

## Sintesi Report Osservatorio Lavoro DMO

### 1. Sintesi del Rapporto Federdistribuzione sull'Invecchiamento della Forza Lavoro nel Retail

Il rapporto analizza il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione e le sue conseguenze sulla forza lavoro, con particolare riferimento alle imprese della Distribuzione Moderna in Italia. Il tema è centrale, poiché l'aumento della vita media e il calo delle nascite stanno modificando profondamente la struttura demografica, con un aumento significativo della popolazione senior. Secondo i dati più recenti dell'OECD (2024), in Italia, il rapporto tra over 65 e popolazione in età lavorativa (20-64 anni) è superiore alla media europea, rendendo il fenomeno particolarmente rilevante per il mercato del lavoro.

L'indagine è stata condotta su un campione di **15 grandi imprese del settore retail**, che rappresentano una quota significativa dell'occupazione complessiva (circa 85 mila lavoratori). L'analisi distingue tra lavoratori impiegati nelle **funzioni operative** e quelli nelle **funzioni di sede**, al fine di cogliere le specificità delle diverse attività aziendali.

Dai dati emerge che l'invecchiamento della forza lavoro è un fenomeno diffuso ma non uniforme. La presenza di **lavoratori over 50 è particolarmente elevata nel commercio al dettaglio alimentare**, dove rappresenta oltre un terzo degli occupati, mentre è più contenuta nel commercio al dettaglio non alimentare (17%) e nel commercio all'ingrosso (12%).

Nel complesso, **la maggioranza dei lavoratori senior è impiegata in funzioni operative** (circa il 90%), il che ha implicazioni importanti in termini di gestione dei carichi di lavoro, **ricambio generazionale e trasferimento delle competenze**.

Il profilo della forza lavoro evidenzia inoltre una **forte componente femminile**, soprattutto nel commercio al dettaglio, dove le donne rappresentano una quota significativa anche tra i lavoratori senior. Questo aspetto contribuisce a definire le caratteristiche del settore e pone ulteriori sfide per la gestione delle risorse umane.

Per quanto riguarda la **percezione dell'invecchiamento**, i lavoratori senior sono spesso considerati una risorsa per la trasmissione del know-how e per la stabilità organizzativa, ma persistono **stereotipi negativi** legati a una presunta minore capacità di adattamento, minore performance fisica e mentale. Questo fenomeno, noto come *ageismo*, rappresenta un ostacolo alla piena valorizzazione dei lavoratori più anziani.

Le principali criticità individuate riguardano la **gestione dei carichi di lavoro**, soprattutto nelle **funzioni operative**, e la difficoltà di adattamento ai cambiamenti organizzativi e tecnologici. I

lavoratori senior possono incontrare difficoltà nell'apprendere nuove competenze complesse o nell'adattarsi a mansioni diverse, anche se mantengono **buone capacità relazionali** e un forte contributo alla coesione aziendale.

Le imprese affrontano queste sfide principalmente attraverso la **formazione e l'aggiornamento delle competenze**, considerati lo strumento più importante per gestire l'invecchiamento della forza lavoro. In termini di sviluppo dei percorsi di carriera, nelle **funzioni operative** emerge un impegno significativo: la maggioranza delle imprese promuove il cambiamento di ruolo in connessione con le competenze acquisite, l'uso del ruolo di tutor, strumenti di bilancio delle competenze e iniziative di aggiornamento.

Nel campo dell'Age Management, le aziende adottano diverse strategie per **sostenere la produttività e le carriere dei lavoratori senior**. Tra queste si segnalano la promozione del lavoro di gruppo, il rafforzamento dell'autonomia, il coinvolgimento dei lavoratori nei processi di sviluppo aziendale, il **trasferimento intergenerazionale delle competenze** e l'uso di strumenti per la valutazione e lo sviluppo professionale, come il bilancio delle competenze e i percorsi di ri-orientamento.

Emergono però differenze significative tra funzioni operative e di sede. Nelle **funzioni operative**, le **soluzioni organizzative** sono più limitate, con una prevalenza di flessibilità oraria e poche possibilità di lavoro da remoto, a conferma della difficoltà di introdurre modalità organizzative di questo tipo in mansioni che richiedono presenza fisica continuativa e continuità del ciclo produttivo. Nelle **funzioni di sede**, invece, è maggiore l'apertura a forme di lavoro innovativo, come smart working e telelavoro, che favoriscono la conciliazione tra vita privata e lavoro.

Per quanto riguarda la **gestione dell'uscita dal lavoro e il pensionamento**, il quadro appare ancora poco strutturato. Le misure principali riguardano la **riduzione o rimodulazione dell'orario di lavoro**, mentre risultano più residuali le esperienze di **prepensionamento** così come sono poco diffusi strumenti più avanzati, come iniziative per valorizzare le competenze dei lavoratori anche dopo l'uscita. Ne deriva un approccio episodico e frammentario, più orientate alla gestione immediata che a una strategia organica di Age Management.

