempre più importante per gli esercenti: oggi, circa 1 su 2 ritiene di perdere clienti se non li accetta (fino al 50% dei clienti per 1 esercente su 3).

- Anche nella presente edizione, la Community ha deciso di affiancare alla tradizionale *survey* ai **cittadini** una ***survey* dedicata agli esercenti** (campione statisticamente **rappresentativo di 500 esercenti** del tessuto italiano), al fine di:
 - indagare il **ruolo dei pagamenti *cashless*** per la digitalizzazione degli esercenti;
 - valutare gli effetti delle misure a favore di una **maggiore accettazione dei pagamenti digitali** presso gli esercenti;
 - individuare i **principali ostacoli all'accettazione dei pagamenti *cashless*** presso gli esercenti italiani e le possibili soluzioni.
- Anche dalla *survey* agli esercenti sono emerse cinque evidenze principali. *In primis*, solo il **4%** degli esercenti in Italia non accetta pagamenti *cashless*, con le **carte di pagamento** che si confermano la prima modalità *cashless* per accettazione (da 2 esercenti su 5). Oggi, inoltre, per 1 esercente su 2 i pagamenti *cashless* rappresentano **oltre il 50% del fatturato**.
- Circa 1 esercente su 2 ha **aumentato l'accettazione dei pagamenti *cashless*** negli ultimi anni, trainata dalla maggiore domanda da parte dei clienti (**51%** delle risposte), oltre che dalla spinta normativa e dalla sicurezza. Infatti, circa 1 esercente su 2 (il 45%) ritiene di **perdere clienti** qualora smettesse di accettare pagamenti *cashless* (fino a oltre il 50% per 1 esercente su 3).

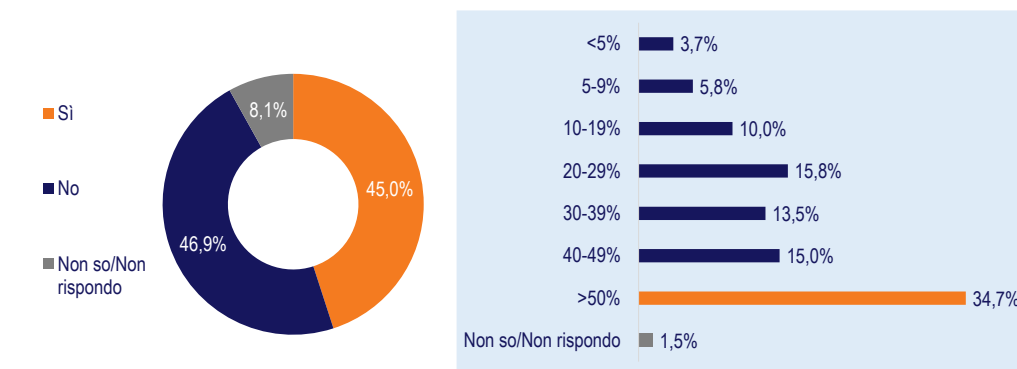


Figura VII. Sinistra: percentuale di risposte alla domanda «Ritiene di poter perdere parte della sua base clienti se dovesse decidere di non accettare più pagamenti cashless?» (valori %), 2024. Destra: «Quanta parte della sua base clienti?» (valori %), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society agli esercenti italiani, 2025.

- Solo per **1 esercente su 4** accettare i pagamenti *cashless* al di sotto di una determinata soglia di importo è **sconveniente**. I **costi** rimangono il principale ostacolo alla diffusione del *cashless* per 2 esercenti su 5, nonostante rappresentino **l'ultima voce di costo per gli esercenti italiani**.
- **2/3** degli esercenti ritengono oggi **adeguata l'offerta di strumenti per l'accettazione** di pagamenti *cashless* e 1/4 degli esercenti ha osservato un miglioramento di tale offerta negli ultimi anni principalmente grazie alla **diffusione di MobilePos e SoftPOS** e all'abbassamento dei costi.
- Solo 1 esercente su 3 ritiene che vi siano **persone con competenze digitali avanzate** nella propria attività, ma solo 1 esercente su 3 si dichiara **favorevole a stringere accordi con Partner commerciali** per incrementare la propria digitalizzazione, mentre 7 esercenti su 10 non sono favorevoli perché ritengono **non sia necessaria una maggiore digitalizzazione**.

8. La filiera industriale dei pagamenti *cashless* è un comparto rilevante per il sistema-Paese e in forte crescita negli ultimi anni, generando al 2023 €16,8 mld di fatturato (+104,9% vs. 2014) e sostenendo oltre 34.400 occupati (+20,8% vs. 2014).

- Oltre ai benefici a livello sistemico che la *Cashless Society* genera per il sistema-Paese, va sottolineata anche la rilevanza della **filiera industriale dei pagamenti *cashless***, che comprende le fasi della catena del valore sottostante alla transazione elettronica e l'ecosistema dei servizi digitali a supporto.
- Anche quest'anno, infatti, TEHA Group ha aggiornato i valori della filiera *cashless* in Italia ha permesso ancora una volta di mettere in luce la sua **rilevanza economico-sociale** per il sistema-Paese, in crescita anno su anno nel decennio 2014-2023.

- Nel dettaglio, al 2023³ in Italia tale filiera è costituita da **2.753 aziende** (+3,4% vs. 2022 e +95,7% vs. 2014), che generano **16,8 miliardi di Euro di fatturato** (+14,8% vs. 2022 e +104,9% vs. 2014), **9,3 miliardi di Euro di Valore Aggiunto** (+23,1% vs. 2022 e +101,3% vs. 2014) e sostengono oltre **34.400 occupati** (-5,9% vs. 2022 e +20,8% vs. 2014).



Figura VIII. Quadro della filiera *cashless* in Italia (e confronti anno su anno e decennio), 2023. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e AIDA – Moody's Analytics, 2025.*

- In particolare, l'andamento delle aziende della filiera *cashless* si mostra più dinamico e "resiliente" della media dell'economia del Paese, soprattutto nell'ultimo decennio preso in considerazione (2014-2023) e caratterizzato anche dalla pandemia COVID-19. Al 2023, rispetto al 2014, il fatturato della filiera *cashless* è cresciuto del **+104,9%**, 8,3 volte superiore la crescita complessiva del settore dei servizi (+12,6%) e 9,0 volte quella del PIL del Paese (+11,6%). Inoltre, dato particolarmente interessante, il fatturato della filiera *cashless* è cresciuto anche nel 2020 (+4,2% sul 2019), mentre il PIL del Paese riportava una riduzione di circa il 9%.

9. I pagamenti *cashless* contribuiscono alla transizione green del Paese: dall'aggiornamento del caso studio sulla sostenibilità è emerso come in Italia una transazione *cashless* sia il 72% meno inquinante di una in contanti facendo sì che dal 2015 al 2023 abbiano evitato oltre 250 milioni di kg di CO₂.

- Il raggiungimento di una maggiore **sostenibilità ambientale** rappresenta oggi una delle sfide più pressanti e cruciali per la società globale. All'interno di tale contesto, la transizione verso la *Cashless Society* può – almeno in parte – contribuire a raggiungere gli obiettivi di neutralità climatica imposti dall'ONU e dall'UE, grazie alla **maggiore sostenibilità dei pagamenti *cashless* rispetto al contante**.
- Al fine di dimostrare tale maggiore sostenibilità, la Community Cashless Society ha sviluppato nella scorsa edizione 2023/2024 un **modello proprietario di stima di impatto ambientale** dei pagamenti *cashless* rispetto a quelli **in contanti**, da cui

³ Il 2023 è l'ultimo anno con riferimento al quale – alla data di redazione del presente Rapporto – è possibile rappresentare in modo veritiero i valori di riferimento della filiera *cashless*.

emergeva come un pagamento *cashless* fosse, **in media in Europa**, il **19% meno inquinante** rispetto ad uno in contanti.

- Nella presente edizione 2024/2025, abbiamo aggiornato il modello attraverso l'integrazione di **ulteriori basi informative**⁴ e il confronto dei numeri relativi a **3 Paesi europei significativi** con differenti strutture di pagamento (Italia, Finlandia e Germania). Dall'aggiornamento è emerso come in Italia una transazione *cashless* sia il **72% meno inquinante** di una in contanti (11,5 g/CO₂ vs. 5,39 g/CO₂).
- In generale, la principale voce di impatto ambientale per un pagamento in contanti in Italia sono i **trasporti** (inclusi quelli per il prelievo), che corrispondono all'**84%** delle emissioni totali. Per i **pagamenti cashless** invece, i **terminali POS** rappresentano la principale fonte di inquinamento (**66%** delle emissioni totali). Questi risultati si applicano anche per gli altri due Paesi analizzati, Germania e Finlandia, in particolare i trasporti incidono in maniera significativa sull'impatto ambientale del contante in Finlandia. Sulla base dell'aggiornamento, dal 2015 al 2023 i pagamenti *cashless* hanno abilitato in Italia il risparmio di **oltre 250 milioni di kg di CO₂**.

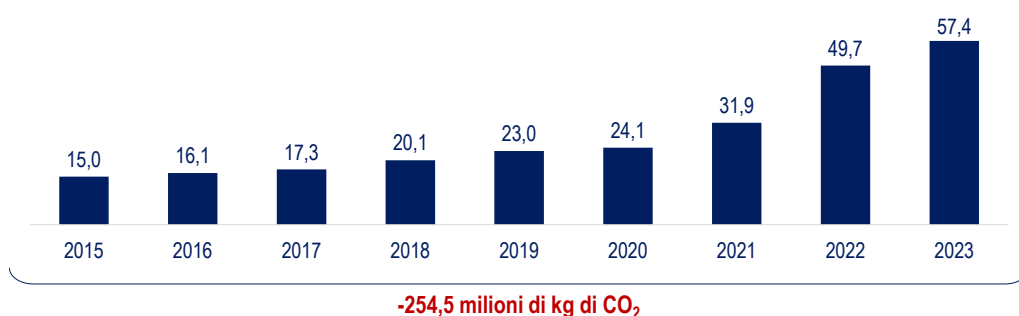


Figura IX. Risparmio di emissioni di CO₂ in Italia abilitato dalla crescita delle transazioni *cashless* (milioni di kg), 2015-2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati EDPIA-Oxford Economics e Banca Centrale Olandese, 2025.

- Rispetto agli altri due Paesi, la **Finlandia** rappresenta un *benchmark* nell'implementazione di una struttura dei pagamenti fortemente abilitante al *cashless* (inoltre le grandi distanze, la scarsa densità demografica e la 5^a più bassa presenza di ATM per i prelievi ogni milione di abitanti in UE-27 rendono il *cashless* più sostenibile, 2,2 g/CO₂ vs. 51,8 g/CO₂), a scalare la **Germania** (3,06 g/CO₂ vs. 18,07 g/CO₂) che è dotata di un'infrastruttura digitale avanzata e poi l'Italia, che presenta in Europa una delle minori differenze nelle strutture di pagamento.

⁴ A partire da Oxford Economics per European Digital Payments Industry Alliance "The environmental impact of digital over cash payment in Europe" e Academic paper "Cashless Payments; A Way to Achieve Sustainability Adopting Green Digital Economy".

10. Il framework propositivo della Community Cashless Society si basa sui benefici sistemici che il *cashless* apporta al sistema-Paese: equità, sostenibilità e innovazione. In corrispondenza di ciascun beneficio si basano le azioni e *policy pro-cashless* favorite e proposte dalla Community in questa edizione.

- Nelle passate edizioni la Community ha elaborato e posizionato **46 proposte d'azione** di cui 34 sono state ad oggi implementate (**74%**).
- All'interno del percorso 2024/2025, il *framework* propositivo della Community si basa sui **benefici sistemici** che il *cashless* apporta al sistema-Paese, in particolare:
 1. Il ***cashless* favorisce la trasparenza e l'equità fiscale**, contribuendo alla riduzione dell'economia sommersa e all'aumento delle entrate IVA:
 - secondo le stime NADEF, la fatturazione elettronica ha permesso di recuperare – tra il 2018 e il 2019 – tra **€1,7 mld** e **€2,1 mld** di VAT *gap*;
 - secondo le stime di TEHA, la fatturazione elettronica ha permesso di recuperare – tra il 2019 e il 2021 – tra **€6,3 mld** e **€7,8 mld** di VAT *gap*.
 2. Il ***cashless* è più sostenibile**, riducendo l'impatto ambientale legato alla produzione, al trasporto e allo smaltimento del denaro fisico:
 - in Italia una transazione *cashless* emette il **72,4% in meno di CO₂** di una in contanti;
 - dal 2015 al 2023 i pagamenti *cashless* hanno abilitato, solo in Italia, il risparmio di oltre **250 milioni di kg di CO₂**.
 3. Il ***cashless* stimola l'innovazione**, favorendo la crescita di **nuove Fintech** e rafforzando l'intero ecosistema imprenditoriale:
 - la **filiera *cashless*** in Italia ha prodotto nel 2023 €16,7 mld di Euro di fatturato (+14,8% vs. 2022), ha permesso la creazione di €9,3 mld di Euro di Valore Aggiunto (+23,1% vs. 2022) e sostiene oltre 34,4mila persone (-5,9% vs. 2022) su 2.752 aziende (+3,4% vs. 2022).
- Pertanto, in corrispondenza di ciascun beneficio si basano le **azioni e *policy pro-cashless*** favorite e proposte dalla Community, nel dettaglio:
 1. Il ***cashless* favorisce la trasparenza e l'equità fiscale**, contribuendo alla riduzione dell'economia sommersa e all'aumento delle entrate IVA:
 - **Proposta:** Rendere la tassa di soggiorno *cashless*.
 2. Il ***cashless* è più sostenibile**, riducendo l'impatto ambientale legato alla produzione, al trasporto e allo smaltimento del denaro fisico:
 - **Proposta:** Dematerializzare lo scontrino cartaceo.

3. Il **cashless stimola l'innovazione**, favorendo la crescita di nuove *Fintech* e rafforzando l'intero ecosistema imprenditoriale:

- **Proposta:** Promuovere il *data sharing* B2B «a monte» per ottimizzare la *user experience* nei vari ecosistemi di servizi (come la mobilità).



Figura X. Le proposte della Community Cashless Society per l'edizione 2024/2025. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

CAPITOLO 1

LO SCENARIO DI RIFERIMENTO DELLA CASHLESS SOCIETY IN ITALIA E NEL MONDO

L'ultimo anno è stato protagonista di un'evoluzione significativa del **contesto politico-economico a livello globale**, caratterizzata da una serie di cambiamenti e sfide senza precedenti. I punti di attenzione emersi durante la pandemia di COVID-19 (primo tra tutti l'inflazione) hanno continuato ad esercitare un'influenza dominante sull'agenda politica ed economica mondiale, complicati ulteriormente dalle tensioni politiche e commerciali e dai due conflitti russo-ucraino e israelo-palestinese.

Nonostante questo quadro caratterizzato da importanti cambiamenti nello **scacchiere geopolitico**, l'economia globale è in crescita, con il PIL che riporta un aumento del +3,2% nel 2024⁵ e una crescita stimata rimanere stabile anche nel 2025 (+3,2%).

In Europa, le previsioni di crescita del PIL nel 2024 indicano un +0,9%. L'Italia chiude l'anno con un valore leggermente inferiore alla media europea, con una crescita del +0,7%. Da questo punto di vista, la *performance* italiana è stata migliore di alcuni *peer* europei, come la Germania che chiude l'anno in negativo (-0,1%), ma inferiore alle *performance* di Francia (+1,1%) e Spagna (+3%). Per il 2025 in Italia si prevede una crescita di poco più alta del 2023 (+1%), e di poco inferiore alle previsioni per l'Unione Europea (+1,5%)⁶.

In tale contesto, i **pagamenti cashless** rappresentano un fattore abilitante di una maggiore modernizzazione e digitalizzazione del Paese. Inoltre, come si vedrà nel Capitolo 4 del presente Rapporto, essi generano **esternalità positive** per il sistema-Paese in termini di maggiore gettito fiscale (grazie all'emersione dell'economia sommersa e al recupero del VAT gap), garantendo una maggiore **equità dei contribuenti** e **maggiori risorse** nelle casse dello Stato, rappresentando dunque uno dei settori chiave per favorire una ripresa moderna, equa ed efficiente del Paese.

1.1 L'OSSERVATORIO INTERNAZIONALE DELLA COMMUNITY CASHLESS SOCIETY SUI PAGAMENTI: OBIETTIVI, STRUTTURA E METODOLOGIA

L'Osservatorio internazionale della Community Cashless Society nasce nel 2015 come strumento di analisi sull'utilizzo e sugli impatti degli strumenti di pagamento *cashless* nel mondo, in Europa e in Italia. L'Osservatorio è composto da un **database proprietario** che mette a sistema tutti i dati disponibili dei pagamenti elettronici e dell'ecosistema digitale nel mondo dal 2014 ad oggi.

Gli **strumenti di monitoraggio**, di seguito elencati, permettono di analizzare in modo innovativo i dati e di offrire una fotografia statica e dinamica dell'ecosistema dei pagamenti elettronici e digitali in Italia in riferimento a diversi ambiti geografici:

- *Cash Intensity Index* (mondo);

⁵ Fondo Monetario Internazionale (IMF). "World Economic Outlook", 2024.

⁶ Commissione Europea, "Autumn 2023 Economic Forecast", 2024.

- *Cashless Society Index* (Europa);
- *Cashless Society Speedometer* (Europa);
- *Regional Cashless Index* (Italia);
- *Metropolitan Cities Cashless Index* (Italia);
- Indicatore dei benefici economici della *Cashless Society* (Italia).

Di seguito vengono presentati gli approfondimenti relativi agli indicatori a livello internazionale, europeo (mantenendo comunque un *focus* sul contesto italiano) e gli indicatori relativi esclusivamente al contesto italiano (*Regional Cashless Index* e *Metropolitan Cities Cashless Index*), mentre – come riportato sopra – l'Indice dei benefici *cashless* verrà presentato nel Capitolo 4.

1.2 I RISULTATI DELL'OSSERVATORIO INTERNAZIONALE 2025: TREND E DINAMICHE IN ITALIA, IN EUROPA E NEL MONDO

Dall'aggiornamento dell'Osservatorio internazionale della Community emergono tre principali evidenze per l'Italia:

1. **Incidenza del contante nell'economia:** l'Italia, seppur uscendo dalla classifica delle peggiori 30, anche nel 2025 si conferma tra le peggiori economie per *Cash Intensity*, con un valore più alto rispetto alle medie di tutte le aree geografiche prese in considerazione (Nord America, Centro-Sud America, Europa, Asia-Oceania);
2. **Stato della transizione *Cashless*:** l'Italia si conferma anche nel 2025 al 21° del *Cashless Society Index*, il posizionamento più alto di sempre nell'Indice;
3. **Velocità della transizione *Cashless*:** nell'ultimo anno la velocità di sviluppo dell'Italia è aumentata di 0,9 punti – su una scala da 1 a 100 – avvicinandosi ulteriormente alla media europea.

1.2.1 LA DIPENDENZA DAL CONTANTE DELLE ECONOMIE INTERNAZIONALI: IL *CASH INTENSITY INDEX* 2025

Il **Cash Intensity Index** (CII) è un indicatore statico che misura il livello di “dipendenza dal contante” delle principali economie globali. La metodologia di calcolo del Cash Intensity Index considera l'incidenza del **contante circolante⁷ sul Prodotto Interno Lordo nazionale in 144 economie nel mondo**. Ogni anno vengono aggiornate tutte le serie storiche delle economie mappate sulla base dei nuovi *dataset* rilasciati dalle fonti statistiche internazionali e viene elaborato un *database* contenente la serie storica degli ultimi 10 anni del contante in circolazione e del PIL di tutti i Paesi del mondo considerati, per un totale di più di **3.000 osservazioni**.

Il Cash Intensity Index fotografa, anche nel 2025, un mondo ancora in larga parte dipendente dal contante. L'analisi del campione dei Paesi analizzati conferma che i Paesi maggiormente

⁷ Viene considerato l'aggregato “M0” (banconote e monete in circolazione su base nazionale).

dependenti dal contante si trovano nell'Europa dell'Est e mediterranea, in Africa, in Medio Oriente, e in alcuni Paesi del continente americano, mentre i Paesi più virtuosi rimangono quelli dell'Europa del Nord e stati dell'emisfero Sud tra cui Brasile e Australia.

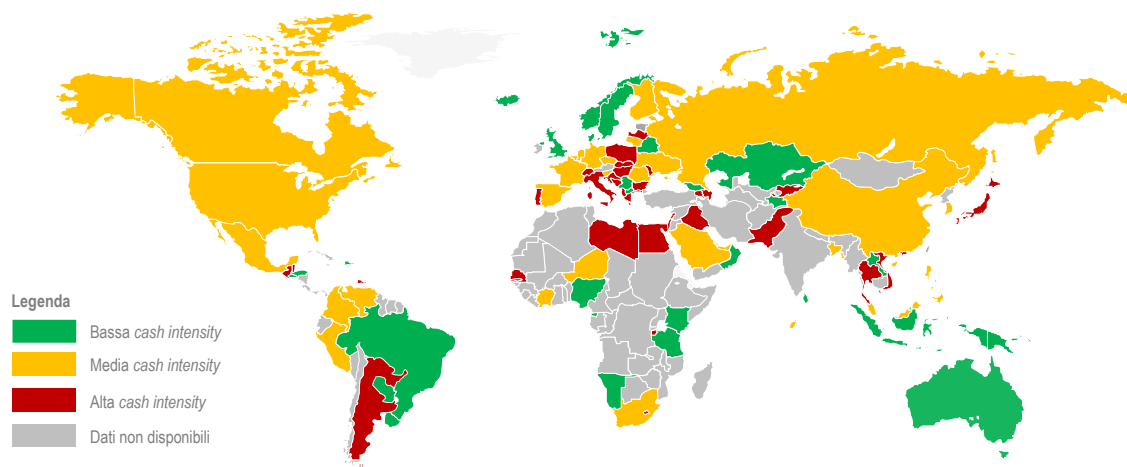


Figura 1. Cash Intensity Index 2025 nei 144 Paesi mappati (valore di banconote e contante in circolazione sul PIL nazionale). Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Banche Centrali nazionali, CIA World Factbook e World Bank, 2025.

In questo contesto di diffusione a livello globale delle transazioni *cashless*, il **Centro-Sud America** è l'area in cui il numero di transazioni *cashless* mostra il **dinamismo maggiore**, con un aumento del **+197,6%** nell'ultimo quadriennio in termini di numero di transazioni *cashless*. Segue con un valore solo leggermente inferiore l'Oceania (+155,8%), e – più staccate – Europa e Nord America, dove il tasso di crescita inferiore si deve ad una maggiore diffusione delle transazioni *cashless* in queste aree.

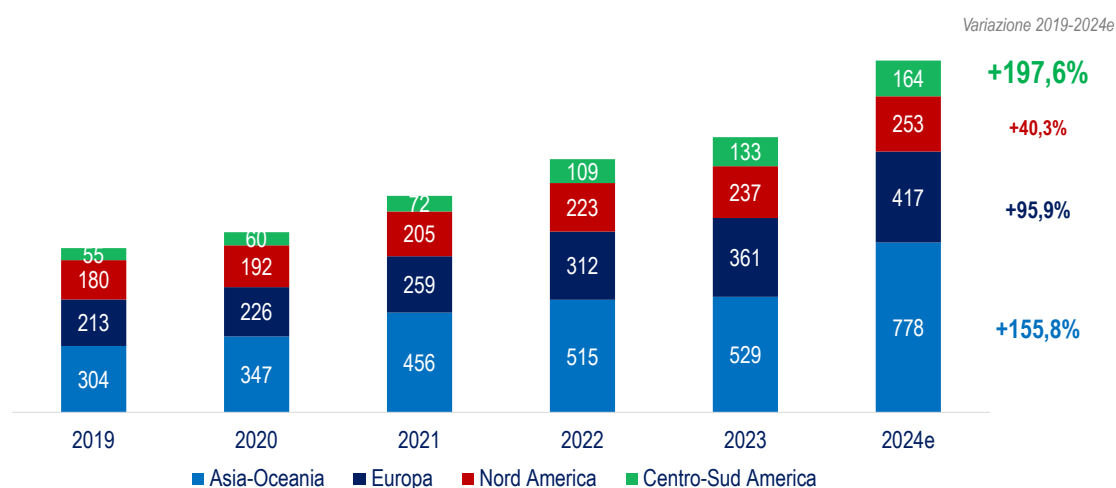


Figura 2. Numero di transazioni *cashless* per area geografica (miliardi), 2019-2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati World Payments Report, 2025.

Con riferimento all'Italia, il risultato del Cash Intensity Index 2025 conferma come il nostro Paese sia, ancora una volta, una delle economie più dipendenti dal contante al mondo. Anche se l'Italia nella presente edizione esce dalla classifica delle **trenta peggiori economie al**

mondo per Cash Intensity, posizionandosi al **31° posto**, migliorando di tre posizioni rispetto alla classifica del 2023 e del 2024 (in cui si trovava al 28° posto).

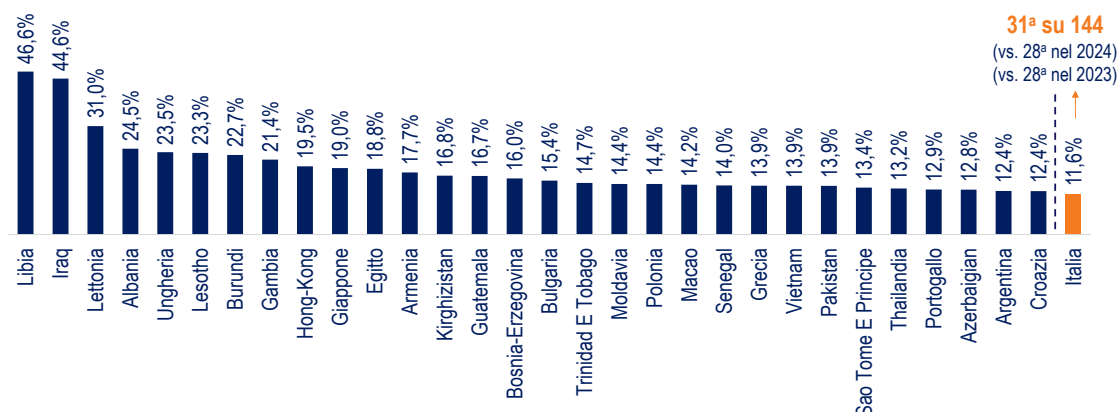


Figura 3. Cash Intensity Index 2025 (valore di banconote e contante in circolazione sul PIL nazionale): le 30 peggiori economie globali. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

Rispetto allo scorso anno, si è osservata una generale stabilizzazione del valore del Cash Intensity Index per i Paesi mappati. Mentre lo scorso anno, infatti, era stata registrata una riduzione della Cash Intensity riconducibile sia alla generale crescita economica mondiale (il PIL rappresenta il denominatore dell'Indice) sia alle strategie di politica per combattere l'inflazione, quest'anno il valore dell'indice rispecchia un sostanziale annullamento tra gli effetti opposti di crescita economica e riduzione dei tassi di interesse. Il valore medio del Cash Intensity Index 2025 è infatti del **10,9%**, in aumento di **0,2 punti percentuali** rispetto al 2024, quando era pari al 10,7% (diminuito, invece, di -2,7 punti percentuali rispetto al 2023). In questo contesto, l'Italia presenta un valore di Cash Intensity superiore alla media e pari a **11,6%** (in diminuzione di **-2 punti percentuali** rispetto al valore della precedente edizione di 13,6%).

Esaminando la *performance* dell'Italia rispetto alle macro-aree di riferimento, emerge come il nostro Paese abbia un valore di Cash Intensity superiore alle principali medie internazionali, tuttavia la riduzione rispetto allo scorso anno è significativa, tanto che il valore del 2025 segna una riduzione di 0,2 punti percentuali rispetto al Cash Intensity Index 2021, anno in cui si è registrata la migliore *performance* mondiale su questo Indice.

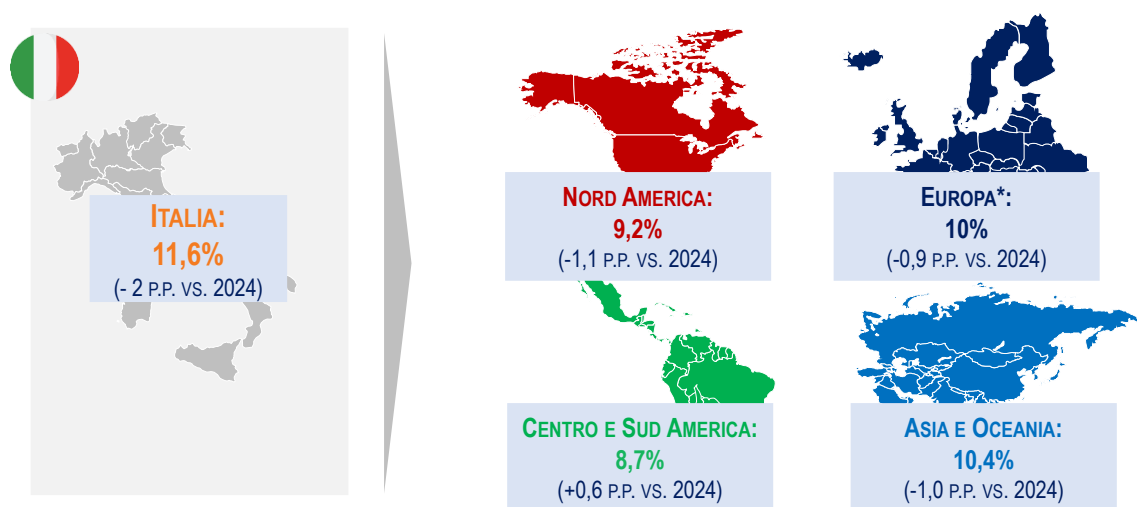


Figura 4. *Cash Intensity Index 2025* (contante in circolazione su PIL) e variazione rispetto al 2024. (*) Valore medio calcolato escludendo l'Italia. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

1.2.2 I PAGAMENTI ALTERNATIVI AL CONTANTE E LE CONDIZIONI ABILITANTI DELLE SOCIETÀ CASHLESS IN EUROPA: IL CASHLESS SOCIETY INDEX 2025

Sin dalla sua prima edizione, la Community Cashless Society ha elaborato il **Cashless Society Index (CSI)** per fornire ai *policy maker* e agli *stakeholder* di riferimento uno strumento di monitoraggio della situazione dei pagamenti elettronici in Italia, evidenziandone i *gap* esistenti rispetto agli altri Stati membri dell'Unione Europea.

Il Cashless Society Index 2025 – in linea con le precedenti edizioni – è calcolato su una scala crescente da 1 a 10 e si articola in **16 Key Performance Indicator** (KPI) raggruppati in **2 macro-aree**, ovvero “Fattori abilitanti” e “Stato dei pagamenti”. A ciascuna di queste aree sono attribuiti **pesi differenti** (30% alla macro-area “Fattori abilitanti” e 70% alla macro-area “Stato dei pagamenti”). Nello specifico, la macro-area dei “**Fattori abilitanti**” raggruppa i KPI che misurano il grado di sviluppo delle infrastrutture e dei servizi abilitanti alla diffusione dei pagamenti *cashless*, mentre i KPI della macro-area “**Stato dei pagamenti**” esaminano il livello di propensione dei cittadini e delle imprese ai pagamenti elettronici e digitali. Infine, come emerge dalla Figura 5, **tutti gli indicatori sono aggiornati al 2023 o al 2024.**

FATTORI ABILITANTI (30%)	STATO DEI PAGAMENTI (70%)
1. Famiglie con accesso alla banda larga (% delle famiglie; Eurostat, 2024) 2. Individui con copertura <i>Next Generation Access</i> (% degli individui; Commissione Europea e Eurostat, 2024) 3. Imprese con accesso alla banda larga (% delle imprese; Eurostat, 2023) 4. Imprese con alti livelli di intensità digitale* (% delle imprese; Commissione Europea, 2024) 5. Numero di POS ogni milione abitanti (Banca Centrale Europea, 2023) 6. Numero di ATM ogni milione abitanti (Banca Centrale Europea, 2023)^(*) 7. Utilizzo di <i>broadband mobile</i> (% degli individui; Commissione Europea, 2023) 8. Individui che hanno interagito con la P.A. <i>online</i> negli ultimi 12 mesi (% degli individui; Eurostat, 2023)	1. Numero di transazioni <i>cashless pro-capite</i>² (Banca Centrale Europea, 2023) 2. Valore delle transazioni <i>cashless</i> effettuate su PIL (Banca Centrale Europea, 2023) 3. Valore dei prelievi da ATM/consumi privati (Banca Centrale Europea e Eurostat, 2023)^(*) 4. Numero addebiti diretti <i>pro-capite</i> (Banca Centrale Europea, 2023) 5. Individui che hanno utilizzato internet negli ultimi 12 mesi per l'<i>internet banking</i> (% degli individui; Eurostat, 2024) 6. Individui che hanno fatto acquisti <i>online</i> (% degli individui; Eurostat, 2024) 7. Imprese che hanno ricevuto ordini <i>online</i> (% delle imprese; Eurostat, 2024) 8. Ricavi da <i>e-commerce</i> (% sui ricavi totali delle imprese; Eurostat, 2024)

Figura 5. I Key Performance Indicator (KPI) del Cashless Society Index 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025. N.B.: I 16 KPI sono equi-ponderati all'interno della macro-area di appartenenza. (1) Nell'intensità digitale sono comprese tecnologie *cloud*, CRM e *database management*; (2) Il numero di transazioni *cashless* include anche le transazioni dispositivi mobili (i.e. *e-money*); (*) *Reverse indicator* (al punteggio più elevato viene attribuito un punteggio pari a 1)

Nel CSI 2025, **l'Italia si conferma al 20° posto in Unione Europea** per stato di avanzamento della *Cashless Society*, il **posizionamento più alto** dall'inizio del monitoraggio dell'Indice (2016).

Anche in testa alla classifica si confermano i **Paesi del Nord Europa e scandinavi**. La Danimarca rimane al **1° posto** nell'Indice con un punteggio di 7,63, seguita dai Paesi Bassi (7,43) e dall'Irlanda (7,09), che confermano la stessa posizione della precedente edizione. Il trend più rilevante dell'indice per il 2025 è un sostanziale assestamento delle posizioni del 2024, infatti ben **21 Paesi su 27** hanno mantenuto la stessa posizione dell'anno precedente, e i cambiamenti osservati sono di una sola posizione in classifica, come nel caso dell'avanzamento di Lussemburgo, Malta e Germania.

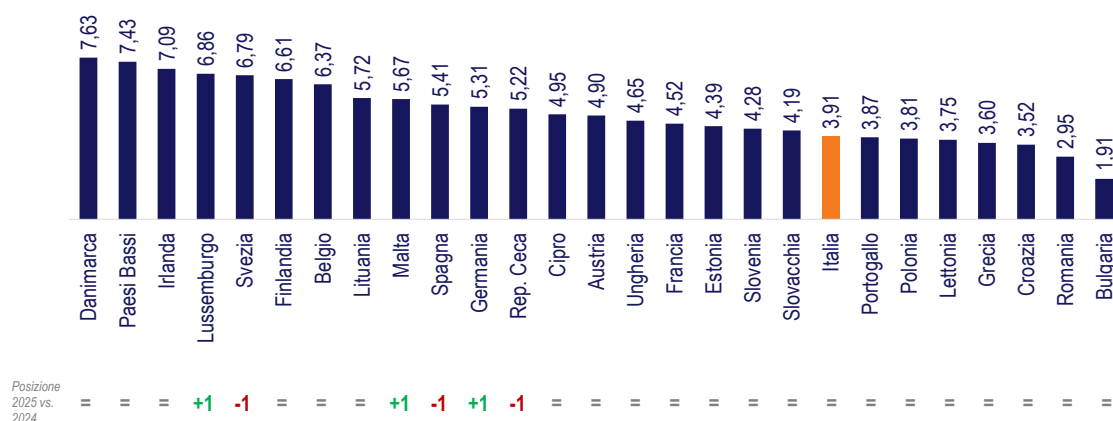


Figura 6. Cashless Society Index 2025 (CSI 2025): il posizionamento dell'Italia e degli altri Paesi dell'UE-27 (scala crescente da 1=min a 10=max) e variazioni di posizione nel 2025 rispetto al 2024. NB: Nel 2024 l'Italia era al 21° posto, ma a seguito dell'aggiornamento della metodologia di calcolo di alcuni indicatori da Eurostat nel 2025, è stato ricalcolato anche l'indice del 2024, che posiziona l'Italia al 20° posto. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

Un dato positivo è quello che riguarda gli strumenti di pagamento: il **valore delle transazioni cashless nell'Area Euro** ha infatti raggiunto nel 2024 il **52% del transato totale**, diventando per la prima volta il **metodo di pagamento maggioritario** nell'Eurozona.

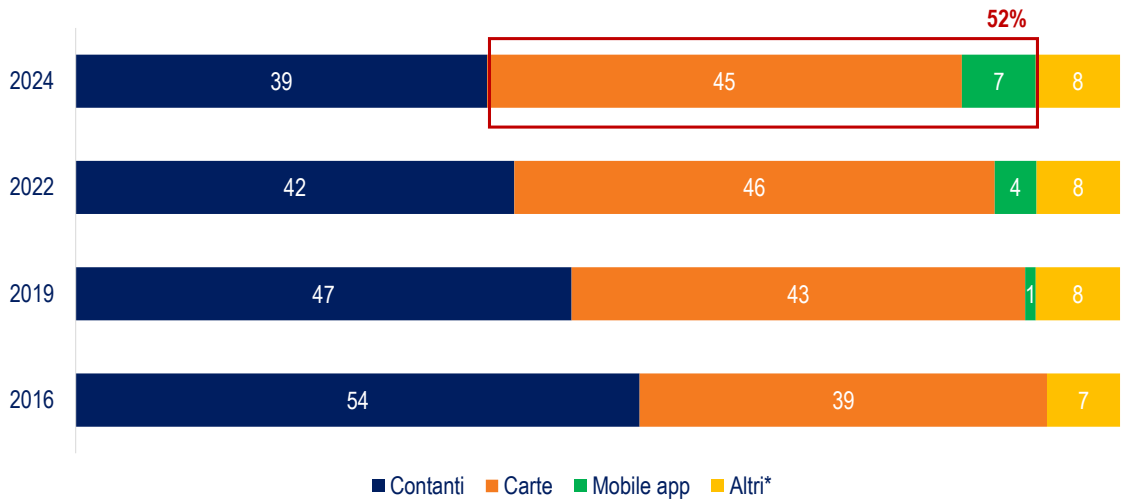


Figura 7. Strumenti di pagamento utilizzati in media presso i Point of Sale nell'Area Euro (valori transati, percentuali), 2016-2024. (*) Assegni bancari, bonifici, addebiti diretti, punti fedeltà, voucher e carte regalo e altri. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Study on the payment attitudes of consumers in the euro area (SPACE), 2025

In Italia, il valore dei pagamenti *cashless* è oggi al **44%**, un dato inferiore alla media UE di 8 punti percentuali. Tuttavia, il valore del transato in contanti si è progressivamente ridotto nel corso degli anni, partendo da una quota del 68% del totale nel 2016, segnando il 61% nel 2019 e arrivando al 49% nel 2022.

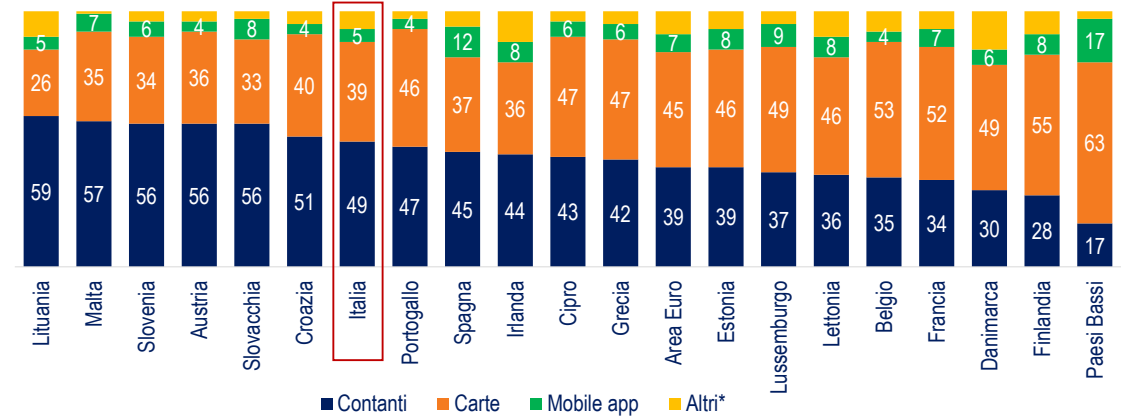


Figura 8. Strumenti di pagamento utilizzati presso i Point of Sale nei Paesi dell'Area Euro (valori transati, percentuali), 2016-2024. (*) Assegni bancari, bonifici, addebiti diretti, punti fedeltà, voucher e carte regalo e altri. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Study on the payment attitudes of consumers in the euro area (SPACE), 2025

Con riferimento all'Italia **gap** con i **top-3 best performer** (Danimarca, Paesi Bassi e Irlanda), esso è **rimasto invariato rispetto al 2024** (-47%), consolidando, nonostante l'aumento di 3,1 punti percentuali osservabile tra il 2023 e il 2024, il processo di **progressiva riduzione del gap**, che segna una diminuzione di 14,1 punti percentuali rispetto al 2016 e una di 5,9 punti percentuali rispetto al 2022.

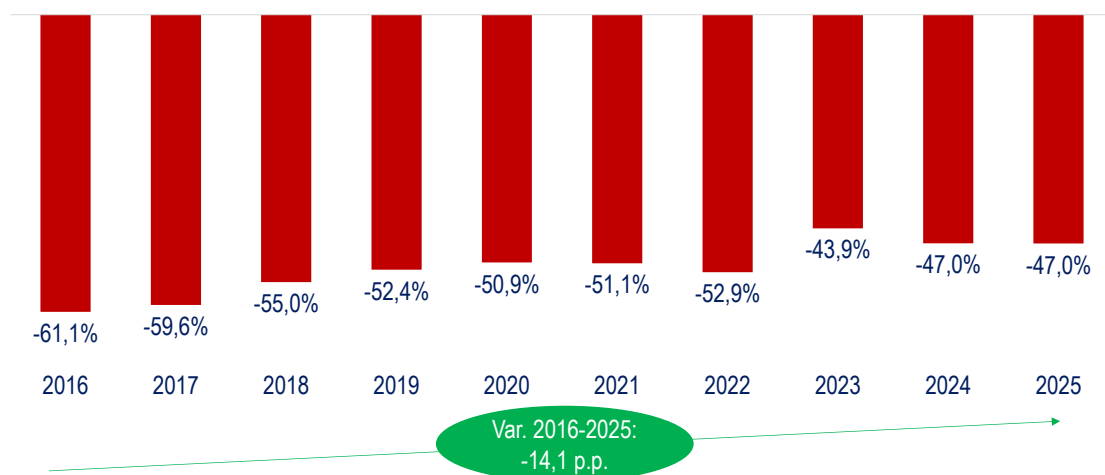


Figura 9. Cash Society Index 2025: gap tra l'Italia e i top-3 best performer (valori percentuali). Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

Ad un livello di maggiore dettaglio, i miglioramenti per l'Italia sono riconducibili a tre dimensioni che vengono catturate nel *Cashless Society Index*: la **connettività** (garantisce l'accessibilità e la disponibilità di servizi finanziari digitali, consentendo a individui e imprese di effettuare transazioni in modo rapido, sicuro ed efficiente), la **maggiore abitudine al cashless** (tali indicatori rappresentano l'inclinazione dei cittadini all'utilizzo di soluzioni *cashless*) e l'**incremento di valori associati al cashless** (al maggiore utilizzo di piattaforme *cashless* corrispondono maggiori valori transati).

CONNETTIVITÀ

Key Performance Indicator	Valore KPI	Posizionamento
Copertura Next Generation Access (percentuale delle famiglie), 2023	98,4% (+0,8 p.p.)	6° (+2)

MAGGIORE ABITUDINE AL CASHLESS

Key Performance Indicator	Valore KPI	Posizionamento
Numero di transazioni con carte di credito e debito (valori <i>pro-capite</i>), 2023	159,2 (+15,7%)	24° (=)
Valore dei prelievi da ATM su totale consumi (valori percentuali)*, 2023	0,08% (+0,01 p.p.)	8° (+3)
Numero di ATM (ogni milione di abitanti)*, 2023	779,4 (-2,2%)	21° (+1)

INCREMENTO DI VALORI ASSOCIATI AL CASHLESS

Key Performance Indicator	Valore KPI	Posizionamento
Valore delle transazioni con carte di pagamento (valori percentuali su PIL), 2023	25% (+2,6 p.p.)	23° (+1)
Numero di addebiti diretti (valori <i>pro capite</i>), 2023	21,8 (+6,3%)	12° (+1)

Figura 10. Le dimensioni (e i rispettivi KPI) di miglioramento dell'Italia nel *Cashless Society Index* 2025. N.B. Tra parentesi viene riportata la variazione rispetto all'anno precedente. (*) Reverse Indicator. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati BCE, Eurostat e Istat, 2025.

1.2.3 LA VELOCITÀ DEI PAESI DELL'UNIONE EUROPEA VERSO LA CASHLESS REVOLUTION: IL CASHLESS SOCIETY SPEEDOMETER 2025

Anche nell'edizione 2025 della Community Cashless Society, è stato elaborato e monitorato il **Cashless Society Speedometer** (CSS), l'indicatore che misura la velocità con cui i Paesi dell'Unione Europea si muovono nella transizione verso la *Cashless Society*. A differenza del *Cashless Society Index*, che restituisce una fotografia dello stato attuale dei pagamenti

elettronici in ciascuno Stato membro europeo, lo *Speedometer* è un indicatore “dinamico” che analizza la **velocità** con cui i 27 Paesi europei si stanno muovendo verso un obiettivo comune.

Tale obiettivo è stato fissato nel raggiungimento entro il 2030 del livello medio di transazioni *cashless pro-capite* dei tre Paesi *best performer* europei (**Danimarca, Paesi Bassi e Irlanda**), che presentano complessivamente una media pari a 437 transazioni *pro-capite* all’anno.

A livello metodologico, il *Cashless Society Speedometer* assegna un punteggio su una scala da 0 a 100, a seconda della velocità con cui ciascun Paese europeo si sta muovendo per raggiungere questo obiettivo nel tempo prestabilito. L’arco di tempo monitorato è il **periodo 2012-2023**, considerando la crescita nelle transazioni *pro-capite* con carte di pagamento nell’intervallo di tempo preso in esame.

I Paesi dell’Unione Europea cresciuti tra il 2012 e il 2023 ad un tasso tale da permettere di raggiungere l’obiettivo entro il 2030 hanno ottenuto un punteggio compreso tra 50 e 100, mentre un tasso di crescita doppio ottiene un valore di 100. I Paesi che presentano una decrescita (o nessuna crescita) o con una crescita insufficiente nel periodo considerato ottengono un punteggio rispettivamente pari a zero oppure compreso tra 1 e 50.

In particolare, anche lo ***Speedometer* evidenzia la crescita dell’Italia**, con la velocità di sviluppo del *cashless* che è cresciuta nell’ultimo anno (da 25,3 a 26,4) e si avvicina significativamente alla media dell’Unione Europea.

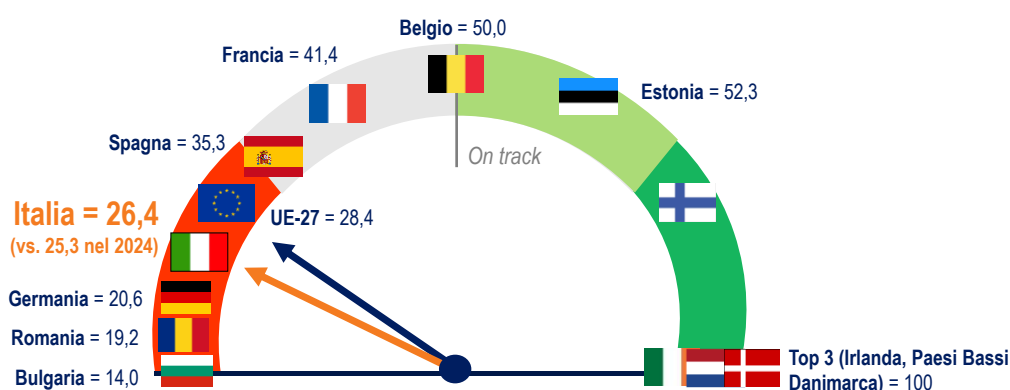


Figura 11. *Cashless Society Speedometer 2025 (CSS 2025)*: il posizionamento dell’Italia e di alcuni Paesi europei (scala crescente da 0 a 100). Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Banca Centrale Europea, 2025.

