prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

LE IMPLICAZIONI DI DIVERSITY MANAGEMENT NEL PIANO DI ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA GARANZIA DI OCCUPABILITÀ DEI LAVORATORI NEL PNRR

Pubblicato il15 Marzo 2024 di Casà Sofia e Ingrassia Raimondo



Categoria: HR management in contemporary times: inclusione, etica, innovazione

Abstract

Le politiche attive regionali del mercato del lavoro enfatizzano la diversità job-oriented dei lavoratori vulnerabili. Caratteristiche come il genere, il background formativo e la disoccupazione di lunga durata sembrano essere determinanti per l'assegnazione ai percorsi di riqualificazione professionale e per le possibilità di reclutamento e assunzione dei job-seeker siciliani.

Introduzione

Nel contesto italiano la realizzazione di un efficace sistema di politiche attive è uno degli obiettivi più rilevanti del *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (PNRR), il piano strategico nazionale finalizzato a favorire la ripresa e lo sviluppo economici in seguito alla pandemia da Covid-19. Lo sviluppo delle politiche attive è infatti il cuore della quinta missione del PNRR, "Inclusione e coesione", portata avanti attraverso il programma *Garanzia Occupabilità dei Lavoratori* (GOL). I punti salienti del Programma GOL sono infatti la riqualificazione delle fasce deboli del mercato del lavoro e il potenziamento dei Centri per l'impiego (CPI) in termini di risorse umane, performance organizzativa e capacità di intermediazione con i datori di lavoro (Ingrassia, 2022; Ruffini, 2022).

Partendo da queste premesse, ci focalizzeremo su alcuni aspetti peculiari del *Piano Attuativo Regionale* (PAR) del GOL della Regione Sicilia e su come le politiche attive influenzino l'inserimento lavorativo e l'inclusione sociale, di genere e territoriale di alcune categorie specifiche di lavoratori. Le politiche attive del mercato del lavoro sono politiche pubbliche volte a sostenere le persone a trovare un lavoro, a sviluppare le loro professionalità e a scegliere un percorso di carriera che sia in linea con loro inclinazioni e con i trend del mercato del lavoro. Al contempo, le politiche attive si rivolgono anche ai datori di lavoro, riconoscendo loro degli incentivi in relazione all'assunzione di alcune categorie di lavoratori destinatarie di politiche attive (Ingrassia, 2017). Questi aspetti sono particolarmente rilevanti per il mercato del lavoro siciliano, il quale presenta più alti livelli di disoccupazione e una maggiore staticità rispetto al contesto nazionale. Sul piano metodologico il presente contributo si è avvalso di fonti provenienti dai documenti preliminari di attuazione del programma GOL (ANPAL, 2020; GOL, 2021), dagli aggiornamenti sullo stato di attuazione del programma recentemente pubblicati dall'ANPAL (2023) e dai contributi della letteratura scientifica in materia.

Stato dell'arte del PAR-GOL Sicilia

Prospettive di diversity management nel PAR-GOL Sicilia

Nonostante gli incentivi messi a disposizione dalle politiche attive, è possibile che i datori di lavoro possano essere soggetti ad alcuni **pregiudizi** (*bias*) di valutazione verso questo tipo di misure e verso i target ai quali esse si riferiscono (Benda, 2019; Ingrassia, 2017). Il PAR GOL Sicilia si rivolge infatti a categorie vulnerabili di lavoratori che si ritrovano sistematicamente escluse dal mercato del lavoro locale. Per ridurre il divario esistente tra le competenze possedute dalle categorie vulnerabili e le aspettative dei datori di lavoro proponiamo un'interpretazione delle caratteristiche che possono determinare inclusione o esclusione nel mercato del lavoro del job-seeker secondo una prospettiva di diversity management. Il **diversity management** è un insieme di pratiche di *Human Resource Management* (HRM) volto a valorizzare la diversità delle persone nelle organizzazioni durante tutte le fasi del ciclo di gestione delle risorse umane (reclutamento, formazione, valutazione, retribuzione, ecc.) con l'obiettivo di fare crescere l'organizzazione in termini di creatività, performance e inclusione sociale (Udin et al., 2017). Attualmente è possibile discutere di diversity management secondo vecchi e nuovi approcci. L'approccio tradizionale enfatizza le dimensioni della diversità di tipo sociale come il genere, l'età, l'appartenenza etnica, culturale e valoriale, l'orientamento sessuale, la presenza di disabilità (Udin et al., 2017; Yadav & Lenka, 2020**).** L'approccio contemporaneo, invece, ha un orientamento più lavoristico al concetto di diversità. La **diversità job-oriented** è legata infatti a caratteristiche educative, formative e occupazionali dei lavoratori, la cui diversità non è più valutata soltanto secondo caratteri sociali, per lo più innati, ma secondo le conoscenze, le competenze e le esperienze che essi acquisiscono nell'arco della loro vita lavorativa (Yadav & Lenka, 2020). I destinatari del PAR-GOL Sicilia sono infatti lavoratori e job-seeker con profili vulnerabili dal punto vista lavorativo, poco attrattivi dunque per il mercato del lavoro regionale. La vulnerabilità lavorativa nel mercato del lavoro siciliano è dovuta a una diversità sociale e a una di tipo job-oriented legate all'essere donna, avere un basso livello di istruzione, essere *low-skilled*, disoccupato/a o giovane NEET (*Not in Education, Employment or Training*). Il PAR-GOL Sicilia si focalizza quindi sia sulla diversità di

