

Gestire le risorse umane nel tessile in Italia: fra tradizione e necessità di innovazione

Marcello Oggioni*, Viviana Meschitti†

Sommario: 1. Introduzione – 2. Il contesto – 3. HR management e valorizzazione delle imprese - 4. Metodologia – 5. Risultati – 5.1 Panoramica sulla governance delle aziende e il ruolo HR - 5.2 Panoramica sul sistema risorse umane e i fabbisogni di personale - 5.3 Reclutamento e formazione - 5.4 Valorizzazione e sviluppo 6. Conclusioni - Bibliografia

Abstract

The study focuses on human resource management (HR) in the case of Italian textile industry. The textile industry has a major role in the Italian economy; however, it must deal with major shifts at international and national levels. Recruitment and retention of personnel is becoming a critical issue, given the “skill mismatch” affecting the industry. The research investigates how a sample of 39 Italian companies organize their HR function and manage their staff, with a focus on recruitment, retention and training. The studied companies are mostly SMEs, many of them family companies, which well represent this industry. In 54% of the cases there is an HR manager, in the other cases the HR function is in the hands of the owners. HR practices are characterized by a conservative approach and seem to lack a long-term perspective, with important processes such as retention and employer branding playing a limited role.

Keywords: risorse umane; industria tessile; valorizzazione capitale umano

1. Introduzione

L'industria tessile italiana si trova a dover affrontare un passaggio epocale tra nuove richieste del mercato, spostamento della produzione a livello internazionale, e

* **Marcello Oggioni** è un ricercatore indipendente che svolge la propria attività in una primaria azienda meccanotessile internazionale.

† **Viviana Meschitti** è Professoressa Associata di Organizzazione Aziendale presso il Dipartimento di Scienze aziendali dell'Università degli Studi di Bergamo; e-mail: viviana.meschitti@unibg.it

Arrivato il 14/6/2024; approvato l'11/12/2024.
DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2025.1.1660

la conseguente esigenza di sperimentare nuovi approcci alla gestione delle risorse umane.

Da un lato, il settore è particolarmente sensibile a mutamenti del mercato e del contesto, sia nazionale che globale (Casadei, 2024). Ad esempio, negli ultimi cinque anni nel settore vi sono stati diversi momenti di crescita alternati a forti contrazioni (Benecchi, 2024). La ristrutturazione dovuta alla crisi pandemica ha portato ad una fuoriuscita considerevole di competenze chiave, anche a causa del pensionamento anticipato di collaboratori con grande esperienza. Il processo di ricambio generazionale si era già rallentato in precedenza, e la sensibilità del settore alle congiunture economiche non incentiva le aziende ad investire in formazione (Aversa et al., 2015). Inoltre, il fabbisogno di personale nell'industria tessile in Italia non trova necessariamente un'offerta soddisfacente nella scuola secondaria di secondo grado e nelle università (Beghelli, 2023). E' pur vero che il settore risulta poco attraente anche a causa delle basse remunerazioni, inferiori rispetto alla media nazionale e ad altri settori quali meccanica, metalmeccanica o logistica (JobPricing, 2024).

D'altra parte, le aziende tessili italiane, grazie a flessibilità ed alto livello di innovatività, sono attraenti per il mercato e molto competitive in alcuni segmenti (Pieraccini, 2024). Il processo di reclutamento del personale è quindi fondamentale, a maggior ragione poiché tendenzialmente l'offerta di lavoro è superiore alla domanda. Sono richieste figure a tutti i livelli, dai più operativi a quelli più qualificati. Rispetto al passato, inoltre, le aziende devono strategicamente e costantemente identificare le conoscenze e le abilità chiave per mantenere un livello di eccellenza che le faccia rimanere globalmente competitive (Magni & Noè, 2017).

Questa ricerca vuole indagare come le aziende tessili italiane si servano degli strumenti di gestione delle risorse umane (pratiche HRM), per reclutare, formare, valorizzare e trattenerne i propri collaboratori, tenendo conto delle sfide che già sollecitano questa industria. La letteratura scientifica sottolinea la rilevanza di un sistema integrato di pratiche di reclutamento, sviluppo e valorizzazione del personale, per la performance aziendale (Appelbaum et al., 2000; Jiang et al., 2012) ed il benessere dello staff (Ho & Kuvaas, 2020; Peccei & Van De Voorde, 2019), nonché l'importanza di allineare questo sistema al contesto di riferimento (Boon et al., 2009; Boxall & Macky, 2009). Vista la limitata letteratura empirica sulla gestione delle risorse umane (HRM) nel settore tessile italiano, la ricerca qui presentata ha un carattere esplorativo: un campione di 39 aziende italiane ha partecipato ad un'indagine che ha raccolto dati chiave riguardo l'azienda e le politiche del personale, andando in particolare ad indagare i sistemi di reclutamento e valorizzazione delle risorse umane.

L'articolo si svolge come segue: ad una breve presentazione del contesto della ricerca (settore tessile), segue una breve rassegna della letteratura HRM, con particolare riferimento a studi empirici nell'ambito tessile o nel contesto italiano. L'articolo presenta successivamente una sezione metodologica, una che mostra i risultati, ed infine, delle conclusioni e raccomandazioni volte ad aziende ed attori del settore tessile.

2. Il contesto

Il settore tessile e moda in Italia (escludendo il settore accessorio) è formato da 41.380 aziende che occupano 372.600 addetti e rappresenta per il Paese uno dei pilastri della propria economia ed una voce importante per l'export nazionale, contribuendo in modo determinante al surplus commerciale italiano. L'export ha raggiunto i 38.681 mln di euro nel 2023, in crescita rispetto al 2022; il saldo commerciale si è attestato a 11.533 mln di euro nel 2023, contro 9.818 mln nel 2022 (Centro Studi Confindustria Moda). Dal bilancio preconsuntivo 2023 risulta un fatturato totale di 11.873 mln (+4,9% sul 2022) (Centro Studi Confindustria Moda, 2024). L'abbigliamento, insieme ad alimentare, arredamento e automazione, rappresenta uno dei settori cosiddetti "4A" che trainano il Made in Italy nel mondo.

Nonostante il settore tessile sia stato uno dei più esposti alla globalizzazione ed abbia visto la delocalizzazione di gran parte della produzione di base in Paesi a basso costo del lavoro, l'Italia si contraddistingue per la produzione di alta gamma; inoltre, negli ultimi anni le aziende italiane hanno lavorato per far crescere ulteriormente il livello qualitativo dei propri prodotti, attraendo i grandi brand del lusso che producono o acquistano in Italia i propri prodotti. Possiamo senz'altro affermare che la reputazione del Made in Italy, già consolidata in questo campo, ne è uscita ulteriormente rafforzata. La caratteristica particolare dell'industria tessile italiana è quella di coniugare estro e una sorta di artigianalità delle produzioni in un contesto industriale al massimo livello tecnologico; in questo settore, infatti, l'aspetto umano del "saper fare" è ancora essenziale e difficilmente automatizzabile rispetto ad altri settori produttivi. Le competenze si sono tramandate di generazione in generazione anche grazie ai distretti, ma in questo momento storico l'intera filiera si sta trovando in seria difficoltà nell'affrontare una serie di sfide.

Nel biennio 2020-2021, a causa del generale rallentamento degli ordini dovuto alla pandemia di Covid-19, molte grandi aziende sono state costrette a ridurre il numero degli addetti, sia mediante prepensionamenti sia con altre forme di tutela dei lavoratori (Crivelli, 2021). La fuoriuscita repentina di collaboratori prossimi alla pensione, e quindi di grande esperienza, non ha permesso quello che avrebbe dovuto essere il passaggio naturale di competenze ai lavoratori più giovani. Successivamente, le attività sono tornate ai livelli pre-pandemia, se non superiori, e le aziende si sono trovate in una situazione di carenza importante di collaboratori (Beghelli, 2023). A questa fase di forte crescita segue ora una contrazione (Casadei, 2024; Pieraccini, 2024). In questo scenario, diventa prioritario il lavoro di gestione delle risorse umane, ed in particolare identificare, sviluppare e trasferire le competenze chiave.

Il rapporto del Sistema Informativo Excelsior di Unioncamere che analizza gli scenari previsti sui fabbisogni occupazionali e professionali italiani a medio termine (2023-2027) pone l'attenzione sull'intersezione di tre megatrends che ridefiniranno la struttura occupazionale del prossimo futuro: la trasformazione digitale, la transizione ambientale e la transizione demografica (Excelsior, 2023). La rivoluzione digitale impatterà in modo profondo sul mercato del lavoro portando alla scomparsa di molti lavori routinari, sia semplici che complessi, ma creerà nuove figure professionali con competenze diverse, più articolate e variegate. La transizione

ambientale favorirà lo sviluppo di opportunità occupazionali legate alle tecnologie rinnovabili ed i settori energivori, che, per poter effettuare la transizione verde, potrebbero necessitare di importanti fenomeni di ristrutturazione e di rinnovamento delle risorse umane. Per quanto riguarda la transizione demografica, continua il trend di invecchiamento della popolazione, che influenzerà sia la composizione della forza lavoro (che sarà sempre più multigenerazionale) sia i modelli di consumo e di spesa, per portare ad un peso sempre maggiore della cosiddetta *silver economy*. Il rapporto sottolinea che tutti questi trends porteranno ad un rilevante cambiamento delle competenze richieste dal mercato del lavoro, e le competenze tecniche dovranno essere affiancate da competenze trasversali. Il rapporto evidenzia inoltre che gli effetti degli investimenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) porteranno ad un incremento dell'economia e dell'occupazione, ma con possibili colli di bottiglia per problemi di mismatch o carenza di competenze.