Quanto emerge dalle analisi permette evidenziare come la velocità dell’Italia sia adesso maggiormente adeguata al raggiungimento dei *best-performer* europei. Nel complesso, negli ultimi 5 anni l’Italia ha **più che triplicato la velocità di crescita** del *cashless*, un risultato che trova riscontro nell’aumento delle transazioni *cashless pro-capite* nazionali (dal 2020 al 2025 le transazioni *cashless pro-capite* hanno registrato una crescita pari a +202,7%, passando da 52,6 a 159,2).

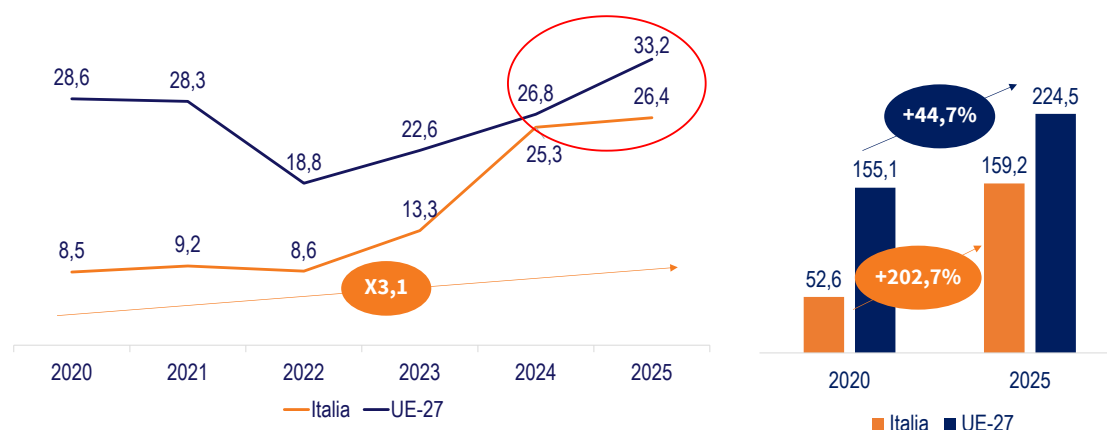


Figura 12. Sinistra: *Cashless Society Speedometer* 2020-2025 (scala crescente da 0=min a 100=max). Destra: numero di transazioni *cashless* (valori *pro-capite*), 2020-2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Banca Centrale Europea, 2025.

1.3 L'IMPATTO DEI PAGAMENTI CASHLESS SULLA RIDUZIONE DEL VAT GAP IN EUROPA E IN ITALIA

Secondo gli ultimi dati rilasciati dalla Commissione Europea, anche nel 2022 permanevano gravi evidenze in Europa, e soprattutto in Italia, in termini di economia non osservata e di VAT *gap*, nonostante la forte riduzione complessiva di questi indicatori in tutti i Paesi europei.

In particolare, in Italia l'**economia non osservata** – costituita dalle attività economiche di mercato che, per motivi diversi, sfuggono all'osservazione diretta della statistica ufficiale e pongono problemi nella loro misurazione e che comprende l'**economia sommersa** e **quella illegale**⁸ – ammontava nel 2022 a **201,6 miliardi di euro**, ovvero il 10,1% del PIL del Paese. Il 2022 è stato, dunque, il terzo anno consecutivo di crescita dell'economia sommersa, per un aumento totale di più di 30 miliardi di euro, che dimostra come **il sommerso sia tornato in valori assoluti al livello pre-pandemia** e su livelli simili a quelli che vengono registrati costantemente dal 2011.

⁸ Secondo il consueto rapporto Istat "*Economia non osservata nei conti nazionali*", le principali componenti dell'economia sommersa sono costituite dal valore aggiunto occultato tramite comunicazioni volutamente errate del fatturato e/o dei costi (sotto-dichiarazione del valore aggiunto) oppure generato mediante l'utilizzo di *input* di lavoro irregolare. Ad esso si aggiunge il valore dei fitti in nero, delle mance e una quota che emerge dalla riconciliazione fra le stime degli aggregati dell'offerta e della domanda. Quest'ultimo tipo di integrazione contiene in sé, in proporzione non identificabile, sia effetti collegabili a fenomeni di carattere puramente statistico sia elementi ascrivibili all'esistenza di componenti del sommerso non completamente colte attraverso le consuete procedure di stima. L'economia illegale, invece, include le attività di produzione di beni e servizi la cui vendita, distribuzione o possesso sono proibite dalla legge, e quelle che, pur essendo legali, sono svolte da operatori non autorizzati. Le attività illegali incluse nel PIL dei Paesi UE sono la produzione e il commercio di stupefacenti, i servizi di prostituzione e il contrabbando di sigarette.

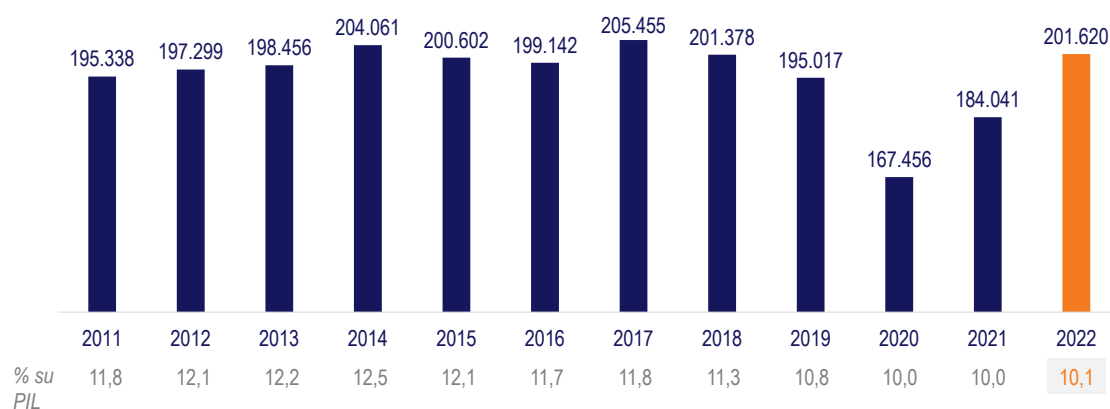


Figura 13. Economia non osservata (sommerso economico e attività illegali) in Italia (milioni di euro e valori percentuali sul PIL, valori correnti), 2011-2022. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.*

La parte dell'economia sommersa aggredibile dal cashless ammonta in totale a **182 miliardi di euro**, ed è composta dalla sotto-dichiarazione (per il 50,1% del valore totale), dal lavoro irregolare (34,3%) e da altri fattori (5,8%) tra cui per esempio le mance dei lavoratori.

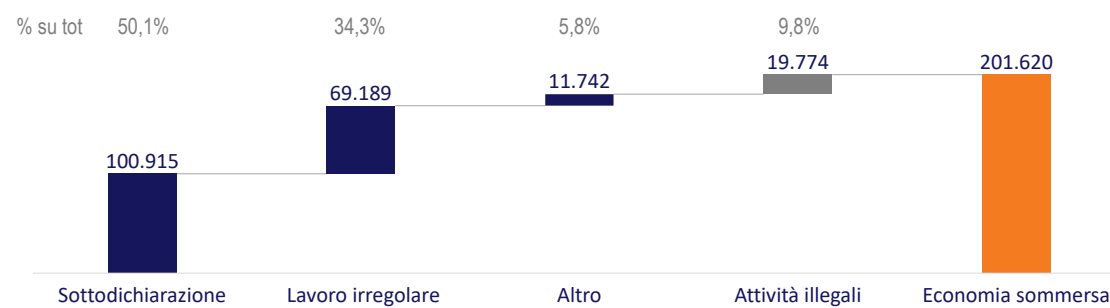


Figura 14. Economia non osservata (sommerso economico e attività illegali) in Italia per componente (valori assoluti e % su totale, valori correnti), 2022. NB. Altro include le mance che i lavoratori dipendenti ricevono dai clienti in alcune attività economiche, i risultati della procedura di riconciliazione delle stime indipendenti dell'offerta e della domanda di beni e servizi e la valutazione degli affitti in nero. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025*

Dall'analisi dei settori in cui la sotto-dichiarazione incide maggiormente sul totale dell'economia sommersa, inoltre, emerge che per i **servizi professionali** questa vale il 74,5% del sommerso, mentre il secondo settore per incidenza è quello della **produzione di beni alimentari e di consumo** (73,6%). L'**istruzione, la sanità e l'assistenza sociale** e i **servizi alle imprese** sono i due settori che registrano la crescita più alta tra il 2018 e il 2022, aumentando rispettivamente di 10,6 e 7,8 punti percentuali. È anche rilevante osservare che, nello stesso quadriennio, **la crescita dell'incidenza della sotto-dichiarazione sul sommerso aumenta in quasi tutti i settori** presi in considerazione, con l'unica eccezione della produzione di beni intermedi, energia e rifiuti, dove registra un calo comunque limitato (-0,5 punti percentuali).

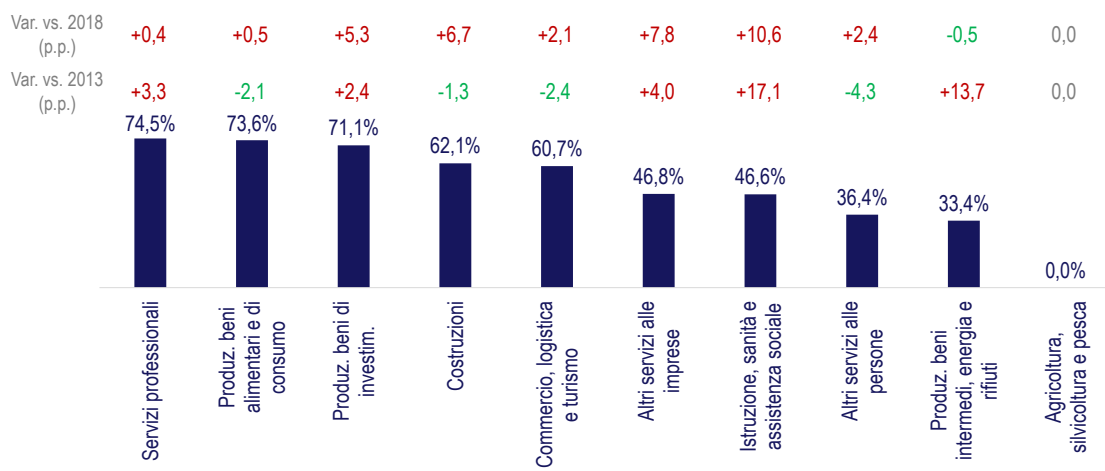


Figura 15. Incidenza della sotto-dichiarazione sul totale dell'economia sommersa per attività economica (valori percentuali sul totale) 2022. N.B. «Altri servizi alle imprese» include: attività editoriali, telecomunicazioni, servizi finanziari, pubblicità e ricerche di mercato, attività immobiliari, noleggio e leasing operativo, ricerca, selezione e fornitura di personale, vigilanza e investigazione, agenzie di viaggio. «Altri servizi alle persone» include: palestre, i centri benessere, le agenzie di consegna a domicilio, i centri per il lavoro, l'assistenza alla persona. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.*

Dall'analisi delle attività economiche per incidenza del valore aggiunto sul totale nazionale e per incidenza sull'economia sommersa, invece, emerge che i primi due settori per incidenza sul valore aggiunto nazionale sono anche quelli che hanno la maggiore incidenza sull'economia sommersa. Il settore del **commercio, logistica e turismo** genera da solo circa **il 40% dell'economia sommersa**, con un valore costante negli ultimi 10 anni, a fronte di un'incidenza di circa il 20% sul valore aggiunto nazionale. I **servizi alle imprese** valgono circa **il 14% dell'economia sommersa**, a fronte di un'incidenza di circa il 26% sul valore aggiunto nazionale.

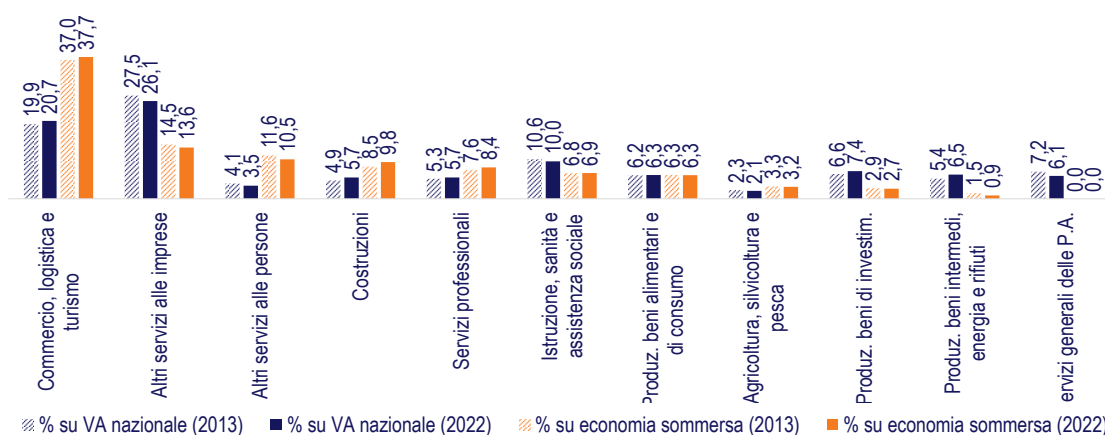


Figura 16. Attività economica per incidenza del Valore Aggiunto sul totale nazionale e per incidenza sull'economia sommersa (valori in percentuale sul totale), 2013 e 2022. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025*

Questi risultati sono in linea con quanto emerso dalla *survey* agli esercenti della Community, da cui emerge un maggiore utilizzo del contante nei **servizi alla persona** e nel **commercio**. Questi settori riportano anche la quota più bassa di esercenti in cui il *cashless* genera **>30% del fatturato**, pari rispettivamente a **32%** e **46%** (rispetto alla media italiana del **65%**).

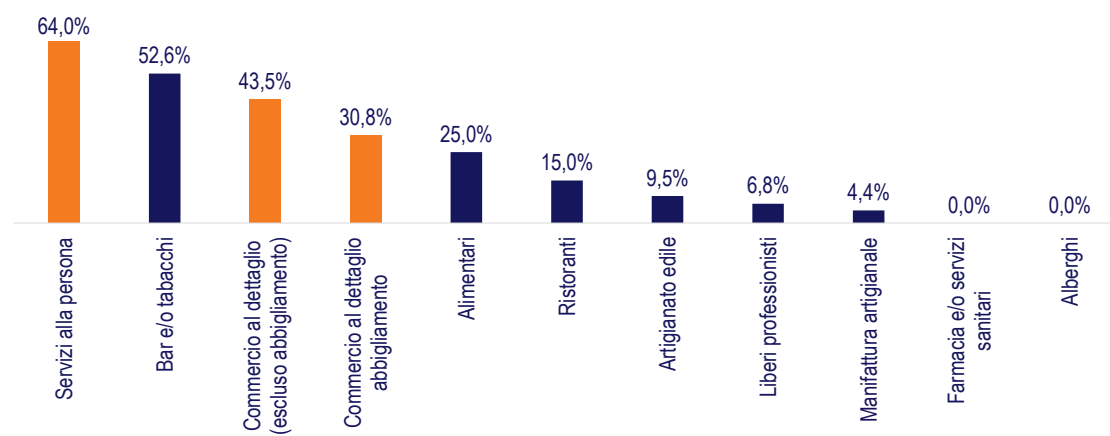


Figura 17. Percentuale di risposte "contante" alla domanda «Qual è la modalità di pagamento più utilizzata dai clienti della Sua attività?» (valori %), 2024. Fonte: survey agli esercenti di TEHA Group, 2025

Con l'obiettivo di evidenziare l'importanza di agire su tali settori per ridurre l'economia sommersa, in questa edizione della Community è stata realizzata un'analisi *what-if*, che dimostra come un dimezzamento dell'economia sommersa in questi settori potrebbe portare a una **riduzione del 26,8% dell'economia sommersa nazionale** (al netto delle attività illegali), mentre un azzeramento del sommerso in questi settori porterebbe a un **dimezzamento dell'economia sommersa nazionale**.

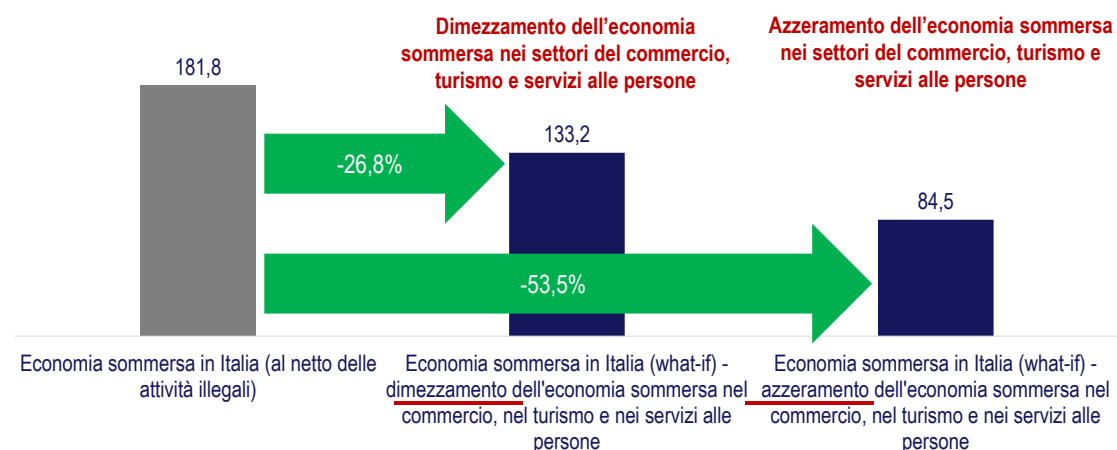


Figura 18. Economia sommersa in Italia oggi e nello scenario *what-if* (miliardi di euro), 2022. NB. Le attività illegali in Italia valgono al 2022 19,8 miliardi di euro (l'1% del PIL). Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Banca d'Italia e Istat, 2025

Inoltre, in caso di un **dimezzamento** dell'economia sommersa nei settori del commercio, turismo e servizi alle persone si potrebbe far emergere un **gettito aggiuntivo** per lo stato di **17,5 miliardi di euro**, grazie ai ricavi provenienti dall'IRPEF riscossa sugli stipendi dei lavoratori regolarizzati e alla riduzione della sotto-dichiarazione. Nel caso di un **azzeramento** dell'economia sommersa negli stessi settori, invece, il **gettito aggiuntivo** raggiungerebbe i **35 miliardi di euro**.

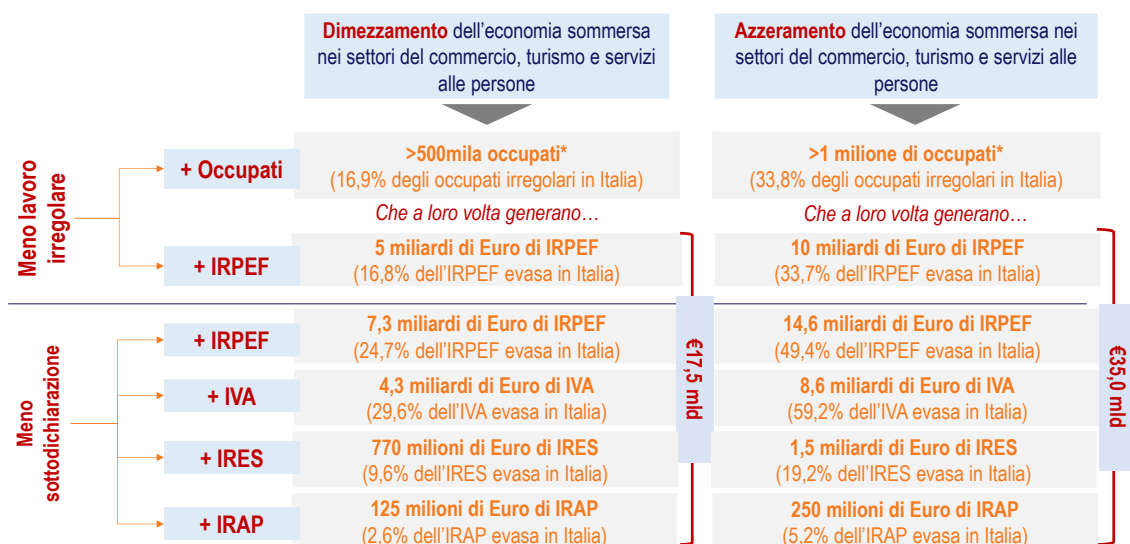


Figura 19. Aumento del gettito sulla base dei due diversi scenari di riduzione dell'economia sommersa. (*) Le stime sugli occupati includono sia i lavoratori «in nero» sia i lavoratori «in grigio». Nel lavoro grigio quindi, a differenza del lavoro in nero, il dipendente risulta effettivamente occupato, ma le ore lavorate sono più di quante contrattualizzate. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Banca d'Italia e Istat, 2025

A sua volta, l'economia non osservata ha implicazioni sul “**VAT gap**”, ovvero la differenza tra il valore di IVA attesa per lo Stato e l'IVA effettivamente riscossa. Secondo gli ultimi dati disponibili rilasciati dalla Commissione Europea⁹, l'Italia detiene anche quest'anno il **primato negativo**, con un IVA evasa pari a **16,3 miliardi di euro** (il 18,3% del totale europeo).

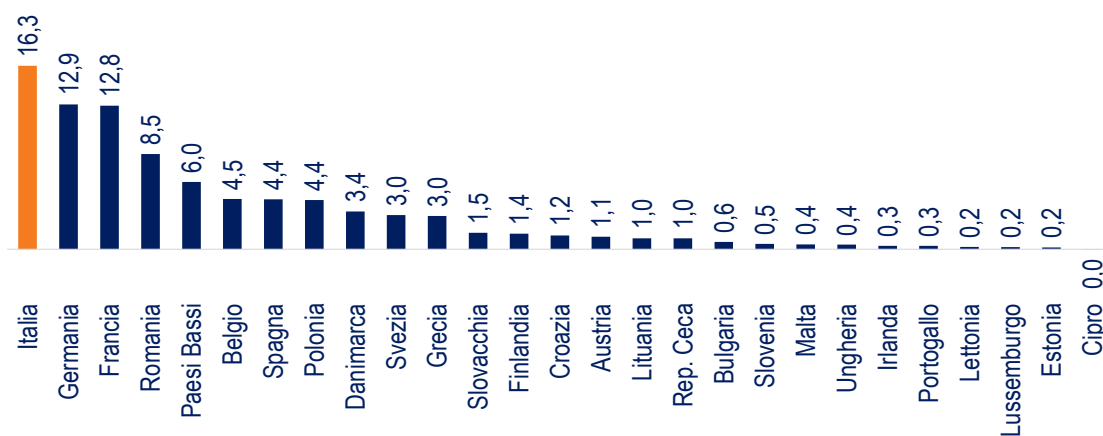


Figura 20. VAT gap nei Paesi dell'Unione Europea (miliardi di euro), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea, 2025.

A livello UE si registra un aumento significativo e generalizzato del VAT gap, che è passato da **60,6 miliardi di euro** nel 2021 a **89,2 miliardi di euro** nel 2022 (+47%). L'aumento per l'Italia, tuttavia, è stato più contenuto rispetto alla media UE, aumentando del 10,8% rispetto a una media europea del 17,6%. Di fatto, gli unici Paesi in cui il VAT gap è diminuito sono Grecia

⁹ Fonte: Commissione Europea (2024), “VAT Gap in the EU, 2024 Report”.

(-7%), Repubblica Ceca (-25,3%), Lettonia (-41,2%), Lussemburgo (-44,6%), Ungheria (-46,6%), Portogallo (-63,0%), Cipro (-112,6%) e Irlanda (-268,7%).

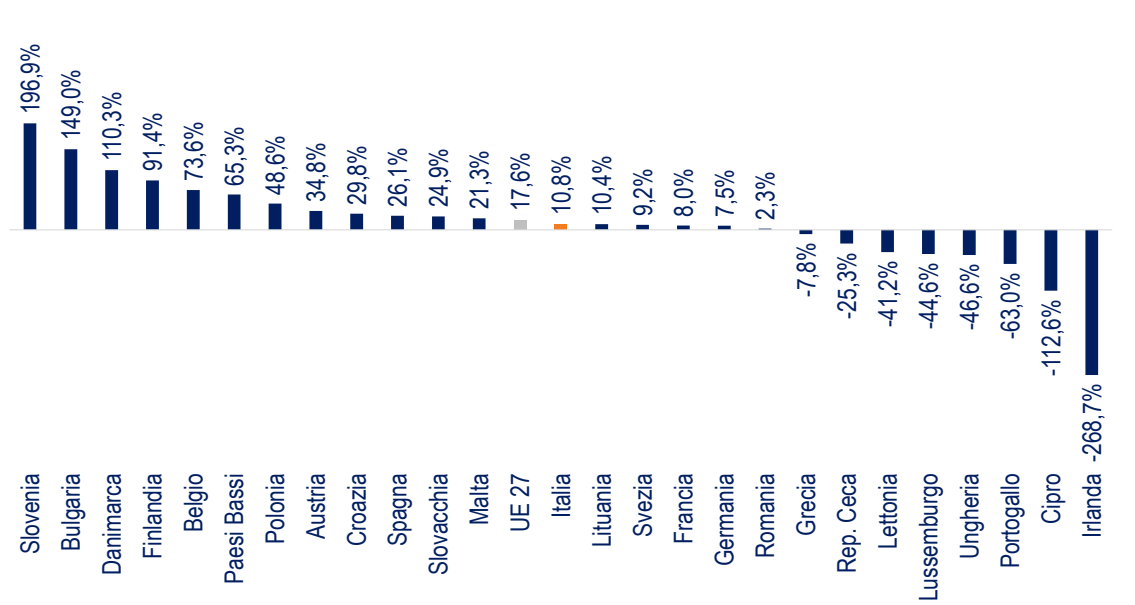


Figura 21. Variazione percentuale del VAT gap nei Paesi UE-27 (valori percentuali), 2021-2022. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea, 2025.*

L'Italia rimane la prima delle grandi economie d'Europa per peso del VAT gap sul proprio PIL (e, come riportato nella Figura 22, il primo in valore assoluto). Nel 2022, l'Italia riporta un valore (0,8%) pari **1,5 volte la media UE** (0,6%), **1,7 volte la Francia** (0,5%) e **2,5 volte** il valore della **Germania** (0,3%) e della **Spagna** (0,3%), posizionandosi al 9° posto tra i Paesi UE-27 per peso del VAT gap sul proprio PIL.

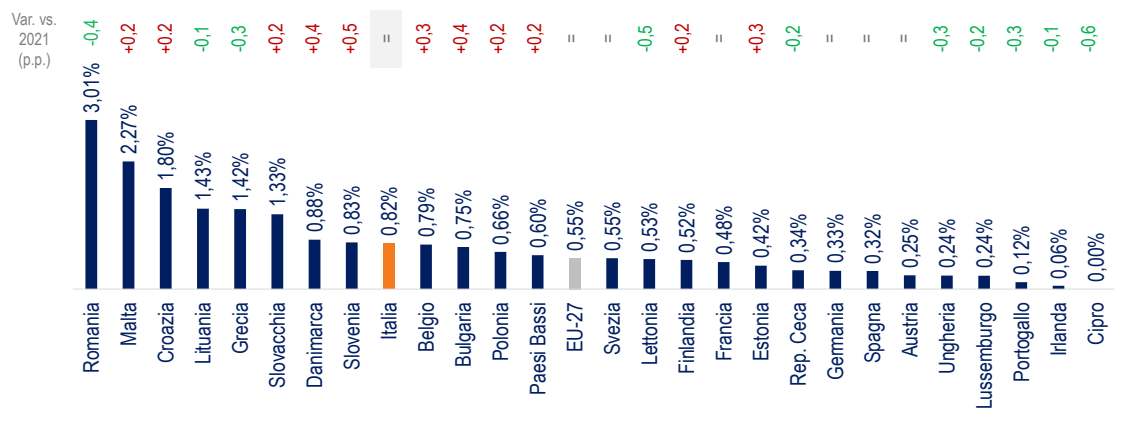


Figura 22. Peso del VAT gap sul PIL nei Paesi UE-27 (valori percentuali), 2022. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea, 2025.*

In questo scenario, un dato positivo è rappresentato dalla **crescita costante del valore del transato cashless**, che raggiunge **453 miliardi di euro** (+13,3% rispetto al 2022) e il **42,2% dei consumi**, proseguendo la crescita costante cominciata nel 2015. Per il 2024, invece, il transato previsto è di 471 miliardi di euro, corrispondente al 43,8% dei consumi.

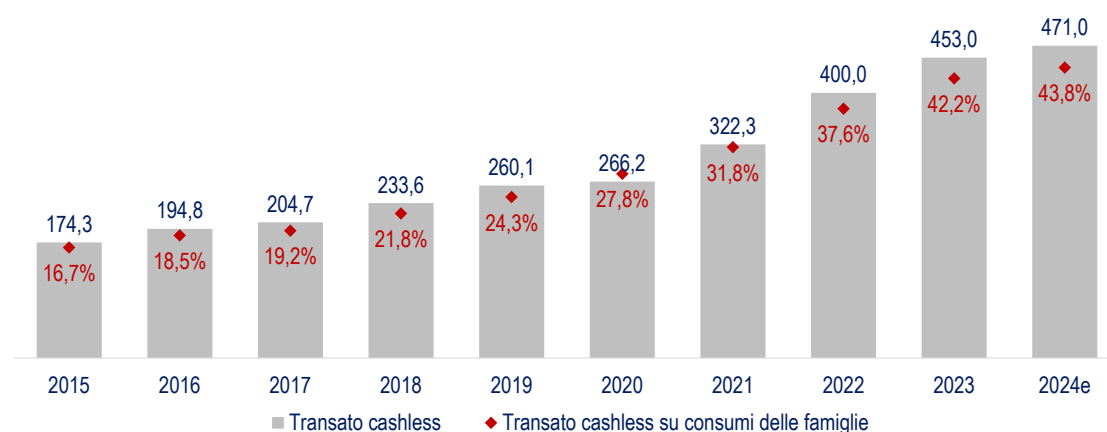


Figura 23. Valore del transato *cashless* (miliardi di euro) e transato *cashless* sui consumi (valori percentuali), 2015-2024e. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Banca d'Italia, 2025.

1.4 LA FOTOGRAFIA DELLA *CASHLESS SOCIETY* NEI TERRITORI ITALIANI

Dopo aver osservato il quadro completo degli sviluppi in chiave *cashless* nel mondo e in Europa (con un *focus* sull'Italia a livello di sistema-Paese), in questo paragrafo verrà offerto un livello di dettaglio aggiuntivo, riportando i progressi fatti in chiave *cashless* su scala territoriale attraverso:

- il **Regional Cashless Index 2025** (RCI), giunto alla sua settima edizione, che monitora gli sviluppi *cashless* nelle diverse Regioni italiane, secondo una metodologia e un portafoglio di indicatori che ricalcano il *Cashless Society Index* (CSI) a livello europeo;
- il **Metropolitan Cities Cashless Index 2025** (MCCI), introdotto nell'edizione 2019/2020 dell'Osservatorio e giunto ormai alla sua quinta edizione, che permette di misurare come le principali aree metropolitane del Paese stiamo evolvendo verso la *Cashless Society*, considerando indicatori rilevanti per le amministrazioni locali, tra cui il livello di utilizzo di PagoPA.

L'integrazione sistemica di questi due indicatori consente di avere un quadro d'insieme completo e dettagliato sullo stato dell'arte della *Cashless Society* nei territori italiani, evidenziando le eterogeneità tra le singole Regioni e Città Metropolitane e i divari territoriali esistenti, ma sottolineando anche le similitudini riscontrate tra l'andamento di una determinata Regione e Città Metropolitana.

In altri termini, pur trattandosi di indici relativi con *Key Performance Indicator* (KPI) non del tutto sovrapponibili – in considerazione delle limitazioni circa la disponibilità di dati su scala subregionale e provinciale – i due indici si prestano a letture congiunte funzionali alla comprensione del diverso stato della “*transizione cashless*” nei territori italiani.

1.4.1 LE DINAMICHE DELLA *CASHLESS SOCIETY* NELLE REGIONI ITALIANE: IL **REGIONAL CASHLESS INDEX 2025**

Come già sottolineato, il **Regional Cashless Index** (RCI) ha l'obiettivo di monitorare il divario esistente e i progressi compiuti negli anni dalle Regioni italiane verso la transizione *cashless*, al

fine di orientare in maniera adeguata le linee d’azione e promuovere le *best practice* adottate nei diversi sistemi territoriali. Analogamente al *Cashless Society Index* utilizzato nel confronto su scala europea, gli obiettivi del *Regional Cashless Index* possono essere così riassunti:

- rappresentare lo **sviluppo della Cashless Society** nelle 20 Regioni italiane;
- confrontare nel tempo le *performance* in chiave relativa delle Regioni;
- quantificare i **gap esistenti** tra i diversi territori italiani su specifici indicatori.

Per garantire l’uniformità con la metodologia di calcolo adottata per il *Cashless Society Index* 2024, anche per il *Regional Cashless Index* 2024 i diversi KPI che lo compongono sono raggruppati in due macroaree: “Fattori abilitanti” e “Stato dei pagamenti”, che analizzano 14 attori:

- **7 KPI relativi ai fattori abilitanti** (suddivisi a loro volta nelle sub-aree “Dotazione infrastrutturale” e “Readiness della società”), con un peso pari al 30%;
- **7 KPI relativi allo stato dei pagamenti**, con un peso pari al 70%¹⁰.

I *Key Performance Indicator* considerati sono equi-ponderati all’interno della macroarea di appartenenza e, nel calcolo finale dell’indice, ad ogni macroarea è attribuito un peso differente.

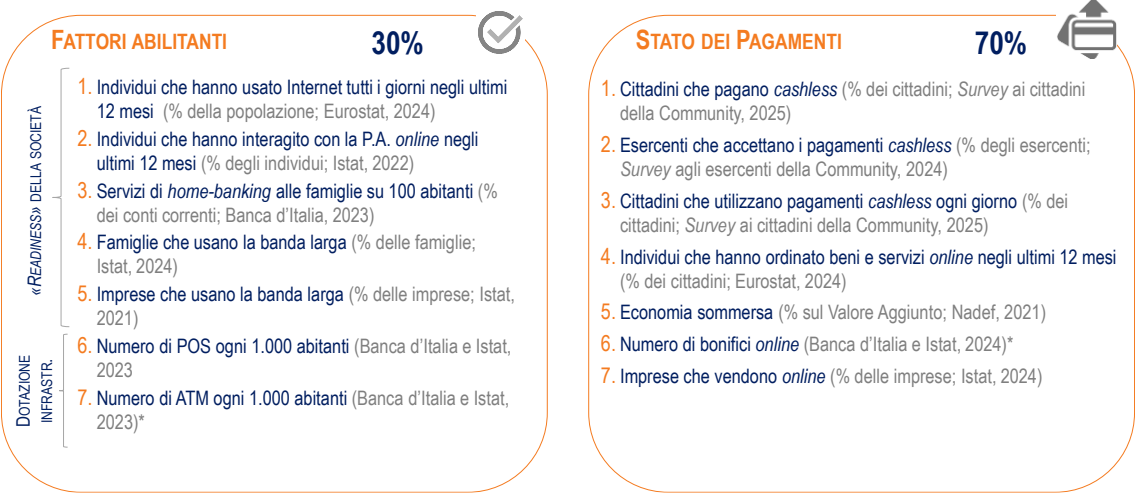


Figura 24. Key Performance Indicator considerati nel *Regional Cashless Index* 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Banca d'Italia, Eurostat, Istat, NADEF e PagoPA, 2025. N.B. I KPI sono equi-ponderati all’interno della macroarea di appartenenza. (*) *Reverse indicator* (al punteggio più elevato viene attribuito un punteggio pari a 1).

La classifica finale del RCI 2025 conferma il primato – per l’ottavo anno consecutivo e dunque fin dalla prima edizione – della **Lombardia**, con un punteggio pari a 7,82 su una scala crescente da 1 a 10, seguita da **Trentino-Alto Adige** (7,66) e **Friuli-Venezia Giulia** (7,49). Allo stesso tempo, le ultime due posizioni sono occupate da Molise (19° posto) e Calabria (20°).

¹⁰ Nella presente edizione dell’Indice, relativamente allo Stato dei pagamenti sono stati dimessi gli indicatori “Numero di transazioni con carte di credito e di debito *pro-capite*”, “Valore delle transazioni effettuate con carte di pagamento sul PIL” e il “Prelievo da ATM *pro-capite*/PIL *pro-capite*” in quanto non più aggiornabili e sostituiti con i dati emersi dalle *survey* agli esercenti e ai cittadini della Community, aggiornati annualmente e statisticamente significativi.

In linea con le precedenti edizioni, il RCI 2025 evidenzia un **forte divario** tra il Mezzogiorno e le altre aree del Paese. Le Regioni del Nord si trovano tutte nella *top-10*, mentre tutte le Regioni del Mezzogiorno si trovano nella **seconda metà della classifica**. Tra le Regioni del Centro, infine, le migliori risultano la **Toscana** (6° posto) e l'**Umbria** (7° posto). In mezzo alla classifica, invece, si trovano **Lazio** (11° posto) e **Marche** (13° posto), mentre la migliore delle regioni del sud è la **Puglia** (12° posto), a riprova di come la classifica rappresenti perfettamente un Paese che – con riferimento alla *Cashless Society* – mostra delle *performance* peggiori man mano che lo si attraversa da Nord a Sud.

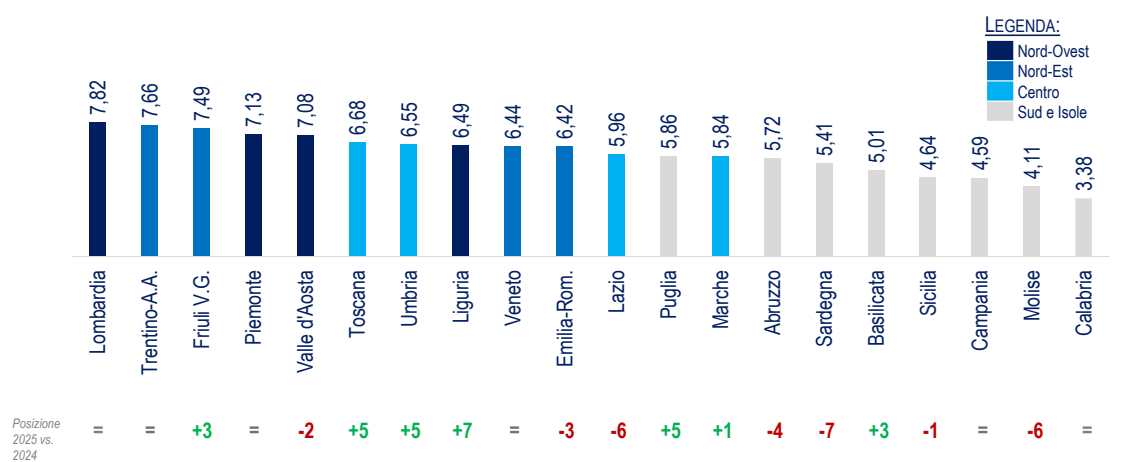


Figura 25. *Regional Cashless Index 2025 (RCI 2025): il posizionamento delle Regioni italiane (scala crescente da 1=min a 10=max) e variazione rispetto alla rilevazione del 2024 (valori assoluti e ripartizione per macroarea geografica). Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Banca d'Italia, Eurostat, Istat, NADEF e PagoPA, 2025.*

Per quanto riguarda la fotografia “dinamica” del RCI 2025, emerge un quadro differenziato tra le 20 Regioni italiane in termini di miglioramento e peggioramento del proprio posizionamento rispetto all’edizione precedente. In particolare, la Regione che ha guadagnato più posizioni è la **Liguria**, passata dal 15° al 8° posto (**+7 posizioni**), seguita da Umbria e Toscana (**+5 posizioni**) e Puglia (**+5 posizioni**) mentre quella che ha perso più posizioni risulta la Sardegna (**-7 posizioni**), seguita da Lazio e Molise (**-6 posizioni**).

In particolare, il miglioramento della Liguria è riscontrabile sia nell’area relativa ai “Fattori abilitanti”, dove la Regione ha guadagnato **9 posizioni** (dal 14° al 5° posto), che nell’area relativa allo “Stato dei pagamenti”, dove la Regione guadagna **7 posizioni** (dal 16° al 9° posto). Con riferimenti all’area dei “Fattori abilitanti” il KPI in cui la Regione è cresciuta di più è quello relativo alla percentuale di imprese che utilizzano la banda larga (dal 20° al 2° posto). Con riferimento allo “**Stato dei pagamenti**”, il KPI in cui la Regione è migliorata maggiormente è quello relativo alla percentuale delle **imprese che vendono online** (dal 19° posto al 4° posto).

La Sardegna, invece, ha perso **11 posizioni** (dal 5° al 16° posto) con riferimento allo “Stato dei pagamenti”. Nel dettaglio, i KPI in cui la Regione è peggiorata sono:

- percentuale di **imprese che vendono online** (dal 1° al 18° posto);
- numero di **bonifici online** (dal 1° al 9° posto);

- percentuale di **individui che hanno ordinato beni e servizi online negli ultimi 12 mesi** (dal 13° al 14° posto);
- percentuale di **esercenti che accettano pagamenti cashless** (dal 14° al 15° posto).

L'analisi del *gap* relativo al punteggio tra la Regione “*best performer*” (la Lombardia per l’ottavo anno consecutivo) e la Regione “*worst performer*” (la Calabria per il terzo anno consecutivo) permette di evidenziare come nella presente edizione i divari regionali si siano ampliati. Infatti, tale valore ha raggiunto il **56,8%**, ovvero il dato più alto dall’inizio della rilevazione dell’Indice, aumentando solo nell’ultimo anno di **+5 punti percentuali**.

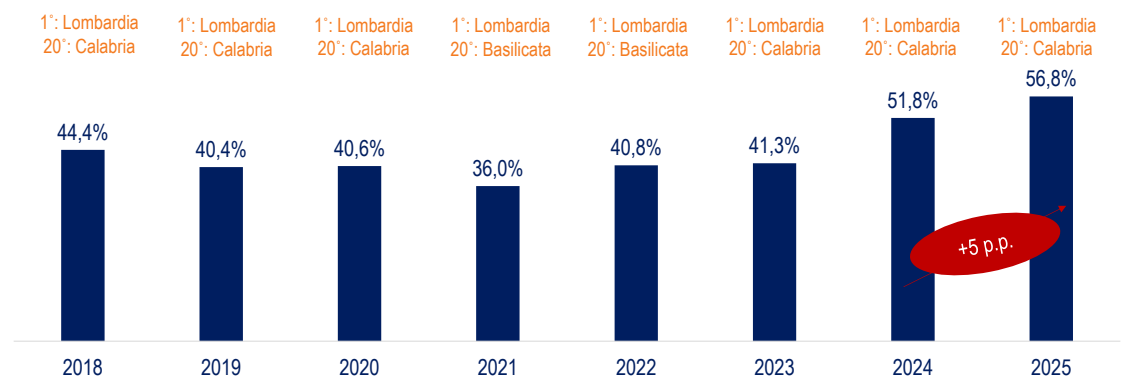


Figura 26. Differenza di score del *best performer* e del *worst performer* (valori percentuali), RCI 2018-2025. *Fonte:* elaborazione TEHA Group su dati Banca d'Italia, Eurostat, Istat, NADEF e PagoPA, 2025.

1.4.2 I PAGAMENTI ELETTRONICI E LE CONDIZIONI ABILITANTI NELLE 14 CITTÀ METROPOLITANE DEL PAESE: IL **METROPOLITAN CITIES CASHLESS INDEX 2025**

Approfondendo ulteriormente l'analisi a livello territoriale, il **Metropolitan Cities Cashless Index** (MCCI) elaborato dall'Osservatorio della Community Cashless Society ha lo scopo di:

- rappresentare lo **sviluppo della Cashless Society** nelle **14 Città Metropolitane** italiane;
- confrontare nel tempo le *performance* in chiave relativa;
- quantificare i **gap esistenti** tra i diversi territori italiani su specifici indicatori.

Analogamente al *Cashless Society Index* e al *Regional Cashless Index*, i diversi *Key Performance Indicator* che compongono l'Indice sono raggruppati in due macroaree definite, anche in questo caso, come “Fattori abilitanti” e “Stato dei pagamenti”. In particolare, sono qui compresi:

- **4 KPI relativi ai fattori abilitanti** con peso pari al 30%;
- **4 KPI relativi allo stato dei pagamenti** con peso pari al 70%.

Tutti i KPI considerati sono equi-ponderati all'interno della macroarea di appartenenza e, nel calcolo finale dell'Indice, ad ogni macroarea è attribuito un peso differente. Sebbene lo schema metodologico ricalchi quello del *Regional Cashless Index*, è qui importante sottolineare che i KPI considerati sono differenti non solo per la numerosità, ma anche per la scelta di includere nell'indicatore alcuni dati proprietari di **PagoPA**, che costituisce il principale *driver* verso le modalità *cashless* e digitali nelle amministrazioni locali e territoriali.



Figura 27. Key Performance Indicator considerati nel Metropolitan Cities Cashless Index (MCCI) 2025. Fonte: elaborazione The European House – Ambrosetti su dati Banca d'Italia, Istat, PagoPA, e Survey ai cittadini e agli esercenti della Community 2025. N.B. I KPI sono equi-ponderati all'interno della macro-area di appartenenza. (*) Reverse indicator (al punteggio più elevato viene attribuito un punteggio pari a 1).

Nella classifica finale del Metropolitan Cities Cashless Index 2025, **Milano** si colloca al **1° posto** della classifica (con un punteggio di **8,16** su una scala crescente da 1 a 10), seguita da Firenze (6,02) e Torino (5,08). Le ultime sei posizioni della classifica sono occupate tutte da Città Metropolitane situate nel **Sud Italia o nelle Isole**, con la sola eccezione di Venezia (13° posto), evidenziando la maggiore necessità di orientare politiche attive di diffusione dei pagamenti digitali in specifici territori del Paese.

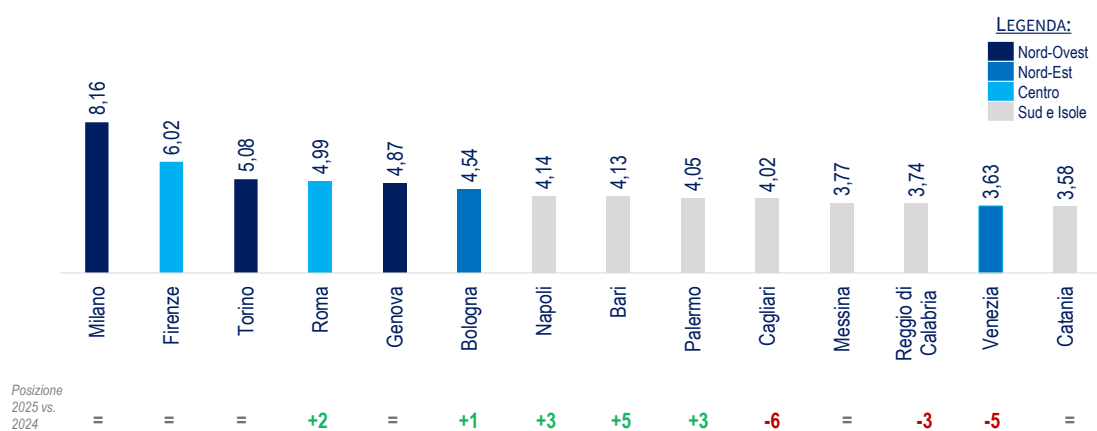


Figura 28. Metropolitan Cities Cashless Index 2025 (MCCI): il posizionamento delle 14 Città Metropolitane italiane (scala crescente da 1=min a 10=max) e variazione rispetto al 2024 (valori assoluti e ripartizione per macro-area geografica). Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Banca d'Italia, Istat, PagoPA, Survey ai cittadini e agli esercenti della Community, 2025.