genere sia sulla diversità di tipo job-oriented, partendo dalla considerazione del livello formativo e del grado di occupabilità delle persone rispetto alle dinamiche del mercato del lavoro. Il programma regionale si propone dunque di svolgere accurate attività di profilazione dei job-seeker al fine di indirizzarli verso cinque diversi percorsi di sviluppo in base ai loro bisogni formativi e alle vulnerabilità sociali e lavorative emergenti. I percorsi riguardano: 1) il *reinserimento lavorativo* per i lavoratori più vicini al mercato del lavoro; 2) l'*aggiornamento* (*upskilling*) per lavoratori che necessitano di una formazione breve per avvicinarsi al mercato del lavoro; 3) la *riqualificazione* (*reskilling*) per lavoratori lontani dal mercato del lavoro con competenze non adeguate ai fabbisogni richiesti; 4) *lavoro e inclusione* nel caso di bisogni complessi, qualora le difficoltà coinvolgano dimensioni al di là della sfera lavorativa; 5) *ricollocazione collettiva* per gruppi di lavoratori coinvolti in crisi aziendali.

Mercato del lavoro e vulnerabilità lavorativa in Sicilia

Osservando i recenti sviluppi dei PAR GOL regionali (ANPAL, 2023) e i primi dati trimestrali sulla profilazione dei job-seeker, è possibile fare delle prime valutazioni sull'andamento del programma a livello nazionale e, in minor misura, a livello regionale. Attualmente, gli utenti coinvolti nel PAR-GOL Sicilia che hanno svolto il colloquio di profilazione sono stati assegnati per il 36,7% al percorso di reinserimento lavorativo, per il 25% al percorso di aggiornamento, per il 32,6% al percorso di riqualificazione professionale e al 5,6% al percorso di lavoro e inclusione (ANPAL, 2023, p. 7). La Sicilia, rispetto al dato nazionale, registra meno utenti assegnati al percorso di reinserimento lavorativo e più utenti destinati ai percorsi di riqualificazione professionale e di lavoro e inclusione. Al contrario, gli utenti nel percorso di aggiornamento sono soltanto leggermente inferiori alla media nazionale. Inoltre, la Sicilia detiene purtroppo la percentuale più bassa tra tutte le regioni della penisola per beneficiari con almeno un rapporto di lavoro contrattualizzato pre e post presa in carico (17,3%) e per tasso di occupazione post presa in carico (9,8%), mentre le rispettive percentuali a livello nazionale si attestano al 27,7% e al 17,6% (ANPAL, 2023, pp. 14-16). In un contesto regionale di questo tipo, concepire la vulnerabilità nel PAR-GOL, secondo una prospettiva di diversity management, appare particolarmente utile. Se la vulnerabilità è un indicatore multidimensionale che determina la distanza dal mercato del lavoro, individuare quali caratteristiche sociali e job-oriented influiscano maggiormente nell'assegnazione ai diversi percorsi potrebbe fornire informazioni utili per la progettazione di interventi formativi e di inclusione sociale.