Infine, nella maggior parte dei casi non esiste un **confronto strutturato con i sindacati** sulle esigenze specifiche del personale senior. In diverse aziende l'assenza di rappresentanze sindacali rende di fatto impossibile il confronto; ciò potrebbe suggerire l'opportunità di **sviluppare strumenti alternativi di ascolto e coinvolgimento**, così da promuovere politiche aziendali più inclusive e mirate.

Nel complesso, il rapporto evidenzia che l'invecchiamento della forza lavoro rappresenta sia una sfida sia un'opportunità. Da un lato richiede interventi per adattare l'organizzazione del lavoro, aggiornare le competenze e garantire la sostenibilità delle carriere; dall'altro offre la

possibilità di valorizzare il capitale umano, favorire il trasferimento di conoscenze e costruire modelli organizzativi più inclusivi.

Per affrontare efficacemente questa transizione, è necessario sviluppare politiche di gestione delle risorse umane più strutturate, contrastare gli stereotipi legati all'età e promuovere una cultura aziendale orientata all'integrazione tra generazioni, in modo da trasformare l'invecchiamento in una leva di competitività e innovazione.

## *2. Sintesi del Rapporto Federdistribuzione sull'Utilizzo dell'Intelligenza Artificiale nel Retail*

Il rapporto analizza il livello di diffusione dell'intelligenza artificiale (IA) e delle tecnologie digitali nelle grandi imprese della Distribuzione Moderna in Italia, con particolare attenzione all'impatto sulla forza lavoro over 50.

L'indagine coinvolge **11 grandi aziende, per un totale di oltre 61.000 lavoratori**, di cui circa un terzo ha più di 50 anni. La quota prevalente svolge **funzioni operative** (circa l'82%), mentre i restanti sono impiegati in **funzioni di sede**.

In generale, le imprese mostrano una **forte consapevolezza strategica** rispetto all'importanza della digitalizzazione, ma si trovano **ancora in una fase iniziale** di implementazione. Le principali tecnologie – come cloud computing, big data, cybersecurity e strumenti digitali per il marketing – sono per lo più “in programma”, piuttosto che già diffuse su larga scala. Ciò evidenzia una **transizione in corso**, che richiede investimenti in competenze, governance e infrastrutture.

Per quanto riguarda i lavoratori senior, le imprese riconoscono il **valore delle loro competenze ed esperienza**, soprattutto nelle funzioni di sede. Tuttavia, emergono criticità nelle funzioni operative, dove una parte delle aziende ritiene le competenze non pienamente adeguate ai cambiamenti tecnologici. Di conseguenza, si evidenzia la necessità di rafforzare competenze digitali, tecniche e trasversali (problem solving, teamwork e relazioni con la clientela).

Le nuove tecnologie comportano anche importanti **cambiamenti organizzativi**. La maggior parte delle imprese prevede l'adattamento dell'organizzazione interna e un aumento degli investimenti in formazione. L'upskilling (aggiornamento delle competenze) è lo strumento principale, mentre il reskilling (riqualificazione) è utilizzato in modo più mirato.

L'adozione dell'**intelligenza artificiale** è già presente in oltre la metà delle imprese analizzate, anche se in modo eterogeneo. Le applicazioni più diffuse includono il riconoscimento vocale e visivo, l'analisi dei dati con machine learning e l'automazione dei processi. Tecnologie più avanzate come la robotica autonoma risultano invece poco utilizzate.

L'IA viene impiegata soprattutto nei **processi interni: logistica, contabilità e amministrazione sono gli ambiti più avanzati**, mentre marketing e vendite rappresentano un'area in forte sviluppo, orientata alla personalizzazione dei servizi. Nel complesso, **le imprese privilegiano applicazioni che supportano le attività umane piuttosto che sostituirle**.

Per quanto riguarda **l'impatto sui lavoratori senior**, emerge una percezione ambivalente. Da un lato, l'IA è vista come uno **strumento utile a ridurre il carico fisico e migliorare le condizioni di lavoro**, soprattutto per le funzioni operative; dall'altro, si temono rischi di marginalizzazione, perdita di ruolo e aumento della pressione sulle performance. Sono inoltre presenti preoccupazioni legate a possibili discriminazioni legate all'età.

Le **strategie per mitigare questi rischi** risultano ancora poco sviluppate. Solo poche imprese hanno adottato interventi come percorsi di formazione dedicati, mentoring o iniziative per valorizzare le competenze dei lavoratori senior. Anche strumenti più avanzati, come audit dei sistemi di IA per evitare bias discriminatori o coinvolgimento dei lavoratori anziani nella progettazione delle tecnologie, risultano poco diffusi.

Nel complesso, il rapporto evidenzia come l'intelligenza artificiale rappresenti una grande opportunità per il settore retail, ma richieda politiche più strutturate per garantire un'adozione inclusiva e sostenibile. In particolare, risulta fondamentale investire nella formazione continua, valorizzare l'esperienza dei lavoratori senior e promuovere una cultura organizzativa attenta all'inclusione, al fine di evitare nuove disuguaglianze e sfruttare pienamente il potenziale dell'innovazione tecnologica.