

2025

# FEDERDISTRIBUZIONE

LE AZIENDE DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA

## LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NEL RETAIL (DATI 2024) EXECUTIVE SUMMARY

*A cura di PwC Italia e Federdistribuzione*

# Sommario

1	Introduzione .....	3
1.1	L'indagine: metodologia e contenuti .....	3
2	Scenario e Impatto di Business .....	4
2.1	Ricavi, Costi totali, Costo del lavoro .....	4
2.2	Impatti sul business .....	5
3	Struttura della forza lavoro .....	7
3.1	Forza lavoro .....	7
3.1.1	Addetti per tipologia contratto e fasce d'età .....	7
3.1.2	Anzianità media dei dipendenti .....	9
3.1.3	Part time .....	9
3.1.4	Somministrazione di lavoro .....	10
3.2	Occupazione femminile .....	10
3.3	Figure Manageriali .....	12
3.3.1	Quadri e Dirigenti Donne .....	12
3.4	Assenteismo .....	13
4	Turnover .....	14
4.1	Disengagement e Quiet Quitting: Leve di miglioramento .....	14
4.2	Turnover nella Distribuzione Moderna .....	15
4.2.1	Cessazioni .....	16
4.2.2	Assunzioni .....	17
5	Attrarre, Sviluppare, Fidelizzare .....	18
5.1	Selezione del personale, Employer Branding ed Employee Retention .....	18
5.2	Sviluppo del personale .....	19
6	Formazione .....	20
6.1	Formazione – Contesto e Sfide del Settore .....	20
6.2	Investimenti e ore di formazione nella Distribuzione Moderna .....	21
7	Welfare e bilanciamento vita lavoro .....	23
7.1	Smart working .....	23
7.2	Welfare aziendale in Italia .....	24
7.3	Welfare aziendale nella Distribuzione Moderna .....	24
8	Conclusione .....	25

8.1	Commento ai risultati dell'indagine.....	25
Fonti.....		27
Indice delle figure.....		28

# 1 Introduzione

## 1.1 L'indagine: metodologia e contenuti

L'indagine condotta da PwC e Federdistribuzione dal 2006 a questa parte è finalizzata a comprendere le dinamiche della gestione delle Risorse Umane ed il relativo impatto sul business nel settore Retail. L'edizione di quest'anno analizzerà i trend relativi al periodo 2018-2024.

In particolare, il progetto ha l'obiettivo di disporre di dati sulla gestione del Capitale Umano nel settore della Distribuzione Moderna attraverso un'analisi interna alle aziende associate a Federdistribuzione finalizzata a:

- la comprensione dei trend relativi al personale in questo settore;
- il supporto alla comunicazione, da parte di Federdistribuzione, verso l'esterno;
- l'assistenza alle singole aziende nelle scelte gestionali attraverso l'evidenza di dati di benchmark nel settore.

L'indagine è stata condotta, oltre che sulla base dei dati quantitativi raccolti in continuità con le edizioni passate, tramite un questionario qualitativo, con l'obiettivo di arricchire l'analisi rispetto a tematiche d'interesse. Gli indicatori così ottenuti e ritenuti più rilevanti ai fini della comunicazione dei risultati dell'indagine sono stati oggetto di commenti qualitativi e di confronti con altri settori/mercati sulla base di dati disponibili in banche dati pubbliche e fonti interne PwC.

Sulla base della necessità di verificare gli andamenti correlati alle specificità di sottosectore Food vs Non Food, i fenomeni vengono analizzati anche sulla base di questa importante prospettiva.

L'edizione di quest'anno ha visto la partecipazione di un campione composto da **31 aziende** associate che hanno risposto al questionario quantitativo, rappresentanti **oltre 38 miliardi di euro di ricavi e circa 129 mila dipendenti**, e **20 aziende** per quello qualitativo. La modalità di calcolo degli indicatori quantitativi utilizzata si basa sulla "media ponderata" per tipologia di indicatore (es. headcount, investimenti, ricavi totali) considerata più rappresentativa e idonea alle finalità di Federdistribuzione, mentre sulla "media semplice" per i dati qualitativi. I dati qualitativi fanno riferimento all'intero panel di aziende del 2025.

# 2 Scenario e Impatto di Business

## 2.1 Ricavi, Costi totali, Costo del lavoro

Nel 2024, in un contesto di inflazione media contenuta all'1% (vs 5,7% nel 2023), i ricavi registrano una crescita più moderata rispetto agli anni precedenti, sostenuta da un leggero aumento dei volumi. I costi totali risultano in aumento, con il costo del lavoro che mostra la dinamica più sostenuta rispetto all'anno precedente, segnando un incremento del +5,4% in valore assoluto. Tale andamento è in parte riconducibile al rinnovo del CCNL di aprile 2024, che ha introdotto adeguamenti retributivi significativi e un generale riallineamento delle fasce salariali, con effetti diretti sulla componente del costo del personale.

Il costo del lavoro risulta in crescita anche in valore assoluto in linea con il dato italiano. Infatti, nella media del 2024 il costo del lavoro cresce del 3,4%<sup>1</sup>, trainato dai rinnovi contrattuali, con un aumento più intenso nell'industria (+4,3%)<sup>2</sup> rispetto ai servizi (+3%)<sup>3</sup>. La componente retributiva segna +3,5% (+4,3% nell'industria e +3% nei servizi)<sup>4</sup>, mentre i contributi sociali crescono anch'essi del 3,5% (+4,2% nell'industria e +3% nei servizi)<sup>5</sup>.

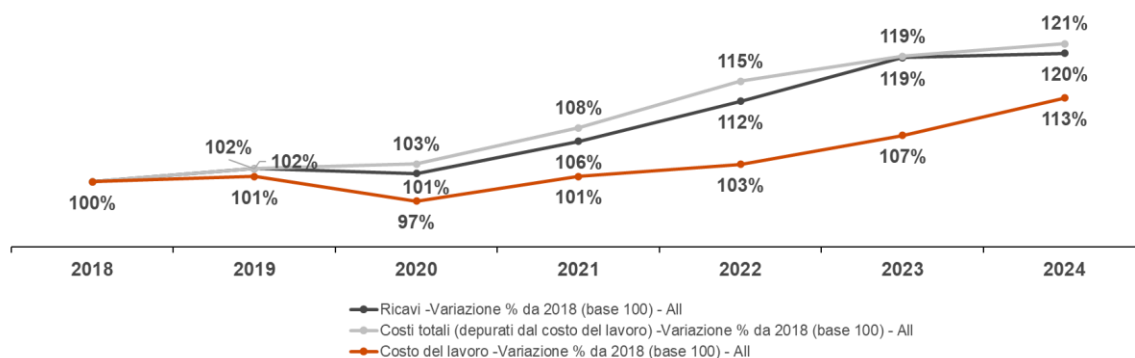


Figura 1 - Ricavi, Costi Totali, Costo del Lavoro, Variazione % dal 2018 (base 100), Panel All (19 aziende)

<sup>1</sup> Elaborazione dati Istat 2024

<sup>2</sup> Elaborazione dati Istat 2024

<sup>3</sup> Elaborazione dati Istat 2024

<sup>4</sup> Elaborazione dati Istat 2024

<sup>5</sup> Elaborazione dati Istat 2024

Nel Non-Food i ricavi si attestano a +1,2% rispetto al 2023, in linea con il commercio al dettaglio e grande distribuzione non alimentari che si fermano a un +0,3%<sup>6</sup> e +1,5%<sup>7</sup> vs 2023 rispettivamente (dati in valore). Il comparto Food (+0,4% vs 2023) evidenzia performance inferiori rispetto all'andamento dei beni alimentari nel commercio al dettaglio e nella grande distribuzione, +1,5%<sup>8</sup> e +2,1%<sup>9</sup> vs 2023 rispettivamente (dati in valore).

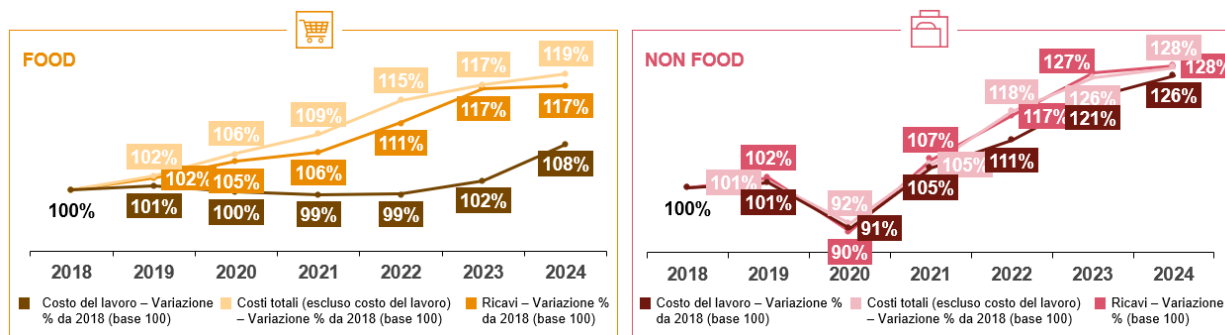


Figura 2 - Ricavi, Costi Totali, Costo del Lavoro, Variazione % dal 2018 (base 100), Panel Food (11 aziende), Non Food (8 aziende)

## 2.2 Impatti sul business

Nel 2024 la marginalità registra una contrazione, complice la stabilità dei ricavi e l'aumento più sostenuto dei costi, in particolare del costo del lavoro, che pesano mediamente per il 12,1% del fatturato, in crescita di 0,5 punti percentuali nell'anno del rinnovo del CCNL Distribuzione Moderna Organizzata.