Tuttavia, a livello regionale, non è possibile rilevare il livello di vulnerabilità al momento della presa in carico e dell'assegnazione ai percorsi di sviluppo. Per esempio, in termini di **gender gap**, osservando soltanto il dato regionale siciliano relativo al totale dei presi in carico dal programma GOL, è presente una leggera prevalenza di utenza maschile rispetto a quella femminile (50,8% uomini e 49,2% donne) (ANPAL, 2023, p. 8). Tuttavia, le percentuali cambiano notevolmente se dal dato regionale ci spostiamo al dato nazionale. In questo caso sono le donne a costituire la maggior parte dell'utenza (55,6%), sebbene nell'assegnazione ai percorsi GOL non si riscontrino differenze significative per genere, se non una leggera prevalenza di utenza maschile nel percorso di aggiornamento e di utenza femminile nei percorsi di riqualificazione professionale e di lavoro e inclusione. Per quanto riguarda caratteristiche come l'età e la durata della disoccupazione, gli aggiornamenti a livello regionale sono ancora più esigui. Per quanto riguarda l'**età**, tra i presi in carico siciliani il 26,2% si configura

come under 30, in linea con la media nazionale, mentre si osserva una percentuale minore di over 55 siciliani (15,3% vs 18,1% a livello nazionale). A livello nazionale, troviamo più under 30 nel percorso di reinserimento lavorativo, mentre una percentuale maggiore di over 55 nel percorso di upskilling, reskilling e lavoro e inclusione. La **disoccupazione di lunga durata**, invece, in Sicilia (52,2%) supera di ben 17 punti percentuali la media nazionale (35,1%). A tal proposito, è il percorso di riqualificazione a vedersi assegnata la maggior parte dei disoccupati italiani di lunga durata (34,8%), seguito dal reinserimento lavorativo (31,2 %), dall'aggiornamento (27,7%) e infine da lavoro e inclusione (6,3%).

Implicazioni manageriali e di policy del PAR-GOL Sicilia

I dati fino a ora delineati, in assenza di informazioni più precise sulla distribuzione della vulnerabilità regionale nei diversi percorsi di sviluppo dei PAR-GOL regionali, ci forniscono comunque alcuni spunti per considerare le ricadute in termini di gestione e indirizzi di policy del programma.

Diversity management orientato al genere in Sicilia

I dati preoccupanti sui tassi di occupazione e sulla disoccupazione di lunga durata in Sicilia potrebbero essere in linea con la ridotta presenza di utenti siciliani nel percorso di reinserimento lavorativo rispetto alla media nazionale. Gli utenti siciliani appaiono quindi più lontani dal mercato del lavoro, coerentemente con la più forte presenza all'interno del percorso di reskilling rispetto alla media nazionale. Questo dato, inoltre, porta a riflettere sullo **skill gap** tra le competenze dell'offerta e le competenze richieste dai datori di lavoro rilevato dagli operatori dei Centri per l'Impiego (CPI) nelle fasi di presa in carico del PAR-GOL Sicilia (2021). Ciò pone la necessità di interventi formativi e di orientamento di un certo rilievo. Inoltre, osservando i dati di disoccupazione in una prospettiva di diversity management job-oriented, si può cogliere immediatamente come nelle fasi di presa in carico del PAR-GOL Sicilia, l'incidenza della disoccupazione di lunga durata delle donne corrisponda a quasi il 67% (GOL, 2021, p. 16). Date queste premesse, può essere ragionevole aspettarsi che in Sicilia le donne costituiscano una parte consistente dei job-seeker nel percorso di riqualificazione professionale. Un'ipotesi di questo tipo porta a riflettere sull'obiettivo del PAR-GOL Sicilia di stimolare l'occupazione femminile. Da una parte, prima dell'avvio del programma le donne erano tra i target maggiormente disponibili ad intraprendere attività formative e questo potrebbe rappresentare un vantaggio in termini di loro occupabilità e politica attiva *pro-employer* (ANPAL, 2020, p. 48). Tuttavia, dovrebbe essere chiarito in futuro se i percorsi di sviluppo dell'imprenditorialità e del lavoro femminili nonché le connesse opportunità di conciliazione vita-lavoro dichiarati nei PAR-GOL regionali siano coerenti con l'andamento effettivo del programma e con i fabbisogni formativi delle utenti, monitorando i tassi di occupazione e disoccupazione femminile siciliani nei diversi percorsi del GOL.