Infine, vi è il fenomeno denominato "grandi dimissioni", inizialmente rilevato nel 2021 negli Stati Uniti, e successivamente anche in Europa: esso è stato acuito dalla crisi pandemica, che ha portato molte persone a ripensare il proprio stile di vita e di conseguenza il proprio rapporto con la situazione lavorativa. Questo fenomeno ha portato un numero rilevante di lavoratori a lasciare volontariamente il proprio posto di lavoro in un breve periodo tempo, anche senza aver già trovato una nuova occupazione, stravolgendo le statistiche che analizzano il normale turnover in azienda. Attualmente, in Italia, questo fenomeno sta interessando soprattutto i lavoratori più giovani e quelli impiegati nel settore terziario (Cavalcoli, 2023). Il più recente sondaggio di Randstad "HR trends & salary survey" su un campione di 215 HR manager e 963 lavoratori, riporta che nel 44% delle aziende intervistate le dimissioni sono aumentate negli ultimi 12-18 mesi soprattutto tra i lavoratori tra i 25 e i 40 anni. Nel 76% dei casi sono stati i lavoratori a dimettersi a causa di: insoddisfazione degli incarichi (47%), mancanza di interesse negli stessi (34%), mancanza di obiettivi chiari e condivisi (30%). Maria Pia Sgualdino, head of Randstad Professionals, ritiene che le persone oggi non siano più disposte a sopportare ambienti di lavoro "poco sani", sia dal punto di vista fisico che emotivo, e che le aziende debbano diventare "umanocentriche" (Randstad, 2023). La presente ricerca mira quindi a comprendere in quale misura le pratiche HRM nel settore tessile siano pure influenzate dalle tendenze caratterizzanti il contesto, quali ad esempio *skill mismatch*, digitalizzazione e grandi dimissioni, e se, coerentemente con una prospettiva "umanocentrica", vi sia un'attenzione verso lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse umane.

3. HRM e valorizzazione delle persone

La letteratura in ambito HRM strategico, in particolare l'approccio noto come scuola *best practice* o universalista, evidenzia l'importanza di pratiche sistematiche di attrazione, selezione, sviluppo e valorizzazione del personale in un'ottica di performance economica (Coggiola et al., 2017; Ho & Kuvaas, 2020; Saridakis et al., 2017), e, più ampiamente, di immagine dell'azienda come datore di lavoro (Kanwal & Van Hoye, 2024). Ad esempio, il modello AMO individua tre fattori su cui dovrebbe far

leva un sistema HRM per garantire la performance organizzativa: le abilità dello staff, la sua motivazione, e le opportunità di partecipazione (Blumberg & Pringle, 1982; Bos-Nehles et al., 2023). Un sistema HRM può quindi essere progettato così da favorire la condivisione delle conoscenze chiave (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2012; Santoro & Usai, 2018), la creatività e l'innovazione (Adla & Gallego-Roquelaure, 2024; Jebali & Meschitti, 2021), la motivazione ed il benessere degli impiegati (Hauff et al., 2020; Mazzei, 2018), ed abbassare il tasso di abbandono (Kalia et al., 2024; Van Dierendonck et al., 2016). Un altro filone della letteratura, noto come scuola *best fit* o approccio contingente, sottolinea però che un sistema ben integrato di pratiche HRM può non essere sufficiente a garantire la performance, se queste pratiche non rispondono alle esigenze del contesto (istituzionale e di mercato) di riferimento (Boon et al., 2009; Boselie et al., 2001; Schuler & Jackson, 1987). Per un settore come quello tessile, sollecitato da diverse sfide, può quindi essere particolarmente importante lavorare su dei sistemi HRM in un'ottica di allineamento al contesto.

La letteratura scientifica sul settore tessile italiano, seppure limitata, suggerisce che il settore si contraddistingue per uno sviluppo ed applicazione di pratiche HRM non sempre sistematiche o innovative, sia in un'ottica *best fit* che in un'ottica *best practice*. Ad esempio, in una prospettiva *best fit*, il settore è stato piuttosto lento a rispondere al problema del cosiddetto *skill mismatch*, e solo negli anni più recenti sono state create delle Academy, cioè dei percorsi formativi altamente professionalizzanti e congiuntamente progettati da più attori del settore, che hanno l'obiettivo di colmare lo *skill mismatch* e di rendere il settore più attrattivo (Casadei, 2022; Tucci, 2024). In una prospettiva *best practice*, è importante sottolineare che tradizionalmente il settore investe meno pure in formazione interna, rispetto ad altri settori (Aversa et al., 2015).

Il dibattito più recente ha evidenziato l'importanza di un approccio sostenibile alla gestione delle risorse umane per il futuro del tessile in Italia (Magni & Noè, 2017). Questo approccio potrebbe essere visto come una sorta di *trait d'union* fra le due scuole di pensiero discusse sopra, poiché sottolinea come la funzione HRM dovrebbe promuovere e sviluppare la sostenibilità dell'azienda in ottica non solo finanziaria, ma anche organizzativa (cioè con un focus interno all'azienda stessa ed alla sostenibilità dei diversi processi e sistemi di gestione che la caratterizzano), sociale, ed ambientale (quindi conciliando focus interno e focus esterno) (Ehnert et al., 2013; Guerci et al., 2019). In Italia sono ancora presenti delle barriere all'implementazione di un approccio sostenibile: ad esempio, una cultura aziendale non ancora fortemente sensibile ai temi della sostenibilità, la mancanza di delega alla funzione HR per quanto riguarda il tema, ed un generale orientamento alle questioni di breve periodo (Liang et al., 2024). E' importante sottolineare che il settore tessile presenta un alto numero di piccole e medie imprese (PMI): tendenzialmente le PMI hanno dei sistemi HRM meno sviluppati rispetto alle grandi aziende sia per mancanza di risorse, sia per la maggior importanza data all'informalità delle relazioni (Harney et al., 2022). Inoltre, il settore si caratterizza anche per la forte presenza di imprese familiari, generalmente poco orientate a delegare le funzioni HR (Coggiola et al., 2017; Flamini et al., 2021). Ciò suggerisce che il settore ha alcune caratteristiche strutturali che

contribuiscono a renderlo poco sensibile all'importanza di sistemi HRM innovativi e sostenibili.

Come accennato in precedenza, le questioni HR che maggiormente attanagliano le aziende tessili italiane riguardano principalmente la fuoriuscita di personale (e quindi di competenze), e la limitata attrattività del settore, unita ad una povera offerta nel mondo del lavoro di profili tecnici qualificati. La letteratura internazionale ben sottolinea come l'uscita di personale da un'organizzazione tipicamente provochi la riduzione dello stock di conoscenza dell'organizzazione, impoverendola soprattutto a causa della perdita della conoscenza tacita che risiede in coloro che se ne vanno (Daghfous et al., 2023; Eckardt et al., 2014; Gul et al., 2012). La perdita di un collaboratore per l'organizzazione significa anche la perdita dei legami relazionali personali che esso ha sviluppato con i principali stakeholder di altre organizzazioni e che possono richiedere anni per essere ricostituiti (Burmeister & Deller, 2016; Serenko, 2022). Infine, l'uscita volontaria di impiegati può pure avere un "effetto contagio" sugli altri impiegati (Porter & Rigby, 2021).

L'impatto delle "grandi dimissioni" è un tema importante anche in Italia, dove alcune aziende iniziano ad appoggiarsi alla consulenza legale per trovare degli strumenti che permettano di trattenere i talenti. Carbonaro (2022) analizza come alcune aziende si stiano muovendo per trattenere risorse con importante know-how che, uscendo dall'azienda, potrebbero addirittura creare fenomeni emulativi danneggiando il team e favorendo la concorrenza. Secondo Carbonaro (2022) i metodi classici di *retention* basati sulla retribuzione e su strumenti di *benefit* sono solo il punto di partenza perché oggi i lavoratori hanno spostato l'attenzione su un livello di benessere lavorativo generale basato sull'equilibrio tra lavoro e vita privata: ad esempio, acquistano sempre maggiore importanza fattori come flessibilità dell'orario, lavoro da remoto, clima in azienda, controllo basato sui risultati e non sulla presenza in azienda. Attualmente però non vi sono evidenze a riguardo sul settore tessile.