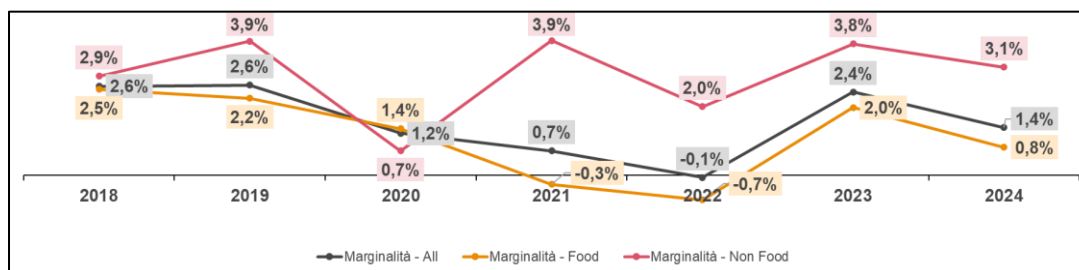


Figura 3 - Marginalità, Panel All (19 Aziende), Food (11 Aziende), Non Food (8 Aziende)

Gli Associati tornano a investire con decisione, invertendo la contrazione del 2023. La ripresa sottolinea la necessità di restare competitivi: la rete di vendita torna al centro, affiancata dal rinnovamento degli spazi come leva di differenziazione.

<sup>6</sup> Elaborazione dati Istat 2024

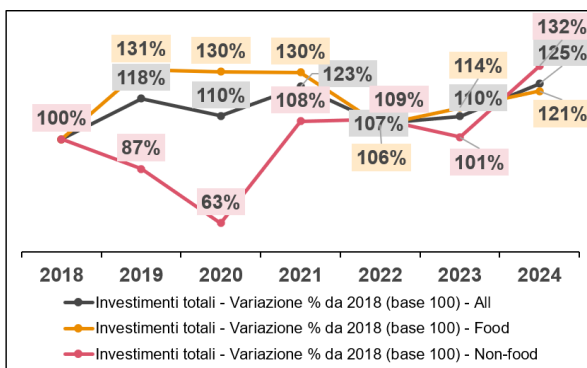
<sup>7</sup> Elaborazione dati Istat 2024

<sup>8</sup> Elaborazione dati Istat 2024

<sup>9</sup> Elaborazione dati Istat 2024

**Investimenti totali - Variazione % dal 2018 (base 100)**

All (16 aziende), Food (9 aziende), Non Food (7 aziende)



**Investimenti/Ricavi\* (%)**

All (16 aziende), Food (9 aziende), Non Food (7 aziende)

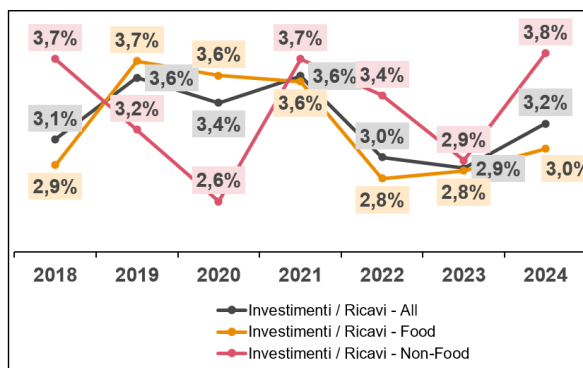


Figura 4 – Investimenti totali – Variazione % dal 2018 (base 100), Investimenti/Ricavi (%), Panel All (16 aziende), Food (9 aziende), Non Food (7 aziende)

In termini di composizione, nel 2024 si registra un incremento degli investimenti in nuove aperture (+34,2% in valore assoluto) e, in misura più contenuta, degli investimenti in ammodernamento (+15,0% in valore assoluto) rispetto all'anno precedente. Il rinnovamento e il potenziamento della rete di vendita torna quindi al centro delle strategie di sviluppo, pur restando rilevante lo sforzo degli Associati rispetto a temi di digitalizzazione e sostenibilità.

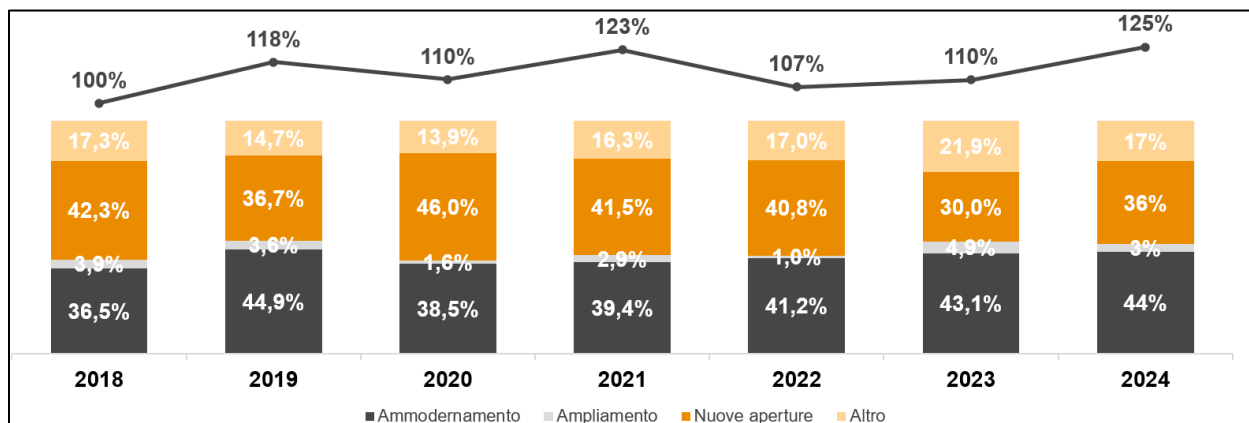


Figura 5 – Investimenti totali, Variazione % da 2018 (base 100) e suddivisione percentuale per tipologia (%), Panel All (16 aziende)

# 3 Struttura della forza lavoro

## 3.1 Forza lavoro

Mentre a livello nazionale il tasso di occupazione nel 2024 cresce leggermente (+1,1% <sup>10</sup> sul 2023) riguardando il 62,2% (occupazione 15-64 anni) il contesto occupazionale tra gli associati registra una lieve flessione nel 2024 ma rimane in crescita rispetto al 2018 (+1,6%) , accompagnato da una composizione stabile tra settore Food e Non Food.

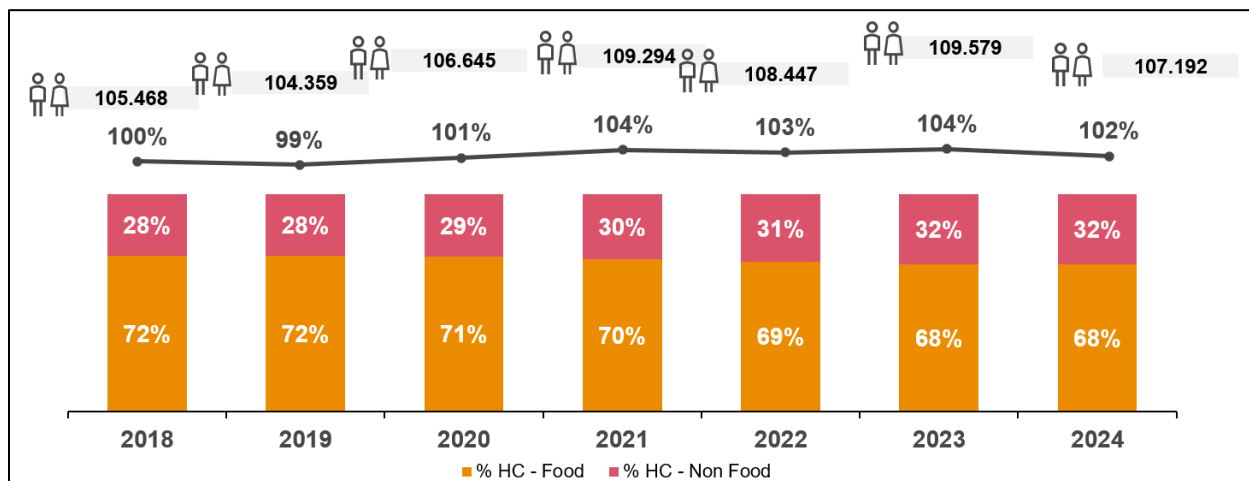


Figura 6 - Totale Headcount, Variazione % da 2018 (base 100) vs Suddivisione percentuale (%), Panel All (20 aziende), Food (12 aziende), Non Food (8 aziende)

### 3.1.1 Addetti per tipologia contratto e fasce d'età

Nel 2024, la quota di contratti a tempo indeterminato tra gli Associati si conferma elevata, pari all'86,3%, e si mantiene leggermente al di sopra della media nazionale (85,31%<sup>11</sup>). Questo dato testimonia la continuità dell'impegno verso la stabilità occupazionale, pur a fronte di un incremento nell'utilizzo dei contratti a termine, favorito dalla nuova disciplina delle causali

<sup>10</sup> Elaborazione dati Istat 2024

<sup>11</sup> Elaborazione dati Istat 2024

introdotta dal rinnovo del CCNL, che ha ampliato le possibilità di ricorso a questa tipologia contrattuale, offrendo alle aziende una maggiore flessibilità gestionale nel breve periodo.

