

Rosita Fibbi, Joëlle Fehlmann,
Didier Ruedin, Anne-Laure Councilh

**Discriminazione nel settore
sociale delle persone
altamente qualificate con
retroterra migratorio?**

*Sintesi del rapporto all'attenzione della
Commissione federale contro il razzismo*

Aprile 2018

Indice

Elenco delle abbreviazioni	2
Introduzione	3
Obiettivi, oggetto e metodi dello studio	3
Risultati	6
I quadri delle IS e il loro reclutamento secondo gli esperti	6
La presenza di persone con retroterra migratorio tra i quadri delle IS	7
L'accesso delle HQM alle funzioni di quadro: studio sperimentale	9
Le HQM nel reclutamento dei quadri secondo i responsabili delle risorse umane delle IS	12
La preferenza per la formazione in Svizzera	12
La preferenza per i candidati locali	13
La preferenza per i candidati di origine svizzera	14
L'influenza dell'ambiente economico e politico	14
Discussione	16
Ricapitolazione dei principali risultati	16
Conclusioni	17
Riferimenti bibliografici	18

Elenco delle abbreviazioni

HQM	<i>Highly Qualified Migrants</i> – Persone con retroterra migratorio titolari di qualifiche di livello terziario
IS	Istituzioni del settore sociale
I	Candidato formato in Svizzera
E	Candidato formato all'estero
I_CH	Candidato formato in Svizzera di origine svizzera
I_TE	Candidato formato in Svizzera originario di un Paese europeo non membro dell'UE
I_VS	Candidato formato in Svizzera appartenente a una minoranza visibile, originario di un Paese terzo
E_TC	Candidato formato all'estero originario di un Paese terzo extraeuropeo

Introduzione

La Commissione federale contro il razzismo (CFR) è da tempo attenta alle barriere che ostacolano l'impiego di persone di origine straniera. Anni fa ha commissionato un primo studio sul tema, prevalentemente fondato su colloqui con titolari di qualifiche di livello terziario acquisite all'estero (persone altamente qualificate con retroterra migratorio, HQM, acronimo di *Highly Qualified Migrants*, Jey Aratnam 2012). Lo studio ha riscontrato discriminazioni nei confronti delle HQM provenienti da Paesi terzi (cioè non soggetti agli accordi bilaterali tra la Svizzera e l'Unione europea) nell'accesso alle posizioni di quadro nelle istituzioni del settore sociale (IS). Questa situazione è diametralmente opposta a quella prevalente nelle imprese internazionali, che sembrano immuni alle tensioni xenofobe riscontrabili nella società svizzera.

La CFR ha voluto approfondire la questione commissionando al Forum svizzero per lo studio delle migrazioni e della popolazione (SFM) dell'Università di Neuchâtel¹ un secondo studio sulle dimensioni, le caratteristiche e le cause della discriminazione delle HQM. Il presente documento riassume i contenuti essenziali del rapporto del gruppo di ricerca (Fibbi et al. 2017).

Obiettivi, oggetto e metodi dello studio

Secondo i termini del mandato, lo studio doveva rispondere a tre domande ben precise: 1) Le HQM sono discriminate nell'accesso alle posizioni di quadro nelle IS? 2) Se sì, come può essere spiegato il fenomeno? 3) È fondato su stereotipi negativi riferiti alla loro origine?

La nuova ricerca affronta il tema con un approccio complementare a quello del primo studio, spostando l'interesse sui datori di lavoro e focalizzandosi sulle IS. Del settore fanno parte istituzioni pubbliche o semipubbliche senza scopo di lucro che offrono assistenza, accompagnamento e consulenza a chi incontra difficoltà nell'integrazione sociale o professionale. Lo studio concerne dunque le istituzioni attive nel settore sociale in senso lato, escluse quelle del sistema sanitario e dell'istruzione. Le istituzioni interpellate nello studio sono dunque i servizi sociali cantonali, regionali e comunali, i servizi di protezione dei minori e degli adulti, i servizi di collocamento, gli Uffici regionali

¹ Il SFM ha associato alla ricerca la Scuola universitaria di lavoro sociale di Ginevra (HETS), assicurandosi così la partecipazione della ricercatrice Anne-Laure Counilh.

di collocamento, le istituzioni d'integrazione socioprofessionale, i servizi incaricati dell'accoglienza e dell'integrazione dei migranti e le istituzioni di soccorso.

Analogamente allo studio del 2012, la ricerca concerne esclusivamente i salariati altamente qualificati, cioè titolari di un diploma terziario corrispondente ai diplomi rilasciati in Svizzera dalle università, dalle scuole universitarie professionali e dalle alte scuole pedagogiche.

Come lo studio del 2012, anche la nuova ricerca è focalizzata sulla *popolazione con retroterra migratorio*; il gruppo di controllo è costituito dagli svizzeri di nascita senza retroterra migratorio. Il concetto di popolazione «con retroterra migratorio» riprende quello definito dall'Ufficio federale di statistica (UST)², che si fonda sul criterio dell'origine e non dello statuto legale o della nazionalità.