Riassumendo, nell'industria tessile italiana possiamo intravedere l'esistenza di una dinamica per cui le numerose sfide che sollecitano il settore tendono a limitare gli sforzi di investimento in strumenti innovativi di gestione delle risorse umane, e le carenze in materia HRM non fanno che acuire la mancanza di attrattività del settore, già caratterizzato da salari tendenzialmente bassi. E' pur vero che una gestione strategica delle risorse umane potrebbe aiutare il settore a meglio affrontare le sfide che lo sollecitano, grazie al contributo di personale ben formato e valorizzato dalle aziende. La presente ricerca mira quindi a comprendere come le aziende tessili utilizzino dei sistemi HRM per reclutare, sviluppare, e valorizzare il personale, andando pure ad indagare alcuni aspetti strutturali (es. dimensione, organigramma), istituzionali (es. legame con le Academy o altri attori esterni), e di mercato (es. grandi dimissioni) caratterizzanti il settore.

4. Metodologia

La ricerca qui discussa è parte di un progetto più ampio, di natura esplorativa, sul tema dello sviluppo delle competenze nel settore tessile, che ha visto anche la partecipazione di istituti di formazione (es. ITS). In questo articolo il focus è su come le aziende utilizzino i sistemi HRM per reclutare personale qualificato, formarlo e svilupparlo, considerando anche gli aspetti strutturali e di contesto delle aziende; la ricerca esplora quindi sia temi legati ad una prospettiva *best practice*, che temi legati alla prospettiva *best fit*. Il primo autore conta 37 anni di esperienza nel settore, ed il suo profilo ha facilitato la ricerca empirica, in particolare nelle fasi di elaborazione del disegno di ricerca ed accesso al campo.

Le aziende partecipanti all'indagine sono produttrici di tessuti o di subbi per tessitura, sono dislocate su tutto il territorio nazionale ed è stato scelto di comprendere tutti i settori produttivi: abbigliamento, arredamento, tessile per la casa, foderame, denim, etichette, nastri e tessile tecnico. Alcune aziende si occupano della sola fase di preparazione/tessitura mentre altre più grandi gestiscono tutto il processo integrato. Non sono state incluse aziende con la sola filatura, tintoria/finissaggio e quelle operanti nei settori confezione e maglieria per una questione di accesso al campo. Si è scelto di focalizzarsi su aziende con più di 28 dipendenti in quanto in quelle più piccole l'imprenditore ricopre un ruolo centrale nell'organizzazione con l'accentramento della maggior parte delle funzioni. In tutto, sono state avvicinate 59 aziende, ma alcune hanno rifiutato la condivisione di dati, per cui il campione finale comprende 39 aziende, dalla dimensione media di 185 dipendenti (8 aziende hanno meno di 50 dipendenti, 19 hanno dai 50 ai 150 dipendenti, 12 hanno più di 150). Le aziende sono dislocate nel centro-nord d'Italia: 13 in Piemonte, 13 in Lombardia, 6 in Veneto, 6 in Toscana ed 1 in Abruzzo. Tra le aziende del campione 26 producono abbigliamento, 3 arredamento, 1 denim, 2 etichette, 2 foderame, 3 tessile per la casa, 1 tessuti tecnici ed 1 produce subbi. Tra le aziende del campione solo due sono completamente gestite da una struttura manageriale e fanno parte di un gruppo con due proprietà estere differenti, mentre nelle restanti è presente in azienda la proprietà italiana. Pur consapevoli dei limiti dovuti al campione esiguo, il processo di analisi ha operato una differenziazione secondo tipo di governance e dimensioni aziendali (distinguendo fra piccola, media e grande azienda), dato che queste caratteristiche sono rilevanti per la letteratura (Coggiola et al., 2017; Flamini et al., 2022).

I dati sono stati raccolti fra novembre 2022 e febbraio 2023, e alle aziende è stato chiesto di focalizzarsi sugli ultimi tre anni così da avere una comprensione migliore del peso del contesto di riferimento, in un'ottica *best fit*. La raccolta dati si è appoggiata ad un questionario, composto principalmente da domande chiuse. Il questionario è stato elaborato ispirandosi sia alla letteratura scientifica discussa sopra, sia alle evidenze riguardo gli sviluppi del settore. In un'ottica *best practice*, il questionario è andato a indagare i sistemi HRM interni ed alcune caratteristiche chiave delle aziende; in un'ottica *best fit*, il questionario ha cercato di approfondire il legame fra sistemi HR e fattori contestuali. Interviste preliminari con stakeholders del settore hanno contribuito ad aumentare la chiarezza del questionario e la sua

aderenza al contesto. Il questionario è stato distribuito in forma cartacea, per facilitare la compilazione soprattutto nei casi in cui le informazioni richieste comportassero una risposta da più persone. Nella quasi totalità dei casi, l'invio del questionario è stato preceduto da un colloquio telefonico o da un incontro in presenza con la proprietà, i direttori di produzione o i responsabili HR (i quali hanno compilato il questionario).

Il questionario è organizzato in tre sezioni:

- raccolta dati relativa alle dimensioni dell'azienda, alla situazione attuale e degli ultimi tre anni, presenza e collocazione dei responsabili HR nell'organigramma, e ruolo predominante della funzione HR;
- analisi dei processi di reclutamento e formazione dei collaboratori;
- domande relative alla valutazione, valorizzazione e sviluppo del personale.

5. Risultati

La presentazione dei risultati si articola lungo quattro sezioni: la prima descrive la governance ed il ruolo HR nelle aziende partecipanti; la seconda si focalizza sull'attuale situazione del personale e sui principali eventi, in termine di ricambio del personale, degli ultimi tre anni; la terza sezione si focalizza su reclutamento e formazione; la quarta, su valorizzazione del personale. L'analisi ha inizialmente tenuto conto sia della tipologia di governance, che delle sue dimensioni: le differenze più interessanti sono collegate alle dimensioni, per cui le sezioni sottostanti renderanno conto di principalmente di quest'ultimo aspetto (mentre la tipologia di governance sarà commentata solo quando rilevante). I risultati saranno presentati in forma aggregata ed anonima per rispettare la volontà delle aziende partecipanti.

5.1 Panoramica sulla governance delle aziende e il ruolo HR

Al fine di avere un quadro generale del sistema di governance è stato chiesto se l'azienda fosse guidata da un imprenditore o dalla sua famiglia, da un singolo manager o da una struttura manageriale. Emerge che il 74% delle aziende che hanno risposto è guidata da un imprenditore o dalla sua famiglia, il 5% è guidata da un singolo manager mentre il 21% sono guidate da una struttura manageriale (tabella 1).

Tabella 1: Tipologia delle aziende partecipanti e dimensioni in termine di addetti

	<50	50-150	>150	tot	%
Aziende guidate da struttura manageriale	0	13	8	8	21
Aziende guidate da singolo manager	0	1	1	2	5
Aziende famigliari	8	5	3	29	74
<i>totale</i>	<i>8</i>	<i>19</i>	<i>12</i>	<i>39</i>	<i>100</i>

Il questionario ha cercato di capire se in azienda sia presente la figura specifica di Responsabile delle risorse umane, quale titolo di studio abbia, la sua funzione nell'organigramma aziendale, a chi risponda direttamente e quante persone *full time equivalent* si occupano di HR oltre al Responsabile. È interessante sottolineare che questa è l'unica parte del questionario in cui sono pervenute risposte a volte poco chiare e discordanti e con dati a volte mancanti. Solo 14 aziende hanno risposto riguardo al titolo di studio del responsabile HR; solo 16 aziende hanno risposto riguardo la sua funzione nell'organigramma aziendale; solo 19 hanno specificato a chi risponde il responsabile HR nell'organigramma aziendale; e solo 21 aziende hanno fornito dati di quante persone *full time equivalent* si occupano di HR oltre al responsabile. In alcuni casi si rimanda a responsabili HR di gruppo, ma non è chiaro se sia presente una figura specifica in azienda. Alcune aziende hanno dato risposte multiple al posizionamento del HR nell'organigramma. Si è cercato di interpretare le risposte nel modo parso più corretto e in alcuni casi sono stati necessari chiarimenti mediante successivi colloqui, ma ciò non ha permesso di avere un quadro completo; i dati sotto riportati sono al netto delle implementazioni. Il 54% delle aziende del campione risulta avere nel proprio organigramma la figura specifica di Responsabile delle risorse umane; il 53% di questi possiede una laurea, il 14% un diploma mentre per il restante 33% le aziende non hanno risposto riguardo il titolo di studio. È stato analizzato quindi in quale tipologia di azienda (secondo dimensioni e struttura di governance) è maggiormente presente il responsabile HR. Per quanto riguarda le dimensioni, il ruolo di responsabile HR è maggiormente presente tanto più l'azienda è grande (Tabella 2): nella quasi totalità (83%) delle grandi aziende del campione vi è un responsabile HR, mentre la presenza di un responsabile HR è esigua nelle piccole aziende.