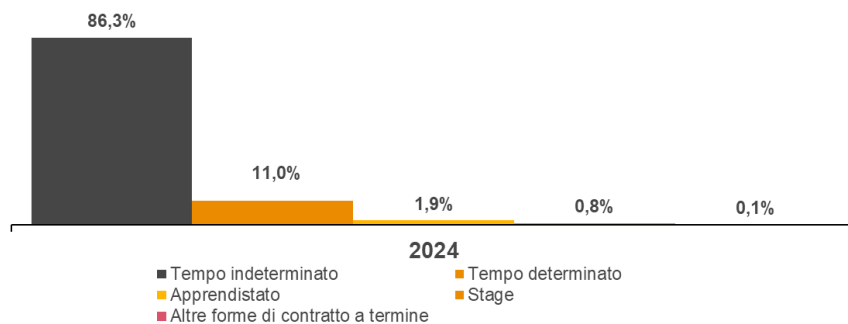


Figura 7 - Addetti per tipologia di contratto, Suddivisione percentuale (%), Panel All (17 Aziende)

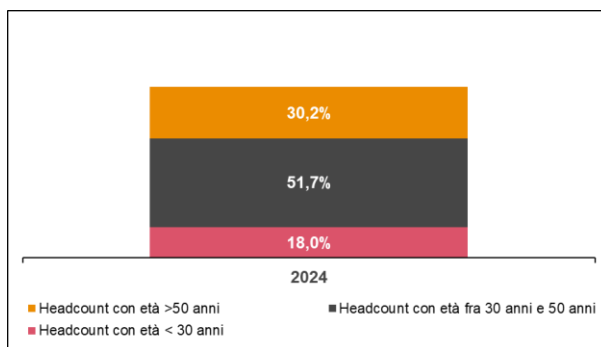


Figura 8 - Addetti per fasce d'età, Suddivisione percentuale (%), Panel All (18 Aziende)

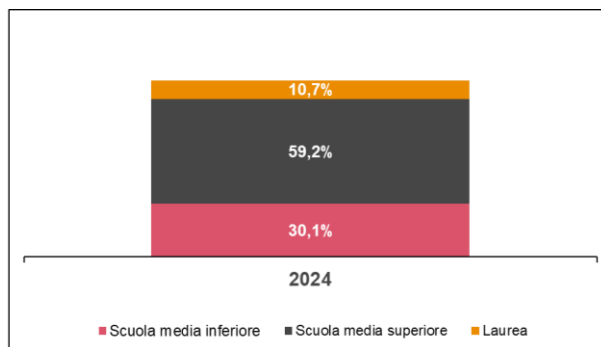


Figura 9 - Addetti per titolo di studio, Suddivisione percentuale (%), Panel All (12 Aziende)

### 3.1.2 Anzianità media dei dipendenti

I dipendenti con meno di 5 anni di anzianità salgono al 39,3% del totale (vs 36% nel 2023). A trainare l'aumento è il Food, che passa dal 31,8% nel 2023 al 37%, dovuto alla necessità di sostenere il turnover aziendale. Il Non-Food si conferma stabile, ma già su valori elevati di incidenza della popolazione con minore anzianità aziendale.

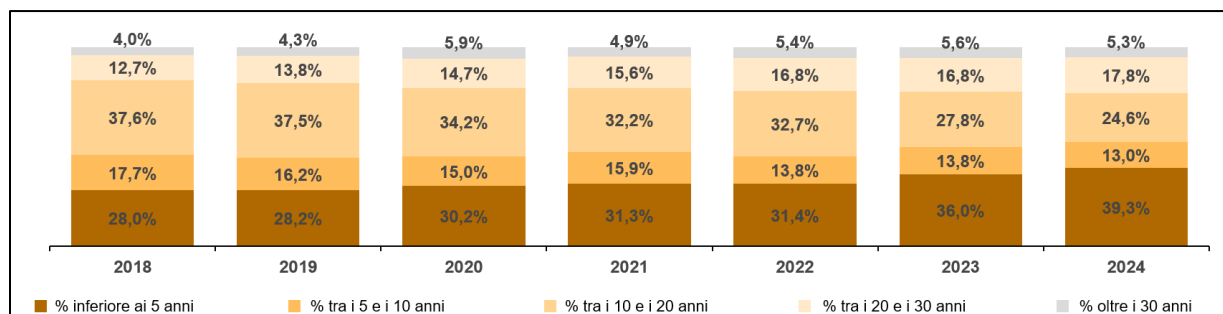


Figura 10 - Anzianità media dei dipendenti, Suddivisione percentuale (%), Panel All (15 Aziende)

### 3.1.3 Part time

L'elevato utilizzo del part-time nel retail si spiega con l'esigenza di flessibilità e gestione dei picchi di domanda, tipici del settore, contro un 17,1% degli occupati in part-time sull'occupazione totale in Italia nel 2024. Nel panel analizzato, la quota di contratti part-time è significativamente più alta: 44% sul totale forza lavoro. Il dato diventa ancora più rilevante se si osserva la componente femminile: 55% delle donne lavora part-time. Questo evidenzia come il part-time sia spesso utilizzato per rispondere alle esigenze di conciliazione tra vita professionale e familiare, che gravano in misura maggiore sulle donne, riflettendo una persistente asimmetria di genere.

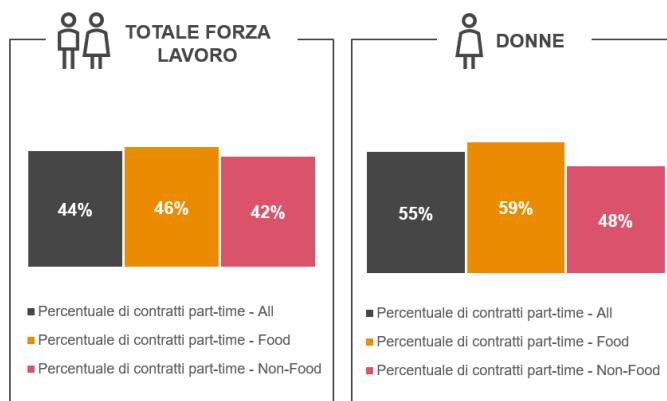


Figura 11 - Percentuale di contratti part-time (%), (Dato puntuale sul 2024 con panel allargato -Totale Forza Lavoro: 30 aziende, 16 Food, 14 Non Food; Donne: 30 aziende, 16 Food, 14 Non Food)

### 3.1.4 Somministrazione di lavoro

Il ricorso a contratti di somministrazione si riduce all'1,8% delle ore lavorate (vs 2,1% nel 2023), confermandosi marginale. La tendenza riguarda in particolare il comparto Food (2,3%, in calo dal 2,7%), mentre nel Non Food resta su livelli minimi (0,6%).

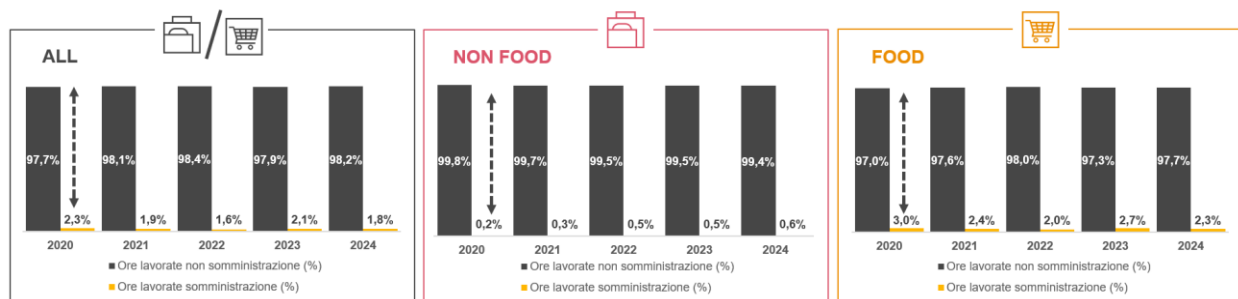


Figura 12 - Percentuale ore in somministrazione lavorate sul totale ore lavorate (%), Panel All (10 aziende), Food (6 aziende), Non Food (4 aziende)

### 3.2 Occupazione femminile

Nel 2024 le aziende associate rafforzano il proprio ruolo centrale nell'occupazione femminile, con una quota del 62,1% di donne occupate (60,2% nel Food e 67,1% nel Non Food), a fronte di una media italiana del 42,5%<sup>12</sup> sul totale occupati (15-89 anni). Un divario che evidenzia l'impegno del settore verso l'inclusione e la parità di genere, rafforzato nel biennio 2024-2025 dall'ampliamento delle politiche DE&I, con più aziende dotate di strategie e budget dedicati.