Diversity management orientato all'istruzione e alla formazione in Sicilia

Alla luce della numerosità degli utenti siciliani nel percorso di reskilling rispetto alla media nazionale, delle precedenti riflessioni sul fenomeno della disoccupazione di lunga durata e del mismatch esistente tra domanda e offerta nell'Isola, appare naturale domandarsi che ruolo abbia il background formativo nell'assegnazione ai percorsi del PAR-GOL Sicilia. Prima dell'avvio del programma è stata ribadita la rilevanza dei percorsi di reskilling e di upskilling per contrastare la disoccupazione di lunga durata offrendo opportunità di istruzione e formazione (ANPAL, 2020, p. 68). Rispetto a queste premesse, gli interrogativi che sorgono riguardano da una parte l'effettiva partecipazione e conclusione di questi percorsi, dall'altra la tipologia di corso prescelto.

Tuttavia, il mismatch tra domanda e offerta nel mercato del lavoro fa emergere dei dubbi circa le preferenze degli utenti siciliani rispetto al loro reale interesse a scegliere le professioni richieste dal mercato. Focalizzarsi su quanto emerso dai colloqui di profilazione degli utenti siciliani potrebbe aggiungere preziose informazioni circa i loro interessi professionali e la loro conoscenza della domanda di lavoro, così da potere progettare al meglio i percorsi di upskilling e reskilling (GOL, 2021, p. 30). Oltre agli interessi professionali degli utenti, un ulteriore ambito di approfondimento rispetto al mismatch tra domanda e offerta nel mercato del lavoro siciliano potrebbe riguardare il background educativo e formativo dei job-seeker in relazione alle scelte e alle opportunità occupazionali. Innanzitutto, sarebbe opportuno comprendere se lo skill gap tra le competenze dei job-seeker e le competenze richieste dai datori di lavoro sia riconducibile a un gap formativo che verta più sull'istruzione scolastica, sulla formazione professionale o su entrambe. Rilevare informazioni di questo tipo attraverso le attività di profilazione dei CPI potrebbe essere utile per integrare in una prospettiva di diversity management job-oriented le informazioni sul mismatch tra domanda e offerta. Inoltre, permetterebbe di considerare più esaustivamente le assegnazioni ai diversi percorsi del PAR-GOL Sicilia e il ruolo della formazione nel determinare la vulnerabilità e le opportunità occupazionali in associazione a caratteristiche come il genere e la disoccupazione di lunga durata.

Diversità, politiche attive e distorsioni nel processo di reclutamento

Considerando i recenti aggiornamenti sul PAR-GOL Sicilia (ANPAL, 2023), è stato rilevato come, nonostante gli sforzi delle politiche attive nella progettazione dell'orientamento e della formazione del percorso di reskilling, esso mostri tassi di occupazione e di nuova occupazione più bassi rispetto agli altri percorsi. Il dato diventa più preoccupante se dal livello nazionale ci spostiamo al piano regionale, considerando come il percorso di reskilling sia il più frequentato dagli utenti siciliani, dopo il percorso di reinserimento lavorativo. Questo tipo di ragionamento implica il passaggio da una prospettiva focalizzata sui job-seeker a una prospettiva focalizzata sul datore di lavoro e sulle sue aspettative. Uno dei principali obiettivi del PAR-GOL a livello nazionale è infatti limitare il disallineamento tra competenze richieste dalla domanda e competenze possedute dall'offerta. Tuttavia, il PAR-GOL Sicilia ha messo in evidenza come i lavoratori vulnerabili possano essere soggetti a un'esclusione sistematica dal mercato del lavoro, anche se destinatari di politiche attive (GOL, 2021, P. 61). È

probabile, infatti, che emergano da parte dei datori di lavoro dei particolari ***bias*** di valutazione rispetto all'adeguatezza al lavoro delle categorie vulnerabili incluse in questi programmi. Secondo alcuni studi, la motivazione del datore di lavoro a partecipare alle politiche attive non sempre è di tipo altruistico o sociale, ma deriva più frequentemente da una serie di atteggiamenti tra i quali un interesse utilitaristico per il canale pubblico di reclutamento (visto come uno strumento per ottenere solo benefici economici), dall'esigenza di comprimere i costi salariali e da apparenti politiche di responsabilità e inclusione sociale d'impresa (CSR) (Ingrassia, 2021; van der Aa & van der Berkel, 2014). Sulla base di queste motivazioni si muove la riflessione di Bredgaard (2017) sull'*engagement* del datore di lavoro verso le politiche attive, il quale può partecipare alle iniziative delle politiche attive, pur avendo verso di esse un atteggiamento scettico. Si potrebbe ipotizzare che questo atteggiamento possa estendersi anche alla valutazione dell'idoneità lavorativa dei beneficiari delle politiche attive durante il processo di recruiting. Il che può portare ad esiti positivi o ad esiti negativi (Benda, 2019, pp. 24-26; Ingrassia, 2017; 2021).