Tabella 2: Presenza di un responsabile HR e dimensioni aziendali

	N	%
Aziende piccole (meno di 50 addetti)	1	13
Aziende medie (50-150 addetti)	10	53
Aziende grandi (più di 150 addetti)	10	83
<i>Totale</i>	<i>21</i>	<i>54</i>

Per quanto riguarda la struttura aziendale, il responsabile HR risulta presente nel 45% delle aziende guidate dall'imprenditore o dalla sua famiglia, nel 50% delle imprese guidate da un singolo manager e nel 88% delle imprese guidate da una struttura manageriale (Tabella 3). Questi dati confermano l'ipotesi della scarsa propensione a delegare a terzi l'HR nelle aziende guidate da un titolare o dalla sua famiglia, rispetto a quelle con una governance guidata da manager.

Tabella 3: Presenza di un responsabile HR e tipologia di azienda

	N	%
Aziende guidate da struttura manageriale	7	88
Aziende guidate da singolo manager	1	50
Aziende famigliari	13	45
<i>totale</i>	<i>21</i>	<i>54</i>

I dati indicano come le aziende tessili italiane abbiano una concezione "tradizionale" della funzione di HR che si occupa per i due terzi delle aziende prevalentemente di amministrazione del personale (Tabella 4). Oltre al Responsabile HR il 57% delle aziende ha altre persone che si occupano di risorse umane per una media di 2,4 *full time equivalent* (valore massimo 5 indicato da 3 aziende).

Tabella 4: Funzione del responsabile HR in azienda

	%
Amministrazione del personale	64
Direzione e sviluppo delle risorse umane (con un'ottica strategico-sistemica integrata nella direzione aziendale)	33
Gestione del personale (con autonomia specialistica e politica)	0

5.2 Panoramica sul sistema risorse umane e i fabbisogni di personale

Per quanto riguarda i fabbisogni di personale, il 90% delle aziende prevede di assumere collaboratori nei prossimi sei mesi in numero pari al 3,2% rispetto al numero dei dipendenti attuali.‡ Riportiamo le percentuali risultanti dalle scelte per ciascuna opzione proposta, distinguendo le aziende secondo la loro dimensione (Tabella 5):

‡ Cinque aziende tra quelle che hanno indicato di aver bisogno di risorse umane nei prossimi sei mesi non ne hanno specificato il numero, la percentuale tiene conto solo di quelle che hanno fornito questo dato.

Tabella 5: Motivazione assunzioni previste nei prossimi 6 mesi (valori espressi in percentuale)

	<50	50-150	>150	Valore medio %
Sostituzione di previsti pensionamenti	43	65	70	60
Sostituzione di personale già fuoriuscito e non ancora rimpiazzato	43	47	80	54
Aumento previsto dei volumi di produzione	43	35	30	34
Introduzione di nuovi ruoli non previsti attualmente in azienda	57	12	30	26
Altro	0	12	10	9
Elevato turnover	0	6	0	3
Sostituzione di personale assente in permesso per lungo periodo	0	0	0	0

Dai dati emerge che la stragrande maggioranza delle imprese si troverà a breve a dover gestire la formazione di personale in entrata. Oltre un'azienda su due dovrà assumere per sostituire collaboratori già usciti e non ancora rimpiazzati, in particolare le grandi aziende. Una percentuale ancora più alta di aziende si troverà ad assumere collaboratori nel breve periodo per sostituire previsti pensionamenti, ed anche in questo caso le medie e grandi aziende sembrano quelle che maggiormente si trovano in situazione d'urgenza e che quindi dovranno gestire con attenzione il passaggio di competenze. Le piccole aziende si trovano piuttosto di fronte all'esigenza di introdurre nuovi ruoli, inizialmente non previsti. Durante le interviste è emersa l'intenzione di inserire nuovi ruoli in azienda attualmente non previsti e dovuti principalmente ad una maggiore attenzione alla sostenibilità. Inoltre, da gennaio 2020 il 97% delle aziende ha subito l'uscita di personale a fine carriera per una percentuale pari al 4,0% se rapportata al livello occupazionale del 2023; quattro aziende del campione hanno avuto uscite di personale importanti superiori al 10% in questo lasso di tempo. Pensionamenti e prepensionamenti portano per un'azienda a perdita di competenze ed esperienze acquisite negli anni e dovrebbero essere gestiti con la relativa attenzione e programmazione.

Il questionario ha voluto indagare se le aziende avessero la percezione di essere toccate dalle "grandi dimissioni"; ne è emerso che solo il 28% delle aziende interpellate ha avuto questa percezione. È stato chiesto nello specifico se da gennaio 2020 si siano state registrate dimissioni volontarie da parte dei dipendenti e, in caso affermativo, di quante unità. Dalle risposte è emerso che l'82% delle aziende è stata interessata da dimissioni volontarie in una percentuale media pari al 6,0% se rapportata al livello occupazionale del 2023. Sei aziende hanno avuto un numero di dimissioni volontarie superiori al 10% di questo valore di cui due del 20% (i dati di

un'azienda che ha avuto una fuoriuscita importante di personale dovuta alla difficile situazione societaria e finanziaria in cui si è trovata sono stati volutamente omessi). Da questi dati la situazione generale non sembra essere critica anche perché alcune fuoriuscite di collaboratori sono riconducibili alla difficile fase della pandemia con parziale riorganizzazione delle aziende. Nella tabella 6 è indicata la percentuale relativa alle motivazioni di dimissioni attribuite al fenomeno in questione per ciascuna delle sei opzioni proposte (le dimensioni aziendali sono tralasciate in quanto non rilevanti in questo caso):

Tabella 6: Motivazioni attribuite al fenomeno delle “grandi dimissioni” da parte delle aziende interessate (28% del campione).

	%
Motivazione economica	45
Esigenza di cambio di stile di vita da parte del collaboratore	36
Passaggio ad un'azienda con maggiore appeal	27
Disinteresse/insoddisfazione delle mansioni	18
Conciliazione lavoro/vita familiare	9
Mancanza di crescita professionale	9
Altro	9

Un altro tema importante riguarda come la pandemia abbia influito sulla perdita di risorse che le aziende hanno alienato nel periodo dell'emergenza pandemica; quindi, è stato chiesto se, da gennaio 2020, l'azienda abbia incentivato l'esodo di personale tramite contratti di espansione o simili e, in caso affermativo, di quante unità. Dai dati raccolti risulta che il 10% delle aziende ha incentivato l'uscita di collaboratori in una percentuale pari al 1,9% se rapportata al livello occupazionale. Occorre puntualizzare che questo dato non riflette interamente il settore, perché almeno cinque grandi aziende a cui è stato inviato il questionario e che non hanno risposto hanno incentivato, anche con numeri importanti, l'uscita di collaboratori con questi strumenti durante il periodo pandemico. Queste stesse grandi aziende hanno dovuto successivamente assumere di nuovo un numero importante di collaboratori per far fronte all'incremento di lavoro post pandemico.[§] Sarebbe molto interessante analizzare le dinamiche con cui queste grandi aziende hanno dovuto riorganizzarsi anche perché hanno impattato sull'intera filiera. L'analisi di questo processo va a toccare elementi sensibili nella gestione dell'impresa per cui si ritiene che queste grandi aziende non abbiano voluto condividere dati che ritengono da non divulgare.

Il 74% delle aziende del campione ritiene sia più difficile reperire collaboratori nell'ultimo periodo. Nella seguente tabella 7 vengono riportate, in valori percentuali rispetto alle risposte positive delle imprese, le aree aziendali in cui si rilevano maggiore criticità nel reperimento di nuovi collaboratori:

[§] Esperienza del primo autore sul mercato.

Tabella 7: Aree aziendali in cui si rilevano maggiori criticità nel reperimento di nuovi collaboratori (valore espresso in percentuale)

	<50	50-150	>150	Valore medio %
Reparti di produzione	100	92	90	93
Impiegati tecnici	17	46	50	41
Manutenzione	33	31	40	34
Vendite e marketing	0	15	20	14
Impiegati amministrativi	0	8	10	7
IT	0	8	10	7
Altro	0	0	0	0

Si noti la vera e propria emergenza per i reparti produttivi, ma in generale su tutta l'area tecnica specifica. La problematica è evidente e bisognerebbe capirne le cause. Si possono suggerire due possibili spiegazioni. Da un lato, l'industria tessile potrebbe essere meno attraente rispetto ad altri settori manifatturieri, soprattutto per una questione salariale; molte aziende hanno infatti la percezione che la retribuzione sia generalmente ritenuta insufficiente. D'altro lato, potrebbe esservi un fenomeno sociale per cui un impiego in reparti produttivi non è considerato desiderabile. Alcuni imprenditori hanno menzionato, durante le interviste, una categoria di individui che preferiscono percepire il reddito di cittadinanza anziché entrare in azienda perché la differenza di salario tra lavorare e stare a casa è ritenuta troppo bassa. Alcune aziende ritengono, inoltre, che la carenza di manutentori sia collegata agli incentivi sulle ristrutturazioni edilizie, che attraggono i tecnici specializzati a scapito del tessile.