In Italia, la parità di genere nel lavoro è migliorata rispetto all'anno precedente (65,5 vs 65,0)<sup>13</sup>, ma il Paese resta ultimo in Europa, dove la media è 74,2. L'indice prende in considerazione aspetti chiave come la:

- Partecipazione: basata su indicatori che misurano il tasso di occupazione (15-64 anni) e durata della vita lavorativa.
- Qualità del lavoro: che considera la partecipazione dei lavoratori nei settori dell'istruzione, della sanità ed assistenza sociale, l'opportunità di carriera e un indicatore che misura la possibilità di prendersi un'ora o due di permesso durante l'orario di lavoro per occuparsi di questioni personali o familiari.

L'indice misura non solo quante donne lavorano, ma anche le condizioni e le prospettive rispetto agli uomini, evidenziando gap in stabilità, carriera e settori. Nonostante il lieve progresso, il gap con la media europea evidenzia la necessità di interventi strutturali per accelerare l'inclusione femminile nel mercato del lavoro.

<sup>12</sup> Dato 2023

<sup>13</sup> Gender equality index " Istituto europeo per la gender equality 2024"

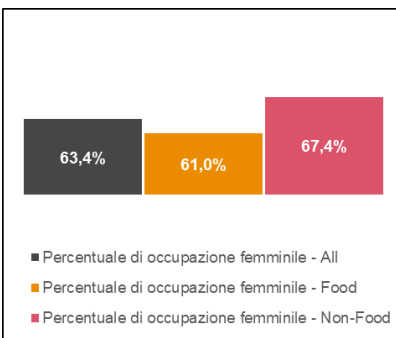


Figura 13 - Percentuale di occupazione femminile (%), (Dato puntuale sul 2024 con panel allargato - 31 aziende, 17 Food, 14 Non Food)

Gli Associati rafforzano il sostegno all'occupazione e alla crescita professionale delle donne under 30, che rappresentano il 20% della forza lavoro (vs 12% media nazionale)<sup>14</sup>. A ciò si aggiunge un significativo progresso nei percorsi di carriera, con un incremento medio del 26,2% nei passaggi di qualifica femminile rispetto al 2023, in un contesto in cui la disoccupazione giovanile femminile resta ancora elevata (22,2% vs 20,3% della popolazione 15-24 anni)<sup>15</sup>.



Figura 14 - Percentuale di donne suddivise per tipologia contratto e fasce d'età (%), (Dato puntuale sul 2024 con panel allargato – 31 aziende)

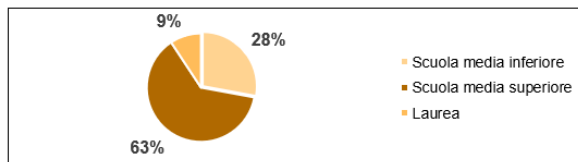


Figura 15 - Percentuale di donne suddivise per tipologia contratto e fasce d'età (%), (Dato puntuale sul 2023 con panel allargato – 31 aziende)

<sup>14</sup> Elaborazione dati Istat 2024

<sup>15</sup> Elaborazione dati Istat 2024

### 3.3 Figure Manageriali

Nel 2024 le aziende rafforzano l'impegno nello sviluppo delle figure manageriali, investendo soprattutto in attività di coaching (80%) e in percorsi di carriera personalizzati (70%). Accanto a queste leve, assumono rilevanza anche i gruppi di lavoro inter-funzionali (65%) e le esperienze formative esterne (55%), a conferma di un approccio sempre più completo e diversificato alla crescita dei manager.

L'età media dei Quadri risulta in leggero calo, mentre quella dei Dirigenti si mantiene pressoché stabile. L'incidenza sul totale dei dipendenti è pari allo 0,5% per i Dirigenti e al 2,4% per i Quadri, valori inferiori alla media nazionale dei lavoratori a tempo indeterminato (rispettivamente 2,3% e 8,3%; 2,0% e 8,5% nei servizi<sup>16</sup>).

#### 3.3.1 Quadri e Dirigenti Donne

Il numero di quadri è in flessione rispetto all'anno precedente ma resta superiore rispetto al 2018. La percentuale di quadri donne conferma il trend positivo e si afferma al 28% (vs 26% nel 2023), in avvicinamento alla media nazionale italiana (donne quadro pari al 32,7%), ma ancora distante da settori con un'elevata presenza femminile, come il tessile-abbigliamento, dove le donne quadro rappresentano il 38,2%<sup>17</sup>.

In calo anche il numero di dirigenti complessivi, mentre la quota parte di dirigenti donne tra gli Associati si conferma su livelli positivi, in linea con la media nazionale (22%<sup>18</sup>) e con il settore tessile-abbigliamento (25%<sup>19</sup>). All'interno dei comparti, il Non Food si distingue con il 24%, mentre il Food si colloca su un valore più contenuto, pari al 18%.

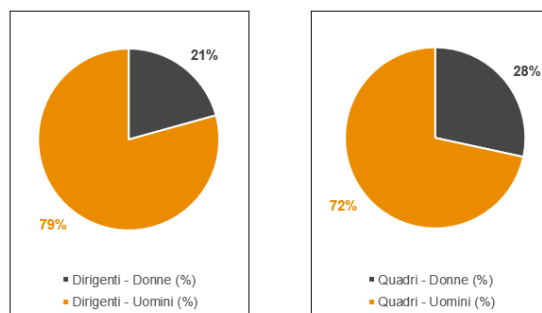


Figura 16 - Quadri e Dirigenti, Suddivisione percentuale per gender (%), (Dato puntuale sul 2024 con panel allargato – 30 aziende)

<sup>16</sup> Indagine Confindustria sul lavoro 2025

<sup>17</sup> Dato 2023

<sup>18</sup> Dato 2023

<sup>19</sup> Dato 2023

### 3.4 Assenteismo

Dopo la diminuzione osservata nel 2023, nel 2024 il tasso di assenteismo degli Associati segna un leggero incremento del 5%. A livello nazionale il dato risulta invariato rispetto all'anno precedente, mentre nel settore dei servizi si registra una lieve contrazione del -2,9<sup>20</sup>%

La malattia rimane la causa più frequente di assenze (52,9%) e anche a livello italiano, tale motivazione rappresenta il 50,3%<sup>21</sup> seguito da un 15,6%<sup>22</sup> rappresentato da congedi retribuiti.

L'incremento dell'assenteismo totale è principalmente dovuto all'aumento delle assenze per malattia rispetto all'anno precedente. A livello di composizione, si registra un calo dell'incidenza delle assenze di durata superiore ai 3 giorni rispetto gli anni precedenti.

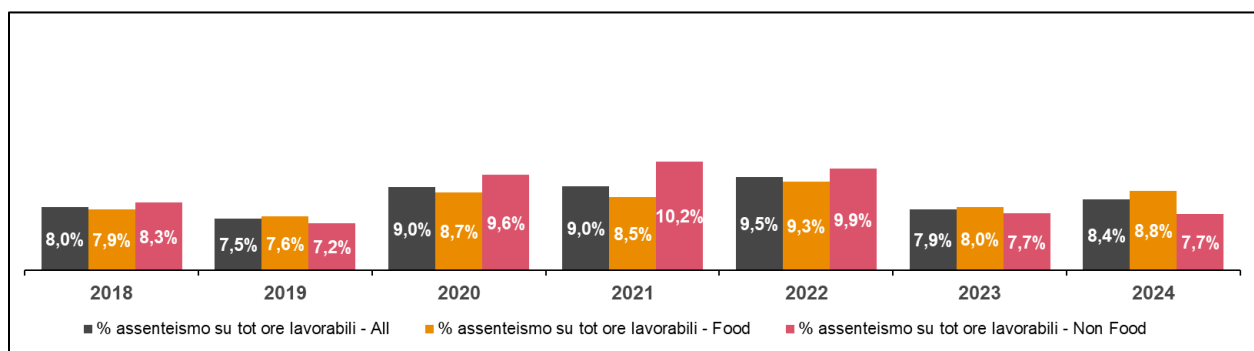


Figura 17 – Assenteismo su totale ore lavorabili, Panel All (13 Aziende)

<sup>20</sup> Indagine Confindustria sul lavoro 2025

<sup>21</sup> Indagine Confindustria sul lavoro 2025

<sup>22</sup> Indagine Confindustria sul lavoro 2025

# 4 Turnover

## 4.1 Disengagement e Quiet Quitting: Leve di miglioramento

Diversi stili di vita, nuove priorità per il lavoratore e incertezza si traducono in segnali di disaffezione e calo di motivazione. Molti lavoratori scelgono di restare nel proprio posto, spesso senza un reale coinvolgimento. Per il settore retail questa è un'occasione per trasformare le sfide legate a engagement e retention in leve di crescita: investendo su benessere, sviluppo delle competenze e percorsi di carriera chiari, le aziende possono rafforzare la motivazione, ridurre il turnover e valorizzare i talenti.