Per quanto riguarda gli **esiti positivi**, i datori di lavoro potrebbero preferire lavoratori che godono di sussidi e ciò aumenterebbe le probabilità che questi vengano assunti rispetto agli altri lavoratori (*displacement effect*). Tra gli **effetti negativi**, al contrario, potrebbe verificarsi il caso che i datori di lavoro decidano di assumere lavoratori meno distanti dal mercato del lavoro, preferendo risorse percepite come più qualificate e formate dai programmi di politica attiva (i noti fenomeni di *creaming* e *cherry picking*) (GOL, 2021, p. 61). La negatività di questo effetto risiede nel fatto che sono i beneficiari più vicini al mercato del lavoro e coinvolti nel percorso di reinserimento lavorativo a godere maggiormente di offerte lavorative, mentre i lavoratori vulnerabili tendono rimanere ai margini del mercato del lavoro (Sowa et al., 2015). Un altro effetto negativo si ha quando le politiche attive sono troppo focalizzate sui gruppi svantaggiati, come ad esempio i lavoratori vulnerabili, portando i datori di lavoro a mettere in atto comportamenti potenzialmente stigmatizzanti, quali considerare la partecipazione alle politiche attive come un indice di bassa produttività del candidato (Benda, 2019, pp. 24-26). Ad esempio, in presenza del solo *Reddito di Cittadinanza* (RdC) è più probabile essere assegnati al percorso di reskilling, valutando questi utenti come più distanti dal mercato del lavoro siciliano. Al contrario, se il RdC è associato a Naspi/Discoll aumentano le probabilità di essere assegnati ai percorsi di reinserimento e di aggiornamento e ciò incrementerebbe le possibilità di occupazione (ANPAL, 2023, p. 10).

È possibile che questa tendenza svantaggi proprio quelle categorie vulnerabili che il PAR-GOL Sicilia intende salvaguardare. I disoccupati di lunga durata potrebbero infatti patire il c.d. *locked-in effect*, ossia la riduzione della probabilità di cercare attivamente lavoro e quindi di ottenerlo. Ciò potrebbe essere dovuto alla partecipazione prolungata ai programmi di politica attiva, soprattutto in assenza di esiti occupazionali positivi. Ciò determina effetti negativi nel job-seeker, demotivandolo e riducendo la percezione di autoefficacia rispetto alle capacità di trovare un impiego (Benda, 2019, pp. 24-26; Ingrassia, 2021, pp. 147-149). Questi profili richiedono pertanto attività di formazione per soddisfare il fabbisogno potenziale delle imprese, ma proprio tra le categorie vulnerabili e meno scolarizzate emerge spesso la mancanza di disponibilità ad intraprendere attività formative, al contrario dei profili meno vulnerabili, i quali risultano più aperti a iniziative di questo tipo e quindi potenzialmente più attrattivi per i datori di lavoro (ANPAL, 2020, p. 47). Ci si potrebbe aspettare dunque che alcuni processi di *creaming* e *cherry picking* possano essere il frutto congiunto sia di pregiudizi del datore di lavoro, sia di uno **scoraggiamento** delle categorie vulnerabili rispetto a scelte formative e attivismo nella

ricerca del lavoro.

Conclusioni

In questo contributo è stata proposta una chiave di lettura del PAR-GOL Sicilia, un programma di politica del lavoro elaborato dalla Regione Sicilia nel quadro del *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* e del programma *Garanzia Occupabilità dei Lavoratori*, in una prospettiva di diversity management. Un primo risultato che sembra emergere è che le caratteristiche sociali e le caratteristiche di tipo job-oriented della diversità influiscano sull'assegnazione ai percorsi di reinserimento lavorativo, *upskilling*, *reskilling* e inclusione sociale nel mercato del lavoro siciliano. Tenuto conto della carenza di dati regionali, sono state proposte alcune ipotesi partendo dagli ultimi aggiornamenti sul PAR-GOL da parte di ANPAL (2023). Prendendo in considerazione il numero degli utenti siciliani assegnati al percorso di *reskilling*, i tassi di disoccupazione di lunga durata, il mismatch tra domanda e offerta di lavoro e la disoccupazione femminile in Sicilia, complessivamente più elevati rispetto alla media nazionale, è possibile pensare che nella regione la componente femminile e gli utenti *low-skilled* siano particolarmente rappresentati nel percorso di *reskilling*.