Lo smart working risulta essere un fattore di attrattività molto importante oggi per i lavoratori che cercano un impiego. Per avere un quadro dell'utilizzo di questo strumento da parte delle aziende tessili è stato chiesto se, laddove possibile, parte delle mansioni siano svolte in smart-working e se vi sia una previsione di incrementare questa modalità in futuro. Dal questionario emerge che il 23% delle aziende ha, laddove possibile, parte delle mansioni svolte in smart working e solo il 6% pensa ad un incremento di questa modalità in futuro. Dati così bassi sono motivati dal fatto che l'industria tessile, come molte attività manifatturiere, necessita della presenza in loco della maggior parte della forza lavoro e solo alcune attività di tipo amministrativo possono essere svolte da remoto.

L'indagine mostra che buona parte delle aziende studiate, indipendentemente dalla loro dimensione, si troverà a far fronte a nuove assunzioni nel breve termine. Alcune grandi aziende hanno visto una fuoriuscita importante di personale negli ultimi tre anni, anche se questo non è tipicamente reputato un effetto delle "grandi dimissioni", stando alle interviste. Vi sono aree in cui è maggiormente critico trovare nuovi impiegati, ma le ragioni di questo fenomeno dovrebbero essere approfondite da ulteriori studi.

5.3 Reclutamento e formazione

Con l'obiettivo di conoscere i canali utilizzati dalle aziende per reperire le risorse umane assunte e l'importanza data loro dalle aziende, sono state proposte 8 diverse scelte ed è stato chiesto di assegnare a ciascuna un valore da 1 a 8 dove il valore 1 sta per il canale più utilizzato (Tabella 8). La maggior parte delle aziende ha assegnato dei valori non a tutte le opzioni, ma solamente a quelle da loro utilizzate, mentre altre hanno spuntato solo le scelte utilizzate senza assegnare un valore a scalare. Per le opzioni non utilizzate è stato dato punteggio 0. Non sono stati considerati i casi in cui non sia stato espresso un valore alle opzioni.

Tabella 8: Canali di reperimento dei nuovi collaboratori.

Canale di reperimento	% di utilizzo				Punteggio per canale
	<50	50-150	>150	media	
Candidature spontanee	100	80	88	79	140
Passaparola	67	90	75	74	128
Agenzia di somministrazione	67	70	50	54	99
Società di selezione e ricerca del personale	33	50	75	51	76
Scuola/Istruzione	17	50	75	41	65
Social recruiting	17	30	38	23	45
Centro per l'impiego	33	40	25	31	39
Altro	0	0	0	0	0

Dai dati emersi risulta che le aziende che hanno risposto utilizzano in modo massiccio canali tradizionali e poco proattivi come il passaparola e le candidature spontanee, incluse le grandi aziende. Il social recruiting tende ad essere più utilizzato nelle realtà grandi, ma resta comunque marginale e non così apprezzato. Questi dati confermano che le aziende tessili italiane utilizzano una modalità molto tradizionale di reclutamento dei collaboratori. Secondo uno dei direttori di produzione incontrati durante la ricerca, il passaparola è ancora oggi il mezzo più efficace in un'area come le vallate del biellese, in cui un'ampia fascia della popolazione lavora nel campo tessile. Le tecnologie digitali sicuramente permettono di raggiungere un bacino più ampio di potenziali collaboratori, ma per sfruttarne al meglio le potenzialità è necessario prima di tutto un cambiamento culturale del management ad oggi ancora in generale poco avvezzo alla trasformazione digitale.

Il questionario ha poi proposto cinque diversi elementi da tenere principalmente in considerazione nella selezione del personale nel caso di nuove assunzioni, a cui attribuire un punteggio da 1 a 10 (Tabella 9). Le dimensioni aziendali sembrano avere un risvolto interessante, con le piccole aziende che mostrano particolare interesse all'allineamento alla cultura aziendale, mentre le grandi aziende sembrano invece essere più interessate alle *soft skills*. In generale però, il valore attribuito alle *soft skills*

non è alto se comparato alle tendenze espresse da altre fonti (McKinsey, 2018). L'esperienza nello stesso settore o mansione risulta essere abbastanza importante, mentre il valore attribuito al titolo di studio risulta appena sopra la sufficienza. Le aziende danno per scontato un percorso di formazione interna (confermato dai dati che saranno presentati in Tabella 11).

Tabella 9: Elementi discriminanti nell'assunzione di un nuovo collaboratore

	<50	50-150	>150	Valore medio
Esperienze pregresse (stesso settore/mansione)	7.5	8.1	7.7	7,9
Allineamento alla cultura aziendale	8.4	7	4.9	7,3
Soft skills	5.8	6.8	8.3	7,2
Vicinanza territoriale	7.8	6.2	7.6	6,9
Titolo di studio	6	6.4	6.4	6,3

Per capire se strumenti come stage/tirocini o esperienze di Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento (PCTO) abbiano raggiunto il proprio obiettivo, è stato chiesto alle aziende se, in generale, negli ultimi due anni sono stati utilizzati e se queste esperienze sono state seguite da assunzioni. Nel caso in cui queste esperienze non siano andate a buon fine ne è stata chiesta la motivazione proponendo cinque alternative. Dai risultati raccolti emerge che il 77% delle aziende partecipanti negli ultimi due anni ha accolto giovani tramite stage, tirocini o esperienze di PCTO; per il 70% queste esperienze sono state seguite in genere da assunzioni. La percentuale delle assunzioni legate ai PCTO è confortante; questo sta a significare la serietà che l'azienda e il tirocinante attribuiscono a questo percorso. Dai dati empirici (Tabella 10) è emersa la percentuale delle motivazioni per cui non è seguita una assunzione alla conclusione del tirocinio (le aziende potevano esprimere più di una risposta):

Tabella 10: Motivazioni relative alla non assunzione di studenti che hanno effettuato un tirocinio in azienda (valore espresso in percentuale)

	<50	50-150	>150	Valore medio %
Le risorse non sono state giudicate adeguate	0	40	60	44
Mancanza di posizioni aperte in azienda al termine del tirocinio	100	30	40	38
Gli/le stagiste hanno preferito scegliere altre opportunità	0	30	20	25
Altro	0	40	20	31
Il livello scolastico di preparazione era insufficiente	0	0	0	0

Si noti che oltre un terzo delle aziende non assume lo studente a causa di mancanza di posizioni aperte al termine del tirocinio. Se si osservano i risultati riguardanti le

piccole aziende, si nota che, nelle piccole aziende del campione, negli ultimi tre anni l'unica ragione per cui non sono stati assunti i tirocinanti riguarda proprio la mancanza di posizioni aperte al termine del tirocinio. Questo potrebbe suggerire sia una carente pianificazione del personale, sia la tendenza delle piccole aziende ad avvalersi del tirocinio per avere manodopera a costi limitati. Durante le interviste è emerso che in alcuni casi la pratica del tirocinio mira solo ai benefici in termini di costi mentre in altri casi i tirocinanti sono stati ritenuti non sufficientemente motivati ad apprendere e ad impegnarsi. Un paio di aziende ha segnalato una pessima esperienza con i tirocinanti tanto da non avvalersi più di questo strumento per il futuro. La percentuale attribuita alla voce "altro" è alta, bisognerebbe approfondire meglio questo punto.

Il questionario ha voluto approfondire come le aziende agissero per disporre di dipendenti in possesso di competenze, abilità e conoscenze adeguate e si sono proposte tre opzioni per la risposta (Tabella 11). La stragrande maggioranza delle aziende che ha risposto utilizza formazione interna intesa: questa è intesa come *learning by doing*, perché ogni azienda fa crescere le proprie risorse in base alle proprie conoscenze e in base alle proprie necessità. Solo una piccola parte di aziende, tendenzialmente le realtà più grandi, si avvale di scuole e realtà formative esterne: il dato empirico conferma la scarsità di strutture di formazione per l'industria tessile. Resterà da vedere se i nuovi ITS o le Academy che si stanno sviluppando cambieranno questa tendenza. Circa un terzo delle aziende, in particolare quelle di medie dimensioni, reperisce competenze acquisendo collaboratori già formati sul mercato; probabilmente questa pratica andrà cambiando nel prossimo futuro in relazione al crescente *skill mismatch*.