L'Italia presenta uno dei livelli più bassi di *employee engagement* in Europa: soltanto il 10%<sup>23</sup> dei lavoratori si dichiara effettivamente coinvolto nel proprio lavoro. A livello globale, nel corso del 2024 l'engagement è diminuito dal 23%<sup>24</sup> al 21%<sup>25</sup>, registrando la seconda flessione più rilevante dopo quella del 2020, anno caratterizzato dal lockdown legato alla pandemia di COVID-19. Tale riduzione si accompagna a un incremento significativo dei livelli di stress (49%) e di tristezza (21%) tra i dipendenti<sup>26</sup>.

Nel comparto *retail* italiano, il settore *Non-Food* evidenzia le migliori performance in termini di benessere, con livelli di stress inferiori alla media nazionale e una minore propensione all'abbandono del posto di lavoro. Al contrario, nel comparto *grocery* il tasso di intenzioni di dimissione risulta superiore del 18% rispetto al *Non-Food*, configurandosi come l'ambito più critico. In generale, elevati livelli di stress e modelli di gestione caratterizzati da rigidità gerarchiche compromettono la soddisfazione lavorativa e accrescono le intenzioni di turnover<sup>27</sup>.

Per contrastare i fenomeni di *quiet quitting* e *disengagement*, emergono diverse aree di intervento prioritarie<sup>28</sup>:

- Sviluppo professionale: il 21% dei lavoratori italiani ha lasciato un impiego per mancanza di opportunità di crescita. Risulta quindi fondamentale la definizione di percorsi di sviluppo personalizzati, con accesso a ruoli di maggiore responsabilità, integrando strumenti digitali e soluzioni di micro-learning a supporto dell'aggiornamento continuo delle competenze.

<sup>23</sup> State of the Global Workplace – Gallup report 2025

<sup>24</sup> State of the Global Workplace – Gallup report 2025

<sup>25</sup> State of the Global Workplace – Gallup report 2025

<sup>26</sup> State of the Global Workplace – Gallup report 2025

<sup>27</sup> Oldani, F., 2025. *Il benessere dei lavoratori nel retail: la situazione in Italia. Mark-Up*, 30 gennaio.

Available at: Mark-Up [08/08/2025]

<sup>28</sup> Osservatorio Welfare“ Edenred 2025; Randstad Workmonitor 2025

- Coerenza valoriale: il 73% dei lavoratori si attende che i valori aziendali siano coerenti con i propri, mentre il 42% non accetterebbe un'occupazione presso un'azienda percepita come disallineata sotto il profilo valoriale.
- Appartenenza e inclusione: l'87% dei dipendenti desidera operare in un contesto che favorisca il senso di comunità e di appartenenza all'organizzazione. Tuttavia, solo il 42% manifesta piena fiducia nella capacità aziendale di costruire concretamente tale cultura.
- Il welfare aziendale è ormai una componente essenziale del benessere, anche economico, di chi lavora. Sommando buoni pasto e fringe benefit, un'azienda può mettere a disposizione fino a circa 2.700 euro esentasse per ciascun dipendente.
- Modelli organizzativi: la riduzione delle rigidità gerarchiche e il rafforzamento delle relazioni interpersonali costituiscono fattori chiave per il miglioramento del clima aziendale. Strutture più flessibili e collaborative favoriscono un maggiore coinvolgimento e una più solida retention del personale.

## 4.2 Turnover nella Distribuzione Moderna

Nel 2024 il turnover complessivo degli Associati si attesta al 34,3%, in linea con il valore del 2023. Considerando solo i contratti a tempo indeterminato ed escludendo le cessazioni per scadenza o pensionamento, il tasso è pari al 15% (vs 13,9% nel 2023). A livello nazionale<sup>29</sup> si rileva un incremento, con il turnover complessivo al 36,5% (vs 34% nel 2023) e un dato particolarmente elevato nei servizi (57,2% vs 47,1% nel 2023).

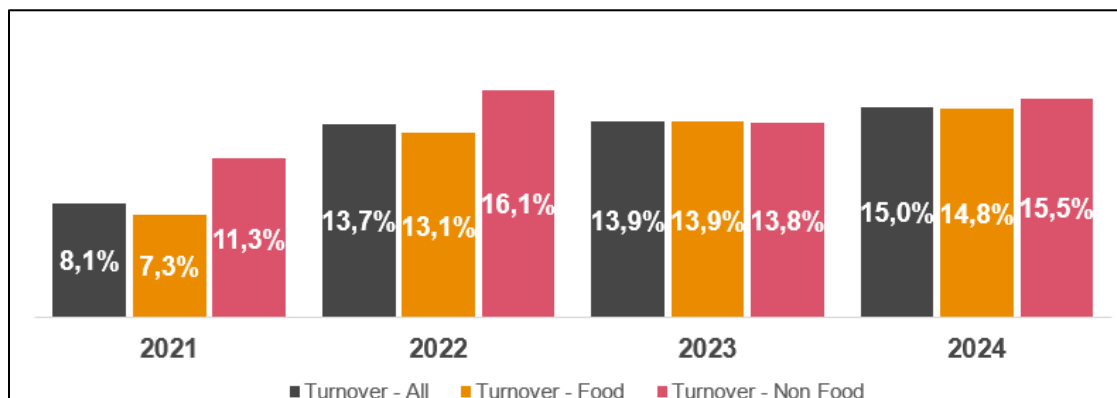


Figura 18 - Turnover (%), Panel All (15 aziende), Food (10 aziende), Non food (5 aziende)

Nota: I risultati mostrano un'ampia dispersione dei valori tra le aziende del campione, con scostamenti significativi rispetto ai valori medi

\*Considera solo assunzioni a tempo indeterminato ed esclude cessazioni per scadenza contratto e pensionamenti

<sup>29</sup> Indagine Confindustria sul lavoro 2025

Rispetto al turnover in uscita, gli Associati dichiarano, nel corso del 2024, di:

- aver applicato strumenti a supporto dell'outplacement/ricollocazione dei dipendenti in uscita (35% dei rispondenti);
- aver effettuato un'analisi di clima aziendale (40% dei rispondenti);
- aver previsto prepensionamenti/uscite anticipate di una parte della forza lavoro (40% dei rispondenti).

L' 80% degli Associati effettua exit interview durante le quali la necessità di conciliare vita privata e professionale (75% dei casi) e i ritmi e tempi di lavoro (56% dei casi) emergono come le motivazioni principali all'uscita dall'azienda.

Rispetto allo scorso anno, il tema della retribuzione è emerso in modo più trasparente nelle exit interview 2024, venendo indicato nel 56% dei casi come motivazione all'uscita.

#### 4.2.1 Cessazioni

Nel 2024 le dimissioni restano su livelli elevati rispetto al 2018 (+184%), pur evidenziando un assestamento dopo i picchi del 2022. La crescita è trainata soprattutto dal comparto Food, mentre il Non Food mostra un andamento più stabile. I licenziamenti si mantengono invece su valori inferiori rispetto al 2018 (-33%), con un lieve rialzo rispetto al 2023 ma comunque contenuti, confermando una dinamica prevalentemente guidata dalla mobilità volontaria.

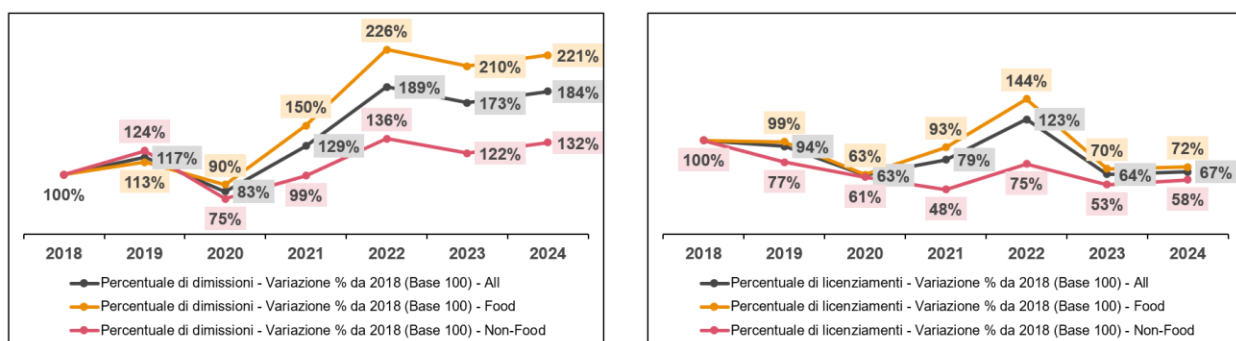


Figura 19 - Percentuale dimissioni e licenziamenti, Variazione % dal 2018 (base 100), Panel All (19 aziende), Food (11 aziende), Non Food (8 aziende)

## 4.2.2 Assunzioni

Le assunzioni confermano un trend positivo, seppur con dinamiche differenti tra i settori: il Food continua a crescere, mentre il Non Food registra un calo rispetto ai livelli del 2022. Le aziende continuano a privilegiare contratti a tempo determinato (circa il 70% del totale), pur registrando un incremento nei contratti a tempo indeterminato, che raggiungono quasi il 24%, in aumento costante rispetto gli anni precedenti. In calo invece la quota di apprendistato (6,8%).