Confrontando il divario tra il *best* e il *worst performer* nel MCCI con lo stesso divario del RCI, si osserva che, se il distacco tra Lombardia e Calabria, migliore e peggiore del RCI, è pari al **56,3%**, simile al distacco tra Milano e Catania (**56,1%**), ovvero Città Metropolitana *best performer* e *worst performer* nel MCCI. Tuttavia, a differenza del RCI dove si evidenzia un **peggioramento del gap** tra Regione *best* e *worst performer* di +5 punti percentuali, in questo caso si evidenzia un **miglioramento del gap** tra l'edizione 2023 e 2024 di **5,5 punti percentuali**. Tale diminuzione conferma un trend positivo, che dimostra come i divari tra le Città Metropolitane si stiano riducendo, all'opposto di quelli tra le regioni.

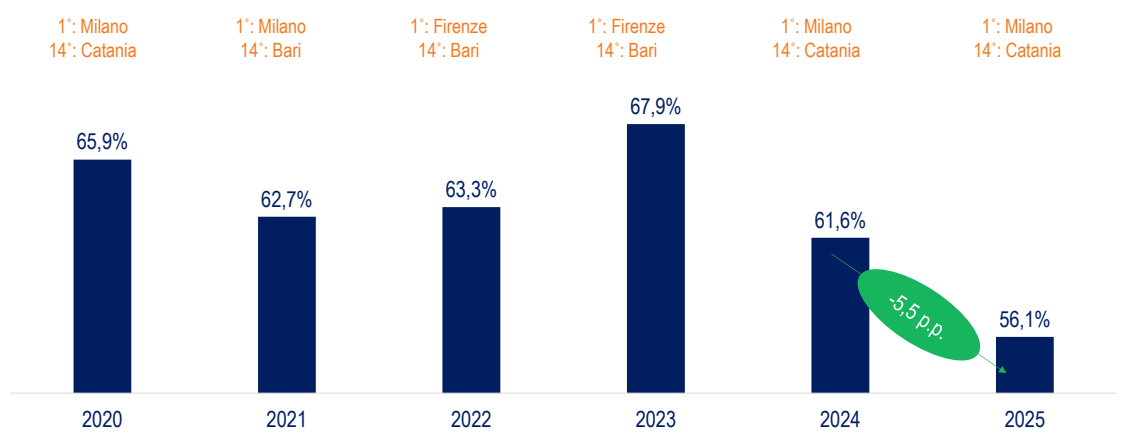


Figura 29. Score del best performer e del worst performer (MCCI 2020-2025). Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Banca d'Italia, Istat, PagoPA e Survey ai cittadini e agli esercenti della Community 2025.

Con riferimento ai due sotto-indici, nei “**Fattori Abilitanti**” il primo posto è occupato da Roma, che supera Milano (2° posto), mentre nello “**Stato dei pagamenti**” Milano si conferma al 1° posto. Il divario tra le Città Metropolitane Centro-Settentrionali e quelle del Mezzogiorno nei fattori abilitanti è osservabile in tutti i KPI:

- **penetrazione della Banda Ultra-Larga presso le famiglie residenti:** Roma e Reggio Calabria presentano una differenza del **190%** (78,8% vs. 42,4%);
- servizi di **home banking ogni 1.000 abitanti:** Roma e Reggio Calabria presentano una differenza del **1.293%** (2.989 vs. 4.231);
- **numero di POS ogni 1.000 abitanti:** Venezia e Napoli presentano una differenza del **176%** (76 vs. 43);
- **Numero di atm ogni 100 abitanti:** Venezia e Reggio Calabria presentano una differenza del 266% (0,8 vs 0,3).

Nel sotto-indice relativo allo “**Stato dei pagamenti**”, il divario Nord-Sud risulta ancora più evidente, come emerge in particolare dai dati di PagoPA:

- **Valore delle transazioni pro-capite su PagoPA:** il valore delle transazioni pro-capite a Firenze è 13,5 volte quello di Catania (305 euro vs. 22,5 euro);
- **Numero di pagamenti pro-capite su PagoPA:** il numero di pagamenti pro-capite a Milano è 41 volte quello di Messina (41 vs. 1).

CAPITOLO 2

LE INDAGINI DELLA COMMUNITY CASHLESS SOCIETY PER MISURARE IL “TERMOMETRO CASHLESS” DEL PAESE

2.1. LA SURVEY DELLA COMMUNITY CASHLESS SOCIETY AI CITTADINI ITALIANI

2.1.1 OBIETTIVI, STRUTTURA E METODOLOGIA

La survey della Community Cashless Society ai cittadini italiani intende misurare l'**attitudine dei cittadini** nei confronti dei pagamenti *cashless*, indagare i principali **use case** che sostengono il ruolo dei pagamenti digitali e i **gap informativi** dei cittadini.

Nel dettaglio, la survey 2025 si è posta i seguenti obiettivi:

- monitorare la variazione dell'attitudine dei cittadini italiani verso i **pagamenti con smartphone (digital wallet) e i pagamenti P2P/A2A** e il ruolo del *cashless* come «**attrattore**» per gli esercenti;
- prevedere un **focus** sul livello di digitalizzazione e «penetrazione» del *cashless* nei diversi **servizi di mobilità** e presso **diverse tipologie di esercizio**;
- indagare il ruolo del **Buy Now Pay Later** come soluzione di pagamento in crescita nel commercio *online*¹¹;
- prevedere un **nuovo focus** sulle abitudini *cashless* dei **minori di età almeno pari a 14 anni**.

Il campione dell'indagine è formato da **1.000 cittadini italiani**, coinvolti durante il mese di gennaio 2025 attraverso interviste via *web* e via telefono supportate dai sistemi C.A.W.I. (*Computer-Assisted Web Interviewing*) e C.A.T.I (*Computer-Assisted Telephone Interviewing*). Le risposte all'indagine sono state segmentate per:

- sesso;
- fascia di età;
- area geografica di residenza;
- settore di attività;
- livello di istruzione.

La rappresentatività del campione secondo i dati Istat 2024 è pari al **95%**, con un margine di errore di campionamento pari a 3,1.

¹¹ Le risposte sono state date dai rispondenti alla survey con minorenni di età almeno pari a 14 anni nel relativo nucleo familiare (23% del campione).

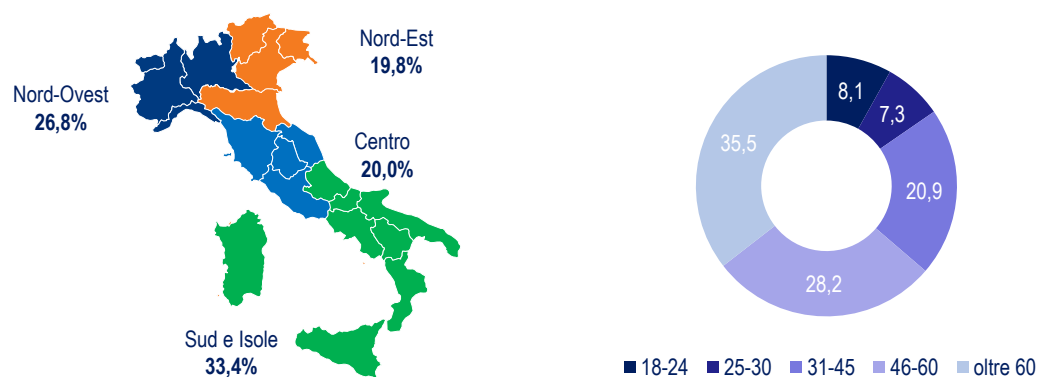


Figura 30. Distribuzione del campione della survey per area geografica di residenza (a sinistra; valori percentuali) e per fasce d'età (a destra; valori percentuali), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society ai cittadini italiani, 2025.

La survey 2025 è comparabile con le precedenti cinque edizioni (2024, 2023, 2022, 2021 e 2020), permettendo così di analizzare i *trend* evolutivi con riferimento ai pagamenti *cashless* negli ultimi 5 anni. Tuttavia, nell'ottica di “manutenere” e “arricchire” la survey con nuove evidenze dirette a tracciare quelle che sono le innovazioni e i *trend* più rilevanti nel settore dei pagamenti, in quest'ultima rilevazione sono state approfondite delle ulteriori fattispecie, ovvero:

- la variazione dell'**attitudine dei cittadini italiani** verso i pagamenti con *smartphone* (*digital wallet*), i pagamenti P2P/A2A e i pagamenti con **dispositivi indossabili** (c.d. *wearable*, ovvero orologio, bracciale, anello, ecc.);
- un nuovo *focus* sul **livello di digitalizzazione** e “penetrazione” del *cashless* in diversi ecosistemi;
- l'analisi del ruolo svolto dal pagamento a rate e dal fenomeno del **Buy Now Pay Later** nei pagamenti digitali in particolare nel commercio *online*;
- un nuovo *focus* sulle abitudini di pagamento dei **minori di età almeno pari a 14 anni**.

Di seguito, vengono riportati i principali risultati dell'indagine.

2.1.2 I RISULTATI DELL'INDAGINE

Dai risultati della survey ai cittadini italiani sono emerse **5 principali evidenze**, riassunte di seguito e presentate più nel dettaglio nel corso del Capitolo:

1. nel 2025 aumentano le preferenze verso il *cashless* e, in particolare, le scelte attraverso i canali dei **pagamenti con smartphone e P2P** (+4,7 p.p.). I **giovani** e i **cittadini del Sud e Isole** sono quelli che hanno aumentato di più il ricorso al *cashless* nell'ultimo anno (rispettivamente 61,7% e 44,9% vs. 41,1% di media nazionale), mentre oltre 1 cittadino su 2 intende **ridurre il ricorso ai contanti nei prossimi anni**;
2. è in corso un consolidamento del **transato cashless** nel Paese, anche grazie al fatto che il pagamento digitale rappresenta un **fattore di «attrattività» per i consumatori: 4 italiani su 5** ritengono «**importante**» o «**molto importante**» la **possibilità di pagare in modalità cashless** presso gli esercizi commerciali. Infatti, la principale motivazione che

spinge 1 esercente su 2 ad aumentare l'accettazione è l'**incremento della domanda da parte dei Clienti**¹²;

3. in parallelo all'aumento del transato *cashless* si osserva una **quota prevalente di tale modalità di pagamento in diversi ecosistemi** (ad eccezione delle *vending machine* dove solo 1/3 del transato è *cashless*) e con pesi del contante differenziati (da **9%** degli hotel a circa il **30%** per stazioni di rifornimento e cultura e sport);
4. la possibilità di ricorrere al **pagamento a rate** è mediamente apprezzata (3,2 in una scala da 1=min a 6=max) dagli italiani e in particolare tra gli *under-30* e nel Sud e Isole. Con riferimento ai pagamenti *online*, il **Buy Now Pay Later** (BNPL) si sta affermando sempre di più come nuova soluzione di pagamento e **2 italiani su 5** vi hanno fatto ricorso nell'ultimo anno. Per 2 italiani su 5 il BNPL rappresenta **>10% dei propri acquisti online** e **1 su 2 ritiene che senza di esso non avrebbe potuto effettuare l'acquisto**;
5. tra i **giovani della generazione Z** vi è un elevato ricorso al **contante** e, di conseguenza, solo 1 su 3 fa ricorso ai pagamenti *cashless* **ogni giorno o più volte a settimana**. Ciò si deve al **timore da parte dei genitori di spese eccessive/incontrollate** e di **possibili frodi**.

In primo luogo, si è confermato nel 2025 – **per il quarto anno consecutivo** – il consolidamento che si è iniziato ad osservare dal 2020, con la quota di italiani che utilizza il *cashless* in aumento di 2 punti percentuali e oggi pari al **77%**. In particolare, risulta interessante evidenziare che a fronte di una riduzione del peso delle carte di pagamento di 1,6 punti percentuali, i pagamenti con *smartphone* (*digital wallet*) e P2P/A2A hanno guadagnato **4,7 punti percentuali**. Inoltre, per la prima volta, la *survey* della Community ha approfondito il tema relativo ai pagamenti con dispositivi indossabili (c.d. *wearable*), che da questa prima edizione risultano avere un peso di circa l'**1%**.

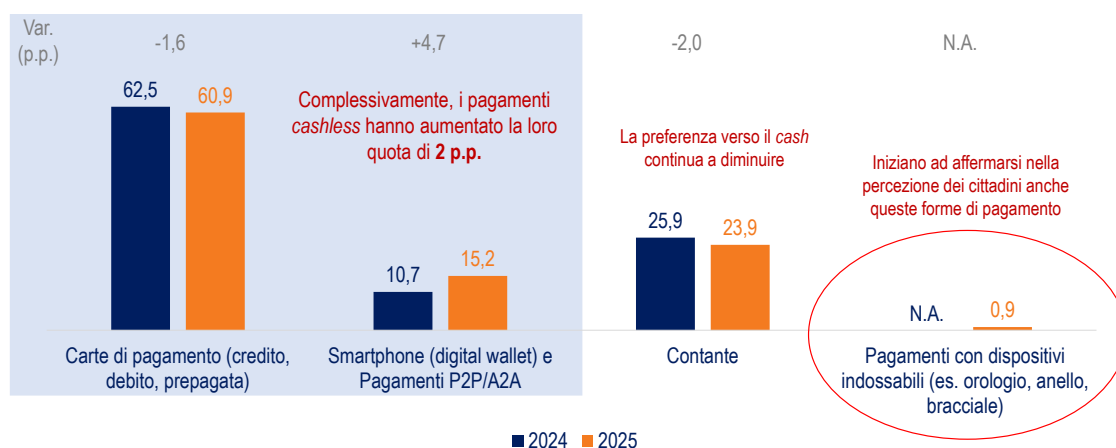


Figura 31. Percentuale di risposte alla domanda «Qual è la modalità di pagamento che preferisce utilizzare di più?» (valori percentuali), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della *survey* della Community Cashless Society ai cittadini italiani, 2025.

¹² Questa evidenza verrà ripresa nella sezione 2.2. del presente Capitolo, quando verranno presentati i risultati della *survey* agli esercenti italiani.

Dopo aver osservato la fotografia “statica” delle preferenze *cashless* dei cittadini, risulta utile osservare i *trend* che emergono dalla *survey*. Infatti, nell’ultimo anno 2 italiani su 5 (41,1%) hanno aumentato il ricorso al *cashless*, e ciò si riscontra in particolare tra le **fasce più giovani** (dove è osservabile un trend decrescente al crescere dell’età) e nel **Sud e Isole** (unica area geografica con un valore sopra la media).

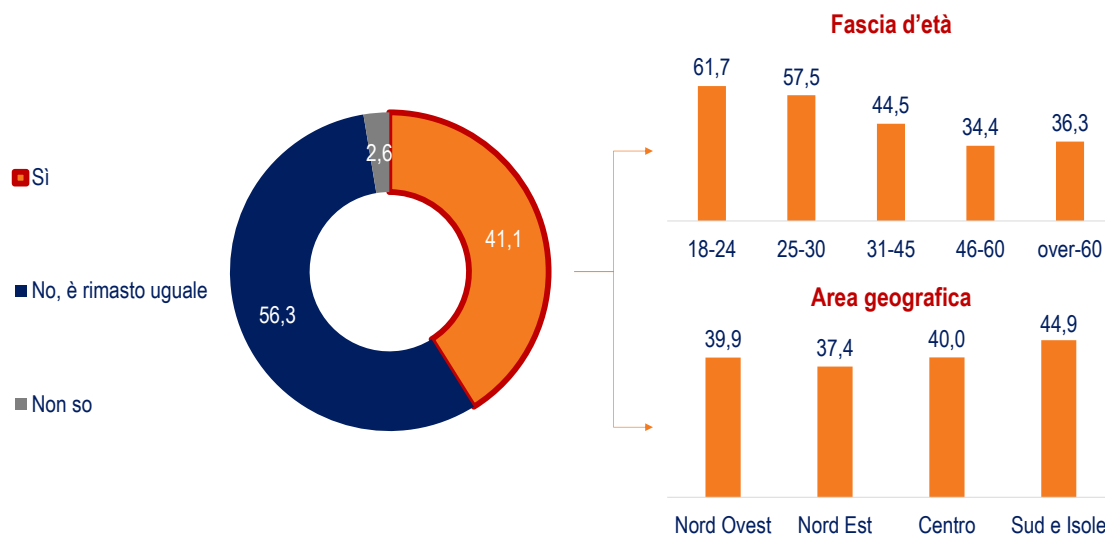


Figura 32. Percentuale di risposte alla domanda «Nell’ultimo anno, ritiene di aver aumentato l’utilizzo dei pagamenti digitali per i suoi acquisti?» (valori percentuali), 2025» (valori percentuali), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society ai cittadini italiani, 2025.

Focalizzandosi invece sulle diverse modalità di pagamento, 1 cittadino su 3 ha aumentato il ricorso ai pagamenti con *smartphone* e *wearable*, che come riportato prima stanno acquisendo sempre maggiore peso tra i pagamenti *cashless*, con valori fino al **50%** per i più giovani, 2,5 volte il valore degli over-60 e 2 volte il valore della fascia d’età 46-60 anni.

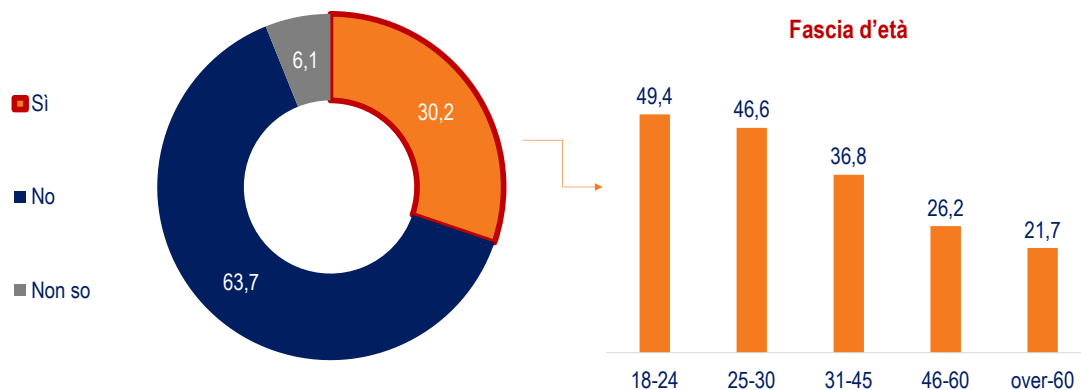


Figura 33. Percentuale di risposte alla domanda «Nei prossimi anni, pensa di ridurre l’utilizzo dei contanti come mezzo di pagamento?» (%), 2025» (valori percentuali), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society ai cittadini italiani, 2025.

Infine, in linea con quanto riscontrato negli ultimi tre anni, 1 italiano su 2 afferma che **ridurrà l’utilizzo del contante** nei prossimi anni (confermando il *trend* degli ultimi anni), con valori

in questo caso superiori per la fascia 25-30 anni (61,6%), seguita dalla fascia 31-45 anni (58,4%) e con valori più contenuti per la fascia 46-60 anni (48,9%) e gli over-60 (51,3%).

La seconda evidenza emersa dalla *survey* è il **trend positivo** riguardo l'accettazione dei pagamenti *cashless* da parte degli esercenti, che secondo 2 cittadini su 3 (66%) è aumentata negli ultimi anni. Valori più elevati di questa media si riscontrano nella fascia **18-24 anni** (76,5%) e nel **Nord-ovest** (68,3%), mentre valori più bassi nella fascia 46-60 (61,4%) e nel Centro (63%). Ciò trova un effettivo riscontro nei risultati della *survey* agli esercenti di questa edizione, dove circa **1 esercente su 2** (48,1%, in aumento di 9,2 punti percentuali rispetto al 38,9% dell'edizione precedente) riporta di aver aumentato l'accettazione negli ultimi anni.

Un'altra evidenza significativa in tal senso è quella secondo il quale l'**80,9%** dei rispondenti (in aumento rispetto al 75% della precedente *survey*) ritiene «**importante**» o «**molto importante**» la **possibilità di pagare in modalità cashless** presso gli esercizi commerciali, rendendo tale modalità di pagamento un «**attrattore**» per i cittadini. Anche in questo caso, valori più alti si riscontrano nella fascia 18-24 anni (85,2%).

Tale evidenza trova riscontro nei risultati emersi dalla *survey* agli esercenti: oltre 1 su 2 riporta come la **maggiore accettazione** sia trainata dalla domanda dei Clienti (oltre che dalla spinta normativa e dalla convenienza economica) e, di conseguenza, circa 1 esercente su 2 ritiene di perdere Clienti se non accetta i pagamenti *cashless*, **fino al 50% nel 35% dei casi**.

Una conseguenza “indiretta” di quanto riportato finora è quella legata ai **rifiuti di accettazione**, che per il terzo anno consecutivo riportano una riduzione. Se nell'edizione 2023 della *survey* li aveva subiti il 29,9% dei rispondenti, nella presente rilevazione il valore è del **23,2%**, più basso di 6,7 punti percentuali. L'analisi delle **motivazioni del rifiuto** fa emergere – in 3 casi su 5 – il **malfunzionamento e/o assenza del POS** (60,8%), con la quota maggiore che si riscontra nel **Centro** (68,1%) e nel **Nord-est** (65,1%). Altre motivazioni riguardano la non accettazione del circuito (13,4%), la reticenza della controparte (11,6%), la risibilità dell'importo della transazione (10,8%) e altro (3,5%).

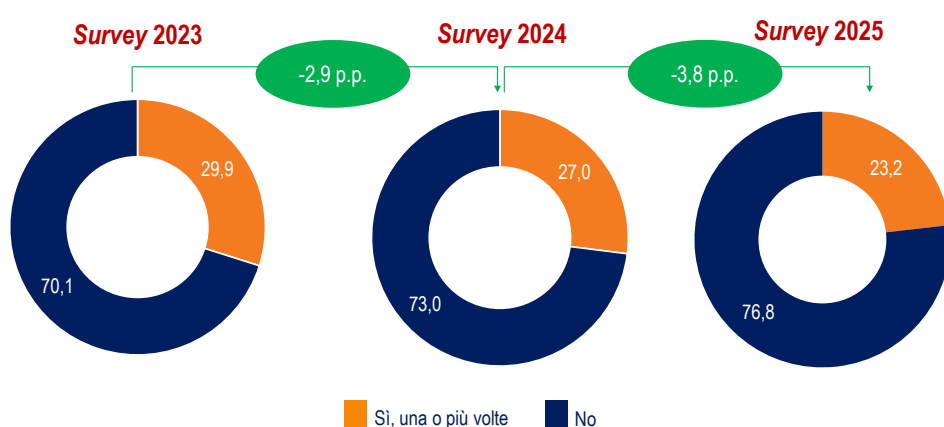


Figura 34. Percentuale di risposte alla domanda «Nell'ultimo anno ha subito rifiuti di accettazione della sua modalità di pagamento cashless da parte degli esercenti (es. professionisti, taxi, ristoratori)?» (valori percentuali), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della *survey* della Community Cashless Society ai cittadini italiani, 2025.

Con riferimento invece ai diversi ecosistemi verso cui i cittadini effettuano dei pagamenti, i rispondenti alla *survey* vedono una **maggiore digitalizzazione delle soluzioni d'acquisto** (a cui segue maggiore facilità d'uso) nella GDO (56,2%) e nella prenotazione di viaggi e servizi turistici (31,6%). Il valore più elevato per la GDO rispetto agli altri settori potrebbe essere dovuto al fatto che questo settore può essere considerato come una **spesa c.d. ricorrente**, prevedendo quindi più **fidelizzazione** da parte del Cliente e un **maggiore focus su app user-friendly** e **servizi ancillari** (es. spesa a domicilio). Tali benefici riscontrati si devono, nell'ottica dei cittadini, principalmente alla **riduzione del tempo** per completare le attività, seguita dalla **possibilità di pagare in app**, mentre rimangono meno impattanti l'introduzione di più modalità di pagamento e la maggiore personalizzazione del servizio.

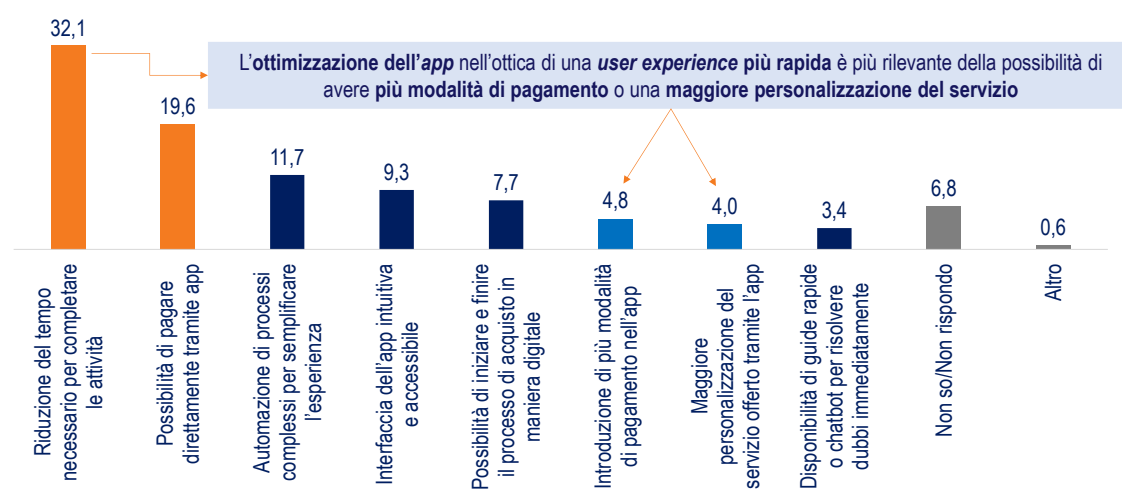


Figura 35. Percentuale di risposte alla domanda «Qual è, secondo Lei, il principale motivo della maggiore facilità d'uso riscontrata?» (valori percentuali), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society ai cittadini italiani, 2025.

A conclusione di questa seconda evidenza, risulta essenziale focalizzarsi su quelli che sono gli **ostacoli** che permangono nel limitare l'utilizzo dei pagamenti *cashless*. Il primo rimane – nella percezione dei cittadini – quello legato ai **costi di utilizzo**, seguito dal **timore di possibili frodi**. Entrambi sono tuttavia in calo (in particolare nell'ultimo anno), così come – in linea con quanto riportato in precedenza – la scarsa attitudine di commercianti e aziende all'accettazione. Infine, nella presente edizione della *survey* sono state aggiunte due opzioni di risposta: i costi associati al possesso/utilizzo della carta/strumento digitale per il pagatore, al 4° posto con il 24,3%, e la difficoltà dell'esercente nella gestione degli strumenti digitali, all'8° posto con l'11,9%¹³.

¹³ Occorre evidenziare come la riduzione dei valori di tutte le voci nella presente edizione della *survey* potrebbe essere in effetti ricondotta anche all'introduzione di queste due nuove opzioni di risposta.

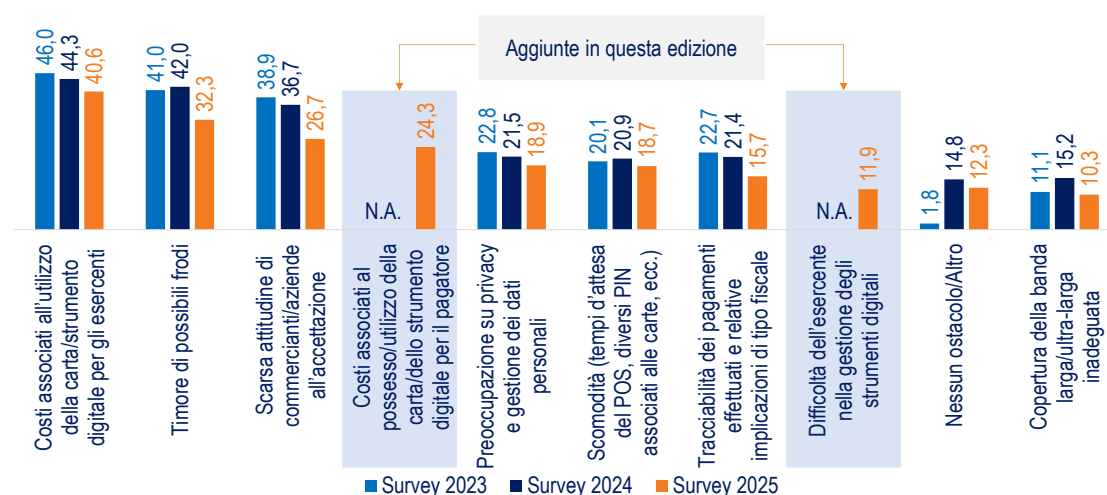


Figura 36. Percentuale di risposte alla domanda «Dal Suo punto di vista, quali sono i maggiori ostacoli all'utilizzo dei pagamenti con carta e/o digitali in Italia?» (%; massimo 3 preferenze), confronto tra survey 2023, 2024 e 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society ai cittadini italiani, 2025.

La terza evidenza, invece, riguarda una novità della survey ai cittadini, introdotta a partire da questa edizione, ovvero l'analisi delle abitudini di pagamento degli italiani rispetto a diversi ecosistemi e diverse tipologie di pagamenti ricorrenti. Nello specifico, è stato chiesto ai cittadini la modalità di pagamento che utilizzano presso diverse tipologie di ecosistemi, quali ristoranti, stazioni di servizio e rifornimento, hotel, ecc.

Quello che emerge è una prevalenza sostanziale dei pagamenti *cashless* tra il **70% e l'80%**, ad eccezione degli **hotel**, dove si arriva fino al 90%, e delle **vending machine**, dove prevale ancora il contante (in questo caso specifico, probabilmente le monete) con 2/3 dei rispondenti che lo indicano come principale modalità di pagamento.

Scendendo nel dettaglio delle diverse modalità di pagamento *cashless*, i valori sono più o meno in linea tra i diversi ecosistemi, con **Cultura e sport** che riporta il valore più elevato dei pagamenti con *smartphone* e dispositivi indossabili, probabilmente dovuto alla presenza di categorie anche più giovani nel comparto "sport". Con riferimento a queste modalità di pagamento, un ulteriore aspetto interessante è quello relativo alle **vending machine**, che riportano valori più elevati della media per i pagamenti con *smartphone* e dispositivi indossabili, probabilmente dovuto al fatto che vi è una crescita nel ricorso alle *app* messe a disposizione dalle realtà del settore per effettuare gli acquisti.

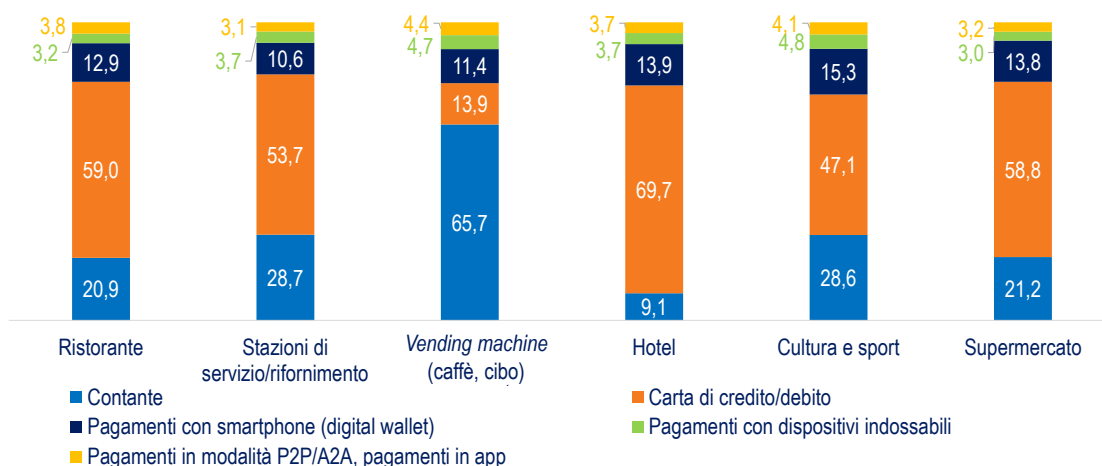


Figura 37. Percentuale di risposte alla domanda «Qual è la modalità di pagamento che preferisce utilizzare maggiormente presso le seguenti tipologie di esercizio?» (valori percentuali su totale), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society ai cittadini italiani, 2025.

A conclusione della terza evidenza emersa dalla survey, risulta utile analizzare le risposte relative alle abitudini di pagamento relativamente alle diverse modalità di pagamento “**ricorrenti**”, come le bollette, la ricarica telefonica, l’affitto e il mutuo. In questo caso, emerge una maggiore eterogeneità nel ricorso alle diverse modalità di pagamento.

In generale, il ricorso al **contante** si aggira tra l’8% delle bollette e il 18% della ricarica telefonica, rimanendo dunque su livelli piuttosto limitati. Tra le modalità di pagamento *cashless*, prevale l’**addebito diretto** nelle già citate bollette (55,4%) e ricarica telefonica (32,1%), oltre che nell’affitto/mutuo/prestito, dove riporta valori in linea con quelli del **bonifico**. Quest’ultimo riporta un ricorso più diffuso anche tra i prodotti assicurativi e le tasse scolastiche. Infine, le **carte di credito/debito** rimangono la modalità più diffusa, con valori fino al 54,8% nel *retail* specializzato, 37,4% per gli abbonamenti vari, 34,9% per i prodotti assicurativi e 29,2% per le tasse scolastiche.

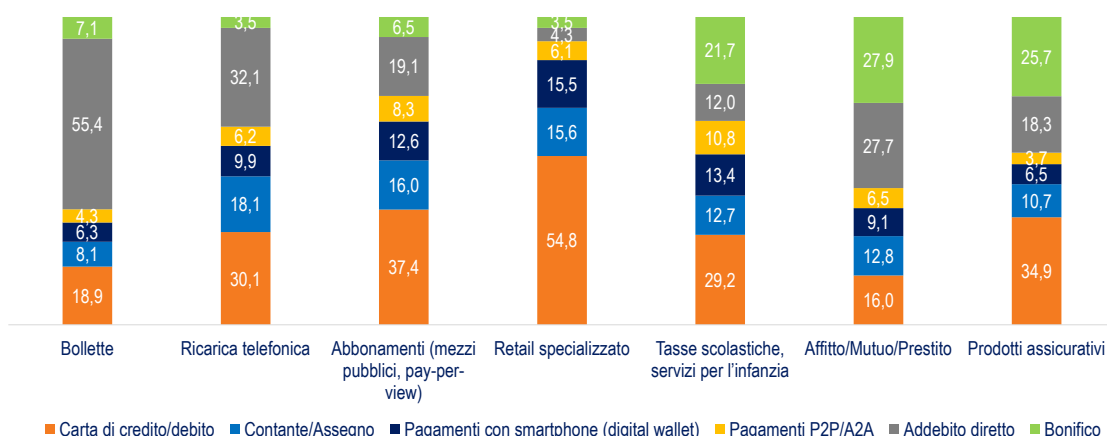


Figura 38. Percentuale di risposte alla domanda «Qual è la modalità di pagamento che preferisce utilizzare maggiormente per i pagamenti ricorrenti?» (valori percentuali su totale), 2025». Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society ai cittadini italiani, 2025.

Il quarto elemento individuato riguarda il **pagamento a rate**, analizzato sia per quanto riguarda il suo ricorso in generale che con riferimento ai pagamenti *online*, e quindi il *Buy Now Pay Later* (BNPL).

In particolare, la **possibilità di ricorrere al pagamento a rate è mediamente apprezzata** dai cittadini italiani, che esprimono un voto di 3,6 (in una scala da 1=min a 6=max), con valori più elevati tra gli *under-30* (4,1 per la fascia 18-24 anni e 4,2 per la fascia 25-30 anni) e nel Sud e Isole (3,9).

L'apprezzamento per questa tipologia di pagamento è riscontrabile nel fatto che nell'ultimo anno 1 italiano su 4 vi ha fatto ricorso, principalmente tramite la propria **carta di credito** (32,2%), seguito dal servizio offerto dall'esercente tramite operatori specializzati e dall'addebito diretto.

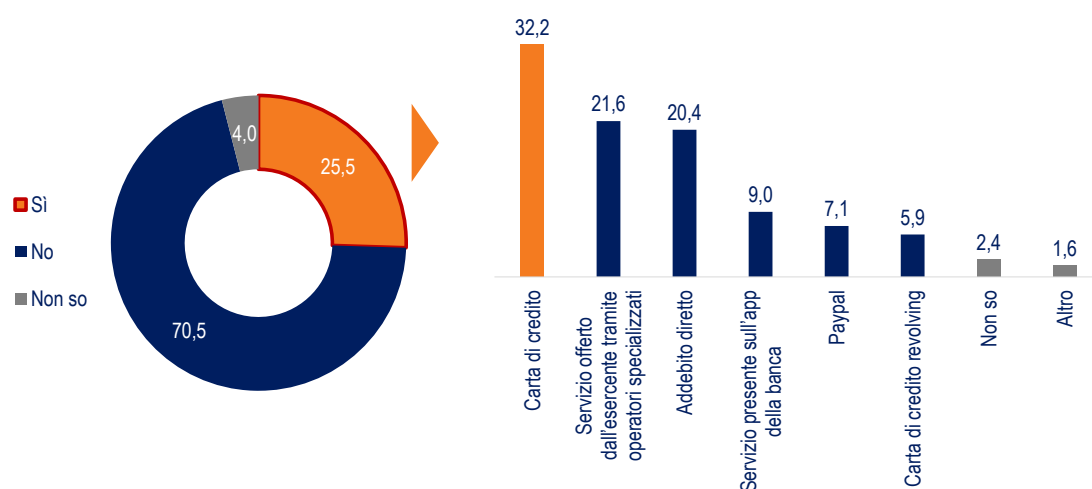


Figura 39. Sinistra: Percentuale di risposte alla domanda «Ha fatto ricorso alla possibilità di pagare a rate nell'ultimo anno, indipendentemente dal canale (fisico, online, sia online che fisico)?» (%). Destra: Percentuale di risposte alla domanda «Che modalità di pagamento usa per ricorrere al pagamento rateale? (è possibile scegliere una sola preferenza)», 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society ai cittadini italiani, 2025.

Per quanto riguarda i pagamenti rateali per acquisti *online*, la *survey* ha approfondito anche il tema del **Buy Now Pay Later**, con 2 italiani su 3 che lo conoscono e il 25,1% che vi ha fatto ricorso (in linea con il 25,5% della figura precedente). Di questi il **60,3%** ha aumentato il ricorso a tale modalità di pagamento, evidenziando un consolidamento del suo *trend* di utilizzo. Inoltre, per 2 italiani su 5 il BNPL rappresenta oltre il **10%** dei propri acquisti *online* e 1 su 2 ritiene che senza di esso non avrebbe potuto effettuare l'acquisto.

L'ultima evidenza emersa riguarda l'analisi delle abitudini di pagamento dei **minori di età almeno pari a 14 anni**, approfondite con delle domande *ad hoc* inserite per la prima volta in questa edizione della *survey*. Occorre qui premettere che i risultati illustrati di seguito sono la rappresentazione delle risposte date dai rispondenti alla *survey* con minorenni di età almeno pari a 14 anni nel relativo nucleo familiare (pari al 23% del campione).

In primo luogo, con riferimento alle modalità di pagamento utilizzate, emerge come sia il **contante** – con il **57%** – quella a cui si fa più ricorso e, di conseguenza, solo 1 minorenne di età

almeno pari a 14 anni su 3 fa ricorso ai pagamenti *cashless* ogni giorno o più volte a settimana, con il “Mai” che arriva fino al 42,5%.

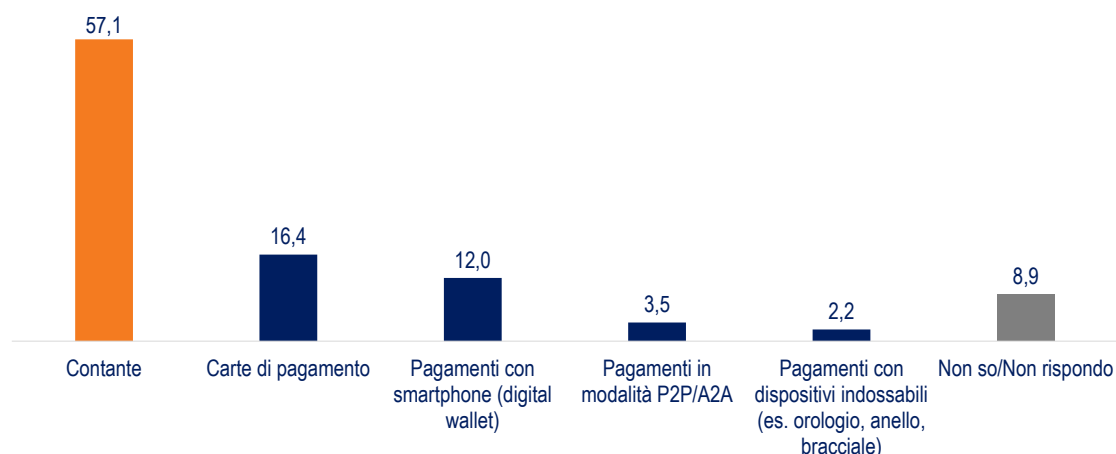


Figura 40. Percentuale di risposte alla domanda «Se di Sua conoscenza, qual è la modalità di pagamento che il minore di età almeno pari a 14 anni presente nel Suo nucleo familiare preferisce utilizzare di più?» (è possibile scegliere una sola preferenza), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society ai cittadini italiani, 2025.

Tali valori appena illustrati vanno tuttavia letti nel contesto più ampio in cui, mediamente, un minore non è economicamente indipendente e, quindi, è il genitore a fornirgli la (o le) modalità di pagamento più adatta e idonea al suo stile di vita. Alla luce di questa premessa, non stupisce dunque che, quando si è chiesto ai rispondenti della *survey* quali fossero gli ostacoli principali nel fornire al minore gli strumenti di pagamento digitali, oltre 1 su 2 abbia risposto con il **timore di spese eccessive/incontrollate** e di **possibili frodi**.

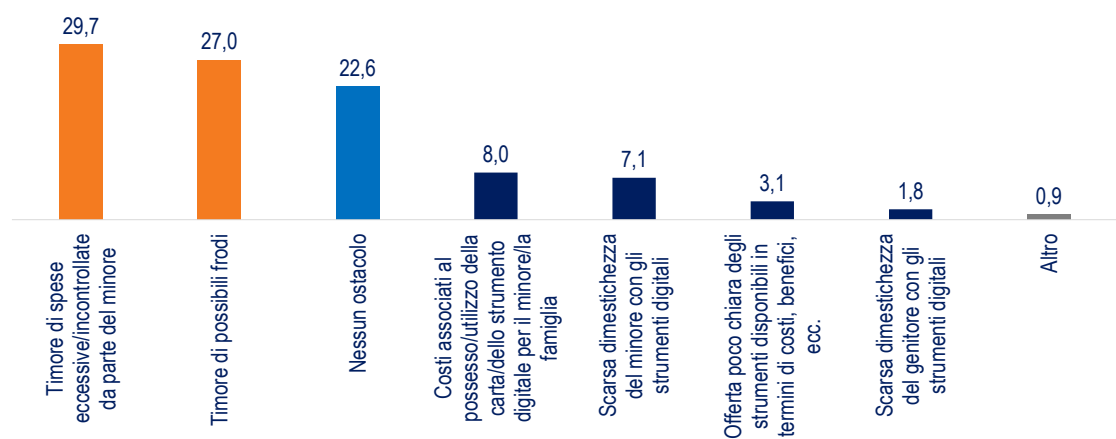


Figura 41. Percentuale di risposte alla domanda «Quali sono i maggiori ostacoli nel fornire al minore di età almeno pari a 14 anni presente nel Suo nucleo familiare gli strumenti di pagamento digitali?» (è possibile scegliere una sola preferenza), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society ai cittadini italiani, 2025.

2.1.3 CONSIDERAZIONI DI SINTESI

I risultati emersi dalla *survey* ai cittadini realizzata nella seguente edizione della Community Cashless Society hanno messo in luce alcune evidenze importanti sulle **abitudini dei consumatori** e sull'**evoluzione generale dei sistemi di pagamento**.

Un dato incoraggiante, che evidenzia un *trend* ormai in progressivo consolidamento, è certamente quello rappresentato dall'**aumento del ricorso ai pagamenti cashless**, da parte dei cittadini italiani. A tal proposito, è interessante notare come, a trainare questo maggior utilizzo, siano soprattutto gli **strumenti più recenti** in materia di pagamenti digitali quali, ad esempio, l'utilizzo degli *smartphone* e *digital wallet*.

Altri fattori quali, ad esempio, il *Buy Now Pay Later (BNPL)* e la mobilità possono rappresentare un **ulteriore fattore di diffusione e sostegno** ai pagamenti digitali. Al tempo stesso, risultano particolarmente interessanti le differenze nelle modalità di pagamento nei confronti dei diversi ecosistemi e tipologie di pagamento ricorrenti.

È emerso, inoltre, come dai cittadini provenga una sempre **maggiore domanda di digitalizzazione degli esercenti** e come, di conseguenza, i pagamenti *cashless* rappresentano sempre di più un potente **fattore di attrattività per i consumatori**. Nonostante questo, gli **ostacoli** all'utilizzo dei pagamenti digitali, seppur in progressiva riduzione, risultano nel quotidiano ancora troppo diffusi e i **gap informativi** esistenti tra i cittadini, soprattutto in materia di **sicurezza**, impediscono ancora una diffusione sempre più ampia e consapevole del *cashless*. Risultano esemplificativi in questo caso i risultati osservati in precedenza grazie all'introduzione in questa edizione delle domande ai genitori riguardo le abitudini di pagamento dei propri figli.

2.2. LA SURVEY DELLA COMMUNITY CASHLESS SOCIETY AGLI ESERCENTI ITALIANI

2.2.1. OBIETTIVI, STRUTTURA E METODOLOGIA

Nella presente edizione, la Community continuato ad affiancare alla tradizionale *survey* ai **cittadini** (sommministrata dal 2020 a 1.000 individui rappresentativi della popolazione italiana) una **survey dedicata agli esercenti** (**campione statisticamente rappresentativo di 500 esercenti** del tessuto italiano), al fine di comprendere lo stato dell'arte della digitalizzazione degli esercenti italiani e la loro percezione rispetto al «mondo *cashless*», analizzando i loro comportamenti e le loro abitudini.

Nel dettaglio, la *survey* si è posta i seguenti **obiettivi**:

- indagare il **ruolo dei pagamenti cashless** per la digitalizzazione degli esercenti;
- valutare gli effetti delle misure a favore di una **maggiore accettazione dei pagamenti digitali** presso gli esercenti;
- individuare i **principali ostacoli all'accettazione dei pagamenti cashless** presso gli esercenti italiani e le possibili soluzioni.

La survey è stata somministrata agli esercenti italiani attraverso interviste telefoniche e via *web* supportate dal sistema C.A.T.I. e C.A.W.I., segmentate per: area geografica di residenza, settore di attività e dimensione.

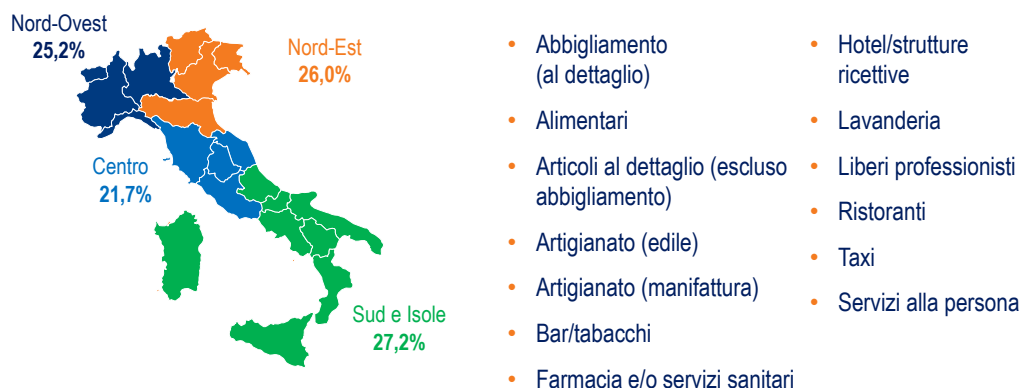


Figura 42. Distribuzione del campione della survey per area geografica di residenza (a sinistra; valori percentuali) e per categoria merceologica (a destra; illustrativo), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society agli esercenti italiani, 2025.