Tabella 11: Canali formativi utilizzati (espressi in percentuale)

	<50	50-150	>150	Valore medio %
Formazione interna	88	89	92	90
Acquisizione di collaboratori già formati dal mercato	13	42	17	28
Scuole e realtà formative esterne	0	11	25	13

Un punto importante riguarda la capacità della formazione tecnica specifica fornita dagli Istituti Tecnici, dai nuovi ITS e da corsi universitari ad indirizzo tessile di rispondere alle esigenze del mondo dell'impresa, per cui è stato chiesto alle aziende se da gennaio 2020 hanno assunto collaboratori provenienti da questi istituti e, in caso positivo, di dare un voto da 1 a 10 alla loro preparazione scolastica. Ne è emerso che una percentuale importante di aziende (86%) indica la necessità di questo tipo di figure (collaboratori con una formazione tecnica specifica), ma più della metà di esse non riesce a trovarle (Tabella 12). Come emerso dalle interviste ad alcuni referenti di Istituti Tecnici, ad oggi questi corsi non sono particolarmente attrattivi per i giovani italiani anche se, come emerge dai dati empirici, porterebbero ad una sicura entrata nel mondo del lavoro. Sicuramente il mondo del tessile dovrebbe sponsorizzare meglio la presenza di questa offerta formativa partendo dalle famiglie e dalle scuole

secondarie di primo grado, ponendo l'accento sulla possibilità concreta di occupazione. A tal proposito, si dovrebbe fare un'analisi dell'offerta degli istituti tecnici ad indirizzo tessile, che a livello numerico non è indifferente, ma evidentemente non soddisfa le esigenze del mondo del lavoro. Per quanto riguarda gli ITS si dovrà vedere se nei prossimi anni i nuovi diplomati riusciranno a supplire alla carenza di tecnici qualificati. Dalla tabella emerge che le grandi aziende hanno maggior richiamo, poiché mostrano meno fatica ad assumere collaboratori formati: le grandi aziende potrebbero essere più conosciute o investire più risorse in *employer branding*, come discusso più in avanti (tabella 17).

Tabella 12: Assunzione di nuovi collaboratori provenienti dagli Istituti Tecnici, ITS e corsi universitari (valore espresso in percentuale)

	<50	50-150	>150	Valore medio %
Vorremmo ma non si trovano	75	53	42	54
Si, ne abbiamo assunti	13	35	42	32
Non siamo interessati	13	12	17	14

Per quanto riguarda il valore che viene attribuito dalle aziende, su una scala da 1 a 10, alla formazione specifica delle risorse assunte provenienti da questi istituti, la risposta è risultata di poco superiore alla sufficienza: 6,2. Possiamo dunque affermare che non solo c'è scarsità numerica di queste figure, ma si dovrebbe anche lavorare a monte sulla qualità delle competenze acquisite. È stato chiesto inoltre di quante figure di questo tipo (collaboratori con una formazione tecnica specifica) le aziende pensino di assumere nei prossimi due anni. Le 39 aziende che hanno risposto ai questionari avranno una necessità totale di 86 figure di questo tipo nei prossimi due anni.

La formazione specifica per il personale più operativo tramite Academy è di grande attualità, per cui si voleva capire se c'è questo tipo di offerta e il *sentiment* delle aziende su questo tema (Tabella 13). Osserviamo che solo il 25% delle aziende che ha risposto si è avvalsa di Academy, e tipicamente si tratta delle realtà più grandi (che sono quasi esclusivamente le uniche ad organizzarsi pure con un Academy interna). È importante notare che tutte le aziende che hanno usufruito di un'Academy hanno ritenuto utile questo strumento. Le rimanenti aziende non le hanno utilizzate perché non sono interessate (52%), o non hanno trovato questo tipo di offerta nel loro territorio (48%).

Tabella 13: Relazioni delle aziende con le Academy (valore espresso in percentuale)

	<50	50-150	>150	Valore medio %
Aziende che non hanno utilizzato questo strumento	88	89	58	75
Aziende che si sono organizzate con Academy interna	0	6	33	13
Aziende che hanno usufruito di Academy esterna	13	6	25	13

Un tema importante è la propensione delle aziende a investire direttamente nel sistema formativo tecnico specifico del settore tessile per poter reperire in futuro figure con adeguate competenze, e con quali mezzi: con supporto umano e tecnologico, con risorse economiche o con entrambi (Tabella 14). Il 78% delle aziende sono disposte ad investire risorse nel sistema di cui oltre un terzo sia con supporto umano e tecnologico sia con risorse economiche. Vi è una differenza importante anche in questo caso fra piccole e grandi aziende, poiché le piccole aziende sono in generale meno disponibili ad investire nel sistema formativo tecnico, anche a fronte di supporto e risorse.

Tabella 14: Disponibilità delle aziende ad investire direttamente nel sistema formativo tecnico specifico (valore espresso in percentuale)

	<50	50-150	>150	Valore medio %
Sì con supporto umano e tecnologico + risorse economiche	14	37	55	38
Sì con supporto umano e tecnologico	29	42	18	32
No, non siamo disposti	43	11	27	22
Sì con risorse economiche	14	11	0	8

Il tema del *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro si sta rilevando forte nell'industria manifatturiera italiana; l'obiettivo di questa domanda era capire se anche nell'industria tessile italiana ci sia questa percezione e, in caso affermativo, per quale motivazione. Dal questionario emerge che tutte le piccole e medie aziende (100%) percepiscono questo *mismatch*; la percezione del *mismatch* è presente pure per il 74% delle grandi aziende (74% delle grandi aziende percepiscono il *mismatch*). Per cercare di capire la percezione delle aziende su questo tema sono state proposte quattro opzioni e chiesto se ciascuna di esse poteva essere una causa di *mismatch* tra domanda e offerta nel settore tessile (Tabella 15). Nella maggioranza dei casi, il problema è ricondotto alla scarsa attrattività del settore; le piccole e medie aziende

sentono come importante anche la questione retribuzione (probabilmente per una questione di minori risorse o di minore offerta di altri tipi di *benefits*).

Tabella 15: Motivazione mismatch tra domanda ed offerta nel settore tessile italiano (valore espresso in percentuale)

	<50	50-150	>150	Valore medio
Limitata attrattività dell'industria tessile	71	71	83	86
Retribuzione	29	43	17	34
Orari e condizioni di lavoro	14	21	17	21
Altro	14	14	0	10

In breve, emerge un quadro piuttosto tradizionale riguardo le modalità di reclutamento da parte di tutte le aziende (indipendentemente dalla loro dimensione), anche se dai dati qualitativi emerge un interesse verso il social recruiting da parte delle realtà più grandi. Tutte le aziende faticano a trovare lavoratori qualificati, in particolare quelle più piccole. Le aziende privilegiano l'esperienza nel settore rispetto al titolo di studio, e adottano principalmente la formazione interna. Vi è un forte utilizzo di stage o tirocini, tipicamente seguiti da assunzioni nei casi di medie e grandi aziende. Le grandi aziende si rivelano essere più propense ad investire in formazione. Tuttavia, esiste un significativo *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro, acuito da scarsa attrattività del settore tessile e difficoltà nel reperire collaboratori qualificati. La necessità di rendere più attraente il settore è stata sottolineata da alcuni addetti HR avvicinati durante la fase empirica: in particolare, vi è grande difficoltà nel reperimento di collaboratori per i reparti produttivi per la presenza di turni di lavoro. Oltre alle competenze specifiche, da alcuni viene sottolineata l'importanza sempre crescente delle *soft skills*.

5.4 Valorizzazione e sviluppo

L'ultima parte del questionario si è concentrata sull'utilizzo di sistemi per valorizzare e sviluppare il personale: in particolare, si è approfondita la presenza di pratiche sistematiche di valutazione e incentivazione del personale, formazione e sviluppo di lungo periodo, e *retention management*. Mentre per quanto riguarda le politiche di incentivazione appare che la maggior parte delle aziende abbia degli approcci sistematici, vi sono invece alcune carenze riguardo la valutazione del personale e gli approcci strategici più orientati al lungo periodo, quali le politiche di *retention*, le strategie di *employer branding*, e l'attenzione al clima organizzativo.

Il 46% delle aziende utilizza un sistema di valutazione dei collaboratori, il 17% di esse prevede una valutazione semestrale, il 67% prevede un'indagine annuale mentre il 17% una valutazione in tempi diversi. Il 71% delle aziende che utilizza un sistema di valutazione afferma che l'indagine è rivolta anche a identificare e descrivere le competenze chiave. Inoltre, l'85% delle aziende afferma di utilizzare pratiche volte a favorire lo sviluppo professionale dei collaboratori nel lungo periodo a prescindere

dalle attuali posizioni lavorative, in ottica di crescita dell'azienda nel suo complesso. La percentuale è molto alta, sarebbe interessante conoscere quali sono queste pratiche e se esista una popolazione maggiormente coinvolta in questo processo.

Il 67% delle aziende prevede sistemi di incentivazione/*compensation*. Il 25% di questi sistemi è basato sui risultati, il 13% è basato sulle competenze mentre il 62% risulta basato su entrambi i fattori. Sarebbe interessante approfondire questo punto e conoscere come vengono misurate le competenze e quali esse siano.

Nell'attuale contesto le conoscenze diventano molto più rapidamente obsolete rispetto al passato per cui le aziende devono necessariamente favorire la formazione continua dei propri collaboratori. Alla domanda se, tenuto conto della situazione congiunturale, dal gennaio 2020 le aziende hanno ritenuto di aver investito adeguatamente sulla formazione dei propri collaboratori, il 69% delle aziende ha risposto in modo affermativo attribuendo un valore medio di 7,2 su una scala da 1 a 10. Inoltre, il 79% delle aziende sente l'esigenza di aumentare la formazione specifica dei propri collaboratori. Il focus non deve essere centrato dunque solo sulla carenza di competenze delle persone in entrata, ma sulla necessità di agire anche sul fronte interno. Alcune aziende hanno spiegato che i collaboratori dovrebbero avere a disposizione almeno la conoscenza delle basi riguardo le materie prime ed i processi produttivi in cui operano quotidianamente, perché spesso la formazione interna è limitata alle mansioni a cui essi sono adibiti.