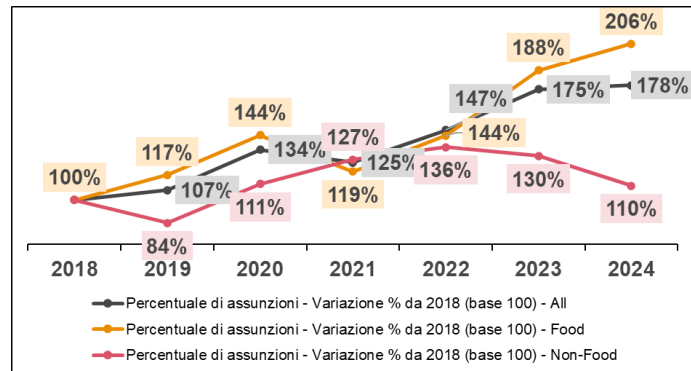


Figura 20 - Percentuale assunzioni (Assunzioni/Headcount totali), Variazione % dal 2018 (base 100), Panel All (16 aziende), Food (11 aziende), Non Food (5 aziende)

# 5 Attrarre, Sviluppare, Fidelizzare

## 5.1 Selezione del personale, Employer Branding ed Employee Retention

Il sito web aziendale (95%) e i social network (90%) si confermano i principali touchpoint con i candidati, strumenti sempre più strategici per raccontare la storia (100%) e i valori (80%) dell'impresa, rafforzando l'identità aziendale e la sua attrattività verso i talenti. Inoltre, circa il 35% delle aziende rispondenti gestisce o sta valutando di gestire in maniera automatizzata, attraverso applicazione di intelligenza artificiale, alcune fasi del processo di selezione, in aumento rispetto lo scorso anno.

In termini di Employer Branding, gli Associati continuano a investire in leve strategiche per attrarre nuovi talenti, con un'attenzione particolare a formazione e welfare (65%), seguiti dalla valorizzazione della brand reputation (55%) e dal trattamento economico (50%). L'impegno verso l'Employer Branding appare ormai consolidato: il 95% degli Associati dichiara di occuparsene, con iniziative che spaziano dalla formazione dei dipendenti come Brand Ambassador (53%) all'organizzazione di eventi periodici dedicati (68%), rafforzando così la capacità di attrarre e coinvolgere le nuove generazioni.

Il 65% degli Associati ha adottato strategie di Employee Retention, valorizzando in particolare attività di team building (77%), iniziative di Welfare (69%) e percorsi di formazione trasversale (62%), insieme a una crescente attenzione alla Cultura del feedback e alla Brand reputation. Il lavoro agile si conferma inoltre una leva fondamentale per favorire la fidelizzazione delle risorse.

A livello italiano, solo il 10% dei lavoratori dichiara di sentirsi realmente coinvolto nella propria attività, mentre l'87% manifesta il desiderio di operare in un contesto che favorisca il senso di comunità e di appartenenza.

La formazione emerge come leva strategica per la *retention*: il 76% dei lavoratori la considera un elemento essenziale e il 47% la identifica come una responsabilità diretta dell'azienda. Tra le priorità per attrarre e trattenere i talenti, le *digital skills* rivestono un ruolo centrale, indicate dal 24% dei rispondenti come competenze chiave per la competitività futura.

Un ulteriore fattore determinante è rappresentato dalla flessibilità. Il 72% dei lavoratori attribuisce grande importanza alla possibilità di modulare gli orari di lavoro, mentre il 64% considera fondamentale la flessibilità di ruolo. Questi elementi si confermano determinanti nel migliorare il livello di soddisfazione, favorire l'engagement e ridurre le intenzioni di turnover.

## **5.2 Sviluppo del personale**

Nel corso del rapporto lavorativo, emerge una forte rilevanza sia dell'organizzazione di momenti di condivisione (65%), centrali per rafforzare lo spirito di squadra, sia della valutazione individuale (70%), a conferma dell'equilibrio tra dimensione collettiva e valorizzazione del singolo. Parallelamente, cresce l'impegno delle aziende verso la valorizzazione dei talenti interni: il 70% degli Associati promuove infatti la mobilità interna attraverso bandi dedicati alle posizioni vacanti, segnale di una cultura sempre più orientata alla crescita e allo sviluppo professionale.

L'80% delle aziende associate ha implementato un sistema di valutazione periodica che valorizza competenze chiave come problem solving (81%), orientamento al risultato (81%) e capacità relazionali (75%). Il processo di valutazione si conferma uno strumento strategico: nell'81% dei casi viene percepito come leva di crescita professionale e, per il 69%, come fattore che incide anche sulla retribuzione.

# 6 Formazione

## 6.1 Formazione – Contesto e Sfide del Settore

Il 38% delle competenze attuali sarà trasformato entro il 2030, evidenziando un forte disallineamento tra skill e ruoli. In questo scenario, si auspica un ruolo attivo delle Istituzioni nella definizione di bandi e incentivi a supporto della formazione. A conferma, il 55% delle aziende a livello europeo (65% in Italia) indica il finanziamento diretto di programmi di reskilling e upskilling come la misura pubblica con il maggiore potenziale per incrementare la disponibilità di talenti entro il 2030<sup>30</sup>.

A livello globale, nel settore *Retail*, il 56% delle attività è attualmente svolto da persone, il 27% in combinazione con la tecnologia e il 17% interamente dalla tecnologia. Entro il 2030, la distribuzione prevista sarà rispettivamente del 42%, 32% e 26%, a conferma del crescente livello di automazione che caratterizzerà le attività lavorative del futuro<sup>31</sup>.

Per il 65% delle aziende, lo *skill gap* rappresenta il principale ostacolo alla trasformazione digitale e organizzativa. Inoltre, il 36% delle imprese prevede una diminuzione della disponibilità di talenti nei prossimi tre anni, mentre il 67% segnala difficoltà nel trattenere il personale, complici le resistenze culturali e la limitata attrattività verso profili qualificati<sup>32</sup>.

Le priorità strategiche a livello globale si concentrano sul *reskilling* e *upskilling* dei lavoratori (65%), accompagnati dallo sviluppo di percorsi di carriera più chiari (62%). Un'attenzione crescente è inoltre rivolta al benessere e alla salute dei dipendenti (78%) e all'acquisizione di competenze legate all'intelligenza artificiale e alla trasformazione digitale<sup>33</sup>.

Nel contesto italiano, il settore *retail* sta affrontando la carenza di personale attraverso strategie mirate di reclutamento e formazione, volte a ridurre il *mismatch* tra domanda e offerta di competenze. Le aziende del comparto puntano su programmi di formazione specifici e su processi di selezione mirati, con l'obiettivo di attrarre lavoratori qualificati nei ruoli operativi e garantire standard di servizio elevati, colmando così il divario di competenze presente sul mercato locale<sup>34</sup>.

<sup>30</sup> World Economic Forum: Future of Jobs Report 2025

<sup>31</sup> World Economic Forum: Future of Jobs Report 2025

<sup>32</sup> World Economic Forum: Future of Jobs Report 2025

<sup>33</sup> World Economic Forum: Future of Jobs Report 2025

<sup>34</sup> IISole24Ore: Randstad porta in Italia i primi 400 lavoratori immigrati formati all'estero, 15/04/2025

Un ruolo di rilievo è ricoperto dalla Generazione Z, che nel *retail* ricerca ruoli stimolanti, ambienti digitalmente avanzati e una forte coerenza con i propri valori. Ciò rende necessario ripensare le modalità di lavoro nelle funzioni di *front line*, in un'ottica di crescita, apprendimento continuo e valorizzazione delle nuove generazioni<sup>35</sup>.

Le leve strategiche per la valorizzazione del capitale umano nel settore comprendono la digitalizzazione delle competenze — con programmi di *training* su tecnologie di cassa evolute, *digital signage*, QR code e piattaforme e-commerce integrate — e la promozione di carriere più flessibili e trasparenti. L'adozione di un *employer branding* autentico rappresenta inoltre un elemento chiave per attrarre e trattenere i giovani lavoratori, offrendo un'esperienza lavorativa che integri armoniosamente la dimensione fisica e digitale del *retail*<sup>36</sup>.