Inoltre, il contributo ha analizzato il ruolo dei datori di lavoro nelle dinamiche del mercato siciliano, evidenziando come possano insorgere bias di valutazione dell'adeguatezza al lavoro delle categorie vulnerabili incluse in questi programmi che portino i datori di lavoro a preferire coloro che ritengono a più alto potenziale lavorativo (i fenomeni di *creaming* e *cherry picking)*. Tra gli effetti negativi di tali bias di valutazione abbiamo messo in evidenza l'***effetto scoraggiamento*** rispetto alla possibilità di intravedere concrete opportunità di lavoro e un calo della motivazione nel cercare un impiego da parte delle categorie più vulnerabili del mercato del lavoro regionale.

Partendo da queste premesse, la diversità job-oriented potrebbe costituire un potenziale elemento di svantaggio nel processo di ricerca del lavoro, soprattutto se associata alla partecipazione ai programmi di politiche attive di riqualificazione professionale. Le credenze da parte dei datori di lavoro sulla ridotta efficacia lavorativa dei job-seeker vulnerabili, congiuntamente agli esiti negativi nei processi di matching tra domanda e offerta, potrebbero determinare uno scoraggiamento da parte di categorie di lavoratori vulnerabili a partecipare ai programmi di politica attiva. Si viene dunque a determinare un **paradosso**: le categorie vulnerabili, che tramite la riqualificazione professionale potrebbero aumentare le proprie possibilità di occupabilità, sono di fatto quelle stesse categorie che dalla partecipazione alle politiche attive patiscono un pregiudizio nella fase di reclutamento. Tra gli aspetti che contribuiscono a determinare queste dinamiche di marginalizzazione rilevante è lo **stigma sociale** della disoccupazione, soprattutto se di lunga durata. Le politiche pubbliche dovrebbero quindi agire non soltanto sul job-seeker, favorendone l'occupabilità tramite interventi di formazione che abbiano un valore concreto nel mercato del lavoro, ma concepire anche un più esteso intervento di "de-stigmatizzazione" delle politiche attive, dei servizi per l'impiego e degli utenti da parte di datori di lavoro e organizzazioni.

Bibliografia

ANPAL (2020). *L'orientamento di base e la profilazione qualitativa - Rapporto 2020*.

ANPAL (2023). *Programma GOL. Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori. Nota N°1/2023.* Collana Focus ANPAL, 148.

Benda, L. (2019). Intended and unintended consequences of active labour market policies, 11-29. In *Understanding Active Labour Market Policies. An institutional perspective on intended and unintended consequences.*

Bredgaard, T. (2017). Employers and Active Labour Market Policies: Typologies and Evidence. *Social Policy and Society*, 1-13. DOI: 10.1017/S1474746417000015X

GOL (2021). *Il Programma Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori.* Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Serie generale, 306.

Ingrassia, R. (2017). Labour Market Policies and Recruitment in Europe and Italy. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7, 1136-1157. DOI.ORG/10.4236/AJIBM.2017.710082

Ingrassia R. (2021). *Persone, organizzazioni e intermediari.* Torino: Giappichelli.

Ingrassia, R. (2022). PNRR, missione 5 (Inclusione e coesione), componente 1 (Politiche per il lavoro): le capacità di attuazione del sistema amministrativo italiano., *Risorse Umane nella Pubblica Amministrazione*, 6, 52-39.

Ruffini, R. (2022). Trovare e selezionare talenti. *Risorse Umane nella Pubblica Amministrazione*, 6, 1-6.

Sowa F., Reims N., Theuer S. (2015). Employer orientation in the German public employment Service. *Critical Social Policy*, Vol. 35(4): 1-20. DOI: 10.1177/0261018315601040 csp.sagepub.com.

Udin, U., Handayani, S., Suharnomo, S., Yuniawan, A., Wahyudi, S., & Wikaningrum, T. (2017). A Systematic Literature Review of Managing Workplace Diversity for Sustaining Organizational Competitive Advantage. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, *8*(12), 398–406.

van der Aa, P., & van der Berkel, R. (2014). Innovating job activation by involving employers. *International Social*

Security Review, *67*(2), 11-27.

Yadav, S., & Lenka, Y. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 2040-7149. DOI 10.1108/EDI-07-2019-0197