2.2.2. I RISULTATI DELL'INDAGINE

Dalla survey della Community Cashless Society agli esercenti italiani emergono vari elementi che disegnano un quadro di evoluzione del sistema del commercio verso i pagamenti *cashless*, che abbiamo riclassificato in **5 principali evidenze**, riassunte di seguito e presentate più nel dettaglio nel corso del Capitolo:

1. Solo il **4%** degli esercenti in Italia non accetta pagamenti *cashless*, con le **carte di pagamento** che si confermano la prima modalità *cashless* per accettazione (da 2 esercenti su 5). Oggi, inoltre, per 1 esercente su 2 i pagamenti *cashless* rappresentano **oltre il 50% del fatturato**;
2. Circa 1 esercente su 2 ha **aumentato l'accettazione dei pagamenti cashless** negli ultimi anni, trainata dalla maggiore domanda da parte dei clienti (**51%** delle risposte), oltre che dalla spinta normativa e dalla sicurezza. Infatti, circa 1 esercente su 2 (il 45%) ritiene di **perdere clienti** qualora smettesse di accettare pagamenti *cashless*;
3. Solo per **1 esercente su 4** accettare i pagamenti *cashless* al di sotto di una determinata soglia di importo è **sconveniente**. I **costi** rimangono il principale ostacolo alla diffusione del *cashless* per 2 esercenti su 5, nonostante rappresentino **l'ultima voce di costo per gli esercenti italiani**;
4. **2/3** degli esercenti ritengono oggi **adeguata l'offerta di strumenti per l'accettazione** di pagamenti *cashless* e 1/4 degli esercenti ha osservato un miglioramento di tale offerta negli ultimi anni principalmente grazie alla **diffusione di MobilePos e SoftPOS** e all'abbassamento dei costi;
5. Solo 1 esercente su 3 ritiene che vi siano **persone con competenze digitali avanzate** nella propria attività, ma solo 1 esercente su 3 si dichiara **favorevole a stringere accordi con Partner commerciali** per incrementare la propria digitalizzazione, mentre 7

esercenti su 10 non sono favorevoli perché ritengono **non sia necessaria una maggiore digitalizzazione**.

In primis, oltre **2 esercenti su 3** (67%) si ritengono «abbastanza» o «molto» informati sugli ultimi *trend* relativi ai pagamenti *cashless*, ovvero hanno risposto con un valore da 4 a 6 (in una scala da 1=min a 6=max) alla domanda “Quanto si ritiene informato sugli ultimi trend relativi ai pagamenti *cashless* (diffusione dei SoftPOS, pagamenti A2A, Tap2Pay tramite iPhone, ecc.?).” Tra le diverse categorie di esercenti, taxi (99%), farmacie (88%) e servizi alla persona (77%) si dimostrano – almeno secondo la loro percezione – le più informate.

A conferma di quanto appena riportato, solo il **3,7%** degli esercenti dichiara di non accettare pagamenti *cashless*, con valori pari allo 0% per taxi, alimentari, farmacie, commercio al dettaglio, alberghi e artigianato edile. Se da un lato, quindi, i valori nulli di taxi e farmacie sono coerenti con quanto riportato precedentemente sull’informazione riguardo gli ultimi *trend* relativi ai pagamenti *cashless*, dall’altro i **servizi alla persona** appaiono in controtendenza, risultando – con il 16% – la categoria che meno accetta i pagamenti *cashless*.

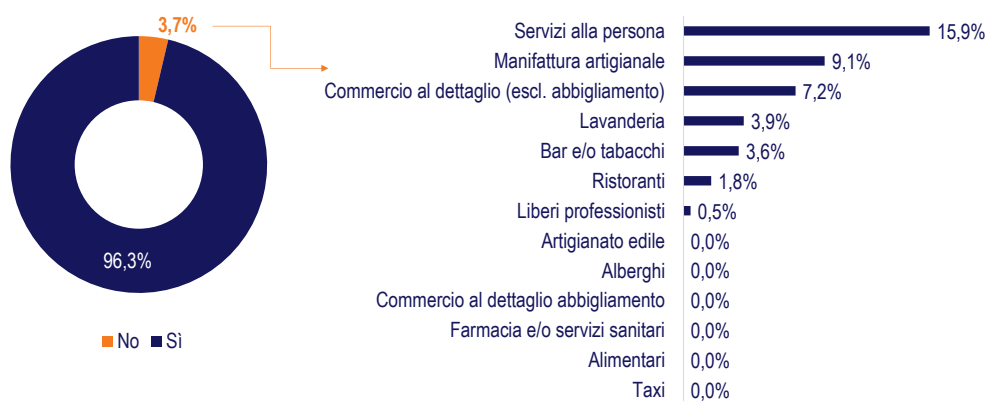


Figura 43. A sinistra: Percentuale di risposte alla domanda «Nella sua attività sono accettati i pagamenti *cashless*?» (valori %), 2024. A destra: Percentuale di risposte «No» per settore (valori %), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society agli esercenti italiani, 2025.

Venendo alle diverse modalità di pagamento *cashless* accettate, le principali si confermano anche quest’anno carte di pagamento (63%) e bonifico (59%), seguite da *digital wallet* (16%) e pagamenti P2P (15%). Un aspetto interessante da considerare con riferimento a queste ultime due modalità di pagamento riguarda l’accettazione nelle diverse aree geografiche. Infatti, **Sud e Isole** riportano i valori più elevati, con il *gap* nei *digital wallet* che arriva fino a 8 e 10 punti percentuali rispetto alle altre aree.

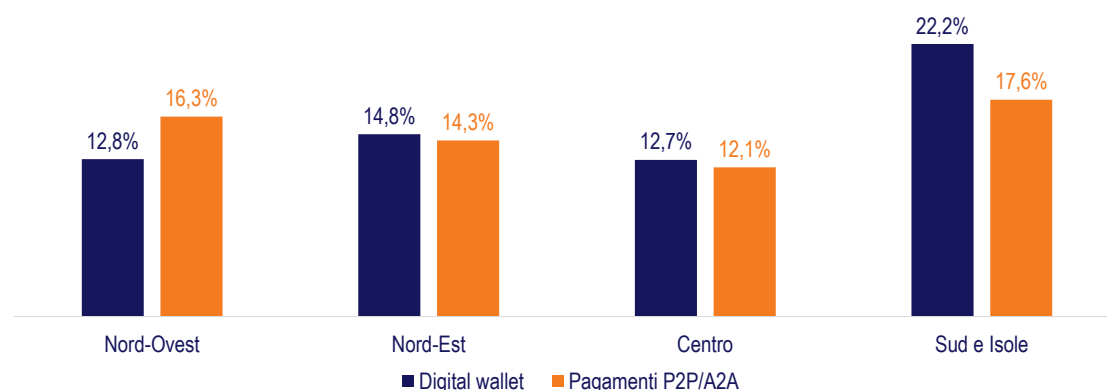


Figura 44. Percentuale di risposte «Pagamenti P2P/A2A e *Digital wallet*» alla domanda «Quali modalità di pagamento vengono accettate dalla Sua attività?» (valori %), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della *Community Cashless Society* agli esercenti italiani, 2025.

Andando ad indagare, invece, i settori dove ciascuna delle principali modalità di pagamento è maggiormente utilizzata, emerge come il ricorso al **contante** avvenga principalmente in quelle attività dove l'importo è medio-basso, come bar e/o tabacchi, lavanderie e commercio al dettaglio, implicando una maggiore "resistenza" ad effettuare pagamenti *cashless* quando si tratta di pagamenti dall'importo risibile.

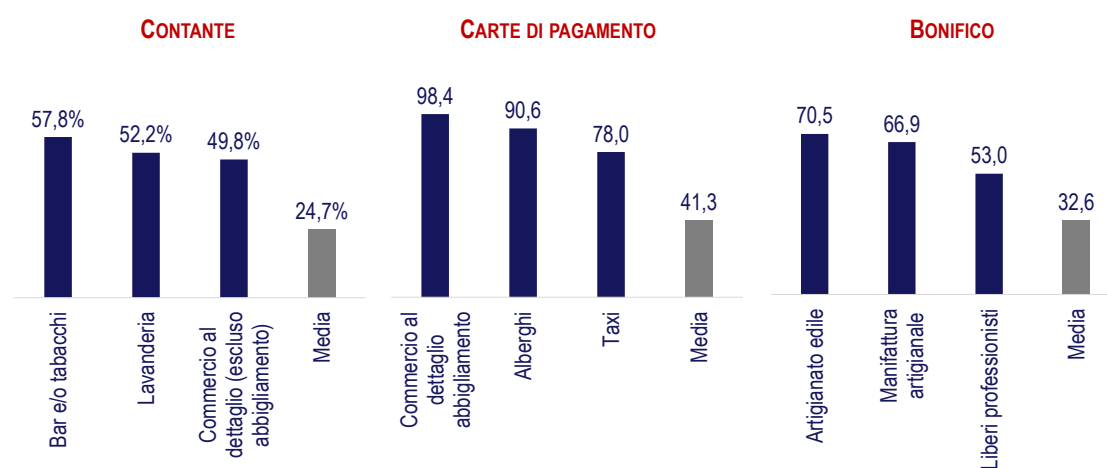


Figura 45. Percentuale di risposte alla domanda «Qual è la modalità di pagamento più utilizzata dai clienti della Sua attività?» (valori %, primi tre settori per ogni modalità di pagamento), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della *Community Cashless Society* agli esercenti italiani, 2025.

In ogni caso, oggi i pagamenti *cashless* rappresentano una parte di fatturato fondamentale per gli esercenti. Per 3 esercenti su 4 (il 74,3%, in aumento rispetto al 69% dell'edizione precedente della *survey*), il *cashless* rappresenta almeno il **30%** del fatturato. Per 1 su 2 (il 48,1%, in aumento rispetto al 35% dell'edizione precedente della *survey*), invece, il *cashless* arriva a rappresentare **oltre il 50% del fatturato**, con valori più elevati per gli alberghi (81%), i taxi (71%) e le farmacie (70%).

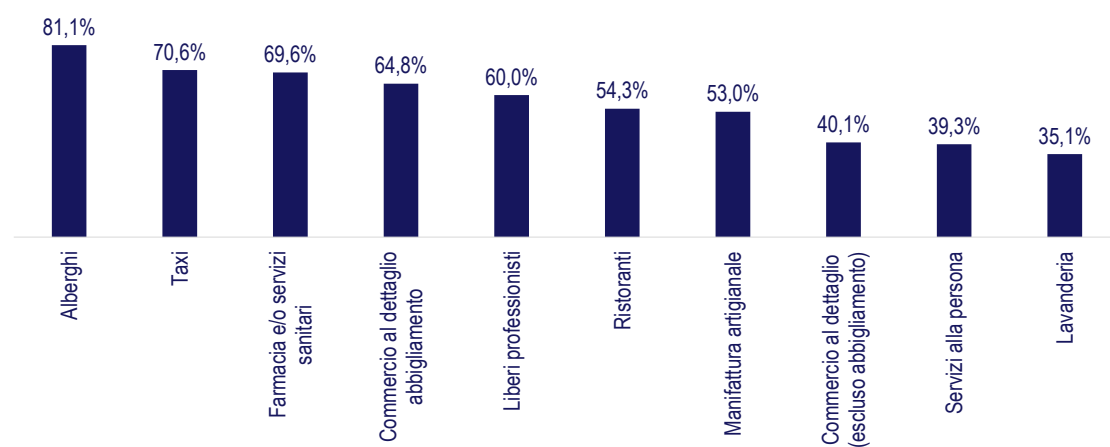


Figura 46. Percentuale di esercenti che hanno risposto «>50%» alla domanda «Qual è la quota di fatturato generata attraverso pagamenti cashless dalla Sua attività?» (valori %), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society agli esercenti italiani, 2025.

Per gli esercenti, la rilevanza del fatturato *cashless* sul totale si lega a doppio filo all'aumento dell'**accettazione**. Secondo i risultati della presente edizione della *survey*, circa 1 esercente su 2 (il 48,1%) ha aumentato l'accettazione dei pagamenti *cashless* negli ultimi anni, in sostanziale aumento rispetto al 38,9% della *survey* 2023.

Nel dettaglio, tra le **motivazioni** che spingono oggi gli esercenti italiani ad aumentare l'accettazione del *cashless*, la **prima** (per il **51%** del totale) è **l'incremento della domanda da parte dei Clienti**, seguita dalla spinta normativa del Governo (25%). Altro dato particolarmente interessante riguarda il fatto che per il 20% dei rispondenti la principale motivazione è la **maggiore convenienza economica del *cashless* rispetto al contante**, in aumento rispetto all'8% della *survey* 2023.

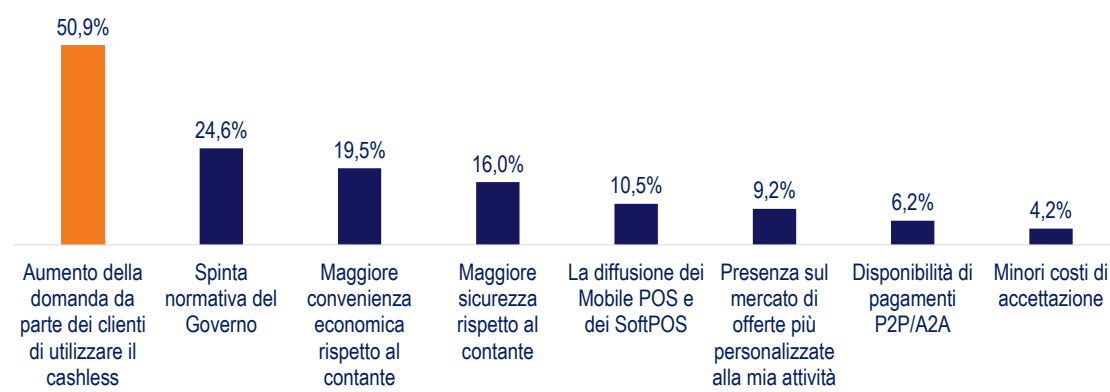


Figura 47. Percentuale di risposte alla domanda «Negli ultimi anni, qual è stata la motivazione principale che l'ha spinto ad una maggiore accettazione dei pagamenti cashless?» (possibilità di scegliere fino a 3 preferenze, valori %), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society agli esercenti italiani, 2025.

Alla luce di quanto riportato finora, non sorprende dunque che circa **1 rispondente alla survey su 2** (il 45%) ritengono di perdere Clienti nel caso non accettassero più pagamenti *cashless*. In particolare – qualora dovessero scegliere di non accettare più i pagamenti *cashless* – 1 esercente su 3 ritiene di **perdere oltre un terzo dei Clienti** (il **35%**). Come illustrato nel Capitolo 2.1 del presente Rapporto, infatti, l'80,9% dei cittadini ritiene

«importante» o «molto importante» la possibilità di pagare in modalità *cashless* presso gli esercizi commerciali, rendendo tale modalità di pagamento un «**attrattore**» nella scelta dei consumatori.

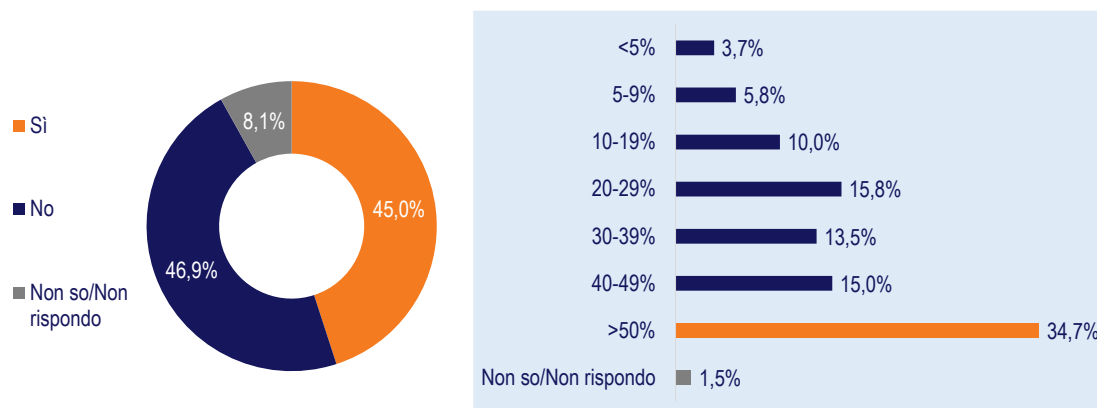


Figura 48. Sinistra: percentuale di risposte alla domanda «*Ritiene di poter perdere parte della sua base clienti se dovesse decidere di non accettare più pagamenti cashless?*» (valori %), 2024. Destra: «*Quanta parte della sua base clienti?*» (valori %), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society agli esercenti italiani, 2025.

Oltre al ruolo che oggi il *cashless* gioca per gli esercenti nell’ottica di aumentare la propria attrattività, la *survey* ha indagato anche gli **ostacoli** che oggi minano la sua diffusione. *In primis*, dalla *survey* è emerso che per 1 esercente su 4 accettare pagamenti *cashless* al di sotto di una determinata soglia è **economicamente sconveniente**. La soglia differisce in base alle diverse categorie di esercenti, con valori più bassi – coerentemente con l’importo medio dello scontrino – per bar e/o tabacchi e lavanderie e valori più elevati per la manifattura artigianale, i liberi professionisti e i servizi alla persona.

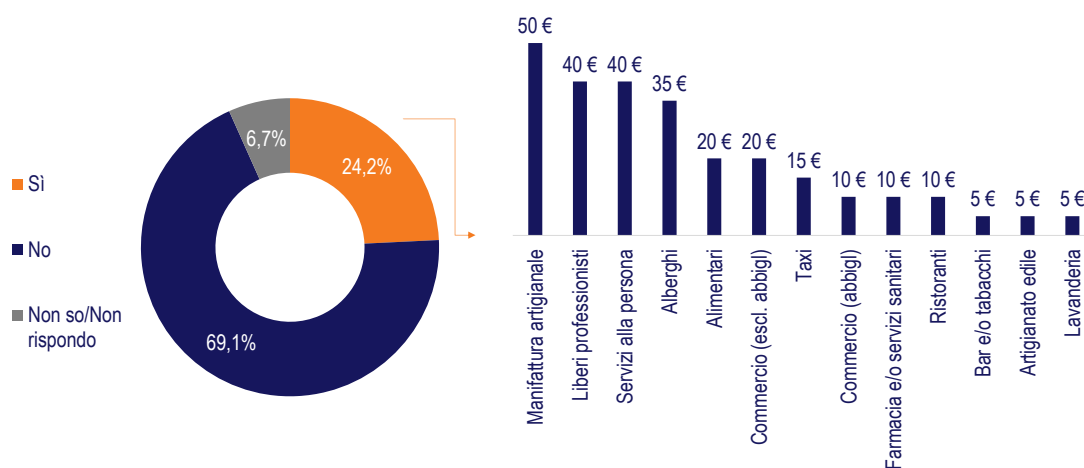


Figura 49. Sinistra: percentuale di risposte alla domanda «*Nella Sua attività, ritiene economicamente sconveniente accettare i pagamenti cashless al di sotto una determinata soglia di importo?*» (valori %), 2024. Destra: «*Qual è la soglia entro il quale diventa economicamente sconveniente?*» (Euro), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society agli esercenti italiani, 2025.

Sullo stesso filone di analisi, un dato interessante è quello che riguarda – secondo gli esercenti – il principale ostacolo alla diffusione del *cashless*, ovvero i **costi associati all’accettazione** (per circa 2 esercenti su 5, il **37,3%**). Tra le principali risposte (con valori sopra il 10%) vi sono

anche la scomodità (15,1%), la mancanza di offerte personalizzate per la propria attività (11,9%) e il timore di possibili frodi (11,5%). Una nota positiva, invece, risulta la risposta “nessun ostacolo”, scelta dal 28,3% degli esercenti, in ottica quasi speculare al valore associato ai costi di accettazione.

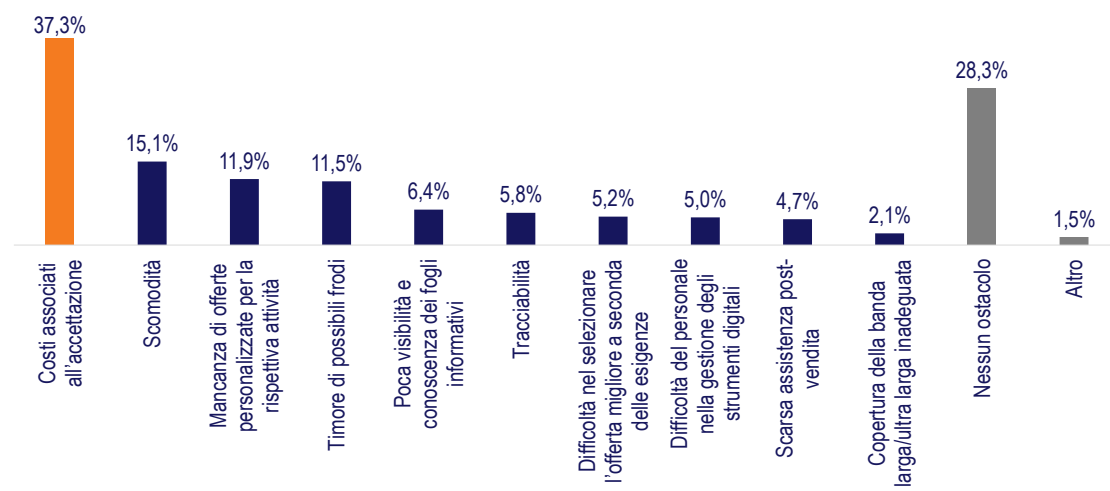


Figura 50. Percentuale di risposte alla domanda «Dal Suo punto di vista, quali sono i maggiori ostacoli all'accettazione dei pagamenti con carta e/o digitali in Italia?» (valori %), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society agli esercenti italiani, 2025.

Con riferimento ai costi, risulta utile soffermarsi su due ulteriori evidenze a cui questo tema si lega, ovvero quello della percezione e della reale conoscenza degli esercenti. Infatti, alla domanda **“Quanto conosce e le sono chiare le commissioni applicate per il POS e l'accettazione dei pagamenti cashless?”**, il **43%** ha risposto con un voto da 1 a 3 (in una scala da 1 a 6 dove 1=min e 6 max), evidenziando quindi una ripartizione quasi a metà tra gli esercenti a cui le commissioni risultano poco chiare e quelli a cui invece questa problematica non si presenta (57%).

Inoltre, nonostante il *focus* degli esercenti sui costi, solo il **4%** classifica i costi del POS e le commissioni relative ai pagamenti *cashless* tra le prime 3 voci di spesa della sua attività, significativamente distaccati dal resto: le più “vicine” in classifica sono le spese per marketing e promozione (15,8%), le licenze (16,2%) e la sicurezza del locale (16,7%). Ciò sembra dunque evidenziare un'eccessiva focalizzazione degli esercenti su questa voce di costo che – a fronte di un costo che risulta trascurabile rispetto al fatturato – permette (come osservato in precedenza) di attrarre una percentuale significativa dei clienti e presenta ormai una componente altrettanto importante del fatturato.

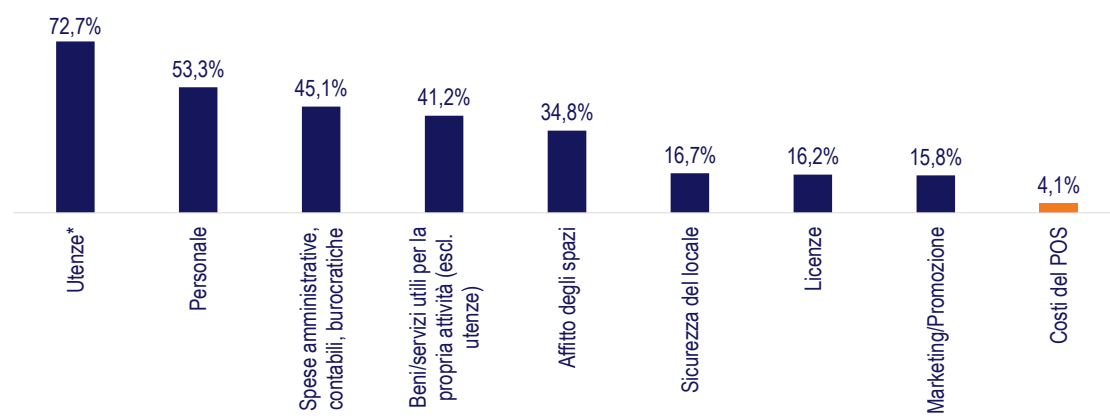


Figura 51. Percentuale di esercenti che ha messo al 1°, al 2° o al 3° posto per salienza le seguenti voci di costo sostenute dalla sua attività (valori %), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society agli esercenti italiani, 2025.

Coerentemente con quanto appena riportato, 2/3 (il 63%) degli esercenti italiani ritengono che oggi l'offerta di strumenti per l'accettazione di pagamenti *cashless* sia **adeguata alle necessità e caratteristiche** della propria attività e 1/4 (26,6%) ha osservato un **miglioramento dell'offerta** negli ultimi anni, principalmente grazie alla diffusione di **MobilePos e SoftPOS** e all'**abbassamento dei costi**, seguiti dalla spinta normativa (17,7%) e dagli accordi commerciali tra fornitori ed esercenti (16,1%).

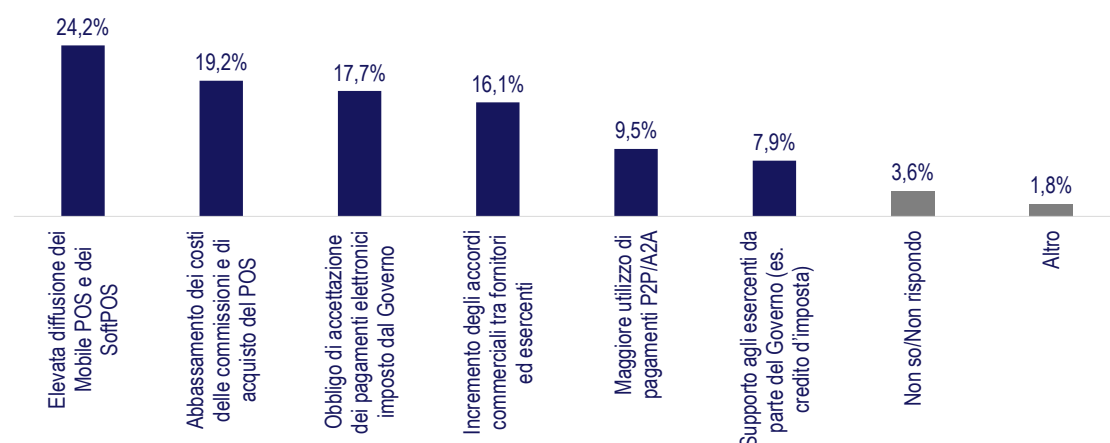


Figura 52. Percentuale di risposte alla domanda «Quali sono, secondo Lei, i motivi per i quali negli ultimi anni ha osservato un miglioramento dell'offerta relativamente agli strumenti per l'accettazione dei pagamenti cashless?» (valori %), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society agli esercenti italiani, 2025.

Rimangono, tuttavia, delle criticità che – in ottica prospettica – possono limitare un ulteriore aumento nell'accettazione del *cashless* tra gli esercenti e ciò risulta particolarmente vero con riferimento alla **digitalizzazione** di quest'ultimi. *In primis*, **1 rispondente su 2** (il 47,1%) ritiene di **non avere bisogno** all'interno della propria attività di **persone con competenze digitali avanzate**, mentre 2 su 5 (il 19,6%) afferma che non sono presenti nella propria attività ma di fare riferimento a consulenti ICT esterni.

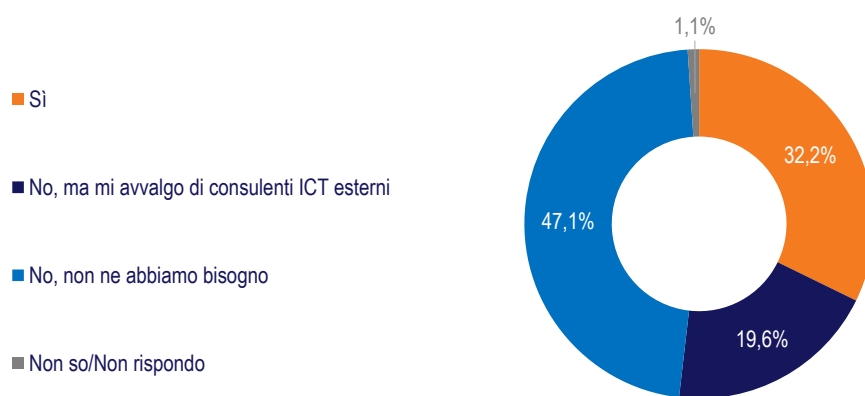


Figura 53. Percentuale di risposte alla domanda «All'interno della Sua attività sono presenti persone con competenze digitali avanzate?» (valori %), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society agli esercenti italiani, 2025.

Di conseguenza, non sorprende come solo il 31,7% degli esercenti intervistati è **favorevole al confronto con Partner commerciali per incrementare la digitalizzazione della propria attività**. Tra gli esercenti che hanno risposto di essere favorevoli, 2 su 5 sceglierebbero in egual misura operatori di *marketing* digitale (29,9%) o banche, istituzioni finanziarie e *provider* del POS (28,3%), mentre 1 su 5 sceglierebbe consulenti e 1 su 10 amici o conoscenti.

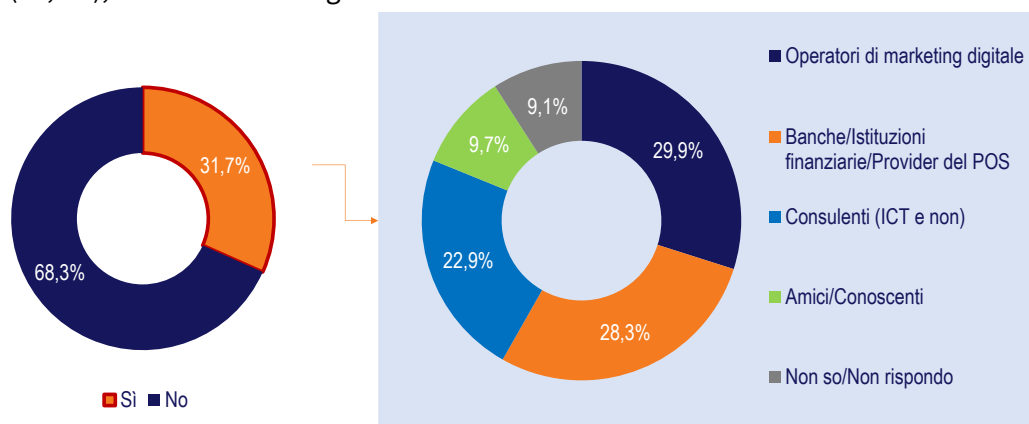


Figura 54. Sinistra: percentuale di risposte alla domanda «Se ci fossero delle offerte vantaggiose, sarebbe favorevole a stringere degli accordi con dei Partner commerciali per incrementare la digitalizzazione della Sua attività?» (valori %), 2024. Destra: «A chi si rivolgerebbe per incrementare la digitalizzazione della Sua attività?» (valori %), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society agli esercenti italiani, 2025.

Analizzando le risposte dei restanti 2/3, oltre la metà di essi (52,5%) ritiene **non sia necessaria una maggiore digitalizzazione della propria attività**, mentre oltre 1/3 (36,4%) non riconosce i possibili benefici ottenibili da una maggiore digitalizzazione e il 4,5% non è d'accordo sul fatto che nella propria attività si accettino solo pagamenti *cashless*.

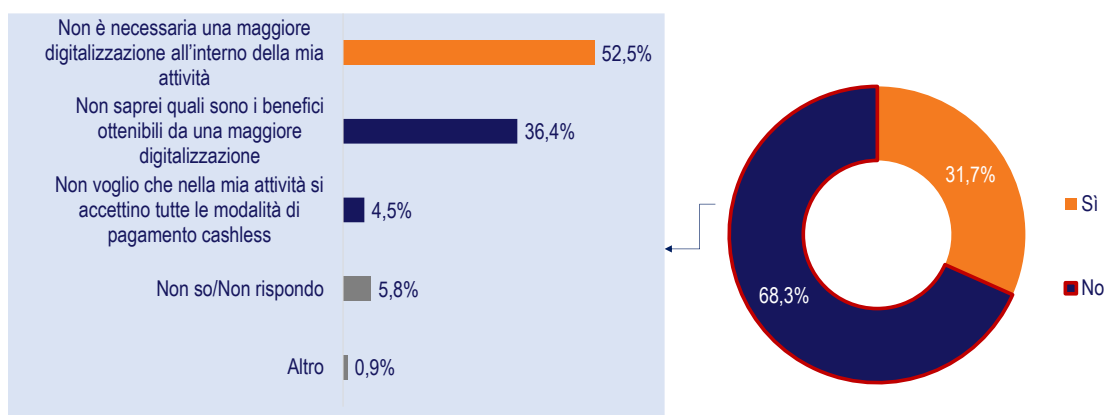


Figura 55. Sinistra: Percentuale di risposte alla domanda «Perché non sarebbe favorevole a tali accordi per incrementare la digitalizzazione della Sua attività?» (valori %)?» (è possibile scegliere una preferenza), 2024. Destra: Percentuale di risposte alla domanda «Se ci fossero delle offerte vantaggiose, sarebbe favorevole a stringere degli accordi con dei Partner commerciali per incrementare la digitalizzazione della Sua attività?» (valori %), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society agli esercenti italiani, 2025.

In ottica prospettica, 1 esercente su 3 ritiene che i **corsi di formazione** potrebbero supportare una maggiore sensibilizzazione sul *cashless*. Per quanto riguarda, invece, i soggetti che – secondo gli esercenti – dovrebbero erogare tali corsi, emerge un’elevata eterogeneità. Circa 1/3 (il 32,1%) ritiene che i corsi dovrebbero essere erogati da **consulenti** (ICT e non), mentre 1 su 4 (il 25,1%) individua le associazioni di categoria come il soggetto più adeguato. Seguono le banche e le istituzioni finanziarie (*provider* del POS) con il 22,9% e gli operatori di marketing digitale con il 14,3%.

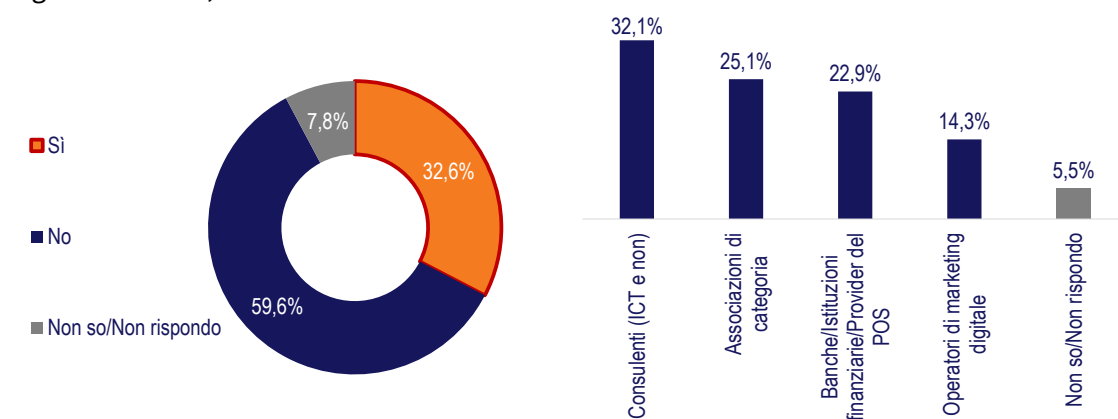


Figura 56. Sinistra: percentuale di risposte alla domanda «Ritiene che attraverso specifici percorsi di formazione si possa raggiungere una maggiore consapevolezza, tra le imprese, dei benefici e delle potenzialità derivanti dai pagamenti digitali?» (è possibile scegliere una preferenza), 2024. Destra: Percentuale di risposte alla domanda «Secondo Lei, chi potrebbe erogare questi percorsi di formazione?» (è possibile scegliere una preferenza), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group dei risultati della survey della Community Cashless Society agli esercenti italiani, 2025.

2.2.3. CONSIDERAZIONI DI SINTESI

La seconda *survey* realizzata presso gli esercenti italiani ha messo in evidenza diversi aspetti riguardanti l’evoluzione e il **consolidamento dell’attitudine verso gli strumenti di pagamento alternativi al contante** nell’ultimo anno.

Dalle evidenze emerse, si evince come lo **shift verso l'accettazione** dei pagamenti *cashless* da parte degli esercenti sia in atto. La quasi totalità degli esercenti (il 96%) accetta oggi i pagamenti elettronici e ad essi è associata una consistente parte di fatturato: per 1 esercente su 2 (il 48,1%, in aumento rispetto al 35% dell'edizione precedente della *survey*), invece, il *cashless* arriva a rappresentare **oltre il 50% del fatturato**. I pagamenti *cashless* agiscono infatti come “attrattore” per i consumatori, permettendo agli esercenti che li accettano un ampliamento della base Clienti e delle vendite. A conferma di ciò, nel caso in cui non dovessero più accettare il *cashless* 1 rispondente su 3 ritiene di perdere **fino al 50%** della loro base Clienti.

Nella direzione opposta, tuttavia, solo 1 esercente su 3 ritiene che vi siano **persone con competenze digitali avanzate** nella propria attività, ma solo 1 esercente su 3 si dichiara **favorevole a stringere accordi con Partner commerciali** per incrementare la propria digitalizzazione, mentre 7 esercenti su 10 non sono favorevoli perché ritengono **non sia necessaria una maggiore digitalizzazione**.

2.3. LA SURVEY DELLA COMMUNITY CASHLESS SOCIETY ALLE AZIENDE ITALIANE

2.3.1. OBIETTIVI, STRUTTURA E METODOLOGIA

Anche nella presente edizione, la Community ha deciso di affiancare alle consolidate attività di aggiornamento dell'Osservatorio e di indagine sulle abitudini *cashless* dei cittadini e degli esercenti italiani un'analisi approfondita del **posizionamento delle aziende italiane** rispetto ai **processi B2B e B2C**.

La realizzazione delle due *survey* (agli esercenti e alle aziende) permette infatti alla Community di avere un maggiore ambito di focalizzazione sul ruolo dell'**e-commerce B2B** nel processo di digitalizzazione delle imprese e quindi del Paese nel complesso, agendo come una sorta di fattore *push* verso la digitalizzazione anche in modo maggiore rispetto all'*e-commerce* B2C.

Tuttavia, analizzare semplicemente il livello di adozione di una tecnologia **non è sufficiente** a determinare l'effettiva digitalizzazione dei processi interni, della gestione della *supply chain* e del rapporto con i propri clienti. La *survey* che TEHA Group ha sottoposto alle aziende italiane, dunque, ha provato a rispondere a tali domande, ponendosi i seguenti obiettivi:

- fotografare la **maturità digitale** delle aziende italiane e la loro gestione della *supply chain*;
- analizzare i fattori acceleranti e le criticità potenziali percepite dalle imprese italiane rispetto alla **digitalizzazione dei processi B2B** e dei **processi B2C**;
- indagare i processi di digitalizzazione e sviluppo dell'**e-commerce** delle imprese italiane;
- comprendere il ruolo dell'**integrazione dei sistemi di pagamento** come acceleratore dei processi in atto, con uno sguardo anche all'integrazione tra *e-commerce* B2B e B2C.

Prima di analizzare nel dettaglio i risultati dell'indagine, occorre evidenziare la loro **significatività**, sia per numerosità delle aziende intervistate (**500**) sia per rappresentatività di tutti i principali settori italiani e dei vari *cluster* dimensionali. In particolare, il campione della

survey è composto – con riferimento alla **ripartizione settoriale** – per il 46% da aziende operanti nel settore dei servizi, per il 24% da aziende operanti nel settore del commercio, per il 17% da aziende manifatturiere e per il 13% da aziende operanti nel settore dell’edilizia e delle costruzioni. Al tempo stesso, con riferimento alla **classe dimensionale**, il 67% delle aziende intervistate è di micro-dimensione (1-9 addetti), il 22% di media dimensione (10-49 addetti), il 7,4% di 50-29 addetti e il 3% di grande dimensione (oltre 250 addetti).

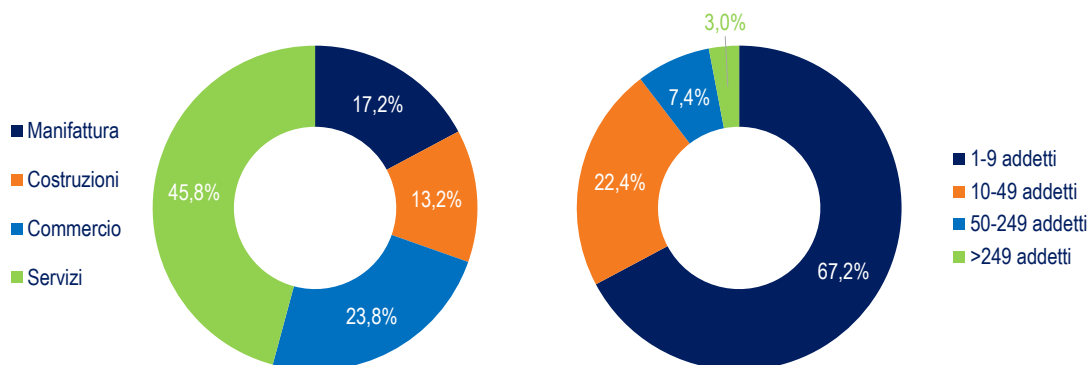


Figura 57. Sinistra: Settore economico delle aziende (valori % sul totale). Destra: Classe dimensionale delle aziende (valori % sul totale). Fonte: elaborazione TEHA Group su dati survey alle aziende italiane, 2025.

2.3.2. I RISULTATI DELL'INDAGINE

Coerentemente con quanto riportato per le survey ai cittadini e agli esercenti, anche in questo caso **5 principali evidenze**, riassunte di seguito e presentate più nel dettaglio nel corso del Capitolo:

1. 2 aziende su 3 si considerano **digitalmente «mature»**, ma le soluzioni tecnologiche a più elevato valore aggiunto rimangono **sotto-utilizzate**. In questo contesto, oltre 7 aziende su 10 **non ritengono sia necessaria una maggiore digitalizzazione e non ne riconoscono i benefici** (denotando limiti di percezione e consapevolezza significativi);
2. Le soluzioni tecnologiche per l'integrazione con i propri fornitori **rimangono perimetrare alle più «classiche»**, come lo **scambio di documenti in formato elettronico**. In questo contesto, rimane limitato il ricorso alle evoluzioni tecnologiche che consentirebbero una **maggiore integrazione con la propria supply chain** e 8 aziende su 10 non hanno attivato canali di *e-commerce* B2B, a causa di **mancanza di interesse strategico**;
3. Solo 1 azienda su 2 sta sperimentando **soluzioni digitali**, ma principalmente con riferimento al **ciclo ordine-consegna-fatturazione**. In ottica prospettica, la **mancanza di interesse strategico** e un'offerta di servizi ritenuta insoddisfacente rimangono i principali ostacoli alla pervasività dell'*e-commerce* B2B tra le aziende italiane;
4. Per 3 aziende su 5 in ottica prospettica sarà molto importante l'**integrazione dei sistemi di pagamento** con la propria *supply chain*. Emergono, tuttavia, delle **divergenze tra i metodi di pagamento** preferiti dalle aziende per ricevere o effettuare i pagamenti e anche delle diverse **criticità riconosciute** in questi processi;

5. 1 azienda su 4 dispone di una componente B2C, ma solo il **27%** prevede un canale e-commerce e in 8 casi su 10 ricorre al **proprio sito** come canale principale. In prospettiva **2 aziende su 5** ritengono strategico **integrare i canali e-commerce B2B e B2C**.

Con riferimento al primo ambito, è interessante notare come sia emersa un'auto-percezione elevata del proprio grado di **maturità digitale**¹⁴ delle aziende italiane. In particolare, 2 aziende su 3 ritengono di avere un livello di maturità digitale medio-alto (48,1%) o alto (17,5%). Nel dettaglio, il grado di maturità digitale “alto” è particolarmente elevato per le grandi imprese (41,9%), oltre il doppio rispetto a quello delle micro e piccole imprese.

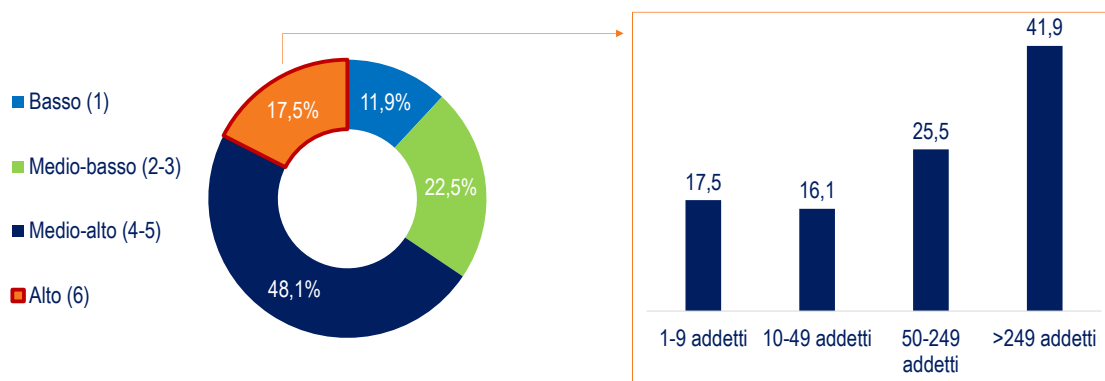


Figura 58. Sinistra: Percentuale di risposte alla domanda «Come definirebbe il grado di maturità digitale della Sua azienda?» (è possibile scegliere una sola preferenza), 2025. Destra: Percentuale di rispondenti che hanno indicato un grado di maturità digitale «alto» per numero di addetti (valori %), 2025 Fonte: elaborazione TEHA Group su dati survey alle aziende italiane, 2025.

Tuttavia, nonostante tale grado di autopercezione e nonostante gli investimenti effettuati, rimangono oggi **sotto-utilizzate alcune tecnologie** a più elevato Valore Aggiunto, come le Customer Data Platform (CDP), le soluzioni di Intelligenza Artificiale e Big Data. Infatti, a fronte di una percentuale di imprese che ha investito negli ultimi tre anni in tali soluzioni mediamente tra il 10% e il 15%, l'utilizzo varia tra l'1,6% delle CDP, il 2,4% dei Big Data e l'8,8% dell'IA, sicuramente la soluzione tecnologica più discussa nell'ultimo triennio.

¹⁴ intesa come l'utilizzo di tecnologie quali Cloud, Internet of Things, Intelligenza Artificiale all'interno dei processi aziendali, la disponibilità di sistemi informativi ERP, CRM, ecc. per la gestione della supply chain, soluzioni di pagamento digitali nei rapporti con clienti/fornitori.

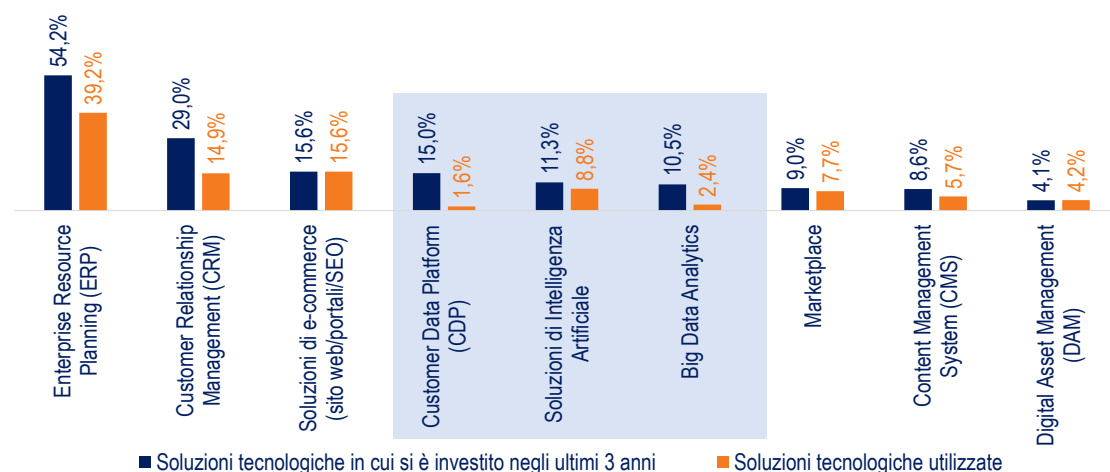


Figura 59. Soluzioni tecnologiche in cui i hanno investito maggiormente negli ultimi 3 anni e utilizzate in azienda (valori %), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati survey alle aziende italiane, 2025.