Numerose aziende stanno già implementando percorsi formativi dedicati alle competenze digitali e all'omnicanalità, affiancati da piattaforme di *micro-learning* per aggiornamenti rapidi e da sistemi di *gamification* finalizzati a coinvolgere, motivare e fidelizzare i giovani talenti<sup>37</sup>.

## 6.2 Investimenti e ore di formazione nella Distribuzione Moderna

Nel 2024 gli investimenti in formazione crescono del +20% rispetto al 2018, con una ripartizione interna/esterna stabile (57% vs 43%), mentre le ore di formazione raggiungono il +66%, pari a 30,8 ore medie per FTE (28,5 nel Food e 35,5 nel Non Food).

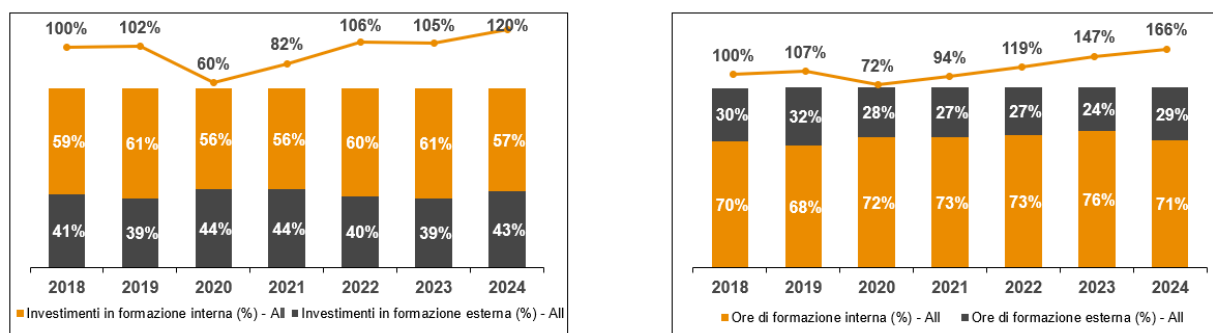


Figura 21 - Investimenti e ore di formazione, Variazione % dal 2018 (base 100) vs Suddivisione percentuale (%), Panel All (12 aziende)

<sup>35</sup> NOIDISTRIBUZIONE- Retail e Gen Z: attrarre, coinvolgere e far crescere i talenti del futuro 08/08/2025

<sup>36</sup> NOIDISTRIBUZIONE- Retail e Gen Z: attrarre, coinvolgere e far crescere i talenti del futuro 08/08/2025

<sup>37</sup> NOIDISTRIBUZIONE- Retail e Gen Z: attrarre, coinvolgere e far crescere i talenti del futuro 08/08/2025

Il trend evidenzia una crescente attenzione alla formazione, con un incremento dell'investimento per FTE del 12,7% e un aumento delle ore erogate del 19,6% rispetto al 2023. Prosegue il trend di decrescita del costo orario della formazione.

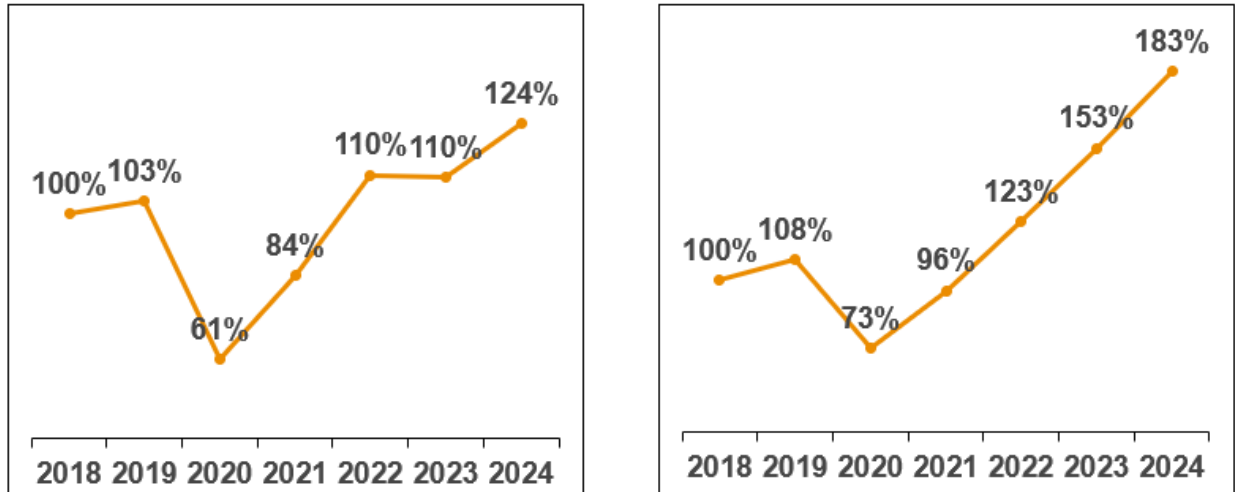


Figura 22 - Investimenti (a sinistra) e ore di formazione (a destra) per FTE, Variazione % dal 2018 (base 100), Panel All (12 aziende)

# 7 Welfare e bilanciamento vita lavoro

## 7.1 Smart working

Nel 2024 gli Associati mostrano un'elevata adozione dello smart working, con l'80% delle aziende che lo utilizza e il 63% che lo declina in base a ruoli e mansioni, garantendo così flessibilità e organizzazione mirata.

Rispetto allo scorso anno, le scelte aziendali sul lavoro agile si sono più distribuite: i 2 giorni restano l'opzione principale (31%), ma cresce sensibilmente anche l'adozione dei 4 e 5 giorni, segno di una sperimentazione crescente verso forme di smart working più flessibili.

Sempre più Associati hanno continuato a investire per rendere lo smart working una modalità di lavoro sempre più efficace (69%). In particolare, il 73% ha fornito ai dipendenti strumentazione informatica dedicata, mentre il 55% ha investito in formazione per potenziare le competenze sulla sicurezza informatica.

Inoltre, approfondendo l'aspetto regolatorio, sono stati segnalati i seguenti cambiamenti:

- Il 100% ha regolato il lavoro agile tramite un apposito regolamento aziendale. Tra gli associati che utilizzano lo smart working, aumenta al 19% la percentuale di quelli che hanno sottoscritto un accordo sindacale;
- L'81% consente al lavoratore di scegliere il luogo ove svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile purché venga assicurato il rispetto dei criteri di salute e sicurezza, nonché la protezione e riservatezza dei dati e informazioni aziendali;
- Il 19% prevede una rotazione/prenotazione dei posti in ufficio.

Per le aziende, i principali benefici dal lavoro agile rilevati riguardano soprattutto il benessere dei dipendenti tradotto in un migliore equilibrio tra vita privata e professionale, seguito da un aumento della fiducia e della responsabilizzazione del personale che può avere un impatto diretto su efficienza o produttività.

L'attenzione al bilanciamento della gestione della vita personale e lavorativa è confermata dalla scelta da parte del 56% degli associati di prevedere giornate aggiuntive per certe categorie di lavoratori (es. lavoratori fragili o genitori).

Il 13% degli associati che utilizza lo smart working riconosce il buono pasto e/o la mensa durante il lavoro agile ed il 6% riconosce un rimborso per le spese relative al consumo energetico/internet nelle giornate di lavoro agile.

Nel 2024 lo smart working risulta ampiamente diffuso tra gli Associati: solo il 20% delle aziende non lo adotta. Tra queste, nel 75% dei casi la scelta è motivata dalla natura delle attività che non si prestano al lavoro da remoto, mentre nel restante 25% pesa il timore di un calo della comunicazione interna.

## **7.2 Welfare aziendale in Italia**

Il welfare aziendale si afferma come leva strategica per sostenere benessere e potere d'acquisto. Sempre più personalizzato, evolve da strumento standard a modello flessibile, capace di rispondere a bisogni generazionali diversi. Nel retail, settore ad alto turnover, diventa fattore competitivo per attrarre e fidelizzare. Gli HR manager assumono così un ruolo chiave, trasformandosi in architetti del benessere organizzativo.

## **7.3 Welfare aziendale nella Distribuzione Moderna**

Le principali azioni di welfare previste dalle aziende associate riguardano:

- Orario flessibile (65%)
- Fondo pensionistico di categoria (60%)
- Convenzioni con fornitore di servizi welfare (60%)
- Corsi di formazione (55%)

# 8 Conclusione

## 8.1 Commento ai risultati dell'indagine

Lo studio offre una visione strategica delle dinamiche del Retail, con particolare attenzione alla gestione del capitale umano quale elemento determinante per la competitività e la crescita delle performance.

Nel 2024 i ricavi hanno registrato una crescita moderata, sostenuta da un incremento dei volumi, in un contesto di inflazione tornata su livelli contenuti. La redditività ha invece subito una contrazione, principalmente a causa dell'aumento del costo del lavoro, influenzato dal rinnovo del CCNL e dal riallineamento delle fasce retributive. Gli investimenti hanno ripreso slancio dopo la flessione del 2023, con un focus sulle nuove aperture e sul rinnovamento della rete di vendita, a conferma della volontà degli Associati di rafforzare la competitività e la differenziazione, senza trascurare digitalizzazione e sostenibilità.