Per quanto riguarda le politiche di *Retention Management* per trattenere i migliori collaboratori, il 69% delle aziende afferma di avere (o voler sviluppare) un programma di *Retention Management*, andando in particolare ad operare su retribuzione e welfare aziendale (Tabella 16). Incrociando questi dati con le risposte precedenti, emerge che il 44% delle aziende che applica o vuole applicare una forma di *retention/compensation* non attiva una forma di valutazione dei collaboratori, per cui presumibilmente il premio è solamente legato alla mansione o a determinate figure professionali. Dalla tabella 16 emerge che nessuna delle piccole aziende ha gli strumenti o i mezzi per investire in formazione o per strumenti di welfare aziendale, mentre questi sono usati in maniera importante dalle grandi aziende.

Tabella 16: Strumenti del piano di Retention Management attuato (valore espresso in percentuale)

	<50 (*)	50-150	>150	Valore medio %
Aumento della retribuzione	50	44	67	52
Welfare aziendale	0	50	56	48
Fringe benefits	50	56	22	44
Formazione	0	25	78	41
Altro	0	13	22	15
Solo 2 (su 8) aziende con meno di 50 impiegati hanno risposto a questa domanda; il valore è stato calcolato soltanto sulle risposte pervenute				

Infine, soltanto il 18% delle aziende ha una politica di *employer branding*, ed il 26% ha risposto che non conosce il significato di questa espressione; anche le grandi

aziende, sebbene maggiormente consapevoli, risultano non particolarmente attive riguardo il tema (Tabella 17). Durante alcuni colloqui con i Responsabili è emerso che la maggior parte delle (poche) aziende che afferma di avere strategie di *employer branding*, in realtà fa affidamento unicamente alla notorietà dell'azienda nell'area di riferimento, e non ha messo in pratica vere e proprie strategie a riguardo. Anche per quanto riguarda l'*internal branding*, ha risposto positivamente solo il 21% delle aziende; il 58% ha dato risposta negativa mentre il 21% ha risposto che non ne conosce il significato. Sicuramente le aziende dovranno in futuro progettare attività anche in questo senso per promuovere la cultura aziendale e prevenire fuoriuscite di collaboratori che non riescono a integrarsi con essa.

Tabella 17: Presenza di una politica di employer branding (valore espresso in percentuale)

	<50 (*)	50-150	>150	Valore medio %
Si	0	21	25	18
No	100	37	58	56
Non so cosa sia	0	42	17	26
Solo 2 (su 8) aziende con meno di 50 impiegati hanno risposto a questa domanda; il valore è stato calcolato soltanto sulle risposte pervenute				

In conclusione, l'indagine ha rivelato che, mentre molte aziende adottano processi sistematici di incentivazione, ci sono ancora significative lacune nelle pratiche di valutazione del personale e nelle strategie a lungo termine, come *retention management* e *employer branding*. Solo una minoranza delle aziende implementa politiche di *employer branding*, oppure utilizza l'*internal branding*, mentre circa un quarto delle aziende studiate non conosce questo tipo di processi. Per migliorare l'attrattività e la fidelizzazione dei dipendenti, è fondamentale che le aziende investano in valutazioni regolari, formazione continua e strategie di *branding* sia esterne che interne.

6. Conclusioni

L'indagine ha mostrato come il settore tessile sia in fermento riguardo la ricerca di personale, e non sembra essere stato toccato dal fenomeno delle grandi dimissioni in maniera massiccia (solo il 28% delle aziende ha avuto questa percezione). Lo *skill mismatch* sembra essere una realtà caratterizzante il settore. Il diffuso utilizzo di tirocini (a cui tipicamente segue un'assunzione) e di strumenti di formazione interna mirano a limitare il problema. Dopo questa ricerca, il *mismatch* si è ulteriormente aggravato, ma sulle politiche aziendali pesa il calo di ordinativi tra autunno 2023 e 2024 (necessità di ridurre i costi, che non collima con politiche di reclutamento e formazione a lungo termine). Nei reparti produttivi molte aziende hanno spesso sottratto dei tecnici alla concorrenza per evitare il rallentamento/fermo degli impianti, con conseguenti aumenti di stipendio. Altri sviluppi interessanti che vogliono affrontare il tema del *mismatch* sono: la nascita di un nuovo ITS a Como,

l'ampliamento dell'offerta formativa dell'ITS di Biella, e un nuovo corso con orientamento tessile in un liceo scientifico delle scienze applicate nel biellese, per l'anno 2024/2025.

Per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, il settore ha un approccio piuttosto tradizionale e conservatore, per cui solo poco più della metà delle aziende partecipanti ha la funzione di Responsabile HR nel proprio organigramma, e la stragrande maggioranza delle aziende famigliari (che costituiscono anche la maggioranza del campione e della popolazione) non ha un responsabile HR. Inoltre, tipicamente la funzione HR è molto ancorata agli aspetti amministrativi. Sebbene vi sia una consapevolezza che le esigenze dei lavoratori siano cambiate, e che curarsi del benessere e del clima aziendale diventi sempre più importante, anche in un'ottica di sostenibilità, il contributo che la funzione HR può dare in questi ambiti non sembra ancora essere valorizzato. Il settore tessile pare quindi piuttosto carente sia secondo un approccio universalista a HRM, sia secondo una prospettiva contingente: i dati commentati sopra mostrano infatti come il settore non stia necessariamente integrando nei propri processi HRM riflessioni e azioni sistematiche in connessione ai megatrends caratterizzanti il mercato del lavoro (Excelsior, 2023) e discussi in precedenza, primo fra tutti la digitalizzazione (specie se in riferimento all'utilizzo di strumenti digitali nei processi di reclutamento). Anche il tema della sostenibilità, in particolare inteso come sostenibilità sociale (quindi connesso alla prospettiva "umanocentrica" menzionata sopra), non risulta essere centrale nella definizione dei processi HR per la maggioranza delle aziende del campione. Si può suggerire che la forte presenza di aziende famigliari nel campione, e più generalmente nell'intero settore, potrebbe costituire una possibile causa di questo approccio conservatore, e della scarsa valorizzazione della funzione HRM; questo suggerimento dovrebbe però essere approfondito da ulteriori ricerche che meglio testano l'effetto incrociato di variabili legate alle dimensioni e struttura aziendale, come proposto da recenti evidenze su aziende famigliari italiane (Flamini et al., 2022).

L'approccio molto tradizionale della gestione risorse umane si riflette pure in una politica di reclutamento ancora molto dipendente da passaparola e candidature spontanee, ed a carenze nelle pratiche di valutazione e di sviluppo nel lungo periodo. L'ottica di breve periodo pare prevalere, e ciò si riscontra anche nella quasi totale assenza di strategie di *employer branding* o *internal branding*. Si potrebbe suggerire che queste iniziative dovranno essere portate avanti soprattutto a livello istituzionale per rendere l'intero settore maggiormente appetibile per le nuove generazioni. Diviene quindi necessario per il settore investire degli sforzi nel creare delle narrative che possano maggiormente attrarre giovani ed adolescenti ad investire nei percorsi formativi che portano al tessile.

I risultati meriterebbero un approfondimento in alcune aree, per meglio capire ad esempio il ruolo della formazione nel passaggio di competenze chiave, piuttosto che l'impatto di politiche HR di attrazione e gestione dei talenti in un'ottica di innovazione sostenibile. Un tema importante per quanto riguarda lo *skill mismatch* è la relazione fra aziende ed enti formatori quali gli ITIS e gli ITS, e quindi le possibili partnership per una collaborazione più proficua fra aziende e formazione pubblica. Anche se non previsto dal questionario inviato alle aziende, durante le interviste è emerso che un

ulteriore tema interessante può essere rappresentato dallo studio degli ambienti fisici, e come questi possano essere migliorati (specialmente i reparti produttivi) così da diventare maggiormente adeguati per supportare il benessere individuale dei lavoratori e rendere le aziende più attraenti in generale. Viste le molteplici sfide che sollecitano il settore tessile, possiamo suggerire che diventi necessario uno spostamento di ottica sul lungo periodo, dove la funzione HR sia maggiormente presente oltre che integrata a livello strategico, e possa lavorare sulla creazione di culture aziendali aperte all'innovazione, che sappiano mettere al centro le persone ed il loro unico mix di competenze.