A fronte di ciò, risulta utile soffermarsi su uno dei principali motivi che oggi “frenano” la diffusione delle soluzioni tecnologiche più “avanzate” tra le aziende, ovvero l’**assenza di competenze digitali**. Infatti, quando chiesto alle imprese se all’interno della loro azienda siano presenti persone con competenze digitali elevate, 2 su 5 rispondono in modo affermativo, con tuttavia una duplice vista: per il 28,8% le risorse presenti sono sufficienti a gestire tutti i processi di digitalizzazione in azienda, mentre per l’11,2% le persone risultano insufficienti.

Il **45%**, invece, decide di affidarsi a consulenti ICT esterni, mentre il 13,6% **non dispone al proprio interno di tali competenze e, soprattutto, ritiene di non averne bisogno**. Occorre evidenziare, infine, come il basso impiego di specialisti ICT nelle aziende italiane si leghi a un generale circolo vizioso tra la carenza di tali profili nel tessuto economico italiano e la scarsa domanda da parte delle aziende stesse.

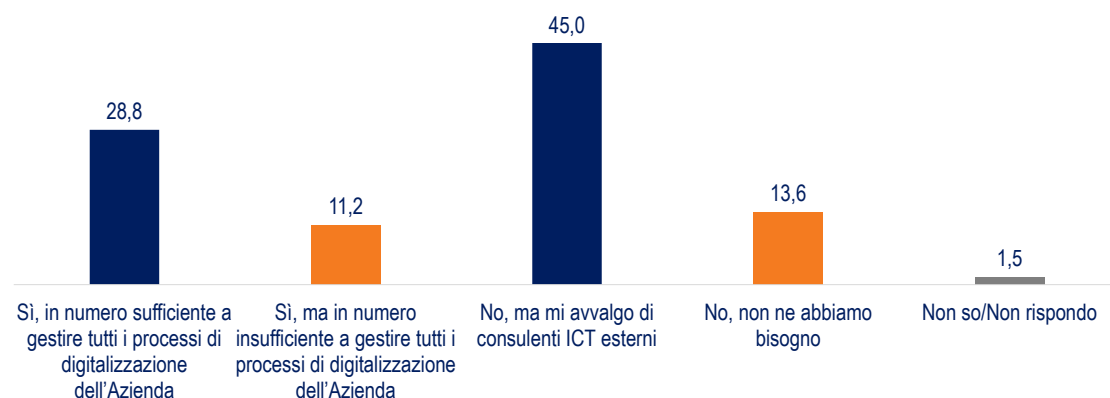


Figura 60. Percentuali di risposte alla domanda «All'interno della sua azienda sono presenti persone con competenze digitali elevate?» (possibilità di scegliere una sola preferenza), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati survey alle aziende italiane, 2025.

Un’evidenza che sintetizza quanto illustrato finora emerge dall’analisi delle risposte delle aziende alla domanda: “Se ci fossero delle offerte vantaggiose, sarebbe favorevole a stringere degli accordi con dei Partner commerciali per incrementare la digitalizzazione della Sua

attività?”. Infatti, 7 aziende su 10 **non ritengono sia necessaria una maggiore digitalizzazione e non ne riconoscono i benefici.**

- Sì
- No, non è necessaria una maggiore digitalizzazione all'interno della mia attività
- No, non saprei quali sono i benefici ottenibili da una maggiore digitalizzazione
- Non so/Non rispondo

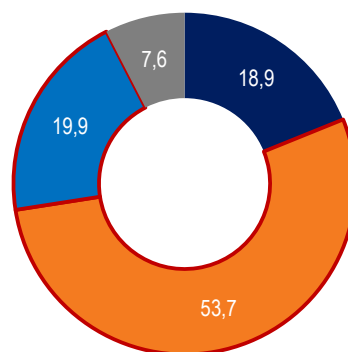


Figura 61. Percentuale di risposte alla domanda «Se ci fossero delle offerte vantaggiose, sarebbe favorevole a stringere degli accordi con dei Partner commerciali per incrementare la digitalizzazione della Sua attività?» (è possibile scegliere una sola preferenza), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati survey alle aziende italiane, 2025.

In linea con la maturità digitale percepita, 2 aziende su 3 ritengono “medio-alto” o “alto” il grado di **digitalizzazione dei rapporti con clienti e fornitori**, ma oggi le soluzioni tecnologiche per l’integrazione con i propri fornitori rimangono perimetrare alle più «classiche», come lo **scambio di documenti in formato elettronico** (24,7%), mentre valori più bassi vengono riportati per i protocolli che consentono lo scambio di dati automatizzato (4,4%), l’integrazione di soluzioni di pagamento nel sistema di fatturazione (3,2%) e il monitoraggio dei processi e dei fornitori (1,3%). Interessante anche il 13,9% dell’opzione “Nessuna delle precedenti”, che evidenzia il gap ancora da colmare per facilitare la digitalizzazione delle aziende in Italia.

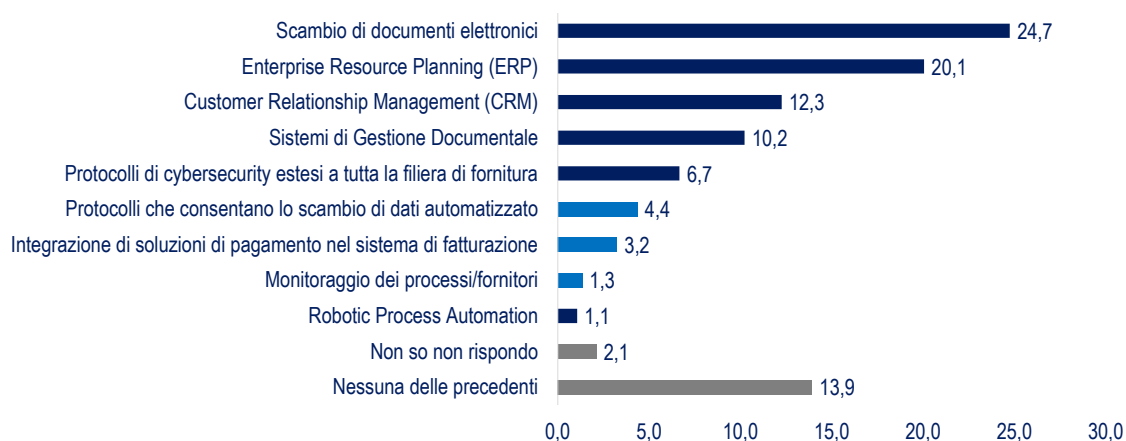


Figura 62. Percentuale di risposte alla domanda «Quali soluzioni tecnologiche ritiene più importanti per la gestione della supply chain della Sua Azienda?» (è possibile scegliere una sola preferenza), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati survey alle aziende italiane, 2025.

In aggiunta, e probabilmente anche come conseguenza, 8 aziende su 10 non hanno attivato **canali di e-commerce B2B**: il 73% non sta valutando ad oggi questa opzione mentre l’8% sta attivando questa opzione. La principale motivazione è la **mancaanza di interesse strategico**

(62,6%), seguita da un'offerta di prodotti e servizi che secondo le aziende non si presta al canale *online*. Tra le aziende che, invece, hanno attivato canali di **e-commerce B2B**, 2/3 ricorrono al proprio sito (66,2%) e 1/5 a portali B2B, ovvero *extranet* che gestiscono in modo integrato i processi interaziendali (22,5%). Il 5,3% si avvale dell'interscambio di dati in formato elettronico strutturato (EDI – *Electronic Data Interchange*) e il 4,1% è presente su *marketplace* o piattaforme specializzate in B2B.

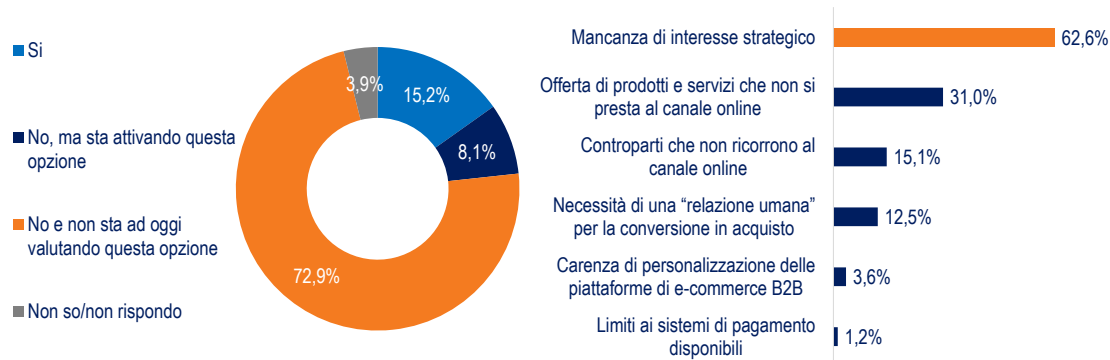


Figura 63. Sinistra: Percentuale di risposte alla domanda «La Sua azienda ha attivato canali digitali per gestire ordini e transazioni con altre aziende (e-commerce B2B)?» (%), 2025. Destra: Percentuale di risposte alla domanda «Quali fattori hanno limitato la Sua Azienda in tale integrazione (e-commerce B2B)?» (%), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati survey alle aziende italiane, 2025.

Con riferimento alle sperimentazioni e investimenti in corso, solo 1 azienda su 2 sta sperimentando **soluzioni digitali** (49,8%), ma principalmente con riferimento al **ciclo ordine-consegna-fatturazione** (22,2%), mentre il 12,5% sta puntando all'identificazione e adozione di nuove soluzioni tecnologiche basate su *blockchain* e IA, il **10,5% all'integrazione di sistemi di pagamento elettronico all'interno del processo di fatturazione**, il 9,9% su standard e protocolli di scambi dati per una gestione più efficiente della *supply chain* e il 7,1% su processi di identificazione e certificazione di nuovi fornitori (e-Procurement).

Risultano particolarmente limitati, dunque, il ricorso a sistemi di pagamento elettronico nei processi di fatturazione, che tuttavia potrebbero abilitare per le imprese numerosi benefici, come:

- **riduzione di tempi e costi** inerenti alla produzione e gestione dei vari documenti che servono per scambiare comunicazioni;
- miglioramento di **liquidità** e dei **flussi di cassa**;
- **gestione di volumi maggiori di pagamenti** senza impattare sulla produttività del personale;
- raccolta di **ordini e incassi 24/7 tutti i giorni dell'anno**.

Relativamente, invece, ai benefici che le aziende rispondenti alla survey prevedono di riscontrare dallo sviluppo di soluzioni digitali nell'ambito dell'*e-commerce B2B*, i principali – a pari merito – sono l'**incremento delle vendite** (34%) e il **risparmio di tempo nella gestione dei processi** (33,3%). Seguono la riduzione dei costi e delle inefficienze dei processi (18,2%) e

il miglioramento della gestione del processo di fatturazione, con la velocizzazione dei tempi per ricevere i pagamenti (18%).

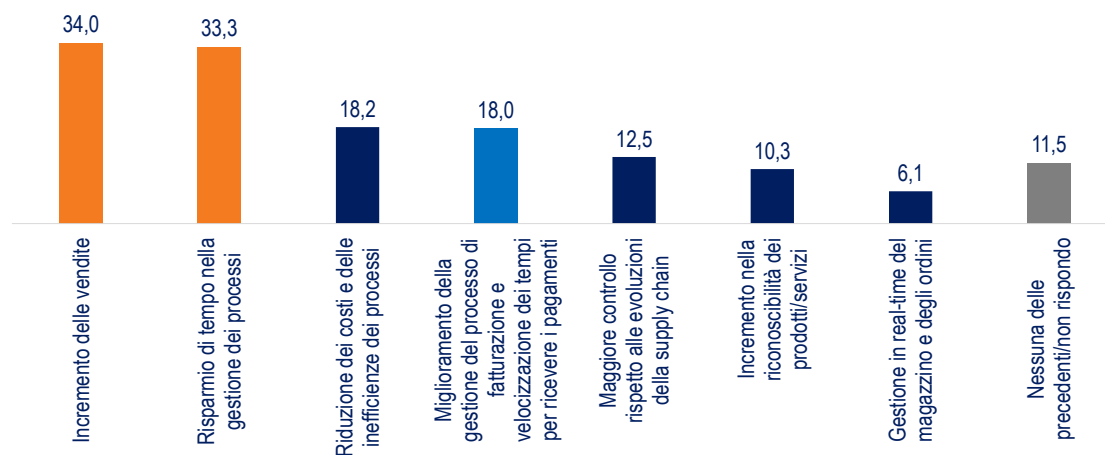


Figura 64. Percentuale di risposte alla domanda «Quali benefici si aspetta la Sua Azienda dallo sviluppo di soluzioni digitali nell'ambito dell'e-commerce B2B?» (è possibile scegliere un massimo di tre preferenze), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati survey alle aziende italiane, 2025.

In ottica prospettica, anche in questo caso – come osservato per la mancata adozione di canali e-commerce B2B ad oggi – l'ostacolo più significativo per le aziende per **lo sviluppo o l'aumento futuro degli investimenti** in soluzioni di e-commerce B2B è l'assenza di interesse strategico, segnalato da oltre 1 azienda su 2 (56,5%). È interessante notare come la mancanza di interesse strategico sia inversamente correlata al crescere dell'azienda: tra le aziende di media dimensione (50-249 addetti) il valore scende al 47,4%, fino all'8% per le grandi aziende (oltre 250 addetti). Infine, tra le principali risposte, seguono la mancanza di interesse strategico la carenza delle competenze interne (16,8%) e la reticenza da parte delle altre aziende ad utilizzare il canale digitale (10,8%).

In linea con quanto appena riportato, per 1 azienda su 2 **non ci sono dei fattori che incentiverebbero a incrementare l'adozione dell'e-commerce B2B**. Per gli altri ambiti selezionati si riportano di conseguenza valori molto frammentati: il primo è l'integrazione di sistemi di vendita multi-canale (13,4%), seguito dalla necessità di accelerare il processo di ordini B2B (12%) e dallo **sviluppo di soluzioni integrate tra sistemi di pagamento e software gestionali** (9,5%). Una delle possibili motivazioni dell'assenza di fattori incentivanti potrebbe risiedere nel fatto che per **1 azienda su 2** (49,8%, in linea con la precedente edizione della survey in cui tale valore era pari a 50,5%) l'attuale offerta di strumenti digitali per gestire ordini e transazioni con altre aziende con riferimento alle necessità e caratteristiche della propria attività è ritenuta insufficiente (risposte "1" e "2" in una scala da 1=min a 4=max).

Nonostante un contesto non particolarmente virtuoso con riferimento a quanto riportato finora, 3 aziende su 5 (59,7%) riconoscono che in ottica prospettica sarà molto importante **l'integrazione dei sistemi di pagamento** con la propria *supply chain* (risposte "4", "5" e "6" in una scala da 1=min a 6=max). Come già osservato in precedenza, sulle preferenze delle aziende incide fortemente la classe dimensionale: per le grandi aziende, infatti, tale valore raggiungere la quasi totalità, ovvero il **97%**.

In questa direzione, un'analisi nuova introdotta nella presente edizione della *survey* alle aziende riguarda i metodi di pagamento – e i relativi ostacoli e criticità – che le aziende preferiscono per ricevere ed effettuare pagamenti B2B.

In primis, occorre notare la divergenza relativa alle prime tre modalità di pagamento preferite per ricevere ed effettuare un pagamento B2B. Infatti, nonostante il **bonifico** sia la modalità ampiamente preferita in entrambi i casi, emergono delle evidenze interessanti nelle quote riportate.

Per effettuare un pagamento, il bonifico è preferito dall'**86%** delle aziende, ma nel riceverlo è preferito solo da poco più di 1 azienda su 2 (53,2%), con un gap quindi di 32,7 punti percentuali. Nel dettaglio, tale gap va a favore delle **carte** (credito, debito, prepagate), che sono maggiormente preferite nel ricevere un pagamento rispetto all'effettuarlo (+12,9 punti percentuali), del **bonifico istantaneo** (+12 punti percentuali) e delle soluzioni basate su **carte virtuali** (+5,6 punti percentuali).

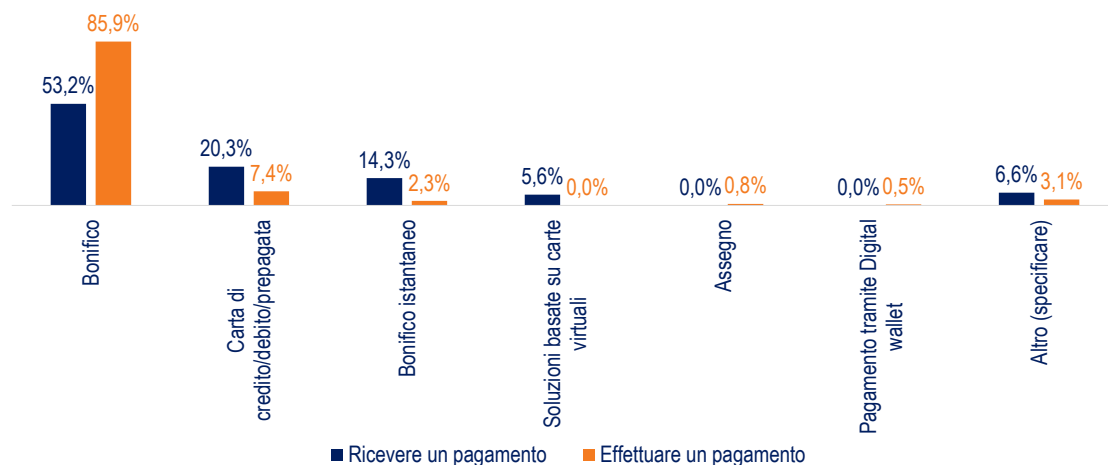


Figura 65. Percentuale di risposte alla domanda «All'interno della Sua Azienda, qual è lo strumento di pagamento preferito nel ricevere un pagamento B2B?» (valori %), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati survey alle aziende italiane, 2025.

Un'altra evidenza particolarmente interessante riguarda le **criticità** riscontrate dalle aziende nell'effettuare o ricevere un pagamento. Con riferimento ai pagamenti effettuati, circa 1 azienda su 3 ritiene (**31,4%**) che non vi sia nessuna criticità, mentre questo valore scende fino al **9%** quando si deve ricevere un pagamento, evidenziando delle complessità e dei rischi maggiori. Nel dettaglio delle singole criticità, il **costo del mezzo di pagamento** è la prima quando si parla di **effettuare** un pagamento (28,7%), seguita dalla lenta (o nessuna) ricezione della conferma della transazione (19,4%) e dal rischio di frodi (8,3%).

L'**impossibilità di tracciare il pagamento** (25,7%) è invece la prima criticità che si riscontra nel ricevere un pagamento, quasi a pari merito con l'eventualità di ricevere un **pagamento ritardato** (23,5%). Anche in questo caso, il rischio di frodi è al 3° posto (13%), mentre la conferma di ricezione è al 4° (9,8%).

Alcuni spunti di interesse emergono con riferimento al *cluster* delle grandi aziende: relativamente ai pagamenti effettuati, la prima criticità è la **revisione manuale dei**

documenti (36% delle risposte), mentre per i pagamenti ricevuti le prime due criticità sono la **contabilità delle ricevute** e la **lunghezza del processo di approvazione** (42% delle risposte). Ciò potrebbe essere dovuto al fatto che – essendo appunto di dimensione maggiore – riportano una mole più importante di documentazione e strutture più “rigide” che allungano i processi.

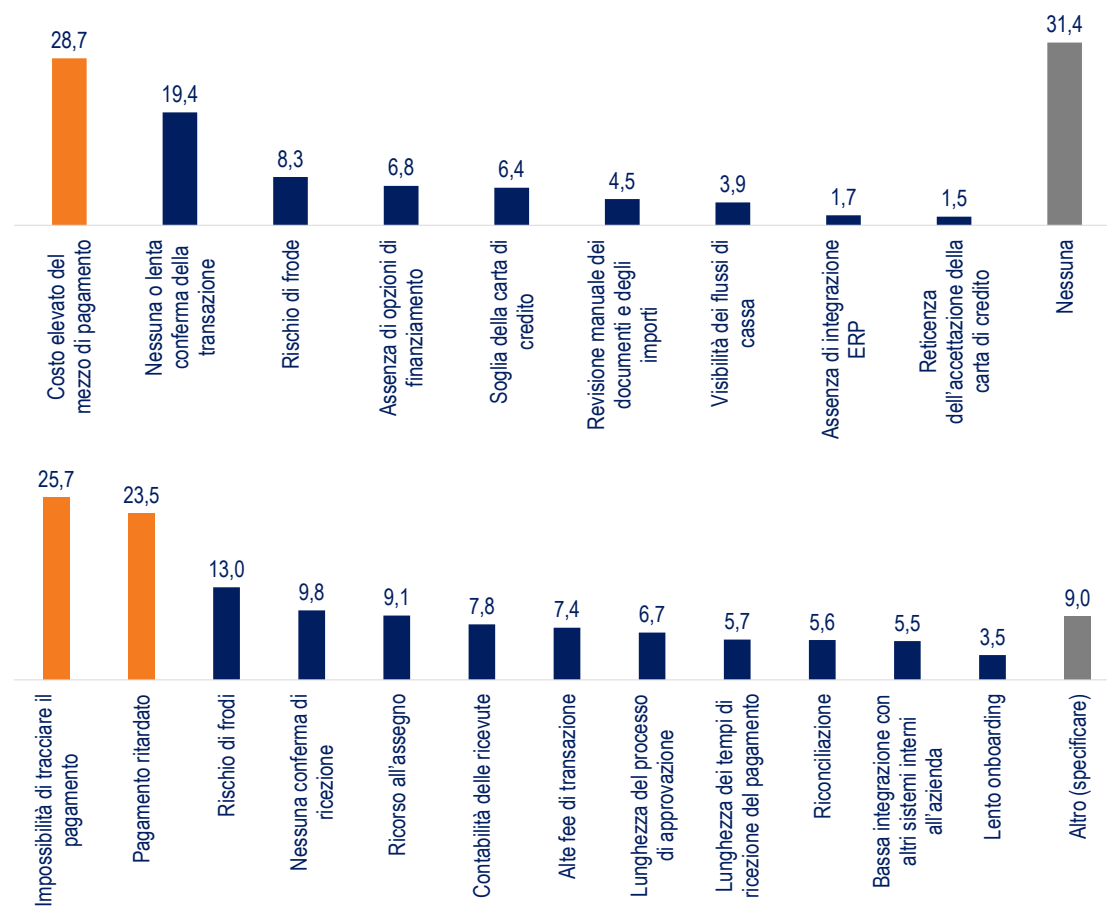


Figura 66. Sopra: Percentuale di risposte alla domanda «Nella prospettiva della Sua Azienda, quali sono le principali criticità riscontrate nell'effettuare un pagamento B2B?» (valori %), 2025. Sotto: Percentuale di risposte alla domanda «Nella prospettiva della Sua Azienda, quali sono le principali criticità riscontrate nel ricevere un pagamento B2B?» (valori %), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati survey alle aziende italiane, 2025.

Quanto riportato nelle due Figure precedenti offre un riscontro molto fattuale e puntuale di come le problematiche delle aziende – effettivamente riconosciute dalle stesse – possa trovare una soluzione nell'adozione di tecnologie per l'e-commerce B2B, il cui valore è tuttavia ancora poco riconosciuto tra le aziende, che riportano una mancanza di interesse strategico.

A conclusione di questo ambito di analisi, risulta utile soffermarsi su una possibile leva per la diffusione del *cashless* tra le aziende, ovvero le **carte aziendali**. Oggi oltre 7 aziende su 10 (72%) ne dispone: principalmente carte di credito (35,1%) o più di una tipologia di carta (28,4%). Il principale beneficio (per il 60,5% dei rispondenti) riconosciuto è la comodità e possibilità di pagare *cashless*, seguito dal controllo delle spese (31,7%).

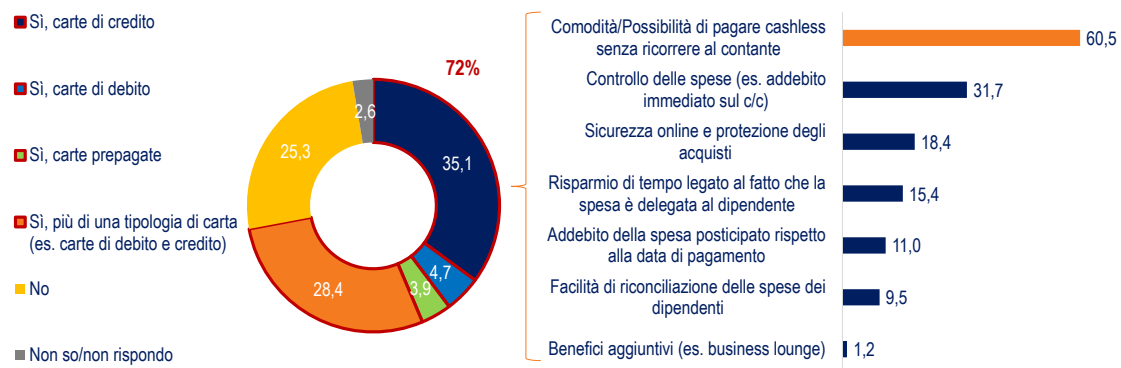


Figura 67. Sinistra: Percentuale di risposte alla domanda «La sua Azienda dispone di una carta aziendale (di credito e/o di debito)?» (valori percentuali), 2025, 2025. Destra: Percentuale di risposte alla domanda «Qual è il beneficio maggiore che riscontra la Sua Azienda dall'avere a disposizione una carta aziendale?» (valori percentuali), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati survey alle aziende italiane, 2025.

L'ultima evidenza della survey riguarda la componente B2C e la sua eventuale integrazione con il canale B2B. *In primis*, tra quelle intervistate, il canale B2C è previsto da 1 azienda su 4 e, di queste, solo il **27%** prevede un canale *e-commerce*. Nel dettaglio, 2 aziende su 3 (67,5%) operano esclusivamente su canale fisico, mentre il 5,1% opera prevalentemente su questo canale. Al contrario, il 2,9% opera esclusivamente su canale digitale, il 4,6% prevalentemente su canale digitale e il 19,9% in maniera integrata su entrambi i canali (fisico e digitale).

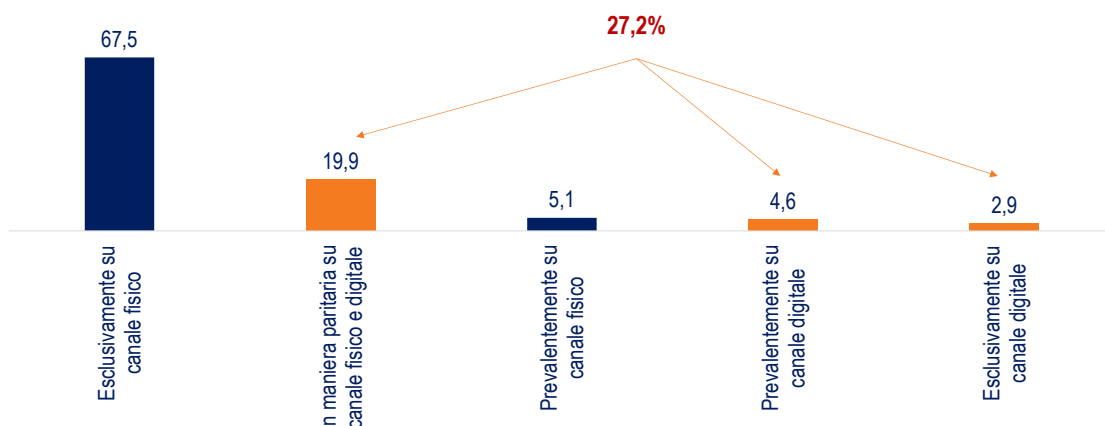


Figura 68. Percentuale di risposte alla domanda «Per quanto riguarda la dimensione Business-to-Consumer (B2C), la Sua Azienda opera...?» (%), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati survey alle aziende italiane, 2025.

Dal punto di vista dei canali che le aziende utilizzano con riferimento alla componente B2C, il **proprio sito** si posiziona al 1° posto (84,5%), seguito da *marketplace* di settore (15,1%) e da *marketplace* generalisti (7,1%). Relativamente al **fatturato** generato da tale canale sul totale delle vendite (*consumer*), per oltre 1 azienda su 2 rappresenta meno del 10%, mentre per 1 su 5 (il 22,2%) vale oltre il 30%.

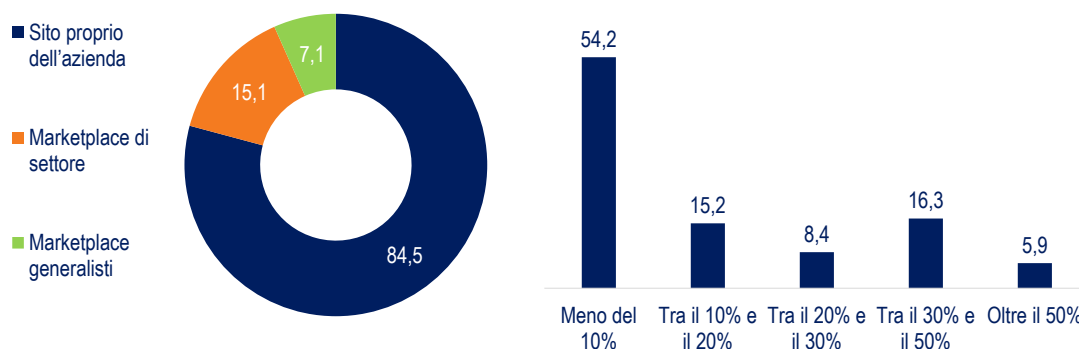


Figura 69. Sinistra: Percentuale di risposte alla domanda «Per quanto riguarda la componente B2C, quali canali utilizza prevalentemente la Sua azienda?» (%), 2025. Destra: Percentuale di risposte alla domanda «Quanto vale il canale e-commerce sul totale delle vendite nella componente consumer?» (%), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati survey alle aziende italiane, 2025.

Proseguendo su questo filone dell'e-commerce B2C, negli ultimi anni, gli investimenti delle aziende si sono focalizzati **per oltre il 60% sui social network**, per il 34% nel miglioramento del sito per offrire una migliore *user experience* e per il 25% nell'integrazione di nuove modalità di pagamento (come il BNPL) e nell'incremento della presenza su *marketplace*. Da segnalare, inoltre, come 1 azienda su 3 non abbia intrapreso alcuna azione perché ritiene l'e-commerce sufficientemente sviluppato.

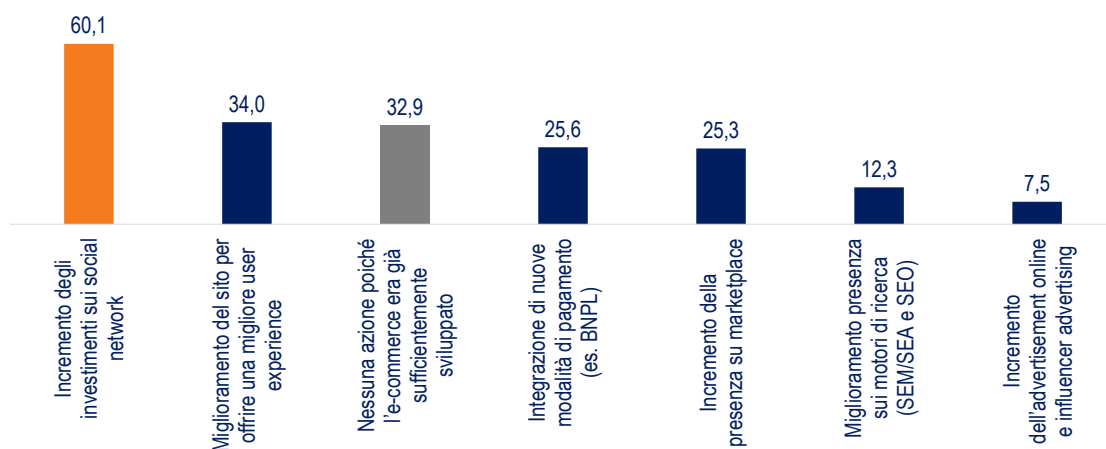


Figura 70. Percentuale di risposte alla domanda «Quali azioni ha intrapreso la Sua Azienda per potenziare l'e-commerce negli ultimi anni?» (%), possibilità di scegliere più di una preferenza, 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati survey alle aziende italiane, 2025.

Infine, per **2 aziende su 5** (il 40,7%) l'**integrazione dei due canali** (B2B e B2C) è un tema **strategico da affrontare** (il 27,9% delle aziende lo sta già affrontando e il 15,8% si propone di affrontarlo nel breve-medio termine), soprattutto per le grandi aziende, dove tale valore sale all'81,8%. Tuttavia, permane un 52,8% di aziende che sottolineano come i due canali seguano logiche differenti e resteranno – nella struttura aziendale – separati anche in futuro, mentre il restante 3,5% sembra propenso all'integrazione ma ritiene vi siano oggi delle criticità tecniche alla sua realizzazione.

Integrare i due canali significherebbe infatti utilizzare la stessa piattaforma per svolgere funzioni relative sia all'e-commerce B2B sia B2C, oppure permettere l'esecuzione delle stesse funzioni su entrambi i canali: oggi, infatti, il principale canale attraverso cui le aziende ricorrono al canale *online* è il **proprio sito: 66,2%** per l'e-commerce B2B (-9,2 punti percentuali rispetto alla *survey* 2024) e **84,5%** per l'e-commerce B2C (+5,8 punti percentuali rispetto alla *survey* 2024).

In sintesi, i costi associati a tali integrazioni porterebbero un guadagno in termini di semplicità di gestione delle transazioni, generando una **continuità organizzativa** tra i processi B2B e B2C. Gli acquirenti B2B richiedono infatti sempre più un'esperienza ottimizzata simile a quella B2C, con un'esperienza di acquisto personalizzata che corrisponda alle loro esigenze e preferenze individuali.

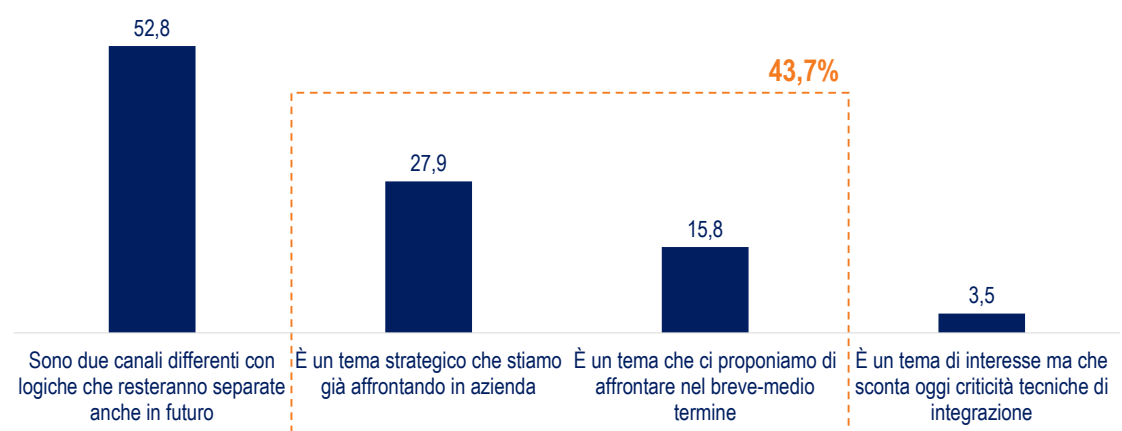


Figura 71. Percentuale di risposte alla domanda «Quanto ritiene importante l'integrazione tra e-commerce B2C e e-commerce B2B per lo sviluppo della Sua Azienda?» (valori percentuali), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati *survey* alle aziende italiane, 2025.

2.3.3. CONSIDERAZIONI DI SINTESI

I risultati emersi dalla *survey* alle aziende italiane realizzata nella seguente edizione della Community Cashless Society hanno messo in luce alcune evidenze importanti sulla **maturità digitale delle aziende italiane** e sulle modalità di gestione della loro *supply chain*, sullo stato dell'arte e i principali ambiti degli **investimenti in digitalizzazione** e sul livello di adozione delle soluzioni di **e-commerce B2B e B2C** e i relativi ostacoli percepiti.

In primis, occorre evidenziare come nonostante **la percezione** delle aziende italiane sul proprio grado di maturità digitale sia abbastanza virtuosa, rimangono sotto-utilizzate alcune tecnologie ad alto valore aggiunto. Inoltre, è emerso come la **mancanza di competenze digitali** all'interno delle imprese rappresenti un freno per la diffusione, al loro interno, di soluzioni tecnologiche più "avanzate", legato al fatto che oltre 7 aziende su 10 non ritengono sia necessaria una maggiore digitalizzazione e non ne riconoscono i benefici.

In secondo luogo, rimane oggi limitato il ricorso alle evoluzioni tecnologiche che consentirebbero una **maggiore integrazione con la propria supply chain** e oggi 8 aziende su 10 non hanno attivato canali di e-commerce B2B, a causa di **mancanza di interesse strategico** (in 3 casi su 5).

Infine, relativamente al livello di adozione delle soluzioni di **e-commerce B2B e B2C**, emerge un quadro di **sostanziale ritardo** del tessuto economico-produttivo italiano. Il principale canale attraverso cui le aziende ricorrono al canale *online* è il **proprio sito**: **66,2%** per l'e-commerce B2B (-9,2 punti percentuali rispetto alla *survey* 2024) e **84,5%** per l'e-commerce B2C (+5,8 punti percentuali rispetto alla *survey* 2024). Tuttavia, in ottica prospettica, per **2 aziende su 5** (il 40,7%) l'integrazione dei due canali rappresenta un **tema strategico da affrontare**.

CAPITOLO 3

I FOCUS TEMATICI E GLI USE CASE PER FAVORIRE LA DIFFUSIONE DELLA CASHLESS SOCIETY IN ITALIA

Anche nella presente edizione, la Community ha affiancato alle riunioni di *Advisory Board* **3 Workshop tematici** su ambiti chiave per i pagamenti *cashless*. In particolare, i *Workshop* tematici sono stati organizzati secondo una **ripartizione funzionale** in:

- *Workshop* sviluppati in **co-design** (con riferimento a temi e *stakeholder* da ingaggiare) con i Partner della Community in cui sono stati presentati casi d'uso e ambiti di sviluppo *cashless*. Nello specifico, la Community si è avvalsa di una **piattaforma digitale** e di **live-polling** per la collaborazione, tramite la quale i **Partner hanno contribuito al Workshop** scrivendo sui *post-it* dedicati, le domande/osservazioni/suggerimenti di *use case* relativi alla tematica in discussione, condivisi alla fine della riunione e ulteriormente discussi;
- *Workshop* di **divulgazione** e **posizionamento** della Community in cui sono stati presentati lo stato dell'arte e gli scenari futuri con riferimento ad alcuni temi selezionati ad hoc.

A valle della riunione di *kick-off* dell'iniziativa è stata somministrata una *survey* a tutte le aziende Partner della Community con l'obiettivo di individuare **i tre ambiti chiave** da approfondire nei *Workshop* di questa decima edizione. In particolare, i tre ambiti su cui sono stati realizzati i *Workshop* sono stati:

- Gli **use case** abilitati dalla digitalizzazione dei pagamenti nei **processi B2B** e i **fattori abilitanti** per una «**azienda digitale**» (*Workshop in co-design*);
- Lo stato dell'arte della **normativa europea** (PSD3, PSR, ecc.) **sui pagamenti** e gli sviluppi futuri dell'**Euro digitale** (*Workshop di divulgazione e posizionamento*);
- La valorizzazione dei **pagamenti cashless** e i relativi *use case* nei nuovi **modelli di mobilità** (*Workshop in co-design*).

3.1. GLI USE CASE ABILITATI DALLA DIGITALIZZAZIONE DEI PAGAMENTI NEI PROCESSI B2B E I FATTORI ABILITANTI PER UNA «AZIENDA DIGITALE»

Nell'ambito del piano di lavoro della decima edizione della Community uno degli obiettivi è stato costruire il **framework analitico dei pagamenti in ambito B2B in Italia**, identificando il perimetro di soluzioni e i casi d'uso per una sua ottimizzazione.

A tal fine, questo *Workshop* è stata un'occasione di confronto tra esperti e *stakeholder* di riferimento e *industry* dei pagamenti, funzionale a far emergere **ambiti prioritari e proposte** per sostenere una **maggiore digitalizzazione dei processi** delle imprese e valorizzazione dei pagamenti in **ambito B2B**.

Il termine **B2B** (*business-to-business*) viene utilizzato per descrivere operazioni commerciali, attività, compravendite e affari **tra imprese** (sia industriali sia commerciali o di servizi). **Digitalizzazione del B2B** ed **e-commerce B2B** sono spesso usati come sinonimi: tuttavia, la

definizione di «e-commerce B2B» non coincide con la concezione comune di e-commerce usata nel B2C, ovvero l'acquisto su un sito proprietario di un'azienda e/o su una piattaforma online.

La digitalizzazione del B2B passa per la **digitalizzazione dei processi**, le **tecnologie** per la digitalizzazione del B2B sono molteplici e mature, oltre che diverse nei loro ambiti di applicazione e negli obiettivi che permettono di raggiungere. Tali soluzioni variano dalla conservazione dei documenti alla trasmissione di informazioni, dalla vendita alle modalità di pagamento: **Electronic Data Interchange (EDI)**, **Marketplace**, **Documenti di trasporto (DDT)**, **firma informatica**, **fatturazione elettronica**, **Buy Now Pay Later**, **Request to Pay**, ecc.

In questo contesto, il ricorso ai **pagamenti digitali** rappresenta il vero **abilitatore** per una piena digitalizzazione dei processi (ad es. il pagamento tramite bonifico non implica – di per sé – che si stia digitalizzando un processo). Sulla base di queste premesse, la Community ha proposto un *framework* di riferimento sui percorsi di digitalizzazione in ambito B2B, che delinea l'evoluzione della digitalizzazione all'interno dei processi aziendali.

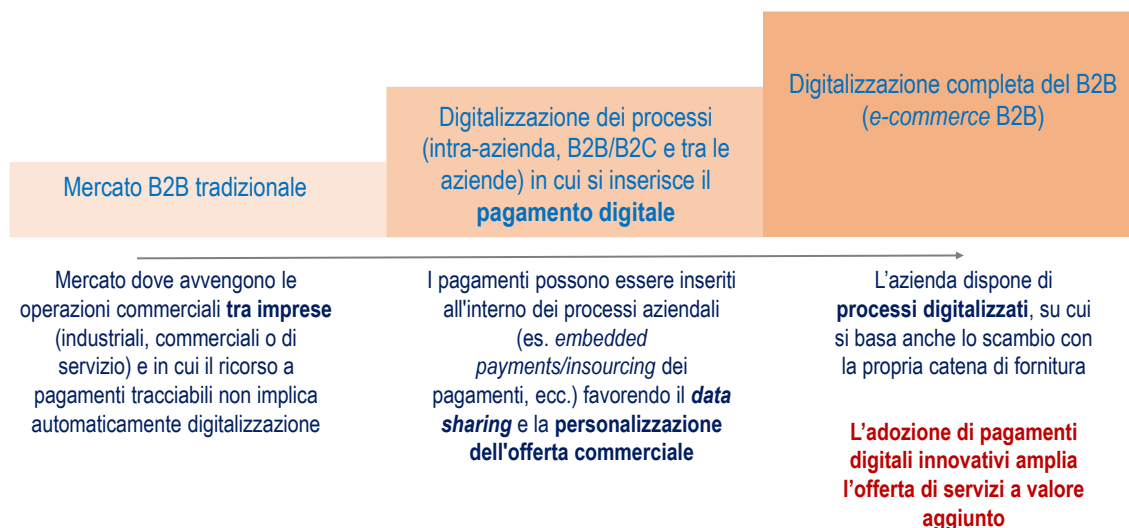


Figura 72. Il *framework* di riferimento sui percorsi di digitalizzazione in ambito B2B proposto dalla Community. *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.*

Inoltre, l'e-commerce B2B integrato con i pagamenti elettronici può attivare una serie di benefici sistemici:

- l'integrazione B2B basata sul *cloud* **elimina i rischi** associati ai tempi di inattività e perdita di dati;
- fornisce **visibilità in tempo reale** sull'inventario, sullo stato delle spedizioni e sull'evasione degli ordini;
- consente alle aziende di **risparmiare costi di elaborazione delle fatture** rispetto al manuale;

- favorisce il miglioramento delle **relazioni** con i Partner e i fornitori, digitalizzando i cataloghi dei prodotti;
- l'integrazione di tutti i fornitori della supply chain su **una piattaforma** permette **scelte più strategiche**;
- riduzione dei processi manuali e delle pratiche, portando a **tempi di fatturazione più brevi**.

Per far sì che i benefici si attivino adeguatamente, occorre integrare le tecnologie del B2B (oggi mature) in **modo sistemico e integrato nei processi aziendali**. L'obiettivo non è solo la digitalizzazione dei pagamenti ma la loro **integrazione con i sistemi gestionali delle aziende**, con conseguenti risparmi di costo e tempo nell'evoluzione verso **pagamenti sempre più programmabili**.

Un caso concreto: Thyssenkrupp, l'azienda tedesca che ha sviluppato una strategia intorno all'e-commerce B2B

Thyssenkrupp è un'azienda tedesca *leader* nella **produzione di metalli**, con un fatturato al 2023 di oltre 37,4 miliardi di Euro, che la posiziona 2^a azienda europea nel settore metalli per fatturato delle vendite - dopo ArcelorMittal con 61,4 miliardi di Euro al 2023 (-14,5% vs 2022), e tra le prime 50 al mondo.

L'azienda tedesca ha introdotto dal 2007 una serie di **strategie verso lo sviluppo del B2B**, che hanno portato a **benefici concreti** in termini di acquisizione di *know-how* all'inizio, fino a una **crescita delle vendite nel canale e-commerce del +20%**.

AZIONI SULLO SVILUPPO DEL B2B	BENEFICI DALL'IMPLEMENTAZIONE DEL B2B
Thyssenkrupp ha rilevato nel 2007 Online Metals, il principale fornitore di metalli e materie plastiche tramite e-commerce nel mondo, attivo già dal 1998	• Acquisizione del know-how già strutturato in materia di e-commerce B2B
L'azienda fornisce un accesso <i>online</i> completo alla gamma di prodotti derivati del metallo che produce	• Monitoraggio degli ordini in tempo reale (in maniera simile al comportamento di una piattaforma B2C)
Potenziamento dei portali di e-commerce e adozione di un approccio omnichannel con la soluzione SAP Commerce Cloud	• Integrazione dei canali di e-commerce con i sistemi <i>software</i> SAP per una seamless integration dei processi <i>online</i>
Miglioramento del sito web in ottica B2B tra il 2022 e il 2023 (creazione di un canale di e-commerce B2B dedicato con meccanismi di ricerca affinati: Search Optimization Engine – SEO e pagamenti digitali)	• La facilità di ricerca ha spinto le vendite del canale e-commerce del +20% tra il 2022 e 2023, arrivando a oltre 12.800 clienti e-commerce B2B • Il sito web di Online Metals, tra il 2020 e il 2023 ha visto raddoppiare il fatturato (+66% solo nell'ultimo anno)

Figura 73. Le azioni messe in campo da Thyssenkrupp in ambito B2B e i rispettivi benefici. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Thyssenkrupp e SAP, 2025.*

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Thyssenkrupp e SAP e fonti varie, 2025.

Analizzando il B2B nel contesto di riferimento a livello italiano, oggi **solo il 5,2% delle imprese** (con oltre 10 dipendenti) **ricorre all'e-commerce B2B**, nonostante un'accelerazione nell'ultimo triennio (**+57,6%** tra il 2021 e il 2023).