Nel 2024 gli Associati hanno invertito la contrazione del 2023, tornando a investire con decisione. La crescita ha riguardato soprattutto le nuove aperture (+34%) e, in misura minore, l'ammodernamento degli spazi (+15%), riportando la rete di vendita al centro delle strategie. Parallelamente, resta significativa l'attenzione verso digitalizzazione e sostenibilità, a conferma di un approccio orientato alla competitività e al rinnovamento del settore.

Sul fronte occupazionale, la quota di contratti a tempo indeterminato rimane elevata e superiore alla media nazionale, a testimonianza dell'impegno verso la stabilità occupazionale. Il part-time continua a rappresentare una leva fondamentale per la gestione dei picchi di domanda, mentre il ricorso alla somministrazione si conferma marginale. L'occupazione femminile e giovanile mantiene livelli superiori alla media italiana, con progressi significativi nei percorsi di carriera delle donne e un rafforzamento delle politiche di Diversity, Equity & Inclusion. Restano tuttavia margini di miglioramento nella rappresentanza femminile nei ruoli manageriali, in particolare tra i quadri.

Il turnover complessivo si mantiene elevato, con segnali di "disengagement" e "quiet quitting" che richiedono interventi mirati. Le aziende stanno rispondendo con strategie di retention basate su welfare, flessibilità organizzativa e percorsi di sviluppo professionale. La formazione emerge come leva strategica: cresce sia in termini di investimenti sia di ore erogate, con un'attenzione particolare alle competenze digitali e all'omnicanalità, indispensabili per affrontare la

trasformazione tecnologica e organizzativa. Parallelamente, l'assenteismo mostra un lieve incremento, trainato soprattutto dalle assenze per malattia, confermando la centralità del tema del benessere organizzativo. In questo contesto, le imprese stanno rafforzando iniziative di welfare e modelli di lavoro più flessibili, con l'obiettivo di ridurre lo stress, migliorare il clima aziendale e sostenere la motivazione dei dipendenti.

Lo smart working si conferma ampiamente diffuso e regolamentato, con l'80% delle aziende che lo adottano e con benefici tangibili sul benessere dei dipendenti e sul bilanciamento vita-lavoro. La crescente sperimentazione di formule più flessibili – dalla modulazione dei giorni di lavoro agile alla possibilità di scegliere il luogo della prestazione – evidenzia come il lavoro da remoto stia diventando parte integrante dei modelli organizzativi. Parallelamente, le iniziative di welfare aziendale si evolvono verso soluzioni sempre più personalizzate e adattabili alle diverse esigenze generazionali, rafforzando l'attrattività del settore e la capacità di fidelizzare le risorse. In questo scenario, l'innovazione dei modelli organizzativi – basata su flessibilità, inclusione e benessere – si afferma come fattore competitivo decisivo per attrarre talenti e sostenere la retention, contribuendo a migliorare il clima aziendale e a ridurre fenomeni di stress e disaffezione.

In sintesi, il 2024 ha mostrato come la Distribuzione Moderna sia resiliente, impegnata a coniugare stabilità occupazionale e innovazione. Le sfide legate al costo del lavoro, al turnover e al disengagement richiedono un approccio sempre più integrato, che valorizzi le persone attraverso percorsi di crescita, inclusione e benessere. Nel breve periodo, l'attenzione rimane alta sull'andamento dei consumi e sul clima di fiducia dei consumatori, fattori determinanti per sostenere la crescita e consolidare la competitività delle aziende del settore.

# Fonti

1. **Istat**, 2023, 2024
2. **PwC**, Retail Monitor, 2024
3. **EuroCommerce** – *Delivering a dynamic single market and sustainable growth: A Manifesto for Retail and Wholesale, 2024*; *State of Retail - Europe: Transition and transformation in nongrocery retail 2025 (Non Food Europeo e Omnichannel)*, 2025
4. **II Sole24ore** – «L'e-commerce conquista il Food: vendite online di alimentari a quota 4.16 miliardi di euro». 2024; *Randstad porta in Italia I primi 400 lavoratori immigrati formati all'estero*, 15/04/2025
5. **Ipsos e Federdistribuzione** – *La reputazione e l'attrattività lavorativa della distribuzione moderna*, 2024
6. **Osservatorio statistico INPS**, 2024, 2023
7. **Confindustria** – *Indagine Confindustria sul lavoro, 2025 (su dati 2024)*
8. **Altis e Federdistribuzione** – *Osservatorio Diversity, Equity & Inclusion nella Distribuzione Moderna*, 2024
9. **Istituto europeo per la gender equality** – *Gender equality index, 2024*
10. **Mark-up** – *Il benessere dei lavoratori nel retail: la situazione in Italia*, Oldani, F., 08/08/2025
11. **Gallup report** – *State of the Global Workplace, 2025*
12. **World Economic Forum** – *Future of Jobs Report (Retail and wholesale of consumer goods)*, 2025
13. **NOIDISTRIBUZIONE** – *Retail e Gen Z: attrarre, coinvolgere e far crescere i talenti del futuro* 08/08/2025
14. **Censis** – *Eudaimon – VII Rapporto sul welfare aziendale in Italia*, 2024
15. **Edenred** – *Osservatorio Welfare*, 2025
16. **Randstad** – *Workmonitor*, 2025

## Indice delle figure

Figura 1 - Ricavi, Costi Totali, Costo del Lavoro, Variazione % dal 2018 (base 100), Panel All (19 aziende).....	4
Figura 2 - Ricavi, Costi Totali, Costo del Lavoro, Variazione % dal 2018 (base 100), Panel Food (11 aziende), Non Food (8 aziende).....	5
Figura 3 – Marginalità, Panel All (19 Aziende), Food (11 Aziende), Non Food (8 Aziende) .....	5
Figura 4 – Investimenti totali – Variazione % dal 2018 (base 100), Investimenti/Ricavi (%), Panel All (16 aziende), Food (9 aziende), Non Food (7 aziende) .....	6
Figura 5 – Investimenti totali, Variazione % da 2018 (base 100) e suddivisione percentuale per tipologia (%), Panel All (16 aziende) .....	6
Figura 6 - Totale Headcount, Variazione % da 2018 (base 100) vs Suddivisione percentuale (%), Panel All (20 aziende), Food (12 aziende), Non Food (8 aziende).....	7
Figura 7 - Addetti per tipologia di contratto, Suddivisione percentuale (%), Panel All (17 Aziende).....	8
Figura 8 - Addetti per fasce d'età, Suddivisione percentuale (%), Panel All (18 Aziende).....	8
Figura 9 - Addetti per titolo di studio, Suddivisione percentuale (%), Panel All (12 Aziende) .....	8
Figura 10 - Anzianità media dei dipendenti, Suddivisione percentuale (%), Panel All (15 Aziende).....	9
Figura 11 - Percentuale di contratti part-time (%), (Dato puntuale sul 2024 con panel allargato - Totale Forza Lavoro: 30 aziende, 16 Food, 14 Non Food; Donne: 30 aziende, 16 Food, 14 Non Food) .....	9
Figura 12 - Percentuale ore in somministrazione lavorate sul totale ore lavorate (%), Panel All (10 aziende), Food (6 aziende), Non Food (4 aziende) .....	10
Figura 13 - Percentuale di occupazione femminile (%), (Dato puntuale sul 2024 con panel allargato - 31 aziende, 17 Food, 14 Non Food) .....	11
Figura 14 - Percentuale di donne suddivise per tipologia contratto e fasce d'età (%), (Dato puntuale sul 2024 con panel allargato – 31 aziende) .....	11
Figura 15 - Percentuale di donne suddivise per tipologia contratto e fasce d'età (%), (Dato puntuale sul 2023 con panel allargato – 31 aziende) .....	11
Figura 16 - Quadri e Dirigenti, Suddivisione percentuale per gender (%), (Dato puntuale sul 2024 con panel allargato – 30 aziende) .....	12
Figura 17 – Assenteismo su totale ore lavorabili, Panel All (13 Aziende) .....	13
Figura 18 - Turnover (%), Panel All (15 aziende), Food (10 aziende), Non food (5 aziende).....	15
Figura 19 - Percentuale dimissioni e licenziamenti, Variazione % dal 2018 (base 100), Panel All (19 aziende), Food (11 aziende), Non Food (8 aziende) .....	16
Figura 20 - Percentuale assunzioni (Assunzioni/Headcount totali), Variazione % dal 2018 (base 100), Panel All (16 aziende), Food (11 aziende), Non Food (5 aziende) .....	17
Figura 21 - Investimenti e ore di formazione, Variazione % dal 2018 (base 100) vs Suddivisione percentuale (%), Panel All (12 aziende) .....	21
Figura 22 - Investimenti (a sinistra) e ore di formazione (a destra) per FTE, Variazione % dal 2018 (base 100), Panel All (12 aziende) .....	22