Bibliografia

- Adla, L., & Gallego-Roquelaure, V. (2024). Understanding the link between HRM and innovation in SMEs through a multi-level approach. *Employee Relations: The International Journal*, 46(1), 36-53. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2022-0538>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg P., & Kalleberg A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca and London: Economic Policy Institute.
- Aversa, M. L., Checcucci, P., & D'Agostino, L. (2015). *Gestire l'età. L'age management nelle grandi imprese italiane in una ricerca ISFOL*. Roma: ISFOL.
- Beghelli, C. (2023, 22/12/2023). La moda italiana consolida il boom del 2022 e cresce del 3,2%. *Il Sole 24 Ore*. <https://www.ilsole24ore.com/art/la-moda-italiana-consolida-boom-2022-e-cresce-32percento-AFzQjn6B>
- Benecchi, L. (2024, 14/9/2024). Gelata sul tessile-abbigliamento, fatturato giù del 6,2% a settembre. *Il Sole 24 Ore*. <https://www.ilsole24ore.com/art/gelata-tessile-abbigliamento-fatturato-giu-62percento-settembre-AF0qdmtd>
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560-569. <https://www.jstor.org/stable/257222>
- Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P., & Den Hartog, D. (2009). Institutional pressures and HRM: developing institutional fit. *Personnel Review*, 38(5), 492-508. <https://doi.org/10.1108/00483480910978018>
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 725-739. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>
- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1125. <https://doi.org/10.1080/09585190110068331>
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>

- Burmeister, A., & Deller, J. (2016). Knowledge retention from older and retiring workers: What do we know, and where do we go from here? *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 87-104. <https://doi.org/10.1093/workar/waw002>
- Carbonaro, M. (2022, 13/06/2022). Legali creativi per fermare le dimissioni dei talenti. *Il Sole 24 Ore*. <https://ntplusdiritto.ilsole24ore.com/art/legali-creativi-fermare-dimissioni-talenti-AENLVleB>
- Casadei, C. (2022, 21/12/2022). Lusso, Gruppo Florence lancia l'academy sui mestieri della moda e assume 200 talenti. *Il Sole 24 Ore*. <https://www.ilsole24ore.com/art/lucco-florence-lancia-l-academy-mestieri-moda-e-assume-200-talenti-AEBqvnQC>
- Casadei, M. (2024, 3/5/2024). Confindustria moda: cassa integrazione a +194%. Il nodo dei crediti R&S. *Il Sole 24 Ore*. <https://www.ilsole24ore.com/art/confindustria-moda-cassa-integrazione-194percento-nodo-crediti-rs-AFeNfeqD>
- Cavalcoli, D. (2023, 27/1/2023). Grandi dimissioni, ecco chi lascia il lavoro e perché: medici, ingegneri e operai specializzati. *Il Corriere della Sera*. https://www.corriere.it/economia/lavoro/cards/grandi-dimissioni-ecco-chi-lascia-lavoro-perche-medici-ingegneri-operai-specializzati/grandi-dimissioni-italia-fuga-lavoro-16-milioni_principale.shtml
- Centro Studi Confindustria Moda (2023). *Il tessile, moda e accessorio in breve*. <https://www.confindustriamoda.it/wcn-highlights%3A-il-tessile%2C-moda-e-accessorio-in-breve-0-131.html>
- Centro Studi Confindustria Moda (2024). *La Moda Maschile Italiana nel 2023-2024. Elaborazione a cura del Centro Studi Confindustria Moda - per Pitti Immagine Uomo*. <https://www.sistemamodaitalia.com/it/area-associati/centro-studi/comunicazioni/item/13528-la-moda-maschile-italiana-nel-2023-2024>
- Coggiola, D., Morelli, C., & Songini, L. (2017). Gestione delle risorse umane e performance nelle piccole e medie imprese familiari italiane. *Impresa Progetto*, 1(2017), 1-28. <https://www.impresaprogetto.it/essays/2017-1/coggiola-morelli-songini>
- Crivelli, G. (2021, 23/2/2021). Moda ai livelli pre Covid nel 2023 - Gli operatori: riaprire fiere e retail *Il Sole 24 Ore*. <https://archiviostorico.ilsole24ore.com/private/default.aspx?iddoc=36699441#showdoc/36699441>
- Daghfous, A., Amer, N. T., Belkhodja, O., Angell, L. C., & Zoubi, T. (2023). Managing knowledge loss: a systematic literature review and future research directions. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(4), 1008-1031. <https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2022-0171>
- Eckardt, R., Skaggs, B. C., & Youndt, M. (2014). Turnover and Knowledge Loss: An Examination of the Differential Impact of Production Manager and Worker Turnover in Service and Manufacturing Firms. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1025-1057. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joms.12096>
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2013). Sustainability and HRM: An introduction to the field. In Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (Eds) *Sustainability and human*

- resource management: Developing sustainable business organizations* (pp. 3-32). Springer.
- Excelsior, S. I. (2023). *Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2023-2027)*.
<https://excelsior.unioncamere.net/pubblicazioni/2023>
- Flamini, G., Gnan, L., & Pellegrini, M. M. (2021). Forty years of research on human resource management in family firms: analyzing the past; preparing for the future. *Journal of Family Business Management*, 11(3), 264-285.
<https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2020-0040>
- Flamini, G., Pittino, D., & Visintin, F. (2022). Family leadership, family involvement and mutuality HRM practices in family SMEs. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100468. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100468>
- Guerci, M., Decramer, A., Van Waeyenberg, T., & Aust, I. (2019). Moving Beyond the Link Between HRM and Economic Performance: A Study on the Individual Reactions of HR Managers and Professionals to Sustainable HRM. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 783-800. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3879-1>
- Gul, S., Ahmad, B., Rehman, S. U., Shabir, N., & Razzaq, N. (2012). Leadership styles, turnover intentions and the mediating role of organizational commitment. *Information and Knowledge Management*, 2(7), 44-51.
<https://www.iiste.org/Journals/index.php/IKM/article/view/3256/3303>
- Harney, B., Gilman, M., Mayson, S., & Raby, S. (2022). Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): critical questions and future prospects. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3175-3196. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2109375>
- Hauff, S., Guerci, M., & Gilardi, S. (2020). Well-being-oriented HRM configurations: diffusion, contingencies and outcomes. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(3), 253-271. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-09-2019-0080>
- Ho, H., & Kuvaas, B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*, 59(3), 235-253.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21990>
- Jebali, D., & Meschitti, V. (2021). HRM as a catalyst for innovation in start-ups. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 555-570.
<https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0140>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2012). Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. *Personnel Review*, 42(1), 28-49.
<https://doi.org/10.1108/00483481311285219>
- JobPricing. (2024). Average annual gross salaries in Italy in 2023, by industry (in euros) In: Statista.

- Kalia, P., Singla, M., & Kaushal, R. (2024). Human resource management practices and employee retention in the Indian textile industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(11), 96-121. <https://doi.org/10.1108/ijppm-01-2022-0057>
- Kanwal, H., & Van Hoye, G. (2024). Beyond employer brand content: The role of employer brand process attributes in understanding employees' reactions toward their employer. *Human Resource Management*, 63(1), 67-86. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.22187>
- Liang, X., Taddei, M., & Xiao, Q. (2024). Sustainable human resource management: the perspectives of Italian human resource managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(11), 2029-2056. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2325548>
- Magni, A., & Noè, C. (2017). *Innovazione e sostenibilità nell'industria tessile*. Guerini Next. <http://digital.casalini.it/9788868962456>
- Mazzei, A. (2018). *Engagement e disengagement dei collaboratori: Comunicazione interna e valorizzazione delle risorse umane per un contesto di voce*. Milano: FrancoAngeli.
- McKinsey. (2018). *Skill shift. Automation and the future of the workforce*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>
- Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management-well-being-performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539-563. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>
- Pieraccini, S. (2024, 15/5/2024). La moda uomo cresce del 6,5%, cauto ottimismo in attesa di Pitti. *Il Sole 24 Ore*. <https://www.ilsole24ore.com/art/la-moda-uomo-cresce-65percento-cauto-ottimismo-attesa-pitti-AFgmeI0D>
- Porter, C. M., & Rigby, J. R. (2021). The turnover contagion process: An integrative review of theoretical and empirical research. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 212-228. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.2483>
- Randstad. (2023). *HR trends & salary survey*. <https://www.randstad.it/azienda/mercato-del-lavoro/hr-trends-and-salary-survey/>
- Santoro, G., & Usai, A. (2018). Knowledge exploration and ICT knowledge exploitation through human resource management. *Management Research Review*, 41(6), 701-715. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2017-0215>
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2016.09.005>
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219. <https://www.jstor.org/stable/4164753>
- Serenko, A. (2022). The great resignation: the great knowledge exodus or the onset of the great knowledge revolution? *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 1042-1055. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2021-0920>

- Tucci, C. (2024). Con gli Its trovano lavoro nove giovani su dieci *Il Sole 24 Ore*(24/5/2024). <https://www.ilsole24ore.com/art/con-its-trovano-lavoro-nove-giovani-dieci-AFyy0opD>
- Van Dierendonck, D., Lankester, A., Zmyslona, M., & Rothweiler, H. (2016). Linking HRM Practices and Institutional Setting to Collective Turnover: An Empirical Exploration. *Administrative Sciences*, 6(4), 18. <https://www.mdpi.com/2076-3387/6/4/18>