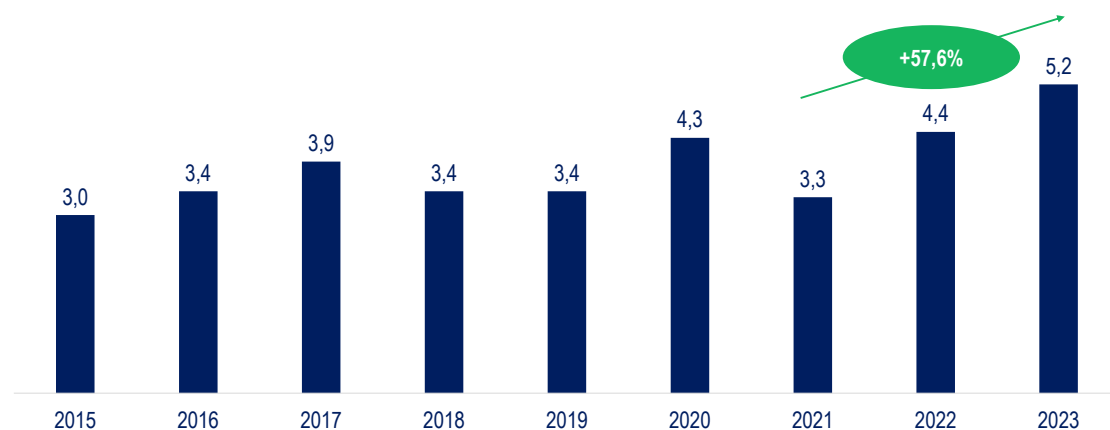


Figura 74. Imprese italiane con >10 dipendenti che utilizzano sistemi di e-commerce B2B* (percentuale sul totale delle imprese con >10 dipendenti), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2025. (*) Il dato si riferisce in particolare al sistema più diffuso di e-commerce B2B: l'EDI type e-commerce (Electronic Data Interchange), ovvero lo scambio da computer a computer di documenti commerciali, come ordini di acquisto e fatture, in un formato elettronico standard tra partner commerciali.

Di conseguenza, la diffusione dell'e-commerce B2B in Italia presenta notevoli margini di miglioramento: siamo infatti al **16° posto nell'UE-27**, a -0,6 punti percentuali dalla media europea e a quasi 10 p.p. dai *best performer* europei (Danimarca 14,8%, Svezia 14,1% e Finlandia 12,6%). Il risultato italiano è però subito dopo quello tedesco (5,7%) e distanzia quello francese di 1,6 p.p.

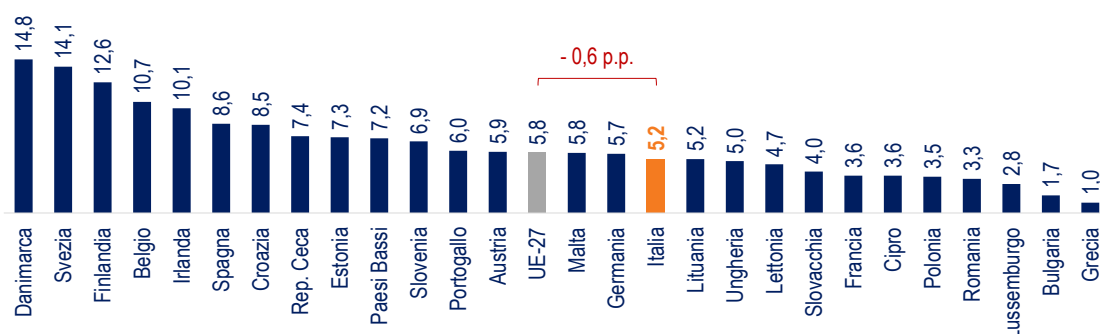


Figura 75. Imprese nell'UE-27 con >10 dipendenti che utilizzano sistemi di e-commerce B2B* (percentuale sul totale delle imprese con >10 dipendenti), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2025. (*) Il dato si riferisce in particolare al sistema più diffuso di e-commerce B2B: l'EDI type e-commerce (Electronic Data Interchange), ovvero lo scambio da computer a computer di documenti commerciali, come ordini di acquisto e fatture, in un formato elettronico standard tra partner commerciali.

I dati che emergono dal confronto europeo sono in linea con i risultati della *survey* alle aziende della Community (introdotta dalla 9ª edizione della Community – con particolare *focus* sul B2B), da cui è emerso che **solo il 7% delle aziende** italiane ricorre all'e-commerce B2B, mentre l'**83,2%** non vi ricorre e non sta valutando ad oggi questa opzione¹⁵.

¹⁵ Il 5,2% ha affermato che non ricorre all'e-commerce B2B ma sta valutando questa opzione mentre il restante 4,4% non sa/non risponde.

Emergono in particolare **due motivazioni principali** per la **mancata adozione dell'e-commerce B2B**:

1. **Prima motivazione.** Per 2 aziende su 3 vi è la **mancanza di interesse strategico nei confronti dell'e-commerce B2B**, in particolare tra le PMI (65% vs. 14% grandi aziende);
2. **Seconda motivazione.** Per oltre 1 azienda su 2 l'**attuale offerta per gestire l'e-commerce B2B è insoddisfacente** e solo 1 su 5 la giudica soddisfacente (con valori tuttavia fino al 40% per le grandi aziende).

Per 1 azienda su 2 vi sono però dei fattori che potrebbero **incrementare l'adozione dell'e-commerce B2B**, *in primis* la **personalizzazione dei marketplace** (10,2%) e lo **sviluppo di soluzioni integrate tra i sistemi di pagamento e software gestionali** (8,6%).

In tutte le dimensioni del digitale vi è inoltre una forte correlazione tra livello di digitalizzazione e classe dimensionale dell'azienda.

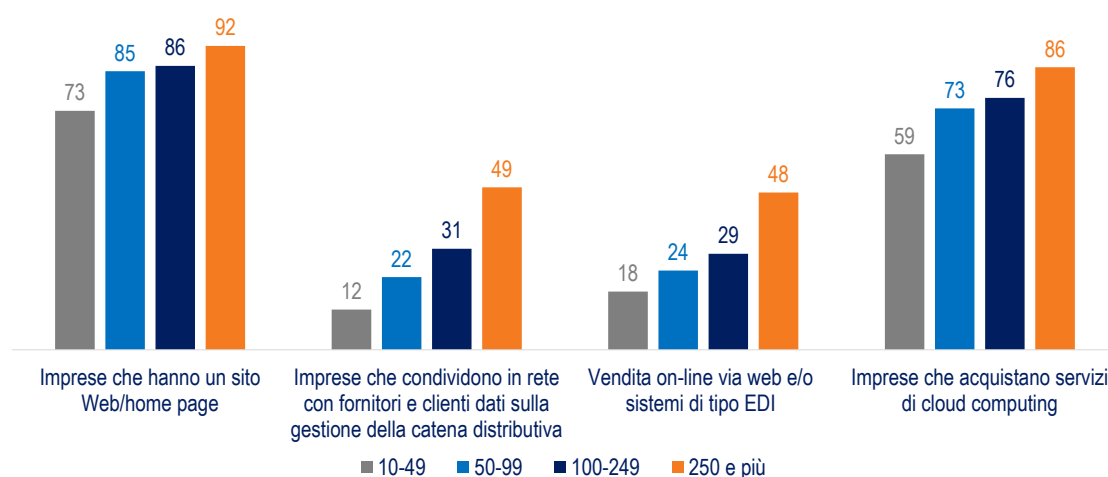


Figura 76. Livello di adozione di alcune soluzioni tecnologiche tra le aziende italiane per classe dimensionale (valori %), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su Istat, 2025.

Focus: Il business travel management è uno dei settori dove i benefici della digitalizzazione dei processi sono maggiormente riscontrabili

La digitalizzazione sta rivoluzionando il **business travel management**, rendendo i processi più efficienti, economici e sicuri. Grazie a strumenti digitali avanzati, le aziende possono ottimizzare la gestione delle trasferte, ridurre i costi, automatizzare le prenotazioni e migliorare l'esperienza dei dipendenti in viaggio.

L'adozione di **soluzioni innovative**, come **piattaforme centralizzate** e analisi dei dati in tempo reale, consente un controllo più preciso delle spese e una maggiore conformità alle *policy* aziendali. Questo settore è uno degli esempi più evidenti di come la tecnologia possa trasformare e semplificare la gestione aziendale.

AZIONI PER LA DIGITALIZZAZIONE	BENEFICI DALLA DIGITALIZZAZIONE
Integrazione dei sistemi software del fornitore all'interno degli altri sistemi software dell'azienda	L'integrazione con gli altri software aziendali permette non solo una one-platform per i viaggi, ma una streamline di servizi integrati nel software aziendale
Utilizzo dell' AI per automatizzare la notifica di cambio dei viaggi (ad es. il cambio di un volo) direttamente dalla compagnia (ad es. aerea) al cliente tramite la piattaforma	Risparmio di tempo nelle operazioni di aggiornamento viaggi, da poter impiegare in attività a maggiore valore aggiunto
Offerta dell'intero programma di viaggio , come la reportistica , la gestione delle fatture elettroniche e dell' IVA e il monitoraggio del personale nella stessa piattaforma	Il risk management del personale dispiegato in viaggio diventa molto più semplice e fluido , e i pagamenti sono ottimizzati e digitalizzati
Possibilità di confronto di diverse offerte di viaggio con annessi servizi di analytics e rendicontazione spese e supporto 24/7	La possibilità di avere tutti i dati relativi ai viaggi in un unico repository permette di tagliare i costi di viaggio e i tempi di compilazione e rendicontazione

Figura 77. Le azioni adottate all'interno del settore del *business travel management* e i rispettivi benefici. *Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.*

In un mondo sempre più connesso, l'adozione di soluzioni digitali non è solo un vantaggio competitivo, ma una **necessità** per semplificare e **rendere più efficace la gestione dei viaggi d'affari**.

Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

La diffusione dell'*e-commerce* B2B potrebbe permettere alle imprese italiane di superare **2 criticità correnti che ne limitano lo sviluppo**:

1. **Tempi di pagamento.** Rappresenta una criticità del sistema-Paese nel complesso: l'**integrazione dei pagamenti in fattura e/o la riconciliazione automatica** abilitata da piattaforme digitali potrebbe consentire la **riduzione dei tempi**.
2. **Credito finanziario.** La digitalizzazione dei processi e l'**estensione del paradigma Open Finance** possono consentire alle imprese di accedere a **servizi innovativi di rating/valutazione del credito** facilitando l'accesso al credito.

In particolare, l'Italia è nella **top-10** dei Paesi europei che mostra **ritardi nei pagamenti** di tipo B2B e G2B. Per le **transazioni B2B** il tempo medio è salito dai 50 giorni nel 2019, fino a **56 giorni** nel 2022: a registrare **l'aumento più alto nei pagamenti oltre 30 giorni** è il **settore dei trasporti**, con un peggioramento dei ritardi del **+8,2%** rispetto a fine 2022 e **+54,8%** rispetto al 2021.

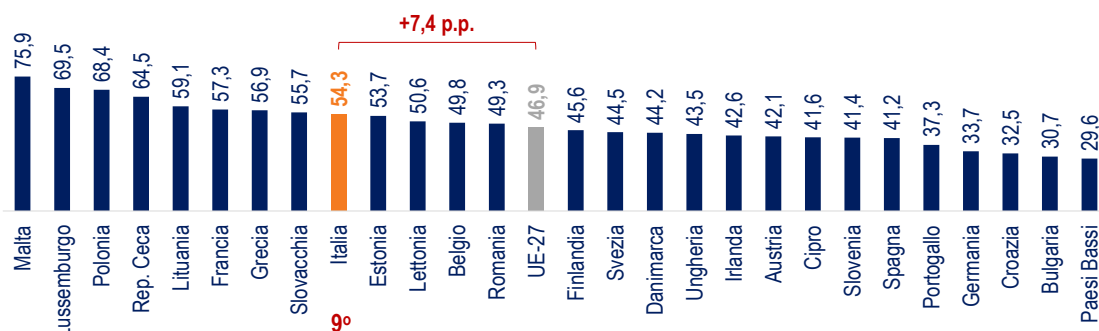


Figura 78. Imprese che dichiarano di aver affrontato problemi dovuti a ritardi nei pagamenti B2B e G2B* (percentuale sul totale delle imprese), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea, 2025.

Con riferimento al credito, i **prestiti bancari** alle imprese sono **diminuiti del 23,4% negli ultimi 10 anni**, raggiungendo i 702,6 miliardi di Euro nel 2023 (contro i 916,7 miliardi di Euro nel 2014). Dopo i ripetuti **aumenti del costo del denaro** degli ultimi anni, le condizioni di **accesso al credito** per le imprese sono diventate **sfidanti**, ma la **liquidità è fondamentale** per permettere **investimenti e rinnovi di stock** da parte delle imprese.

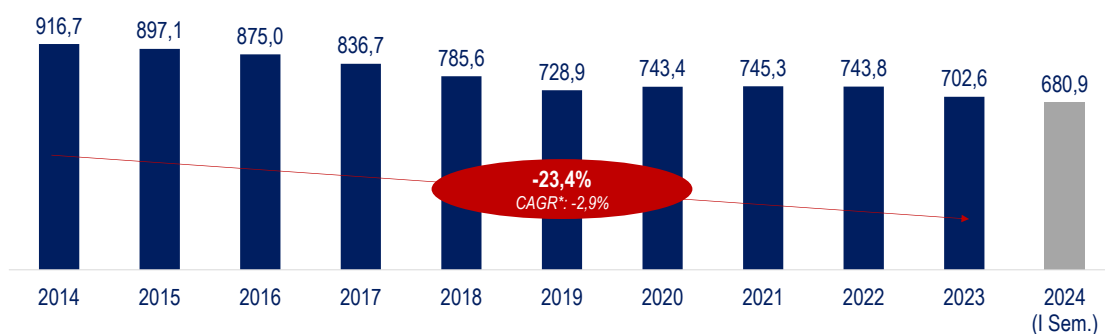


Figura 79. Prestiti delle Banche verso le imprese in Italia (miliardi di Euro – valori medi annuali), 2014-2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Banca d'Italia, 2025. (*) Compound Annual Growth Rate.

Come punto positivo (ma su scala diversa) aumentano invece i crediti di *factoring* elargiti da *Fintech* e società di *factoring*, del **+73,3% nel decennio**, passando dagli 11,7 miliardi di Euro nel 2014 ai **20,3 miliardi di Euro nel 2023**, con un tasso di crescita annuale del **+6,3%**. I volumi del **credito di factoring** potrebbero ulteriormente beneficiare di una crescita grazie alla digitalizzazione dell'ambito B2B e all'integrazione dei pagamenti.

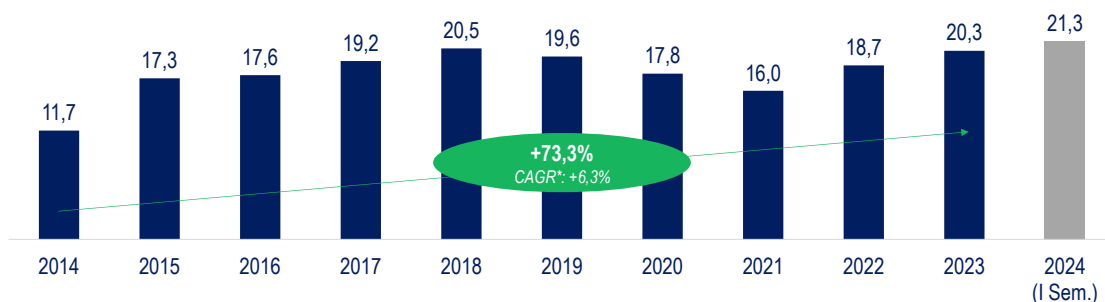


Figura 80. Crediti di *factoring* verso le imprese in Italia (miliardi di Euro – valori medi annuali), 2014-2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Banca d'Italia, 2025. (*) Compound Annual Growth Rate.

Un'opportunità per la valorizzazione della digitalizzazione dei processi potrebbe riguardare l'ampliamento del *focus* di **Transizione 5.0**.

L'obiettivo di Transizione 5.0 è di sostenere, mediante un regime di **credito d'imposta**, la **transizione del sistema produttivo verso un modello di produzione più efficiente** sotto il profilo energetico. Il Piano è focalizzato sulla «digitalizzazione per la decarbonizzazione», prevedendo che il riconoscimento del credito d'imposta solo a condizione che si realizzi **una riduzione dei consumi energetici di almeno il 3%** per la struttura produttiva o, in alternativa, di almeno il **5% del processo interessato dall'investimento**.

Quanto già presente può essere integrato con un **focus sull'efficienza dei processi amministrativi** che consenta di valorizzare le soluzioni oggi esistenti nella componente B2B. Così facendo si potrebbe offrire un contributo molto importante per lo stimolo del processo di digitalizzazione delle aziende italiane, legato ai **processi amministrativi** e ai **rapporti con la propria filiera e la P.A.**, che vedono inevitabilmente i pagamenti digitali come un fattore abilitante per la loro semplificazione e digitalizzazione.

Infine, dalla **piattaforma digitale** e di **live-polling** utilizzata dalla Community nel *Workshop in co-design*, sono emersi risultati che validano quanto discusso. In particolare, dalle risposte alle **3 domande** preparate da TEHA per questo *Workshop in co-design*:

1. Quali sono, secondo Lei, le **soluzioni tecnologiche** chiave che agiscono sulla digitalizzazione dei processi aziendali e dunque sull'e-commerce B2B?

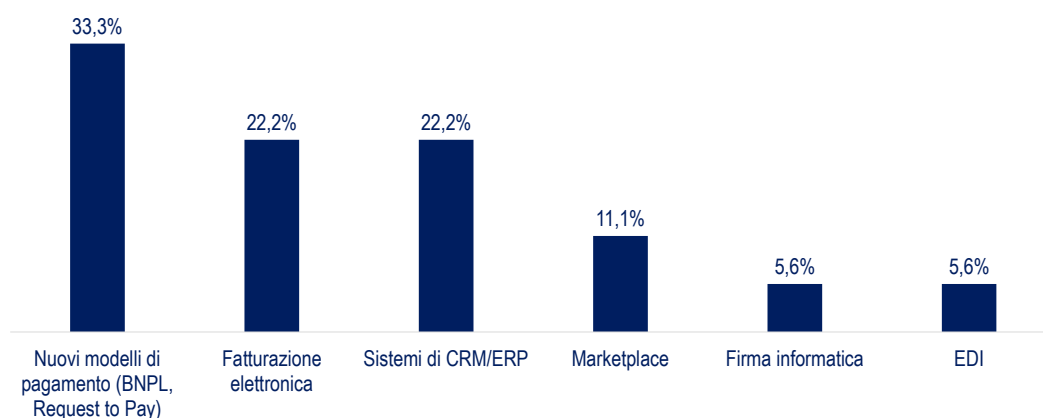


Figura 81. Risposte dei membri della Community alla domanda nel *live-polling*: Quali sono, secondo Lei, le soluzioni tecnologiche chiave che agiscono sulla digitalizzazione dei processi aziendali e dunque sull'e-commerce B2B? (percentuale), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

2. Qual è, secondo Lei, il **beneficio incrementale** che i pagamenti digitali possono apportare alla digitalizzazione del B2B?

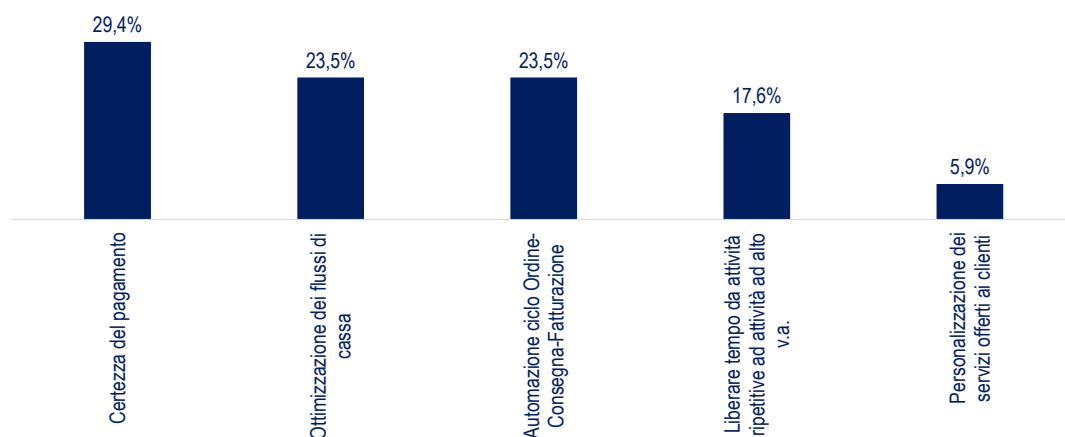


Figura 82. Risposte dei membri della Community alla domanda nel *live-polling*: Qual è, secondo Lei, il beneficio incrementale che i pagamenti digitali possono apportare alla digitalizzazione del B2B? (percentuale), 2025. *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.*

3. Quali settori, secondo Lei, hanno il **maggior potenziale** per la digitalizzazione dei processi e lo sviluppo di soluzioni B2B?

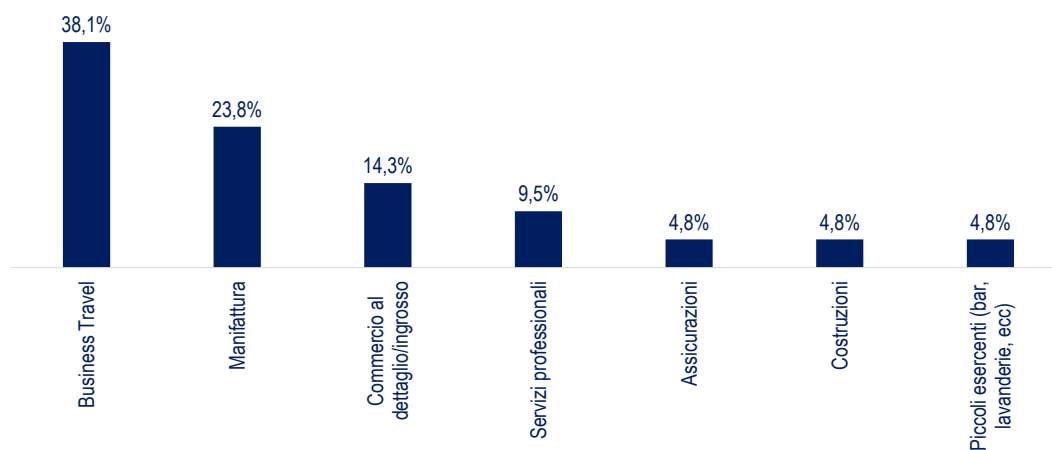


Figura 83. Risposte dei membri della Community alla domanda nel *live-polling*: Quali settori, secondo Lei, hanno il maggior potenziale per la digitalizzazione dei processi e lo sviluppo di soluzioni B2B? (percentuale), 2025. *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.*

3.2. LO STATO DELL'ARTE DELLA NORMATIVA EUROPEA SUI PAGAMENTI E GLI SVILUPPI FUTURI DELL'EURO DIGITALE

Oggi sono in discussione e in approvazione una **serie di normative** che impatteranno sull'evoluzione del settore dei pagamenti, e il cui **dispiegamento** avrà impatti significativi sugli **sviluppi di medio termine del mercato**.

Il secondo *Workshop* della Community è stato un'**occasione di confronto** tra esperti e *stakeholder* di riferimento e *industry* dei pagamenti, funzionale a far **emergere** un **quadro di riferimento** per discutere dello stato dell'arte delle normative e **confrontarci sulle sfide prospettiche** da portare all'attenzione dei *decision-maker*.

In particolare, obiettivi dell'incontro sono stati:

- fornire un **aggiornamento** rispetto alle **opportunità** e ai **punti di attenzione** più rilevanti in ambito regolatorio e dell'innovazione in atto nel sistema dei pagamenti identificando i *driver* fondamentali che impattano sugli sviluppi di mercato (es. PSD3/PSR, Euro Digitale, *crypto assets*, ecc.);
- discutere i prossimi **milestone temporali** e analizzare opportunità e potenziali **benefici** dell'Euro digitale per il settore dei pagamenti elettronici, le imprese e i cittadini;
- definire il quadro attuale sulle criptovalute e le loro applicazioni in termini di **nuovi servizi ad alto valore aggiunto** per il settore bancario.

Il quadro delle normative di riferimento sui pagamenti prevede **quattro principali macro-ambiti** di focalizzazione, che si intersecano fra di loro. Nel dettaglio, l'**accesso ai dati e la sicurezza dei pagamenti** si dimostrano le basi di tutte le normative.

ACCESSO AI DATI E REGOLAZIONE DEI PAGAMENTI

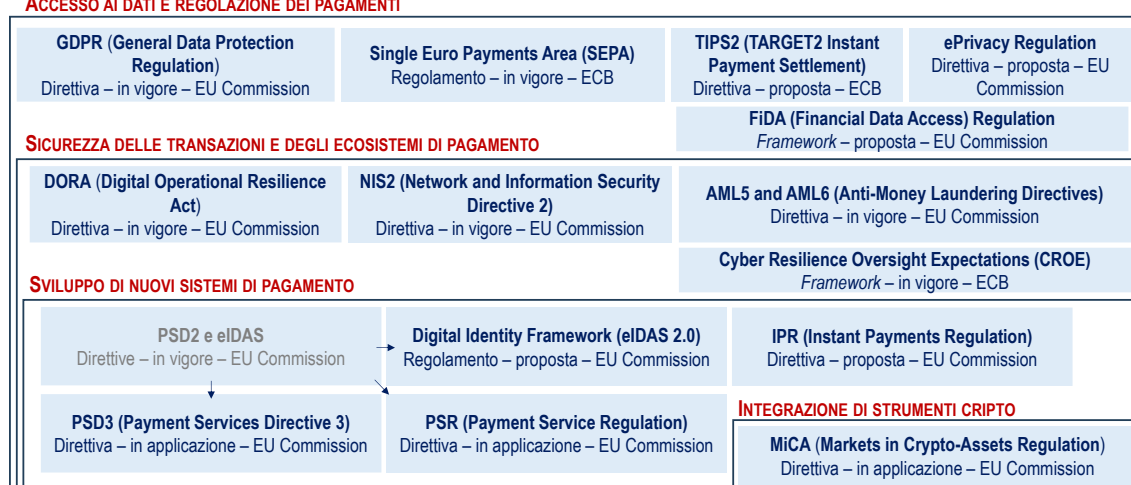


Figura 84. Normative in vigore e in via di sviluppo nell'Unione Europea (illustrativo), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea e Banca Centrale Europea, 2025.

In particolare, si evidenziano **tre elementi** che potranno avere impatti sugli sviluppi di medio termine:

1. la **Payment Services Directive 3 (PSD3)** e la **Payment Services Regulation (PSR)**. Il **23 aprile 2024** sono state approvate da parte del Parlamento europeo le **proposte della PSD3 e della Payment Service Regulation**, ovvero le nuove direttive sui servizi di pagamento, dirette allo sviluppo dell'**Open Finance** e che si integrano con nuovi strumenti come la **FiDA - Financial Data Access Regulation**;
2. l'**Euro Digitale**: il 24 giugno 2024 è stato pubblicato da parte della BCE del **primo progress report della preparation phase**.
3. la **Markets in Crypto Assets (MiCA) regulation**: pubblicata il 9 giugno 2023 ed entrata in vigore in Italia dal 30 dicembre 2024, la **direttiva MiCA** dell'Unione Europea, che ha esteso ai prestatori di servizi in *crypto*-attività tutti gli obblighi (antiriciclaggio) previsti per gli intermediari finanziari.

Riguardo il primo punto, la PSD3 e la PSR erano state antecedute dall'entrata in vigore (in Italia il 1° marzo **2010**) della **PSD1** (Direttiva 2007/64/CE) che ha posto le basi per regolare i sistemi di pagamento nell'UE, con l'obiettivo di **aumentare la sicurezza e la protezione dei consumatori**. La revisione della PSD1 (Direttiva UE 2015/2366), divenuta operativa il 14 settembre **2019**, è intervenuta sul **rafforzamento della competitività e sicurezza del settore dei pagamenti**.

Successivamente, la **PSD2** ha aperto la strada all'**Open Banking** obbligando gli attori bancari tradizionali a consentire l'accesso a terze parti certificate ai conti dei loro clienti per effettuare operazioni di pagamento o consultazione di conti tramite **API** (*Application Programming Interface*), che consentono a due programmi/dataset di comunicare tra loro, scambiare dati e impartire comandi.

Infine, il **23 aprile 2024**, il Parlamento europeo ha **approvato le proposte della PSD3 e della PSR** (presentate a giugno 2023), ovvero le nuove direttive sui servizi di pagamento, nel quale sono introdotte normative in favore dell'**Open Finance**. L'entrata in vigore è prevista per il 2026, dopo un periodo di transizione medio europeo di 18 mesi per permettere l'adattamento ai *player* del mercato.

Tra le due, la PSD3 costituisce la **effettiva nuova normativa** (come aggiornamento della PSD2), con nuove norme sulle **concessioni delle licenze dei pagamenti**, anche attraverso **l'ingresso dei player non bancari** di accedere ai sistemi di pagamento; mentre la PSR integra ciò che era prima coperto dalla PSD2, e che rimane in vigore, in particolare le responsabilità delle banche e la prevenzione di frodi.



Figura 85. Normative in vigore e in via di sviluppo nell'Unione Europea (illustrativo), 2025. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea e Banca Centrale Europea, 2025. (*) Payment Initiation Service Providers. (**) Account Information Service Providers.*

In particolare, le **principali novità** introdotte dalla PSD3 e dalla PSR riguardano la struttura normativa e il rafforzamento della lotta alle frodi, attraverso:

- la **riorganizzazione della struttura normativa**, la PSD3 si focalizza sul *framework* mentre la PSR su **norme applicabili**, uniformando le regole e alimentando un **ecosistema paneuropeo cooperativo**;

- il rafforzamento della **Strong Customer Authentication (SCA)**, tramite la conferma della propria identità utilizzando **almeno 2 fattori su 3 che non siano dipendenti tra loro** attraverso l'introduzione del concetto di **inerenza**, includendo dunque non solo caratteristiche biologiche o fisiche, ma anche **metriche comportamentali e ambientali**¹⁶;
- la **facilitazione dell'accesso al contante**, con il Riconoscimento dell'importanza di **garantire un accesso equo al contante**, in particolare nelle aree remote o rurali come la **possibilità per i supermercati di fornire contanti**.

Inoltre, l'**assimilazione dei token di moneta elettronica alla moneta elettronica stessa** semplificherà l'approccio normativo garantendo un'applicazione coerente in tutta l'UE e verrà applicata una **maggiore trasparenza delle tariffe**, con i clienti che dovranno ricevere informazioni complete su tutte le spese prima di avviare una transazione di pagamento: non solo le **commissioni** relative alla transazione stessa, ma anche commissioni di conversione di valuta o commissioni fisse per i prelievi di contanti.

Alle nuove norme sull'*Open Finance* si lega anche un nuovo regolamento, la **FiDA - Financial Data Access Regulation**. La FiDA (approvata dal Parlamento Europeo il 18 aprile 2024) nasce in risposta ai **nuovi sviluppi del mercato dei pagamenti digitali**, e mira a garantire che il settore finanziario dell'UE sia **idoneo alla trasformazione digitale**. Il **quadro di riferimento** del FiDA **stabilirà diritti e obblighi chiari per gestire la condivisione dei dati dei clienti nel settore finanziario** al di là dei conti di pagamento, tra cui:

- la **possibilità**, ma non l'obbligo, per i clienti di **condividere i propri dati con gli utilizzatori** dei dati stessi;
- l'**obbligo** per i **titolari dei dati dei clienti** di mettere questi dati a **disposizione degli utenti** dei dati;
- il **pieno controllo** da parte dei **clienti** su **chi accede ai loro dati** e per quale scopo;
- la **standardizzazione dei dati dei clienti** e delle interfacce tecniche necessarie.

Lo schema del regolamento FiDA prevede un **cruscotto di gestione dei permessi** per l'utilizzo dei **dati**.

¹⁶ Ciò potrebbe comportare l'analisi di modelli come la posizione della transazione o persino i gesti abituali su un *touchscreen*, integrando un livello più dinamico all'interno dei processi di autenticazione.

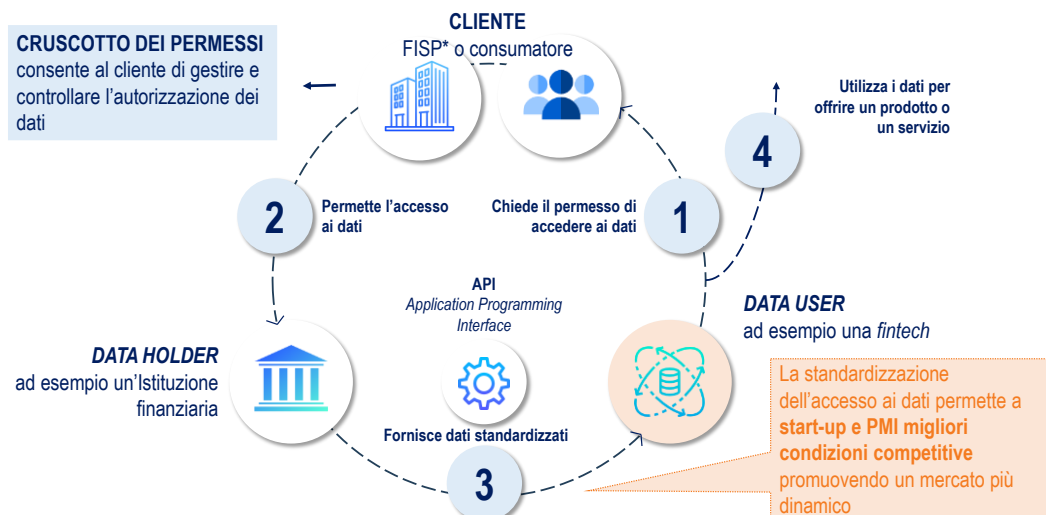


Figura 86. Cruscotto di gestione dei permessi per l'utilizzo dei dati all'interno della normativa FiDA (illustrativo), 2025.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea e Banca Centrale Europea, 2025. (*) Prestatore di Servizi di Informazione Finanziaria.

I **benefici potenziali attivabili dall'interazione** di diversi schemi regolatori sono **multi-dimensionali**.

Sviluppi di mercato:

1. **Sviluppo e crescita dell'ecosistema *fintech* e *open finance*.** Con la PSD3 e le norme PSR che abilitano l'*open finance*, i consumatori avranno un controllo maggiore sui propri dati, permettendo l'integrazione di servizi finanziari personalizzati e interoperabili.
2. **Espansione dei fornitori di servizi di pagamento (PSP).** I nuovi requisiti per autorizzare nuovi PSP e servizi di pagamento digitale aprono il mercato a nuovi operatori.
3. **Crescita del mercato dei servizi di identità digitale (eIDAS 2.0).** Con il framework eIDAS 2.0 e il supporto dell'identità digitale europea, le **transazioni online saranno più sicure e rapide**, semplificando l'autenticazione e l'autorizzazione.

Soluzioni tecnologiche:

4. **Aumento delle transazioni tramite pagamenti istantanei.** Con il regolamento sui pagamenti istantanei (IPR) e l'infrastruttura TIPS dell'ECB, le transazioni istantanee diventeranno più accessibili e convenienti.

Efficienza operativa:

5. **Rafforzamento della sicurezza nei pagamenti e riduzione delle frodi.** Con l'estensione dell'autenticazione forte del cliente (SCA) e le nuove misure di sicurezza per le transazioni digitali, si ridurranno i rischi di frodi e attacchi informatici.
6. **Efficienza operativa e riduzione dei costi per le imprese.** L'infrastruttura armonizzata e la **trasparenza dei costi** di transazione dalla PSR aiuteranno le imprese a **risparmiare su commissioni e tempi** di regolamento.

Queste normative hanno posto le basi anche per il **secondo elemento** che potrà avere impatti sugli sviluppi di medio termine: l'**Euro digitale**. In particolare, il 24 giugno 2024 è stato pubblicato il primo *progress report* della *preparation phase* da parte della BCE.



Figura 87. Roadmap dell'Euro digitale (illustrativo), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea e Banca Centrale Europea, 2025.

I principali punti emersi dal primo *progress report* della BCE riguardano **la privacy e la protezione dei dati garantita dall'Euro digitale**:

- in caso di **pagamenti offline**, sarebbe garantita una *privacy* comparabile a quella dei pagamenti in contante: non avverrebbe quindi lo scambio di nessun dato «sensibile»;
- in caso di **pagamenti online**, i dettagli personali della transazione sarebbero conosciuti solo dal pagatore e dal beneficiario e non condivisi con i prestatori di servizi di pagamento, con l'Eurosistema o fornitori di servizi.

Secondo il **funzionamento dell'Euro digitale offline**, ai cittadini sarebbe permesso di farvi ricorso **senza una connessione internet** ma solo dopo aver pre-finanziato il loro conto tramite *internet* o un ATM. Per effettuare il pagamento, si sta ipotizzando il ricorso a **smartphone** o a **smart card ricaricabili** appartenenti agli utenti coinvolti nella transazione, senza doversi affidare a terzi.

Ci sono inoltre **due ulteriori fattori** da considerare;

- **il limite detenibile di Euro digitale**, infatti, al fine di avere un sistema finanziario **resiliente**, la BCE individuerà un limite massimo di Euro digitale detenibile dai cittadini europei nei propri conti (che non saranno remunerati) al fine di mantenere il ruolo primario delle banche nell'offerta di credito (finora l'UE ha ipotizzato un **limite di 3.000 Euro**);
- **la sostenibilità dell'Euro digitale**, la BCE sta conducendo un'attenta analisi dell'impatto ambientale dell'Euro digitale, cercando di ottimizzare l'intera filiera dal punto di vista della sostenibilità.

L'iniziativa europea si inserisce in un contesto in cui diversi progetti pilota sulle *Central Bank Digital Currency* sono in corso o già completati. Ad oggi, **134 Paesi** (+383% vs. **35 Paesi nel 2020**), che insieme corrispondono a oltre il **98% del PIL mondiale**, stanno valutando il lancio di una CBDC, **66 Paesi** sono in fasi avanzate dei **progetti pilota** per testare la CBDC e **tutti i Paesi del G20** sono in **stati avanzati** di sviluppo di una CBDC (di cui **13 già nella fase pilota**).

Ad esempio, la **Bank of Japan** ha pubblicato ad **aprile 2024** un *progress report* sullo sviluppo del **progetto pilota** per il **Digital Yen**, mirato a testare la **scalabilità** dell'iniziativa per una *retail*-CBDC (ovvero per i cittadini) dal punto di vista **tecnologico**, successivamente al primo *Proof of Concept* avviato nel 2020. A **fine 2024** avrà termine il **progetto pilota** per una CBDC nazionale brasiliana, al «**Piloto Drex**» stanno partecipando **oltre 100 Istituzioni finanziarie** nella formazione di una *wholesale*-CBDC (sistema di **tokenizzazione** degli *asset* per facilitare **grossi volumi di scambio tra Istituzioni finanziarie**). A **settembre 2024**, la **Reserve Bank e il Treasury australiani** hanno pubblicato un *report* sull'avanzamento del progetto CBDC: dal *report* è emerso come **non ci sia un forte interesse verso una retail-CBDC** da parte della popolazione, ma verrà avviato un progetto triennale verso una **wholesale-CBDC**.

In generale, la **disponibilità di asset digitali** è **cresciuta** nel decennio: ad oggi circolano quasi **10.000 criptovalute** sui mercati globali.

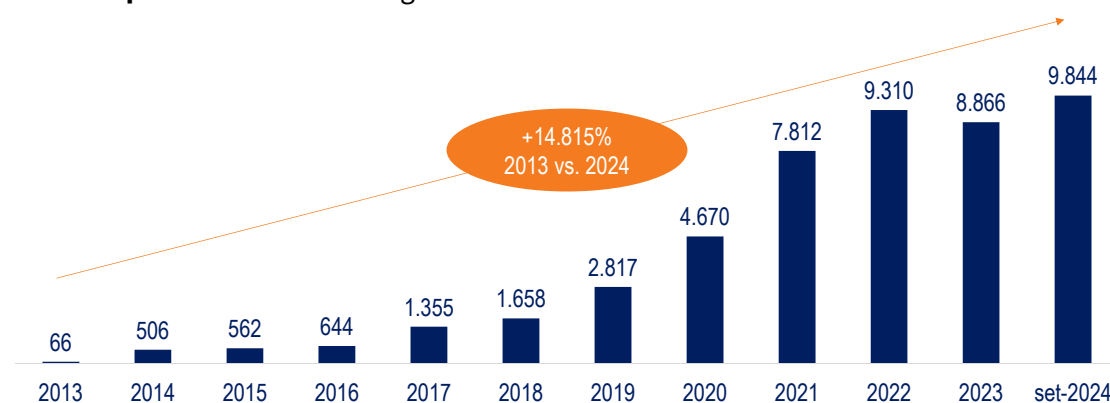


Figura 88. Numero di criptovalute in circolazione (valori assoluti), 2013-settembre 2024. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Statista, 2025.*

Delle quasi 10.000 criptovalute in circolazione, le **prime 20 dominano il 90% della quota di mercato** complessiva e nonostante le **criticità rese visibili nel 2022**, l'**interesse** del condiviso mercato per il mondo crypto **resta oggi elevato**.

Nel dettaglio, l'**implosione della stablecoin TerraUSD**, il crollo della sua moneta gemella Luna e il **collasso della piattaforma di exchange FTX** hanno evidenziato la **debolezza del sistema** delle criptovalute e delle *stablecoin*. Il crollo delle criptovalute del 2022 ha obliterato circa **2 trilioni di dollari di asset** (pari al PIL italiano). Ma nel 2025, solo 3 anni dopo, il prezzo del Bitcoin (la criptovaluta più diffusa) ha raggiunto il valore più alto di sempre, superando i **100.000 Dollari** per Bitcoin. Allo stesso modo la capitalizzazione di mercato è stata la più alta di sempre e pari a circa **2 trilioni di Dollari**.



Figura 89. Capitalizzazione di mercato delle criptovalute (triloni di Dollari), gen 2017 – set 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su Bank of International Settlements, Statista e World Economic Forum, 2025.

L'Unione Europea è oggi la **prima e unica** vera realtà che si è dotata di una **disciplina** uniforme nel mercato delle **criptovalute**: la MiCA regulation, **il terzo elemento** che potrà avere impatti sugli sviluppi di medio termine.

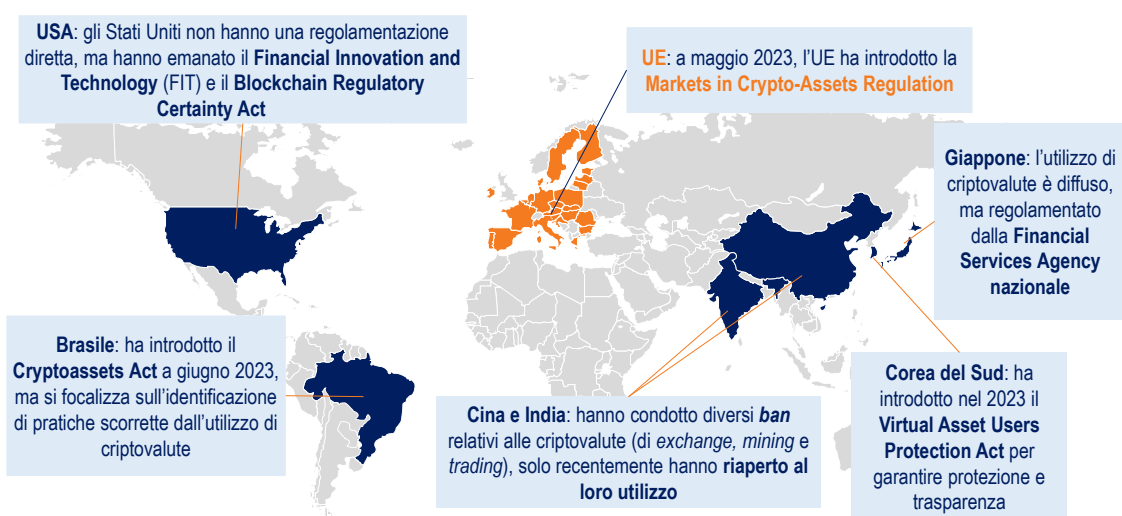


Figura 90. Normative e framework indirizzate al mondo blockchain, criptovalute e servizi finanziari digitali (illustrativo), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

I **punti rilevanti** su cui si focalizza la **normativa Markets in Crypto-Assets** sono **interoperabilità** e **neutralità tecnologica**, attraverso i quali si mira a un utilizzo quanto più **ampio e aperto** possibile delle tecnologie:

- l'interoperabilità prevede l'**utilizzo e il riutilizzo di blockchain diverse**, attraverso la **comunicazione** fra di loro, contribuendo come fattore abilitante alla neutralità tecnologica e l'assicurare l'interazione e lo scambio di informazioni **senza vincoli sulle**

implementazioni, evitando integrazioni ad hoc, permetterebbe una vera e propria **seamless integration dei crypto-assets**;

- la **neutralità tecnologica** permetterebbe non solo di **non essere dipendenti** da una particolare tecnologia, ma anche di **aprire lo spazio alla ricerca**, all'innovazione e all'adozione su più fronti di tecnologie sinergiche per **differenziare rischi e profitti**, è inoltre un tema centrale soprattutto considerato che la **trasformazione in atto oggi è multipolare**, ovvero coincide anche con **estremi cambiamenti sociali, politici e geografici**.

Rimangono però alcuni **punti aperti** riguardo lo sviluppo e la **diffusione dei crypto-asset**.

1. **L'attesa di approvazione di alcuni punti chiave del MiCA**: sebbene infatti il MiCA rappresenti il primo regolamento completo per i *crypto-asset* a livello UE, **ogni Stato membro** deve ancora recepire e **adattare alcune misure**, l'Italia ad esempio ha già adottato parte del MiCA con il **Decreto legislativo n. 129 del 5 settembre 2024**, ma la sua completa implementazione a livello nazionale richiede una **serie di adeguamenti**.
2. **Aumento della tassazione dei crypto-asset**: l'Italia ha inserito un **aggravio delle imposte** per i *crypto-asset* (dal **26% al 42%**), che scatterà dal 2025, rendendolo uno dei Paesi con la **tassazione più elevata**, questo aumento potrà **scoraggiare nuovi investimenti**, riducendo l'interesse degli investitori e compromettendo lo sviluppo dell'ecosistema *blockchain* che stava prendendo piede nel Paese.
3. **L'ecosistema non è pronto all'integrazione crypto**: rispetto ad altri Paesi europei come **Germania o Francia**, in Italia sono **pochi i centri di ricerca** e le Università che dedicano risorse allo sviluppo e alla formazione su *blockchain* e *crypto-asset*, questo **limita la crescita** di competenze specialistiche e la formazione di un **ecosistema maturo** alla loro completa integrazione.

3.3. I PAGAMENTI CASHLESS COME LEVA PER LA DIGITALIZZAZIONE DEL SETTORE DEI TRASPORTI E DELLA MOBILITÀ

Il terzo *Workshop*, realizzato in modalità di *co-design* con i *Partner* della Community, si è proposto di **analizzare l'evoluzione dei pagamenti nella mobilità**, nel contesto di evoluzione digitale avanzato dall'Unione Europea.

All'interno del Green Deal, avviato dall'UE per trasformare gli impegni politici sulla questione climatica in **obblighi legali** per gli Stati membri¹⁷, la Commissione Europea ha presentato la sua «**Strategia per la mobilità sostenibile e intelligente**». Il *target* della Strategia è una riduzione del **90%** delle emissioni entro il 2050, grazie a un **sistema di trasporti intelligente**, competitivo, sicuro, accessibile e conveniente.

Il piano si compone di **82 iniziative in 10 aree d'azione**, in particolare, al 2030:

¹⁷ Nel 2021, il Pacchetto «Fit-for-55» pone come obiettivo una riduzione del 55% delle emissioni al 2030.

- almeno **30 milioni di veicoli a emissioni zero** saranno in circolazione sulle strade europee;
- **100 città europee** saranno a **impatto climatico zero**;
- raddoppio del **traffico ferroviario** ad alta velocità;
- i **viaggi collettivi** programmati inferiori a 500 km dovrebbero essere **neutri** in termini di emissioni di carbonio all'interno dell'UE;
- **mobilità automatizzata** diffusa su **larga scala** (garantendo il massimo livello di prestazioni con il 5G), offrendo **opzioni di pagamento prive di supporti cartacei in tutti i modi di trasporto**.

Inoltre, insieme al Green Deal, nel 2021 la Commissione Europea ha introdotto il **NextGenerationEU**, lo strumento di ripresa temporanea dell'UE da **800 miliardi di Euro**, con particolari riferimenti al settore dei trasporti.

In **Italia** il settore dei trasporti incide per il **26,6% delle emissioni di CO₂¹⁸**, una dinamica connessa alla natura degli spostamenti: il **76%** avviene **su scala urbana** o di prossimità (**+0,4 p.p.** vs 2022), con *gap* in termini di utilizzo di mobilità collettiva e servizi digitali.

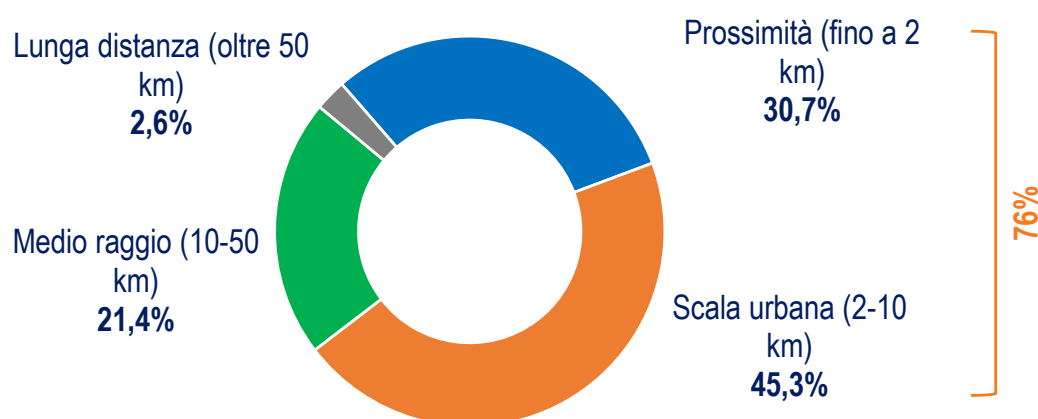


Figura 91. Distribuzione della domanda di mobilità in Italia per fasce di lunghezza degli spostamenti (%), 2023. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Isfort Audimob, 2025.*

In Italia prevale ancora la **mobilità individuale**, nel 2023 il ricorso ad **auto o moto** rappresenta il **68,9%** degli spostamenti (**+3,8 p.p.** vs. 2019) e con l'**8,6%** degli spostamenti, l'utilizzo dei **mezzi collettivi (TPL)** nel 2023 è **più basso di 2,2 p.p. rispetto al 2019**, anche se mostra segnali di crescita sul 2022 (+0,8 p.p.). Inoltre, 1 viaggiatore su 3 (**28%**) paga **digitalmente i trasporti pubblici** utilizzando una carta fisica o virtualizzata (in Danimarca, tra i *benchmark cashless* europei, la percentuale arriva al **46%**) e solo il **58%** degli italiani **si informa via Internet sui servizi digitali** contro il 75,2% media UE.

¹⁸ In UE la media è del 24%, pari a 55 miliardi di tonnellate di CO₂.

In ambito urbano vi è però un punto di attenzione: nell'ultimo triennio i **servizi di sharing mobility** hanno visto una **riduzione del 32,2%** (143 servizi attivi stimati nel 2024 vs. 179 nel 2023), a fronte di un numero di noleggi in aumento (+5%, 52 mln noleggi stimati nel 2024 vs. 50,8 nel 2023). Infatti, i dati sul **vehicle-sharing** in Italia mostrano un **plateau di domanda** e una **decrescita di offerta**. Il **vehicle-sharing** è un tema centrale sia per l'evoluzione della mobilità (centralizzando i servizi) sia per l'utilizzo esclusivo di pagamenti **cashless**.

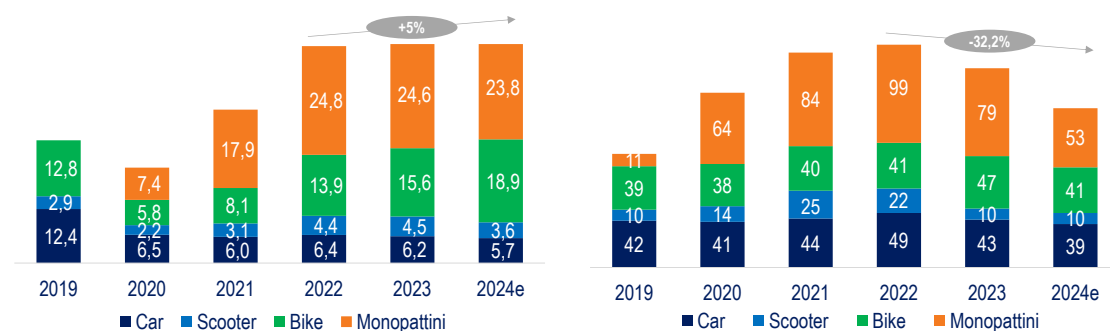


Figura 92. Sinistra: Numero dei noleggi effettuati per veicolo (milioni), 2019-2024e. Destra: Numero di servizi attivi per veicolo (valore assoluto), 2019-2024e. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Osservatorio Nazionale Sharing Mobility, 2025.

In questo contesto il **Mobility-as-a-Service (MaaS)** si configura come un sistema capace di rispondere alla necessità di **aggregare una pluralità di servizi di mobilità**.

In UE, le **congestioni stradali** costano fino al **2% del PIL**, e i **trasporti** contribuiscono per oltre il **24% delle emissioni**. In Italia, circa il **70% della popolazione** vive in zone **urbane** e dal 2021 al 2023 sono **raddoppiate** le richieste di **spostamenti intermodali** (dall'1,5% al 3,1%) ovvero il passaggio da un modo di trasporto all'altro **senza vincoli di continuità**, inoltre nel decennio 2012-2022 le **vetture intestate under-25** sono **calate del 33%**.

Il concetto di «**aggregatore**» (ad esempio all'interno del MaaS) punta a risolvere questa esigenza in un'unica interfaccia, combinando **diverse modalità di trasporto e pagamento** per offrire **pacchetti di mobilità su misura**. Il MaaS è l'**integrazione di molteplici forme di servizi di trasporto** (pubblico e privato) in un **unico servizio di mobilità, accessibile on-demand e pagato attraverso un unico canale**.

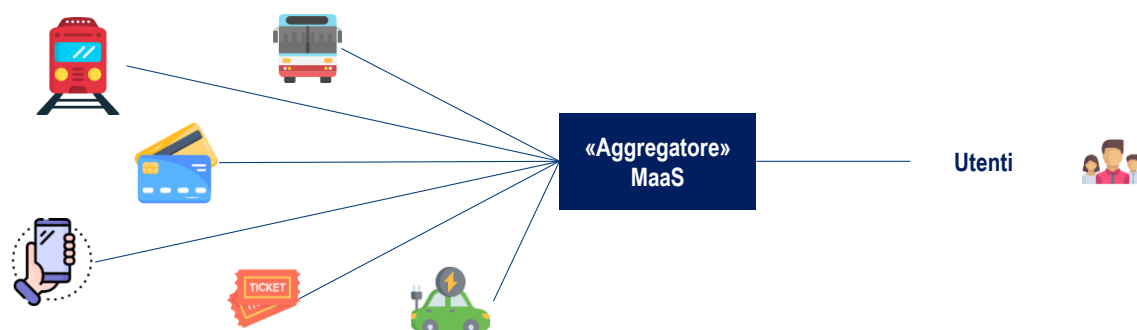


Figura 93. Concetto di mobilità come servizio (illustrativo), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

Dal 2021 il Piano «**MaaS4Italy**» legato al PNRR si propone di sostenere lo sviluppo di servizi di mobilità avanzata. Il nuovo paradigma per la mobilità in Italia è stato declinato attraverso il progetto «**Mobility as a Service for Italy**» a cui il **PNRR** dedica **40 milioni di Euro** più **16,9 milioni di Euro aggiuntivi** stanziati dal Fondo Complementare (**PNC**) e per il quale il Dipartimento per la trasformazione digitale (DTD) è soggetto attuatore, con il supporto del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti. Il progetto prevede:

- **56,9 milioni di Euro** (40 da PNRR + 16,9 da PNC);
- **3 città pilota PNRR** – Milano, Roma e Napoli;
- **3 città pilota PNC** – Torino, Firenze e Bari;
- **2 Living Lab** – Milano e Torino;
- 7 territori «**follower**» – P.A. di Bolzano e Regioni Abruzzo, Campania, Emilia-Romagna, Piemonte, Puglia, Veneto (**€16 mln** complessivi di cui €2,3 mln per singola progettualità).

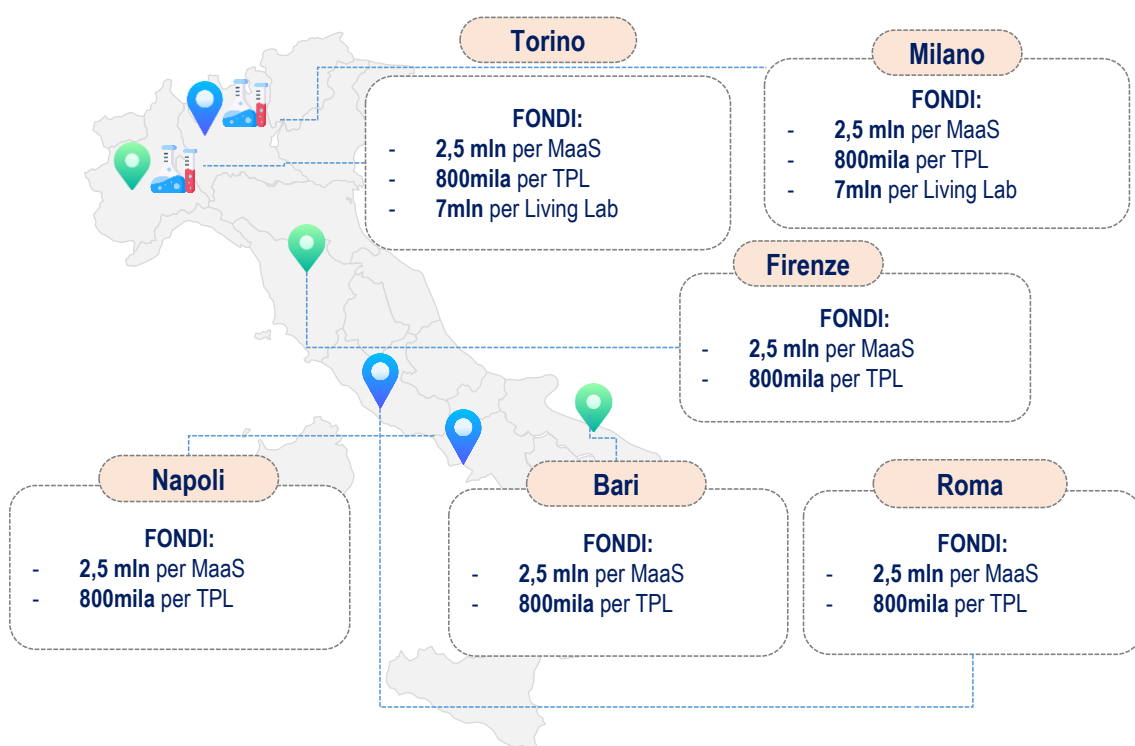


Figura 94. La ripartizione dei fondi per il MaaS nelle città pilota designate (illustrativo), 2025. *Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025*

I **pagamenti in ambito mobilità** non sono utili solo nel MaaS, ma costituiscono un segmento in cui sfruttare le **sinergie tra B2B e B2C**. La digitalizzazione dei pagamenti «a valle» abilita la possibilità di **inserire in un flusso ordinato** relativamente ai rapporti con i propri fornitori **le tecnologie che oggi abilitano l'e-commerce B2B**, con una conseguente migliore gestione, tra le altre cose, dei cicli di fatturazione e della cassa. Il settore della mobilità ha un *focus* principalmente B2C, dove i dati raccolti dagli operatori tramite le relative *Customer Data Platform* offrono la possibilità di avere una **maggiore programmabilità dei servizi offerti** e

delle **richieste degli ordini ai fornitori**, con una **conseguente maggiore customizzazione dell'offerta al cliente**.

Nei **diversi ecosistemi di mobilità** sono presenti **alcuni trend** che possono ridefinire i pagamenti B2C e B2B.

Mobilità		Segmento B2C	Segmento B2B
Individuale	Trend consolidati	• Telepedaggi e parcheggi in struttura (anche convenzionato per semplificare i pagamenti)	
	Innovazioni	• In-Car payments (sosta, carburante, pedaggio e consumi nelle stazioni di servizio) offerti dal venditore di auto • Pagamenti biometrici per parcheggi, ricariche e TPL	• Sistemi operativi per gli <i>in-car payments</i>
Collettiva	Trend consolidati	• Sistemi <i>contactless</i> per parcheggi, ricariche <i>e-bike</i> e monopattini • Bigliettazione elettronica integrata (treno lunga percorrenza/TPL) e carte <i>contactless</i> per il TPL	• Soluzioni di <i>fleet management</i> con pagamento centralizzato per carburanti e servizi
	Innovazioni	• Bigliettazione dinamica basata sulla domanda (es. <i>peak pricing</i>) • Pagamenti biometrici per accedere ai mezzi pubblici • AI per ottimizzare le rotte e la frequenza in base al traffico reale	• Sistemi di pagamento on-demand per flotte aziendali, integrati con piattaforme di mobilità condivisa
Sharing mobility	Trend consolidati	• <i>Pay-per-use</i> basato su <i>app</i> integrative di più servizi (monopattini, scooter, auto)	• Modelli <i>free-floating</i> e <i>station-based</i>
	Innovazioni	• Noleggio peer-to-peer con pagamenti digitali integrati • Veicoli modulari con tariffe flessibili in base alla configurazione (es. mini-furgoni condivisi) • Integrazione di wallet digitali con AI per suggerimenti di acquisto e fidelizzazione	• Piattaforme di pagamento integrate con criptovalute

Figura 95. Flusso tra fornitori e utenti finali nei servizi di mobilità (illustrativo), 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025. NB: in rosso gli *use case* approfonditi.

Tra i *trend* attuali, quelli innovativi sono diversi:

1. Nella mobilità individuale si stanno diffondendo i **servizi di In-Car payment**, che permettono di pagare senza uscire dall'auto, gli **In-Car Payments** sono sistemi di pagamento integrati direttamente nei veicoli, che permettono agli automobilisti di pagare servizi e beni senza dover usare contanti o carte fisiche. Il pagamento avviene tramite il sistema di **infotainment**¹⁹ dell'auto, sfruttando tecnologie come NFC, RFID, *app* dedicate o integrazioni con *wallet* digitali (Satispay, PayPal, ecc.).

Il caso Eni Live Station

Con l'**integrazione di Satispay**, i clienti delle Eni Live Station possono pagare i rifornimenti di carburante *self* e servito, le consumazioni e gli acquisti negli Eni Café e nei negozi Emporium, nelle casse e nei terminali di piazzale di oltre **1.300 Eni Live Station**.

Per pagare il carburante ai totem *self* o alle casse è sufficiente aprire l'*app*, **inquadrare il QR-code** per abilitare il pagamento dell'importo pre-autorizzato e successivamente selezionare l'erogatore che si vuole utilizzare per il rifornimento.

Al termine dell'operazione viene rilasciato uno **scontrino digitale** direttamente sull'*app*.

Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

¹⁹ I sistemi d'*infotainment* prendono il nome dalla fusione di due parole inglesi, *information* ed *entertainment*, ovvero informazione e intrattenimento, indicando il sistema (spesso locato sul cruscotto, che include le informazioni per la guida e l'intrattenimento come musica e radio).

2. Nella **sharing mobility** sono diverse le innovazioni sulla condivisione e i pagamenti dei mezzi. Ad esempio, **Getaround** e **Turo** sono piattaforme attive negli Stati Uniti di **car sharing peer-to-peer** che permettono ai proprietari di auto di noleggiarle ad altri utenti quando non le usano. Funzionano tramite un'app che **gestisce prenotazioni, pagamenti e accesso ai veicoli** senza bisogno di chiavi fisiche, rispetto al noleggio tradizionale il **sistema di pagamenti** è più snello e veloce e danno la possibilità di scegliere noleggi giornalieri, settimanali o a lungo termine e di **pagare per-use**. In aggiunta, vi è Wayla, un servizio di **car pooling** attivo a Milano che permette di condividere un *van* su prenotazione per gli spostamenti. Un **algoritmo** di *pooling* determina in tempo reale il **percorso ottimale** dei *van* in base alle **richieste ricevute** e il **prezzo** è calcolato in base **alla distanza** e al **numero di passeggeri** per raggiungere la destinazione.
3. Un esempio di **integrazione dei wallet digitali** nei **servizi di mobilità B2C** è quello di **Uber Cash**. Uber Cash è composto dall'**Uber Wallet** (che ha come *provider* tecnologico Green Dot²⁰ (una *fintech* americana), ovvero soldi spendibili all'interno dei **servizi dell'applicazione** (tra cui Uber, *sharing mobility* – monopattini e bici – e UberEats). Il Wallet è «**ricaricabile**» con transazioni bancarie, tramite una «**ricarica periodica**», o tramite le **partnership** che permettono di **accumulare Uber Cash**, negli Stati Uniti ad esempio i titolari di carta Amex Platinum ricevono 15 Dollari in Uber Cash, più 35 Dollari nel mese di dicembre, per un totale di 200 Dollari in Uber Cash ogni anno.
4. Sul **fronte B2B**, la *start-up* tedesca **NAVIT** permette alle aziende di offrire ai dipendenti un unico strumento di pagamento per la mobilità. NAVIT sfrutta la **licenza bancaria e l'infrastruttura tecnologica di Solaris**²¹ per emettere carte prepagate virtuali aziendali, la carta di mobilità semplifica l'uso di *budget* e rende **accessibili tutti i mezzi di trasporto** (treni, taxi, auto, *bike sharing*, *car-pooling*) attraverso la **carta Visa virtuale integrata**. La carta virtuale funziona in tutto il mondo, e l'azienda **compensa anche tutte le emissioni** dovute alla mobilità dei dipendenti.

Infine, dai commenti raccolti durante il *Workshop* sono emersi alcuni elementi per favorire la digitalizzazione della mobilità e il miglioramento della *user experience*. In particolare, le sperimentazioni MaaS stanno proseguendo, ma in questo specifico ambito occorre scalare i servizi offerti, attraverso una **migliore copertura dei servizi presenti sui territori** e l'**aumento della «profondità» dei servizi** (ad es. aumentando il ricorso ai dati dinamici).

L'adozione dei **protocolli europei di condivisione dei dati** (es. NeTEx e SIRI) è fondamentale per il dialogo tra i diversi operatori, ma occorre una **maggiore diffusione della cultura della condivisione del dato** da parte degli operatori di trasporto, tramite anche protocolli per accrescere il *data sharing* sono elementi importanti per consentire agli operatori di ottimizzare ulteriormente la *user experience*.

²⁰ Green Dot è il più grande emittente di carte prepagate Visa e Mastercard negli Stati Uniti.

²¹ Solaris SE è tra le istituzioni di credito in Europa a maggiore sviluppo tecnologico nell'ambito dell'*embedded finance*.

L'intermediazione dei titoli di viaggio va ancora «**regolata**», ad esempio:

- utilizzando e uniformando i progressi nella **digitalizzazione dei titoli**;
- superando il modello degli «**accordi commerciali one-to-one**»;
- passando ad un **ambiente regolato**.

Per 2 rispondenti su 5 alla *survey* proposta alla Community, la limitata interoperabilità tra i sistemi di pagamento è la principale barriera alla diffusione del *cashless* nella mobilità. La **digitalizzazione** dei servizi di mobilità è il fattore abilitante per la diffusione del MaaS e, in generale di sistemi di mobilità avanzata. Tuttavia, gli operatori di trasporto e mobilità si trovano oggi su **livelli di digitalizzazione differenti** tra loro che rendono difficile «scalare» tali soluzioni da *use case* a modelli operativi. In questo contesto, i **sistemi di pagamento/soluzioni di mobilità risultano ancora poco interoperabili** tra loro (37% delle risposte) e ciò limita la piena digitalizzazione del settore.

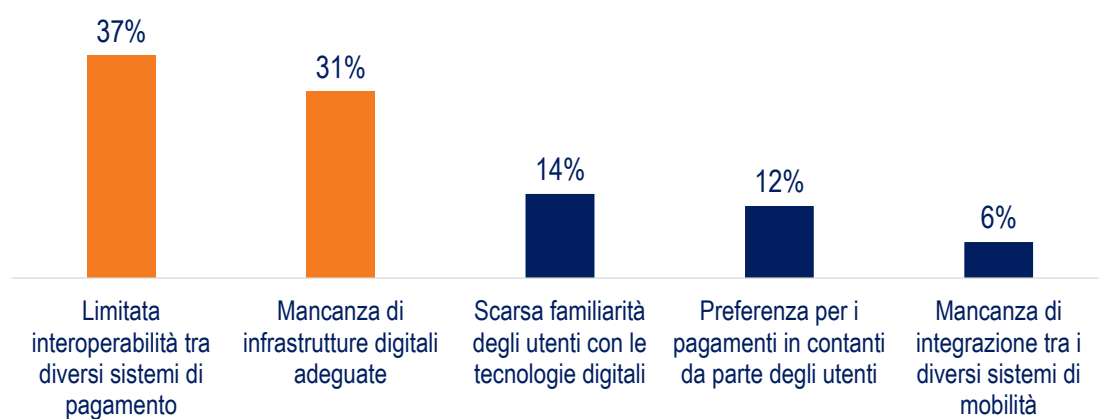


Figura 96. Percentuale di risposte alla domanda «Quali sono le principali barriere alla diffusione dei pagamenti cashless nel settore della mobilità?» (valori % su totale), 2025. *Fonte: survey di TEHA Group alla Community, 2025.*

Il MaaS e la valorizzazione di soluzioni più intuitive sono reputati la migliore opzione per migliorare la *user experience* degli utenti. La *user experience* resta la chiave per una mobilità più digitale con *focus* su **semplificazione e integrazione**. Per circa **1/3** dei rispondenti, avere a disposizione una **piattaforma MaaS** potrebbe rappresentare la soluzione più adeguata a migliorare la *user experience*. Non solo il MaaS, l'adozione di **tecnologie più intuitive e facilmente accessibili** può ridurre la complessità nell'uso dei pagamenti digitali e favorendo **un'esperienza fluida per gli utenti**.

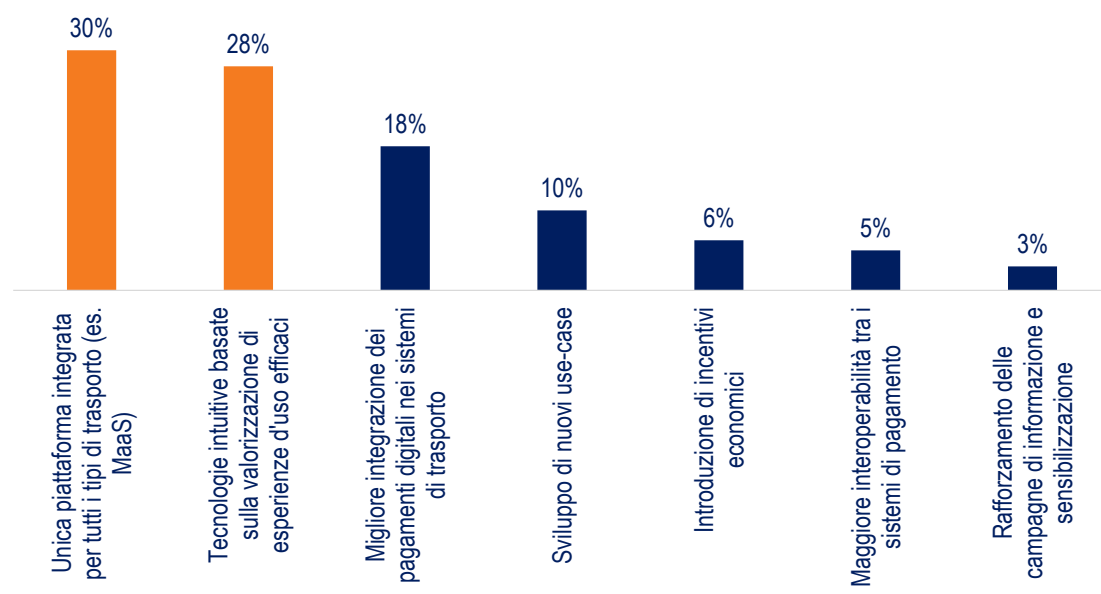


Figura 97. Percentuale di risposte alla domanda «Quali soluzioni potrebbero maggiormente migliorare l'esperienza dell'utente nella mobilità cashless?» (valori % su totale), 2025. Fonte: survey di TEHA Group alla Community, 2025.

Per 2 rispondenti su 5 i principali benefici di una mobilità *cashless* e digitalizzata sono sostenibilità e integrazione dei diversi sistemi di mobilità. La mobilità in ottica *cashless* può contribuire a **sostenibilità e innovazione**. Tra i principali benefici della mobilità *cashless*, i rispondenti evidenziano **un miglioramento dell'efficienza e della velocità delle transazioni**, riducendo i tempi di attesa e semplificando l'accesso ai servizi di trasporto. La transizione verso sistemi di pagamento digitali consente **una maggiore trasparenza e tracciabilità dei pagamenti**, favorendo la lotta all'evasione tariffaria e migliorando la gestione delle risorse degli operatori.

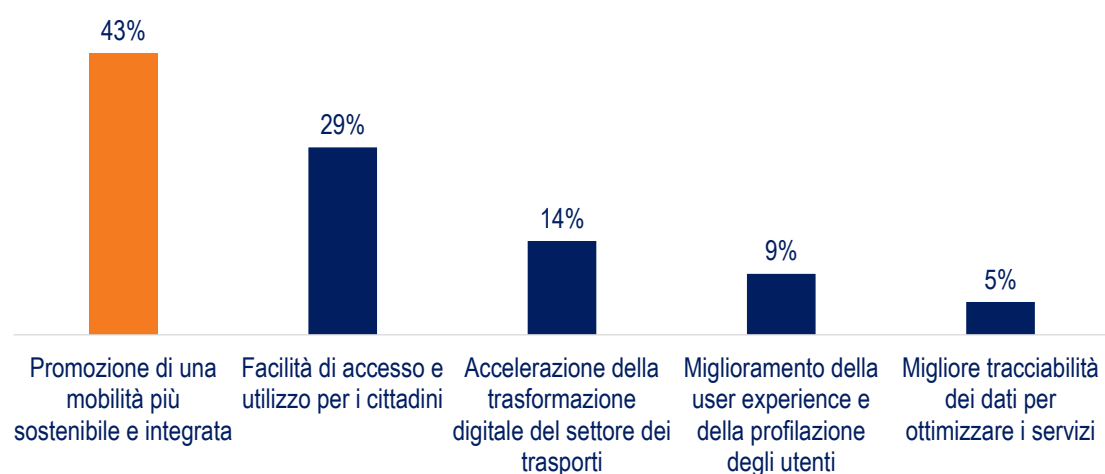


Figura 98. Percentuale di risposte alla domanda «Quali benefici considera più significativi nella transizione verso una mobilità cashless e digitalizzata?» (valori % su totale), 2025. Fonte: survey di TEHA Group alla Community, 2025.

Per oltre 1 rispondente su 2 gli *use case* più interessanti sono la bigliettazione elettronica integrata e i pagamenti biometrici. Soluzioni e *use case* da prioritizzare sono identificate sulla

base del contributo al **miglioramento della user experience**. L'**adozione di strumenti di pagamento innovativi** (es. soluzioni *contactless*, *app mobile* e *wallet* digitali) rappresenta un elemento chiave per favorire una transizione efficace verso un sistema di mobilità sempre più *cashless* e connesso e un tema ripreso qui è quello dell'integrazione (in questo caso nella bigliettazione elettronica), mentre i **pagamenti biometrici** mostrano un potenziale interesse per la loro innovatività.

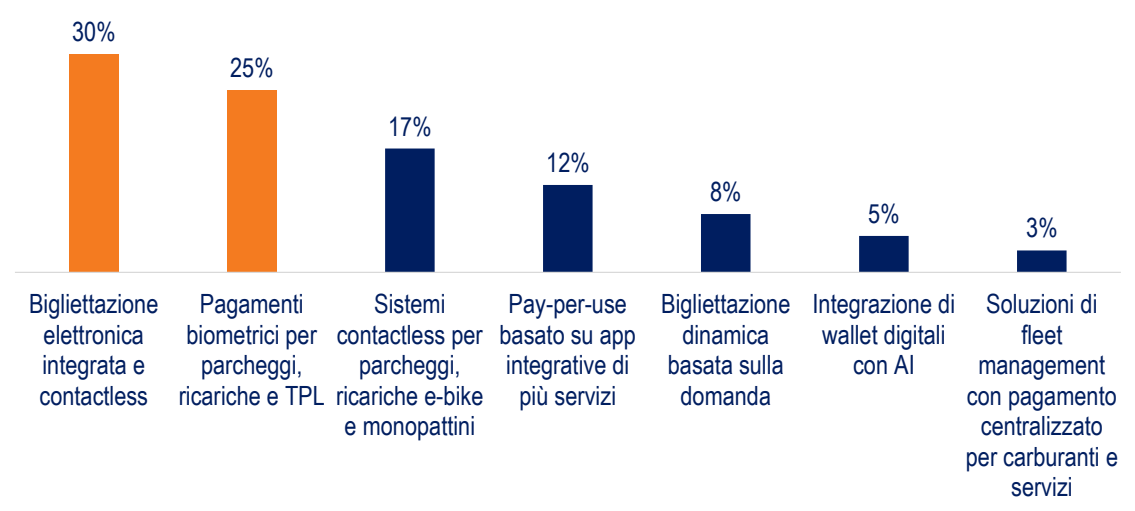


Figura 99. Percentuale di risposte alla domanda «Quali sono gli use case e le soluzioni più interessanti per la digitalizzazione della mobilità?» (valori % su totale), 2025. *Fonte: survey di TEHA Group alla Community, 2025.*

CAPITOLO 4

LE PROPOSTE DI *POLICY* 2025 DELLA COMMUNITY CASHLESS SOCIETY

Dopo aver illustrato nei precedenti Capitoli i risultati dell'Osservatorio nazionale e internazionale della Community, i risultati delle *survey* ai cittadini, agli esercenti e alle aziende e i principali *use case* nel mondo dei pagamenti in Italia, il presente Capitolo si propone di portare a sistema i vari elementi individuati e delineare le proposte d'azione della nona edizione della Community. In particolare, sono illustrati di seguito i **benefici sistemici** di una *Cashless Society* per il Paese, la rilevanza economico-sociale della **filiera cashless**, il **progress report** della Community e le **proposte di policy** per l'edizione 2024/2025.

4.1 PERCHÉ È IMPORTANTE PER IL PAESE FAVORIRE LA *CASHLESS SOCIETY*: L'INDICE DEI BENEFICI ECONOMICI, SOCIALI E AMBIENTALI

A partire dalla sesta edizione, la Community Cashless Society ha arricchito l'Osservatorio con un ulteriore indice rispetto a quelli tradizionali dell'Osservatorio, ovvero l'**Indice dei benefici economici**. Tale indice quantifica le **esternalità positive per la società** della rivoluzione *cashless* e, per dare continuità alla volontà di sensibilizzare i cittadini e fare cultura sui benefici di una *Cashless Society*, l'Indice è stato aggiornato anche nella decima edizione.

Gli obiettivi dell'indicatore si confermano i seguenti:

- mappare le **esternalità positive** attivate dalla transizione *cashless* per l'Italia;
- mettere a punto un **indicatore complessivo**, aggiornabile nel tempo, che valorizzi su base annuale le esternalità positive economiche, sociali e ambientali a 360° della progressione verso la *Cashless Society*;
- disporre di uno strumento che consenta di valorizzare il **contributo dei pagamenti cashless alla resilienza** delle attività economiche del Paese.

L'indicatore si sviluppa lungo **5 principali esternalità positive** attivate dalla diffusione di pagamenti *cashless*:

- riduzione del **costo della gestione e circolazione del contante**;
- **sicurezza** delle transazioni;
- equità dei contribuenti (emersione dell'**economia sommersa**);
- stimolo allo **sviluppo economico**;
- **tempo risparmiato**;
- **sostenibilità ambientale**;

A livello metodologico, la costruzione dell'indicatore ha richiesto i seguenti passaggi metodologici per ognuna delle dimensioni considerate:

- **riduzione del costo della gestione e circolazione del contante**: è stato preso in considerazione il costo sociale del contante associato ad ogni transazione secondo le stime fornite dall'ultima rilevazione di Banca d'Italia (marzo 2020), pari a 0,35 centesimi

di Euro, ed è stato applicato allo scenario di reale aumento di transazioni *cashless pro-capite* annuali nel periodo di riferimento;

- **sicurezza delle transazioni:** è stato preso in considerazione il numero annuo di banconote contraffatte e il relativo valore in Euro dal 2015 al 2023. Assumendo che le transazioni con contante contraffatto vengano ridotte a seguito di un aumento delle transazioni *cashless*, è possibile stimare il valore economico che non andrebbe perso;
- **equità dei contribuenti (emersione dell'economia sommersa e recupero IVA):** muovendo dalle stime di TEHA Group dell'impatto dell'incremento del numero di transazioni *pro-capite* con carta di pagamento sulla riduzione del sommerso e sull'IVA recuperata, è possibile associare ad ogni aumento unitario di transazioni *pro-capite cashless* un beneficio economico sulle due dimensioni;
- **stimolo allo sviluppo economico:** è stata presa in considerazione la relazione tra i valori di ricavi della filiera *cashless* e il numero di transazioni *pro-capite* con carta di pagamento. In tal senso, ogni transazione *cashless* attiva un determinato valore economico all'interno della filiera (pari a circa 0,6 Euro per singola transazione);
- **tempo risparmiato:** secondo precedenti stime di TEHA Group, ogni transazione unitaria *cashless* permetterebbe di risparmiare 25 secondi rispetto ad una transazione unitaria con contanti, assumendo che il pagamento *cashless* avvenga in *store* fisici. Applicando il reale aumento di transazioni *cashless pro-capite* annue negli anni di riferimento (2015-2023) e calcolando la retribuzione oraria mediana a livello italiano (pari a 11,25 Euro), è stato possibile stimare il valore economico associato al tempo risparmiato dell'aumento reale dei pagamenti *cashless* negli ultimi 9 anni;
- **sostenibilità ambientale**²²: ogni singola transazione *cashless* abilita un risparmio di emissioni di CO₂ rispetto a una singola transazione in contanti pari a -72%. Applicando al totale delle emissioni di CO₂ evitate il costo sociale di una tonnellata di CO₂ pari a 195 Euro²³, si ottiene il controvalore economico della maggiore sostenibilità abilitata dal *cashless* rispetto al contante.



Figura 100. Dimensioni delle esternalità positive considerate nell'Indice dei benefici economici della *Cashless Society*.
Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

²² Si rimanda al paragrafo 4.2 del presente Capitolo per ulteriori approfondimenti.

²³ Fonte: Rennert, K., Errickson, F., Prest, B.C. et al. Comprehensive evidence implies a higher social cost of CO₂. *Nature* 610, 687–692 (2022).

L'indicatore fornisce una visione di sintesi sul **valore economico delle esternalità positive** generate dall'aumento delle transazioni *cashless*. Tra il 2015 e il 2023, la crescita della *Cashless Society* in Italia ha generato benefici complessivi per un valore cumulato pari a **39,4 miliardi di Euro**.

Occorre ricordare che l'*input* dell'Indice dei benefici è la **variazione del numero di transazioni pro-capite in Italia**: ciò, dunque, spiega perché nell'anno pandemico l'aumento del valore dell'Indice sia stato pari "solo" a 2,3 miliardi di Euro. Infatti, nel 2020 il numero di transazioni *pro-capite* è aumentato da 79,2 a 85,5 (+8%), un incremento contenuto rispetto a quelli verificatisi nel 2019 (+18,7%), nel 2021 (+33,3%), nel 2022 (+21,1%) e nel 2023 (+15,2%) e, in generale, il più basso – in termini percentuali – nel periodo preso in considerazione²⁴.

In sintesi, dunque, la relazione tra la crescita del mercato *cashless* e i relativi benefici ed esternalità positive si riscontra nel fatto che **ogni miliardo di Euro di transato cashless in più** attiva nel sistema-Paese circa **140 milioni di Euro** di esternalità positive.

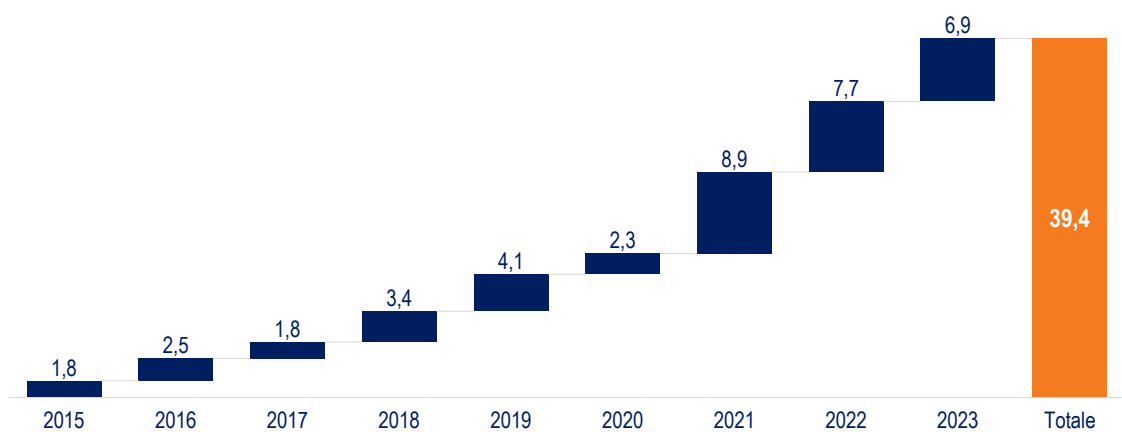


Figura 101. Esternalità positive cumulate associate alla *Cashless Revolution* (miliardi di Euro), 2015-2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Banca Centrale Europea, Banca d'Italia, Banca Mondiale, OCSE e altre fonti, 2025.

4.2. IL CASO STUDIO DELLA COMMUNITY SULLA SOSTENIBILITÀ DEL CASHLESS

Il raggiungimento di una maggiore **sostenibilità ambientale** rappresenta oggi una delle **sfide più pressanti** e cruciali per la società globale. Con l'aumento della consapevolezza riguardo i cambiamenti climatici, la perdita di biodiversità e le crescenti disuguaglianze sociali ed economiche, l'attenzione sulla sostenibilità è diventata infatti sempre più un imperativo urgente. Le organizzazioni governative, le imprese, le istituzioni finanziarie e la società civile stanno progressivamente integrando la sostenibilità nelle loro strategie e decisioni. Essa non riguarda solo la tutela dell'ambiente, ma anche la **promozione dell'inclusione sociale e dell'equità economica**. La trasformazione verso un modello di sviluppo sostenibile richiede un impegno collettivo e coordinato, integrando innovazione, tecnologia, *governance* efficace e responsabilità individuale.

²⁴ Questo valore risulta, in valori assoluti, superiore a quelli del 2015 e del 2017. Tuttavia, in quegli anni, il numero di transazioni *pro-capite* è aumentato – rispettivamente – del +14,4% (da 38,1 a 43,6) e del +10,2% (da 51,1 a 56,3).

Per contrastare i cambiamenti climatici, il Parlamento europeo ha approvato la Legge europea sul clima (in linea con gli obiettivi climatici e sostenibili dell'ONU), che innalza l'obiettivo di ridurre le emissioni nette di gas serra di **almeno il 55% entro il 2030** (dall'attuale 40%) e rende giuridicamente vincolante la neutralità climatica entro il 2050. La legge sul clima fa parte del **Green Deal europeo**, la tabella di marcia dell'UE verso la neutralità climatica.²⁵

In questo contesto, risulta utile evidenziare come la transizione verso la *Cashless Society* possa – almeno in parte – contribuire a raggiungere i sopra citati obiettivi di neutralità climatica, grazie alla **maggiore sostenibilità dei pagamenti cashless rispetto al contante**.

Al fine di dimostrare tale maggiore sostenibilità, la Community Cashless Society ha sviluppato nella scorsa edizione 2023/2024 un **modello proprietario di stima di impatto ambientale** dei pagamenti **cashless vs. in contanti**, da cui emergeva come un pagamento *cashless* fosse, **in media in Europa, il 19% meno inquinante** rispetto ad uno in contanti.

Nella presente edizione 2024/2025, abbiamo aggiornato il modello attraverso l'integrazione di **ulteriori basi informative**²⁶ e il confronto dei numeri relativi a **3 Paesi europei significativi con differenti strutture di pagamento** (Italia, Finlandia e Germania). Dall'aggiornamento è emerso come **in Italia una transazione cashless sia il 72% meno inquinante** di una in contanti.

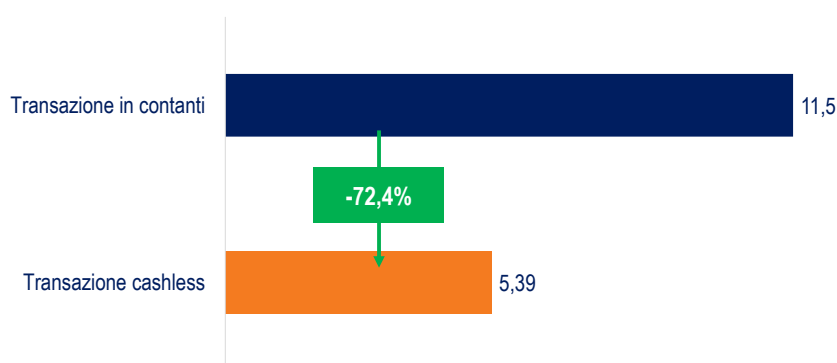


Figura 102. Impatto ambientale di un pagamento in contanti vs. *cashless* in Italia (g/CO₂ per singola transazione).
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati EDPIA-Oxford Economics e Banca Centrale Olandese, 2025.

Sulla base dell'aggiornamento, dal **2015 al 2023 i pagamenti cashless hanno abilitato in Italia il risparmio di oltre 250 milioni di kg di CO₂**, pari alla **metà** delle emissioni di CO₂ del settore **farmaceutico** (~558,1 milioni di kg di CO₂ in un anno), oppure pari alla quantità di CO₂ prodotta da **~1,3 milioni di voli** (circa 200 kg di CO₂ per passeggero) andata e ritorno **Roma-New York**.

²⁵ Fonte: Parlamento Europeo.

²⁶ A partire da Oxford Economics per European Digital Payments Industry Alliance "The environmental impact of digital over cash payment in Europe" e Academic paper "Cashless Payments; A Way to Achieve Sustainability Adopting Green Digital Economy".

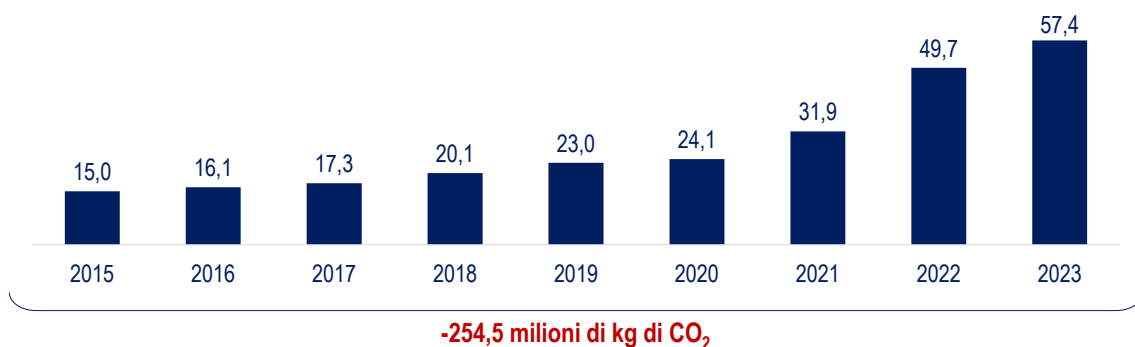


Figura 103. Risparmio di emissioni di CO₂ in Italia abilitato dalla crescita delle transazioni *cashless* (milioni di kg), 2015-2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati EDPIA-Oxford Economics, Banca Centrale Europea e Banca Centrale Olandese, 2025.

In generale, la principale **voce** di impatto ambientale per un **pagamento in contanti** in Italia sono i **trasporti** (inclusi quelli per il prelievo), che corrispondono all'**84%** delle emissioni totali. Per i **pagamenti cashless** invece, i **terminali POS** rappresentano la principale fonte di inquinamento (**66%** delle emissioni totali). Questi risultati si applicano anche per gli altri due Paesi analizzati, Germania e Finlandia, in particolare i trasporti incidono in maniera significativa sull'impatto ambientale del contante in Finlandia.

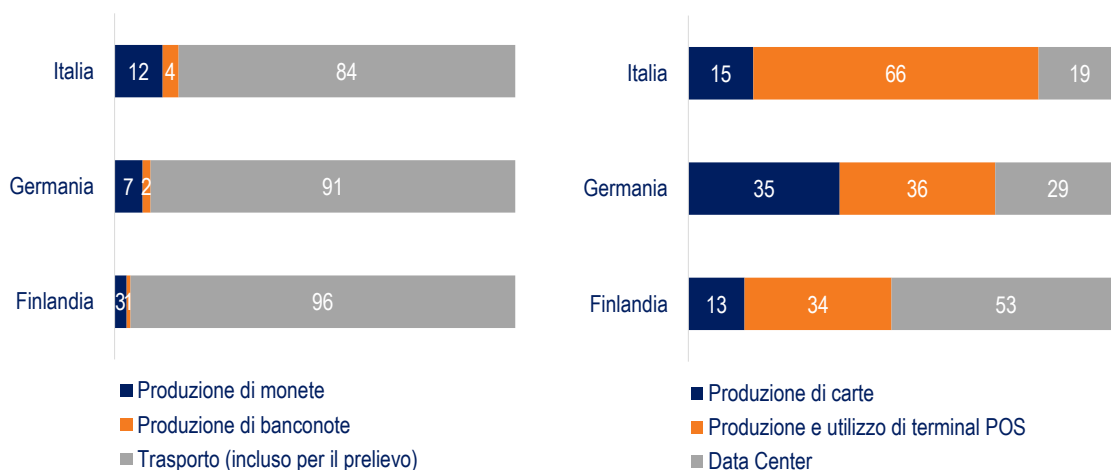


Figura 104. Sinistra: Quota di impatto sulla CO₂ per componente di un pagamento in contanti (percentuale). Destra: Quota di impatto sulla CO₂ per componente di un pagamento *cashless* (percentuale). Fonte: elaborazione TEHA Group su dati EDPIA-Oxford Economics e Banca Centrale Olandese, 2025.

La **Finlandia** rappresenta un **benchmark** nell'implementazione di una struttura dei pagamenti fortemente abilitante al **cashless** (inoltre le **grandi distanze**, la **scarsa densità demografica** e la **5ª più bassa presenza di ATM** per i prelievi ogni milione di abitanti in UE-27 rendono il *cashless* più sostenibile), a scalare la **Germania** che è dotata di un'**infrastruttura digitale avanzata** e poi l'**Italia**, che presenta in Europa una delle **minori differenze nelle strutture di pagamento**. Nonostante gli importanti risultati di sostenibilità *cashless* infatti, per l'Italia si evidenziano ulteriori margini di miglioramento.

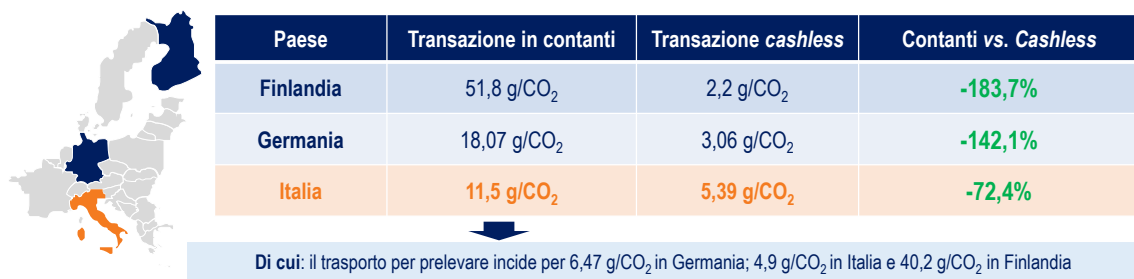


Figura 105. Impatto ambientale di un pagamento in contanti vs. *cashless* per Paese (g/CO₂ per singola transazione).
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati EDPIA-Oxford Economics e Banca Centrale Olandese, 2025.

4.3. LA RILEVANZA ECONOMICO-SOCIALE DELLA FILIERA *CASHLESS* IN ITALIA E IL SUO RUOLO PER LA DIFFUSIONE DI UNA CULTURA DIGITALE

4.3.1. OBIETTIVI, STRUTTURA E METODOLOGIA

Oltre ai benefici a livello sistemico che la *Cashless Society* genera per il sistema-Paese, va sottolineata anche la rilevanza della **filiera industriale dei pagamenti *cashless***, che comprende le fasi della catena del valore sottostante alla transazione elettronica e l'ecosistema dei servizi digitali a supporto.

Anche quest'anno, infatti, TEHA Group ha aggiornato i **numeri chiave della filiera *cashless* in Italia**, ricostruita per la prima volta dalla Community nel 2018. Nel dettaglio, gli obiettivi della ricostruzione della catena del valore estesa della *Cashless Society* in Italia sono di carattere duplice: **i)** mappare e monitorare la base industriale e tecnologica «*cashless*» presente in Italia; **ii)** qualificare il ruolo della filiera e dimensionarne il valore attuale.

Il perimetro della ricostruzione include tutti i servizi e gli attori operanti lungo la **filiera estesa della *Cashless Society***. Di conseguenza, le aree principalmente approfondite sono monetica e pagamenti digitali, *fintech*, infrastrutture digitali (es. banda larga, POS, ecc.).

Andando nel dettaglio dei **passaggi metodologici** seguiti per la ricostruzione della filiera, il primo ha riguardato l'individuazione dei **settori coinvolti** all'interno della filiera *cashless* estesa attraverso la classificazione in codici ATECO di Istat²⁷, seguita dalla cernita delle aziende italiane e straniere basate in Italia attinenti alla filiera *cashless* estesa e dall'analisi dei loro bilanci svolta attraverso il *database* Aida – Moody's Analytics. L'analisi dei bilanci ha un carattere fortemente quantitativo, al fine di indagare i principali **risultati economici** (numero di aziende, fatturato e valore aggiunto) ed **occupazionali**.

²⁷ Fabbricazione di altri articoli in materie plastiche; Fabbricazione di altri componenti elettronici; Commercio all'ingrosso di computer, apparecchiature informatiche periferiche e di *software*; Produzione di *software* non connesso all'edizione; Gestione di strutture e apparecchiature informatiche *hardware* - *housing* (esclusa la riparazione); Elaborazione dati; Gestione *database* (attività delle banche dati); *Hosting* e fornitura di servizi applicativi (ASP); Riparazione e manutenzione di computer e periferiche; Telecomunicazioni; Intermediazione monetaria di istituti monetari diverse dalle Banche centrali; Imprese di gestione esattoriale; Istituti di moneta elettronica (Imel); Altre attività creditizie; Attività di gestione ed elaborazione di pagamenti tramite carta di credito; Attività di Bancoposta; Servizi di trasferimento di denaro (*money transfer*); Altri servizi di sostegno alle imprese.

Un ultimo aspetto che occorre sottolineare in questa sede riguardo la ricostruzione della filiera è il ricorso a differenti metodologie per la definizione del «**coefficiente cashless**», ovvero quel valore assegnato a ciascun macro-gruppo di appartenenza delle aziende della filiera al fine di considerare la quota dei risultati economici ed occupazioni legati ai pagamenti elettronici:

- **Banche ed Istituzioni finanziarie:** individuazione della percentuale massima di commissione interbancaria per operazione prevista per legge e calcolo del fatturato generato dal canone annuo delle carte di pagamento e dalla vendita di POS (6,9%)²⁸;
- **Sviluppatori di hardware e software:** individuazione del fatturato delle aziende controllate esclusivamente collegate alla *Cashless Society* e calcolo della percentuale sul fatturato totale delle capogruppo (5%);
- **Telecomunicazioni:** individuazione del fatturato delle aziende controllate esclusivamente collegate ai pagamenti *mobile* e calcolo della percentuale sul fatturato totale delle capogruppo (0,02%).

Tali passaggi metodologici hanno portato la Community a poter disporre dell'**unico database** in Italia con dati economici pluriennali della filiera estesa della *Cashless Society*, per un totale di oltre **2.700 aziende** (di cui sono stati ricostruiti i bilanci e le informazioni relative a fatturato, valore aggiunto e occupati) e **oltre 600.000 osservazioni** lungo un **orizzonte temporale di 12 anni** (2012-2023).

4.3.2. I RISULTATI DELL'AGGIORNAMENTO DEI VALORI ECONOMICI E SOCIALI DELLA FILIERA CASHLESS IN ITALIA

L'aggiornamento dei valori della filiera *cashless* in Italia ha permesso ancora una volta di mettere in luce la sua rilevanza economico-sociale per il sistema-Paese, in crescita anno su anno e nel decennio 2014-2023. Nel dettaglio, al 2023²⁹ in Italia tale filiera è costituita da **2.753 aziende** (+3,4% vs. 2022 e +95,7% vs. 2014), che generano **16,8 miliardi di Euro di fatturato** (+14,8% vs. 2022 e +104,9% vs. 2014), **9,3 miliardi di Euro di Valore Aggiunto** (+23,1% vs. 2022 e +101,3% vs. 2014) e sostengono oltre **34.400 occupati** (-5,9% vs. 2022 e +20,8% vs. 2014).

²⁸ Sono stati considerati i seguenti canoni medi annui: 40 Euro per le carte di credito, 15,5 Euro per le carte di debito e 15 Euro per le carte prepagate. Ciascun canone medio è stato poi moltiplicato per il rispettivo numero di carte in circolazione in Italia.

²⁹ Il 2023 è l'ultimo anno con riferimento al quale – alla data di redazione del presente Rapporto – è possibile rappresentare in modo veritiero i valori di riferimento della filiera *cashless*.

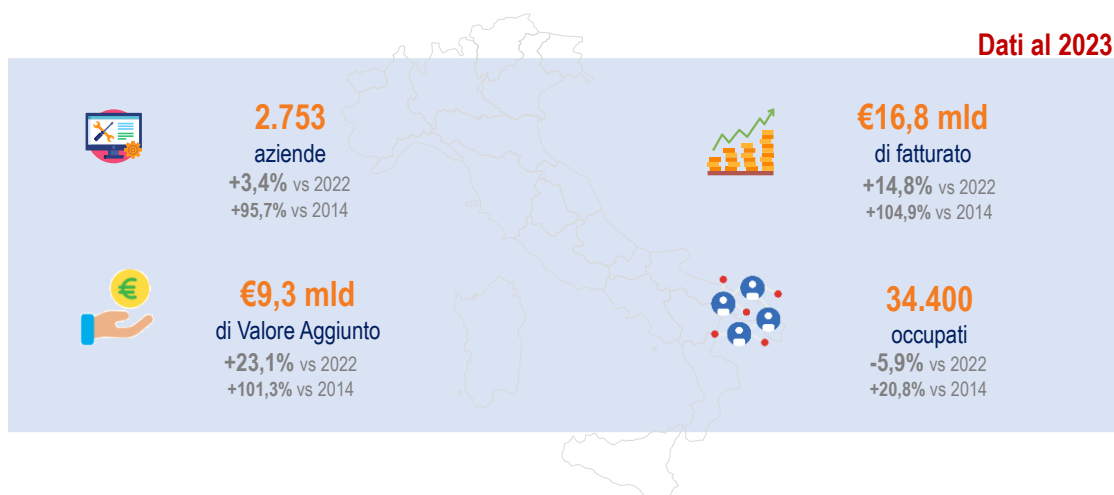


Figura 106. Quadro della filiera *cashless* in Italia (e confronti anno su anno e decennio), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e AIDA – Moody's Analytics, 2025.

In particolare, l'andamento delle aziende della filiera *cashless* si mostra più dinamico e "resiliente" della media dell'economia del Paese, soprattutto nell'ultimo decennio preso in considerazione (2014-2023) e caratterizzato anche dalla pandemia COVID-19. Al 2023, rispetto al 2014, il fatturato della filiera *cashless* è cresciuto del **+104,9%**, 8,3 volte superiore la crescita complessiva del settore dei servizi (+12,6%) e 9,0 volte quella del PIL del Paese (+11,6%). Inoltre, dato particolarmente interessante, il fatturato della filiera *cashless* è cresciuto anche nel 2020 (+4,2% sul 2019), mentre il PIL del Paese riportava una riduzione di circa il 9%.

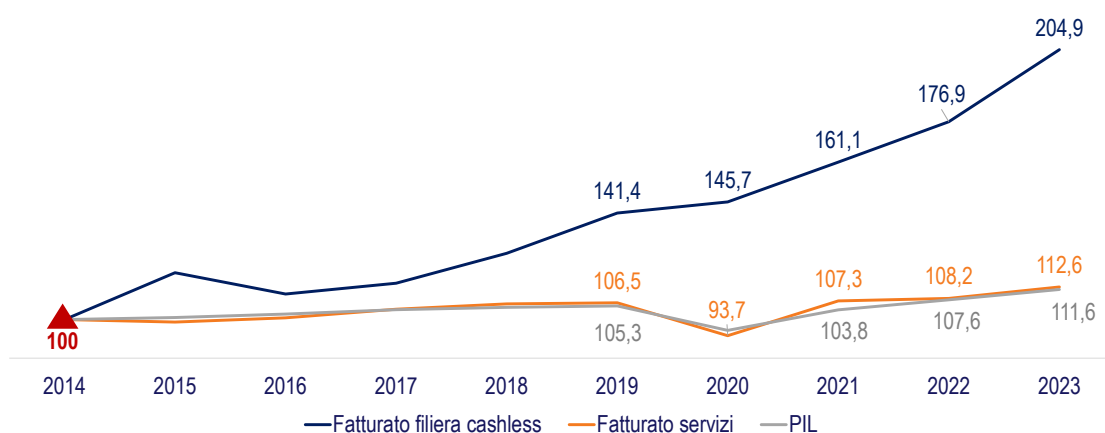


Figura 107. Trend del fatturato della filiera *cashless*, dei servizi e del PIL in Italia (2014=100), 2014-2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e AIDA – Moody's Analytics e Istat, 2025.

4.4. IL *PROGRESS REPORT* DELLE PROPOSTE DI *POLICY* DELLA *COMMUNITY CASHLESS SOCIETY*

Nelle passate edizioni la Community ha elaborato e posizionato **46 proposte d'azione** di cui **34 sono state ad oggi implementate (74%)**. In particolare, gli ambiti di riferimento delle proposte della Community implementate ad oggi sono:

- **iniziative di «sistema-Paese»:** 7 proposte implementate su 10 (**70%**);
- **contrasto all'economia sommersa e l'evasione IVA:** 7 proposte implementate su 9 (**78%**);

- **diffusione del *cashless* tra i cittadini attraverso *use case* e *gamification***: 7 proposte implementate su 9 (**78%**);
- **accettazione del *cashless* da parte degli esercenti**: 5 proposte implementate su 8 (**63%**);
- **digitalizzazione dei pagamenti verso la P.A.**: 8 proposte implementate su 10 (**80%**).

Focalizzandosi sulle proposte della Community di più recente approvazione (dall'insediamento del Governo Meloni), è possibile identificarne quattro:

- avviare **programmi di educazione finanziaria** attraverso la collaborazione tra **scuole ed università** e rappresentanti delle Istituzioni finanziarie italiane per la progettazione ed erogazione di corsi di formazione e iniziative *ad hoc*;
- promuovere il lancio di un'operazione «trasparenza» verso i commercianti sui **reali costi associati ai pagamenti *cashless***;
- rendere **detraibili le spese** condizionate al pagamento tracciabile;
- collegare i **registratori di cassa telematici** direttamente agli strumenti di pagamento.

Nell'ultima Legge di Bilancio, inoltre, sono state formalizzate dal Governo due ulteriori proposte d'azione della Community. La prima è l'**abbandono dell'uso del contante per le spese deducibili** (vitto, alloggio, viaggio e trasporto effettuato tramite taxi/ncc, ecc.) dal 2025. Tale proposta «recepisce» l'indirizzo dato dalla Community di «*Rendere detraibili le spese condizionate al pagamento tracciabile*», permettendo:

- una **maggiore digitalizzazione** dei processi aziendali e conseguente *boost* per la crescita dell'adozione di soluzioni di pagamento digitale tra le imprese;
- la **riduzione del rischio** di partecipare a pratiche di evasione fiscale;
- una **maggiore tracciabilità** e monitoraggio delle spese.

Inoltre, nella relazione tecnica della Legge di Bilancio si stima che tale misura comporterà maggiori entrate tributarie per 432 milioni di Euro nel 2026 e 244 milioni di Euro nel 2027³⁰.

In secondo luogo, dal 2026, i **registratori di cassa** telematici dovranno essere **collegati** direttamente agli strumenti di **pagamento**, al fine di **favorire una totale interazione tra il processo di certificazione fiscale e quello di pagamento elettronico**. Tale proposta «recepisce» l'indirizzo analogo dato dalla Community di «*Collegare i registratori di cassa telematici direttamente agli strumenti di pagamento*», permettendo:

- l'aumento della **trasparenza** delle transazioni, rendendo più difficile l'alterazione dei dati fiscali (e l'evasione);
- la **facilitazione e semplificazione** della registrazione automatica delle transazioni fiscali, riducendo il rischio di errori;
- lo stimolo per le imprese a **modernizzare le proprie infrastrutture digitali**;

³⁰ Ai fini del calcolo del recupero di gettito dall'evasione, la relazione tecnica stima una propensione all'evasione di alberghi e ristoranti del 20,9% e di taxi e noleggi con conducente del 49,8%.

- la **gestione elettronica e automatica** delle transazioni, riducendo i costi operativi.

4.5. LE PROPOSTE DI *POLICY* DELLA COMMUNITY CASHLESS SOCIETY PER L'EDIZIONE 2024-2025

All'interno del percorso 2024/2025, alla luce di quanto riportato finora nel presente Rapporto, il *framework* propositivo della Community si basa sui **benefici sistemici** che il **cashless** apporta al sistema-Paese, in particolare:

4. Il **cashless favorisce la trasparenza e l'equità fiscale**, contribuendo alla **riduzione dell'economia sommersa** e all'aumento delle entrate IVA:
 - secondo le stime NADEF, la fatturazione elettronica ha permesso di recuperare – tra il 2018 e il 2019 – tra **€1,7 mld** e **€2,1 mld** di VAT *gap*;
 - secondo le stime di TEHA, la fatturazione elettronica ha permesso di recuperare – tra il 2019 e il 2021 – tra **€6,3 mld** e **€7,8 mld** di VAT *gap*.
5. Il **cashless è più sostenibile**, riducendo l'impatto ambientale legato alla produzione, al trasporto e allo smaltimento del denaro fisico:
 - in Italia una transazione *cashless* emette il **72,4% in meno di CO₂** di una in contanti;
 - dal 2015 al 2023 i pagamenti *cashless* hanno abilitato, solo in Italia, il risparmio di oltre **250 milioni di kg di CO₂**.
6. Il **cashless stimola l'innovazione**, favorendo la crescita di **nuove Fintech** e rafforzando l'intero ecosistema imprenditoriale:
 - la **filiera cashless** in Italia ha prodotto nel 2023 **€16,7 mld di Euro** di **fatturato** (+14,8% vs. 2022), ha permesso la creazione di **€9,3 mld di Euro** di **Valore Aggiunto** (+23,1% vs. 2022) e sostiene oltre **34,4mila persone** (-5,9% vs. 2022) su **2.752 aziende** (+3,4% vs. 2022).

Come riportano i dati, ciascun beneficio è stato analizzato nel corso della presente edizione attraverso diversi strumenti metodologici, tuttavia sinergici tra loro. Infatti, i risultati delle *survey* riportati nel Capitolo 2, insieme ai principali strumenti analitici dell'Osservatorio, costituiti dagli indicatori sintetici proprietari della Community illustrati nel Capitolo 1, hanno permesso di evidenziare la maggiore trasparenza ed equità fiscale del *cashless*. Così come lo studio di comparazione tra il contante e il *cashless* ha messo in luce la maggiore sostenibilità di quest'ultimo. Infine, l'analisi anno per anno degli attori della filiera *cashless* in Italia e il suo andamento ha permesso di monitorare l'innovazione lungo il sistema dei pagamenti.

Pertanto, in corrispondenza di ciascun beneficio si basano le **azioni e policy pro-cashless** favorite e proposte dalla Community, nel dettaglio:

4. Il **cashless favorisce la trasparenza e l'equità fiscale**, contribuendo alla **riduzione dell'economia sommersa** e all'aumento delle entrate IVA:
 - **Proposta:** Rendere la tassa di soggiorno *cashless*.
5. Il **cashless è più sostenibile**, riducendo l'impatto ambientale legato alla produzione, al trasporto e allo smaltimento del denaro fisico:
 - **Proposta:** Dematerializzare lo scontrino cartaceo.

6. Il **cashless stimola l'innovazione**, favorendo la crescita di **nuove Fintech** e rafforzando l'intero ecosistema imprenditoriale:

- **Proposta:** Promuovere il *data sharing* B2B «a monte» per ottimizzare la *user experience* nei vari ecosistemi di servizi (come la mobilità).

Nei paragrafi che seguono vengono riportate, nel dettaglio, le singole proposte individuate nella presente edizione.

PROPOSTA 1: RENDERE LA TASSA DI SOGGIORNO CASHLESS

Nella presente edizione della Community, TEHA ha sviluppato un **focus sulla tassa di soggiorno**, che nel 2024 ha permesso ai Comuni di incassare **oltre 1 miliardo di Euro** (con la stima di arrivare a 1,2 miliardi di Euro nel 2025).

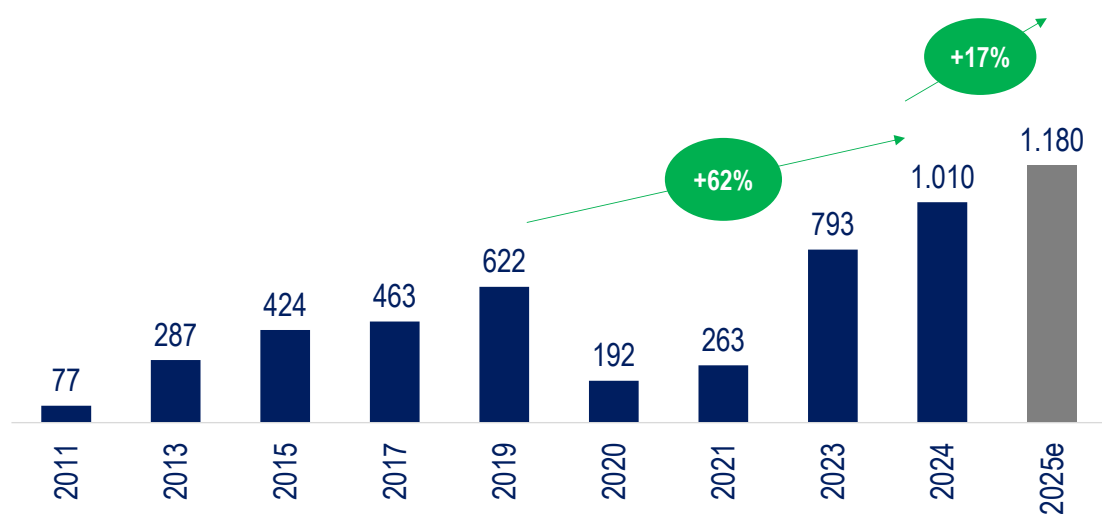


Figura 108. Incassi dall'imposta di soggiorno (milioni di Euro), 2011-2025e. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati *Il Sole 24 Ore*, 2025.

La tassa è oggi al **centro di una nuova discussione** tra Governo, Comuni e associazioni per rivederne importi, sistema di calcolo e destinazione degli incassi, dovuta anche alle modifiche introdotte nell'ultimo anno. Nel 2024, con la Legge di bilancio è stata prevista un'ulteriore modifica alla Tassa di Soggiorno, stabilendo che dal 2025 i Comuni interessati potranno prevedere **un aumento fino a 2 Euro per notte di soggiorno a persona**. Viene anche stabilito che il gettito derivante dell'imposta di soggiorno possa finanziare dall'inizio del 2024 anche i **costi per il servizio di raccolta e smaltimento dei rifiuti**.

Ad oggi, la struttura ricettiva ha l'**obbligo di riscuotere l'imposta**, svolgendo un ruolo di «agente contabile», che richiede loro di compilare il Modulo 21 (documento contabile obbligatorio per i gestori di strutture ricettive, alberghiere ed extralberghiere, che riscuotono l'imposta di soggiorno per conto del Comune). Nel caso in cui ci siano **errori o violazioni** degli obblighi in merito al pagamento della tassa di soggiorno è prevista una **sanzione amministrativa pecuniaria** per le strutture ricettive che parte da un minimo di 25 Euro ad un massimo di 500 Euro. Tuttavia, la mancanza di un **regolamento nazionale** che disciplini l'applicazione dell'imposta ha come conseguenza l'**assenza di uniformità nella riscossione**, così come nella definizione dei possibili **accertamenti** e delle **sanzioni**.

Tali problemi, hanno determinato diverse **criticità legate al suo incasso**, che portano il valore evaso a oltre **400 milioni di Euro** (il **40%** del totale incassato) che potrebbero essere recuperati tramite **sistemi integrati di pagamento** (da prevedere anche al momento della prenotazione).

Proposta:

La proposta suggerisce di creare, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, l'Agenzia delle Entrate e le Associazioni di categoria, le **condizioni normative e legali** per rendere la **tassa di soggiorno cashless**, ad esempio attraverso:

- un vincolo all'**incasso anticipato della tassa al momento della prenotazione**, integrandolo nei sistemi di pagamento degli hotel, B&B e piattaforme di prenotazione *online*;
- procedure per l'applicazione dell'obbligo di **dichiarazione e versamento tracciato** da parte delle strutture ricettive;
- l'adeguamento di **PagoPA**, che già gestisce altri tributi, per **consentire il pagamento della tassa di soggiorno** direttamente in fase di prenotazione;
- prevedere **meccanismi fiscali** che incentivino i pagamenti *cashless* della tassa di soggiorno.

L'adeguamento può essere anteceduto da una **fase pilota in alcune città turistiche chiave** (Roma, Firenze, Venezia, Milano) per testare l'efficacia del sistema, definendo un **periodo di transizione** in cui i pagamenti *cashless* coesistano con quelli tradizionali prima della completa digitalizzazione. Queste città rappresentano infatti la maggior parte degli incassi della Tassa di soggiorno e presentano crescite sostenute³¹.

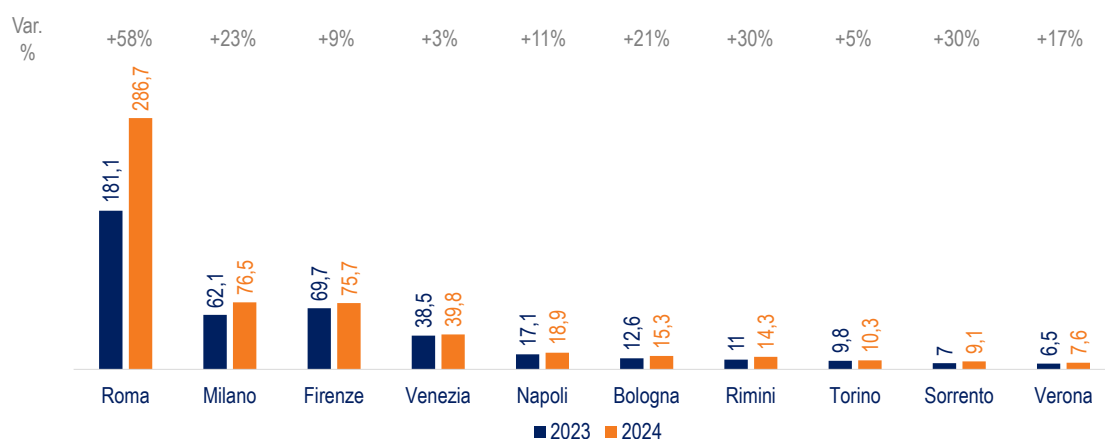


Figura 109. Prime 10 città italiane per incassi dall'imposta di soggiorno (milioni di Euro), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati *Il Sole 24 Ore*, 2025.

³¹ L'incremento degli incassi dall'imposta si deve in particolare all'aumento delle tariffe: ad esempio, nel 2024, per la prima volta, **Milano ha rimodulato le tariffe** per hotel a 2 e 3 stelle e, soprattutto, per gli **affitti brevi** la cui tassa di soggiorno è passata da 3€ a 4,50€ (+50%), mentre i turisti sono **aumentati** «solo» del **5,8%** rispetto al 2023.

PROPOSTA 2: RILANCIAMO L'ITER NORMATIVO E LEGALE PER LA DEMATERIALIZZAZIONE DEGLI SCONTRINI CARTACEI

Razionale:

In base alla normativa vigente, lo scontrino costituisce la **prova di acquisto** di un determinato prodotto o servizio erogato e viene emesso nella modalità cartacea.

L'art. 2 del D.Lgs. n. 127 del 2015 e le sue successive modifiche (D.L. n. 119 del 2018 e Legge di Bilancio 2019) hanno disposto che dal 1° gennaio 2020 gli operatori del commercio al minuto o attività assimilate (art. 22 del DPR IVA) memorizzino elettronicamente e trasmettano telematicamente all'Agenzia delle Entrate i dati relativi ai corrispettivi giornalieri (c.d. **scontrino elettronico**). Con l'introduzione di quest'obbligo, lo scontrino fiscale è stato sostituito dal "documento commerciale di vendita o prestazione" (senza valore fiscale), ma la quantità di carta consumata giornalmente continua ad essere rilevante in quanto:

- i pagamenti in contanti comportano l'emissione di **uno scontrino cartaceo**;
- i pagamenti con carta richiedono l'emissione fino a **tre scontrini** (uno scontrino del POS per il cliente relativo all'esito della transazione; una copia per l'esercente; uno scontrino per l'inserimento nel registratore di cassa).

In un'era in cui la digitalizzazione è l'elemento chiave della strategia di sviluppo e modernizzazione del Paese, risulta importante pensare anche a modalità di erogazione dello scontrino che siano più in linea con gli obiettivi di aumentare la tracciabilità e la trasparenza delle transazioni e di migliorare la *user experience* dei cittadini. Inoltre, se guardiamo al secondo pilastro su cui si basa il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, la sostenibilità e la transizione verde, e alle direttive europee e nazionali, emerge con chiarezza la necessità di contenere l'utilizzo delle risorse e ragionare maggiormente in ottica circolare.

Si stima che in Italia vi sia un consumo annuale di oltre **500.000 km** di carta termica³², pari a 12,5 volte la circonferenza della terra e alla lunghezza di oltre 2 milioni di campi da calcio. Inoltre, la produzione di tale quantità di carta si stima corrispondere a circa 200.000 alberi, pari alla metà della superficie boschiva del Trentino-Alto Adige, con un'ulteriore criticità dovuta al fatto che **la carta termica degli scontrini non è riciclabile e deve essere conferita nella raccolta indifferenziata**, non permettendo l'applicazione del paradigma della circolarità con tutti i benefici ad esso collegati.

Infine, risulta utile evidenziare come sebbene oggi sia possibile ricevere uno scontrino digitale (ad esempio presso alcune realtà della Grande Distribuzione Organizzata), per fare ciò è necessario inserire la **mail o avere la app del singolo negozio/retailer**. Ciò non permette una esperienza di acquisto agevole per il consumatore, "costretto" a disporre di più *app* per poter usufruire dello scontrino digitale.

³² Fonte: Environmental Paper Network e Carbon Trust.

La Francia e il "pensionamento" dello scontrino cartaceo a tutela dell'ambiente

In Francia, ai sensi dell'art. 541-15-10 del **Codice Ambientale**, dal **1° gennaio 2023**, ogni tipo di ricevuta fiscale o scontrino cartaceo **non dovrà essere più fornito al cliente** nei negozi al dettaglio, nei locali aperti al pubblico e dagli sportelli automatici per il prelievo di contante. È lasciata l'opzione al cliente di richiederlo.

Tale decisione – che si inserisce in una serie di misure del Governo francese di crescente attenzione all'impatto sull'ambiente e al contrasto dell'inquinamento – ha ricevuto reazioni contrastanti:

- Parte della popolazione si è dichiarata **favorevole alla riduzione di uno spreco di carta e di un rifiuto "inutile"** (che viene spesso gettato poco dopo l'acquisto, nel caso di spese di importo ridotto).
- Le associazioni dei consumatori hanno invece sostenuto il mantenimento dello scontrino fiscale quale elemento di verifica dell'acquisto per il consumatore e strumento per l'eventuale rimborso del prodotto acquistato.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Governo francese, 2025.

In sintesi, quindi, i benefici ottenibili dalla dematerializzazione dello scontrino sarebbero molteplici e riassumibili in:

- minor **consumo di carta** e conseguente **riduzione dei costi operativi** per le imprese;
- garanzia di **tracciabilità** degli acquisti e maggiore semplicità di **archiviazione digitale** dei documenti fiscali;
- possibilità di rendicontare più comodamente i **rimborsi spese** dei lavoratori;
- azione culturale di **accompagnamento del cliente verso la digitalizzazione** e l'uso delle nuove tecnologie (ad esempio la possibilità di inviare lo scontrino dematerializzato sull'app IO, alla tessera fedeltà, oppure come sms al numero di telefono cellulare o all'indirizzo e-mail del cliente, ecc.);
- incentivazione della **transizione cashless** facilitando il ricorso ai pagamenti elettronici (la possibilità di ottenere uno scontrino digitale sarebbe infatti legata al pagamento *cashless*);
- possibilità per le imprese del commercio di sviluppare **attività post-vendita** (ad esempio per la garanzia dei prodotti acquistati, cambio di merce, rimborso delle spese, ecc.), grazie alle nuove funzionalità abilitate dallo scontrino digitale (ad esempio inserimento di immagini, loghi, video e con *link* per promozioni o servizi).

Proposta:

La proposta suggerisce di creare, di concerto con il MEF, l'Agenzia delle Entrate e le Associazioni di categoria, le condizioni normative e legali per la **dematerializzazione del documento commerciale di vendita o prestazione**. In particolare, si suggerisce di:

- permettere l'emissione di un **documento commerciale in formato totalmente digitale**, a partire dai pagamenti con carta senza bisogno di supporti cartacei;
- estendere tale possibilità anche ai **commercianti con volume d'affari inferiore ai 400.000 Euro**;

- avviare **azioni dimostrative (progetti-pilota)** ad alto impatto e di forte visibilità a favore della dematerializzazione dello scontrino, come ad esempio:
 - la sperimentazione dell'emissione dello scontrino solo su esplicita richiesta da parte del cliente nelle catene della GDO *food* e *non-food* (sull'esempio di quanto avvenuto con System U in Francia e in Svizzera con Coop e Lidl) e sua sostituzione con l'archiviazione sulla carta fedeltà del cliente (con invio via *e-mail* e possibilità di visualizzazione *online*);
 - la previsione di agevolazioni fiscali, proporzionali al volume di carta risparmiata all'anno, per le catene della Grande Distribuzione che aderiscono a tale campagna di sensibilizzazione dei clienti.

PROPOSTA 3: PROMUOVERE IL DATA SHARING B2B «A MONTE» PER OTTIMIZZARE LA USER EXPERIENCE NEI VARI ECOSISTEMI DI SERVIZI (COME LA MOBILITÀ)

Razionale:

Come affrontato nel presente Rapporto (in particolare nella *survey* ai cittadini) e anche nelle scorse edizioni della Community, oggi il Paese presenta un contesto della mobilità molto differenziato sia relativamente alle diverse aree geografiche che ai servizi di mobilità stessi, con quelli urbani – Trasporto Pubblico Locale, sosta e taxi – che riportano dei *gap* di digitalizzazione e di penetrazione dei pagamenti *cashless* rispetto ai servizi di mobilità extra-urbana.

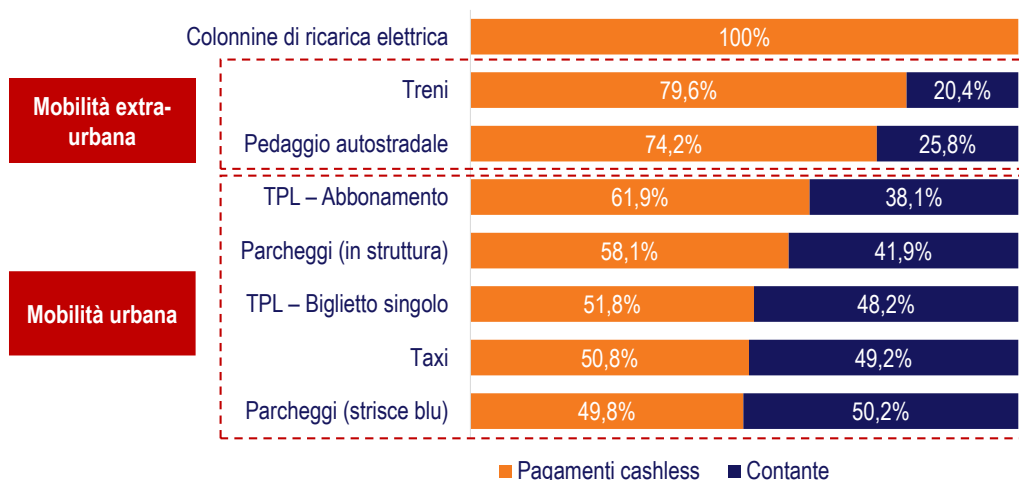


Figura 110. Percentuale di risposte alla domanda «Qual è la modalità di pagamento che preferisce utilizzare di più per i seguenti servizi di mobilità (pubblica e privata)?» (valori percentuali su totale), 2024. Fonte: survey ai cittadini di TEHA Group, 2025.

La mobilità rappresenta un esempio di come oggi, in Italia, ci siano **interruzioni e gap nei processi digitali all'interno di uno stesso ecosistema**.

La digitalizzazione dei pagamenti «a monte» abilita la possibilità di **inserire in un flusso ordinato** relativamente ai rapporti con i propri fornitori **le tecnologie che oggi abilitano l'e-commerce B2B**, con una conseguente migliore gestione, tra le altre cose, dei **cicli di fatturazione e della cassa**.

Questo approccio permette di razionalizzare e automatizzare i processi relativi ai rapporti con i fornitori, favorendo una maggiore efficienza operativa. Grazie a un flusso digitale ordinato e integrato, le imprese possono migliorare significativamente la gestione dei **cicli di fatturazione**, riducendo tempi e margini di errore, e ottimizzare la **gestione della liquidità**, garantendo un controllo più accurato delle uscite finanziarie. Inoltre, la trasparenza e la tracciabilità offerte dai sistemi digitali favoriscono una pianificazione più strategica dei pagamenti, riducendo rischi finanziari e migliorando le relazioni con i partner commerciali

Proposta:

Alla luce di quanto detto finora, la proposta della Community Cashless Society consiste nel favorire processi integrati e digitali all'interno degli stessi ecosistemi, a partire dalla mobilità (che abilita un numero elevato di transazioni). Per garantire che i dati possano essere condivisi in modo sicuro, standardizzato e conforme alla normativa, vi è la necessità di:

- definire **standard aperti** per l'**interoperabilità** dei dati (es. API pubbliche, open data);
- utilizzare **tecnologie decentralizzate** (es. blockchain) per garantire integrità e tracciabilità dei dati condivisi;
- creare **piattaforme di data exchange** governative per centralizzare e regolamentare il flusso di dati tra enti pubblici e privati.

Vi è inoltre la possibilità di introdurre il **pagamento unificato tramite identità digitale** per eliminare le barriere tra i diversi servizi in uno stesso ecosistema (come appunto la mobilità):

- espandendo l'uso di **SPID e CIE come unica credenziale di accesso** (banche, assicurazioni, sanità, trasporti) si eviterebbero interruzioni nei servizi;
- nel caso specifico del settore della mobilità, il focus è spesso B2C, ma l'integrazione dei *supplier* in un gestionale B2B aiuterebbe gli operatori controllare meglio le operazioni «a monte» ed offrire una migliore *user experience*.

BIBLIOGRAFIA

- ABI e OSSIF, “Rapporto intersettoriale sulla Criminalità Predatoria”, edizioni 2022-2023
- ALTFI, “*Peer-to-Peer Lending. State of the Market Report 2019*”, 2019
- Banca Centrale Europea, “*Study on the payment attitudes of consumers in the Euro area (SPACE)*”, edizioni 2020, 2022, 2024
- Banca Centrale Europea, “*ECB Payment Statistics*”, edizioni 2016-2023
- Banca d’Italia, “Tavolo di lavoro su *open banking*”, luglio 2023
- Banca d’Italia, “*Pecunia olet. Cash usage and the underground economy*” (a cura di Giammatteo M., Iezzi S., Zizza R.), *Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers)*, n. 649, ottobre 2021
- Banca d’Italia, “Mercati, infrastrutture, sistemi di pagamento. *Inside the black box: tools for understanding cash circulation*” (a cura di Baldo L., Bonifacio E., Brandi M., Lo Russo M., Maddaloni G., Nobili A., Rocco G., Sene G., Valentini M.), n. 7, luglio 2021
- Banca d’Italia, “Mercati, infrastrutture, sistemi di pagamento. TIPS – *Target Instant Payment Settlement: il sistema europeo per il regolamento dei pagamenti istantanei*” (a cura di Renzetti M.), n. 1, gennaio 2021
- Banca d’Italia, “*A game changer in payment habits: evidence from daily data during a pandemic*” (a cura di Ardizzi G., Nobili A., Rocco G.), *Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers)*, n.591, dicembre 2020
- Banca d’Italia, “*Questioni di Economia e Finanza. Mind the Gap! The (unexpected) impact of COVID-19 pandemic on VAT revenue in Italy*”, 2022
- Banca d’Italia, “Le frodi con carte di pagamento: andamenti globali ed evidenze empiriche sulle frodi *online* in Italia”, (a cura di Ardizzi G., Bonifacio E., Painelli L.), *Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers)*, n.562, giugno 2020
- Banca d’Italia, “Il costo sociale degli strumenti di pagamento in Italia. I risultati della seconda indagine”, marzo 2020
- Banca d’Italia, “Indagine *fintech* nel sistema finanziario italiano”, dicembre 2019
- Banca d’Italia, “Mercati, infrastrutture, sistemi di pagamento. *Report on the payment attitudes of consumers in Italy: results from ECB surveys*”, 2022
- Bank of Japan, “*Should the Bank of Japan issue a digital currency?*” (di Amamiya M.), 5 luglio 2020
- Bank of Russia, “*National Payment System Development Strategy for 2021-2023*”, 2021
- Banking & Payment Federations Ireland, “*Banking on Innovation. The case for collaboration between banks and fintechs*”, 2022
- Banque de France, “*Discours de François Villeroy de Galhau, Gouverneur de la Banque de France Président de l’Autorité de contrôle prudentiel et de résolution*”, ottobre 2020
- Banque de France, “*Breakdown of the use of non-cash payment instruments*”, 2020
- Banque de France - Comité National des Paiements Scripturaux, “*National Strategy for Cashless Payment Instruments 2019-2024*”, febbraio 2019

- Cambridge – Centre for Alternative Finance, World Bank Group and World Economic Forum, *“Public launch of the global COVID-19 fintech market rapid assessment studies”*, 2020
- Camera dei Deputati, *“Audizione del Direttore dell’Agenzia delle Entrate – Ernesto Maria Ruffini: effetti dell’introduzione della fatturazione elettronica”*, giugno 2020
- Camera dei Deputati, *“Proposta di Legge A.C. 2167 – Istituzione del voucher universale per i servizi alla persona e alla famiglia”*, 11 ottobre 2019
- Camera dei Deputati – Servizio Studi, *“Pagamenti e antiriciclaggio”*, 11 gennaio 2022
- Camera dei Deputati – Servizio Studi, *“Iva e fatturazione elettronica”*, 9 marzo 2020
- Centro Ricerca Sicurezza e Terrorismo, *“Onion routing, cripto-valute e crimine organizzato”*, 2019
- Centro Ricerca Sicurezza e Terrorismo, *“Profili penali delle criptovalute”*, 2021
- Chainalysis, *“The 2021 Geography of Cryptocurrency Report”*, ottobre 2021
- CNBC, *“Electronic payments look more appealing as people fear cash could spread coronavirus”* (di Rooney K.), 16 marzo 2020
- Commissione Europea, *“EU payment observatory, annual report 2023”*, 2023
- Commissione Europea, *“A study on the application and impact of Directive (EU) 2015/2366 on Payment Services (PSD2)”*, febbraio 2023
- Commissione Europea, *“Impact Assessment Report, Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council amending Regulation (EU) n° 910/2014 as regards establishing a framework for a European Digital Identity”*, 2021
- Commissione Europea, *“VAT gap in the EU”*, edizioni 2020-2021-2022-2023-2024
- Commissione Europea - Directorate General Taxation and Customs Union, *“Study and Reports on the VAT Gap in the EU-28 Member States: 2018 Final Report”*, TAXUD/2015/CC/131, settembre 2019
- Confindustria Digitale (Anitec-Assinform): *“Il digitale in Italia 2022. Mercati, Dinamiche, Policy”*, 2022
- Corcom, *“Euro digitale, la Bundesbank spinge: serve accelerare”*, 2022
- Corriere della Sera, *“Giovani, 2 acquisti su 3 con lo smartphone”*, 2023
- Corriere della Sera, *“500 Euro, 5 Paesi chiedono alla BCE di eliminarle: ‘Servono alla criminalità e all’evasione’”* (di Sabella M.), settembre 2021
- Corriere della Sera – Corriere Economia, *“Bonus Pos nel decreto di agosto per le spese fino a fine anno con carta e bancomat”* (di Savelli F.), 2 agosto 2020
- Corriere della Sera, *“Pagamenti in contanti, cosa cambia a luglio: limite a 2mila euro, sanzioni e novità”* (di Jattoni Dall’Asén M.), 17 giugno 2020
- Corriere delle Comunicazioni, *“Pagamenti digitali, Italia terzultima in Europa per transazioni pro-capite”*, 2022
- Cribis, *“Payment study 2024”*, 2024
- DeNederlandscheBank, *“Life cycle assessment of cash payments”*, 2018

- Deutsche Bundesbank, “*Payment behaviour in Germany in 2021*”, 2022
- Digital Monetary Institute, “*The future of payments*”, edizioni 2020-2023
- EU Payment Observatory, “*Annual report 2023*”, 2023
- European Research Studies Journal, “*The Greek VAT Gap: The Influence of Individual Economic Sectors*”, Anna, C. et. al, 2021
- Fanpage, “Tetto al contante, bonus Pos e l’ipotesi dello stop alle multe: le novità sui pagamenti elettronici”, 2022
- First Online, “Pagamenti digitali, l’Italia resta molto affezionata al contante ma il Pnrr può invertire la tendenza”, 2022
- Gazzetta di Milano, “Oltre la metà dei consumatori della Generazione Z e Millennial ammette di aver abbandonato un percorso d’acquisto quando “Buy Now, Pay Later” non era disponibile”, 2022
- Gazzetta Ufficiale, “Legge di bilancio 2025”, 2024
- Gazzetta Ufficiale, “Legge 30 dicembre n. 178”, 2020
- Gazzetta Ufficiale, “Decreto-Legge 26 ottobre n.124”, 2019
- Gli Stati Generali, “Agli italiani il cash piace ancora troppo”, 2022
- Globe Echo, “*In Italy, The Return Of Cash Payment Is Controversial*”, 2022
- Huffington Post, “Quanto piace ancora il contante. Italia agli ultimi posti per pagamenti *cashless*” (di Capitanio M.E.), 2022
- Huffington Post, “Il contante è per sempre. Italiani terzultimi in Ue per transazioni *cashless*” (di Paccarié L.), 2022
- Huffington Post, “Fintech Talks. Pagamenti Digitali: sulla via del *cashless*”, 2022
- Il Giornale, “Multe e obblighi, la stretta sui contanti in anticipo: la data X” (di Garau, F.), 2022
- Il Giornale, “Una mazzata da 2000 Euro per chi fa un errore con i contatti” (di Di Lollo M.), 15 giugno 2020
- Il Sole – 24 ore, “Imposta di soggiorno, per i Comuni gli incassi volano oltre il miliardo” (di Mazzei B.L.), 2025
- Il Sole – 24 ore, “Il futuro dei pagamenti digitali”, 2024
- Il Sole – 24 ore, “Bonifici. La nuova vita dei pagamenti istantanei” (di D’Angerio V.), 2024
- Il Sole - 24 ore, “Dai negozi al digitale, la Gen-Z traina l’acquisto da *smartphone*” (di Colombo C.), 2024
- Il Sole - 24 ore, “I pagamenti digitali raggiungono i volumi del transato in contanti” (di Incorvati L.), 2023
- Il Sole - 24 ore, “La guerra al contante arriva dalle carte di debito” (di Incorvati L.), 2023
- Il Sole - 24 Ore, “Economia sommersa a 192 miliardi: meno lavoro nero, più evasione” (di Marroni C.), 2023
- Il Sole - 24 Ore, “Pagamenti digitali record: 1.300 miliardi di transazioni” (di Carlini V.), 2023

- Il Sole - 24 ore, “Pagamenti elettronici: tutte le novità dal tetto ai contanti al Pos” (di Incorvati L.), 2022
- Il Sole - 24 Ore, “L’Italia fanalino di coda in Europa nell’essere *cashless* society” (di Incorvati L.), 2022
- Il Sole - 24 Ore, “Per un’Italia davvero *cashless* serve più interazione con la PA” (di De Molli V.), 17 luglio 2018
- IMF, “*World Economic Outlook*”, gennaio 2024
- IMF, “*World Economic Outlook*”, ottobre 2023
- Internazionale, “Il governo Meloni ha problemi con i contanti”, 2022
- Isfort Audimob, “Rapporto sulla mobilità degli Italiani”, edizioni dicembre 2022, novembre 2023, novembre 2024
- Istat, “L’economia non osservata nei conti nazionali”, edizioni 2017-2024
- Italia Oggi, “Cashless, Italia lenta”, 2022
- Italia Oggi, “Gli italiani non rinunciano all’uso dei contanti”, 2022
- Kearney, Visa, “*Next generation government disbursement programs*”, 2024
- La Repubblica, “I pagamenti digitali volano ma il gap rispetto al resto d’Europa non è chiuso” (di Frojo, M.), 2022
- La Stampa, “Italia paradiso della banconota: dal Recovery la spinta per i Pos” (di Balestrieri G.), 2022
- La Stampa, “Pos, vantaggi e svantaggi del pagamento senza contanti: domande e risposte” (di Balestrieri G.), 2022
- Milano Finanza, “A qualcuno piace POS” (di Bertolino F. e Carosielli N.), 6 luglio 2019
- Ministero dell’Economia e delle Finanze, “Relazione sull’economia non osservata e sull’evasione fiscale e contributiva”, edizioni 2018-2024
- Ministero dell’Economia e delle Finanze, “Rapporto sulle entrate”, novembre 2024
- Ministero dell’Economia e delle Finanze, “Documento programmatico di bilancio 2025”, ottobre 2024
- Ministero dell’Economia e delle Finanze, “Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”, maggio 2021
- Ministero delle Imprese e del *Made in Italy*, “Piano transizione 5.0”, 2024
- Moody’s Analytics, “*The impact of electronic payments on economic growth*”, 2020
- Nature (di Rennert K. et al.), “*Comprehensive evidence implies a higher social cost of CO₂*”, settembre 2022
- Nexi, “Nordic payments report 2024”, 2024
- Nikkei Asian Review, “*Singapore’s latest QR payments test promises to go easier on merchants*” (di Suruga T.), 1 novembre 2023
- Osservatorio Innovative Payments, “Analisi dei costi delle commissioni per i pagamenti elettronici”, 2024

- Osservatorio Nazionale *Sharing Mobility*, “8° Rapporto nazionale sulla *sharing mobility*”, 2024
- *Oxford Economics*, “*The environmental impact of digital over cash payments in Europe*”, 2024
- Parlamento Europeo, “*Taxation of the Informal Economy in the EU*”, 2022
- Reserve Bank of India (RBI), “*National strategy for financial inclusion 2019-2024*”, gennaio 2020
- Reuters, “*Analysis: Italy's cash payments U-turn is all gain, no pain*” (by Za, V.), 2022
- Statista, “*B2B e-commerce in Europe*”, 2022-2025
- Statista, “*From frenzy to fall: is e-Commerce back to normal*”, 2022
- The Paypers, “*Australia's big four banks shut down 3800 ATMs*”, marzo 2022
- Unique Identification Authority of India, “*Annual report 2022-2023*”, 2023
- Visa, “*Transforming disbursements and payouts*”, 2023