Per trattare il tema, i ricercatori hanno utilizzato una combinazione di metodi quantitativi e qualitativi e un approccio sperimentale. Il metodo scelto si è articolato in tre tappe: dapprima sono stati svolti colloqui esplorativi con esperti delle istituzioni sociali, quindi è stato inviato a istituzioni sociali di tutto il Paese un questionario on-line comprensivo di un esperimento di «preferenze dichiarate» (*stated preferences*), e infine sono stati formati gruppi di discussione per raccogliere i commenti e le reazioni di determinati rispondenti sui risultati quantitativi. Il gruppo di ricerca ha interpellato 16 esperti, inviato il questionario on-line a 3886 istituzioni di tutto il Paese, ricevuto 995 risposte, di cui 379 complete (il che equivale a un tasso di risposta del 10 %, in linea con la media per inchieste di questo tipo), e svolto discussioni con nove responsabili di istituzioni sociali dal profilo molto eterogeneo.

L'esperimento di preferenze dichiarate consisteva nella valutazione di candidature fittizie in concorsi simulati. I bandi sono stati redatti ispirandosi a bandi reali pubblicati sui siti per offerte d'impiego «generalisti» e sui siti solitamente destinati ai collaboratori delle istituzioni sociali o ai concorsi per quadri. Si cercavano quattro quadri superiori: il responsabile delle risorse umane, il responsabile di un servizio tecnico, nell'occorrenza un servizio informatico, il direttore e il responsabile della comunicazione di un'istituzione sociale.

A ognuno dei quattro concorsi erano abbinati i curriculum vitae (CV) di professionisti di diversa origine con un livello simile di formazione terziaria, acquisita in Svizzera o all'estero. Tutti i candidati fittizi formati all'estero avevano esperienza di lavoro in Svizzera e quindi una certa conoscenza della società svizzera e della cultura del mondo del lavoro elvetico. Tutti i candidati fittizi di origine straniera avevano il passaporto svizzero, al fine di evitare che la variabile «statuto di soggiorno» interagisse con le variabili «origine etnica/nazionale» e «luogo d'acquisizione della formazione terziaria», che costituivano l'oggetto principale dell'esperimento. I servizi delle risorse umane interpellati sono stati

² Il gruppo «popolazione con un passato migratorio» definito dall'UST «comprende le persone di nazionalità straniera o naturalizzate – ad eccezione di quelle nate in Svizzera con entrambi i genitori nati in Svizzera – nonché gli svizzeri di nascita con entrambi i genitori nati all'estero»: www.bfs.admin.ch/bfs/it/home/statistiche/popolazione/migrazione-integrazione/secondo-statuto-migratorio.html. Comprende quindi sia gli immigrati di prima generazione (nati all'estero) che i loro figli nati e cresciuti in Svizzera.

invitati a valutare su una scala da 0 a 6 i CV dei candidati fittizi indicando per ciascuno la probabilità di essere preselezionato sulla base del profilo richiesto nel bando.

L'approccio quantitativo permette di acquisire informazioni mirate su un numero importante di datori di lavoro/reclutatori potenzialmente rappresentativi dell'insieme studiato e di rilevare dati quantitativi sufficienti per un'analisi multivariata³ delle risposte ottenute da rispondenti informati del carattere fittizio dell'esercizio cui partecipano (principio del consenso informato).

Rispetto ai lavori precedenti sulle discriminazioni nel mercato del lavoro in Svizzera, questo studio presenta tre particolarità. In primo luogo, costituisce il primo studio sperimentale sulle disparità nell'accesso al lavoro delle HQM. Finora, infatti, sia in Svizzera che all'estero, sono state piuttosto studiate le disparità di trattamento di cui sono vittima le persone poco qualificate. Lo studio analizza inoltre l'accesso a posti di responsabilità, mentre in precedenza i lavori sullo stesso argomento si erano concentrati soprattutto sugli impieghi di basso livello. Infine, verte su un segmento molto particolare del mercato del lavoro, cioè l'impiego nelle strutture pubbliche e semipubbliche, nella fattispecie le IS, mentre i lavori precedenti hanno generalmente scandagliato il settore privato.

³ Nelle analisi multivariate si tiene conto contemporaneamente degli influssi di più variabili.

Risultati

In questa sezione sono presentati i risultati delle indagini sul campo secondo i diversi dispositivi metodologici che hanno guidato la raccolta delle informazioni. In effetti, ogni dispositivo permette di approfondire e affinare le conoscenze sull'accesso alle posizioni di quadro nelle IS in Svizzera e sui fattori determinanti per la carriera professionale delle persone con retroterra migratorio. Gli esperti introducono il tema descrivendo l'evoluzione della gerarchia professionale nelle IS. I rispondenti al questionario – per la maggior parte collaboratori del servizio delle risorse umane della loro istituzione – spiegano la loro percezione della gerarchia in seno alla loro istituzione, mostrano tramite l'esperimento come selezionano le candidature e accettano d'interrogarsi criticamente sui comportamenti collettivi che emergono dai risultati quantitativi.

I quadri delle IS e il loro reclutamento secondo gli esperti

Secondo gli esperti, i quadri rappresentano tra il 15 e il 20 per cento del personale delle IS. In questo settore, negli ultimi dieci anni si sono prodotti profondi cambiamenti: in seguito alla riorganizzazione dei servizi pubblici è notevolmente aumentato il numero dei quadri, in particolare il numero dei quadri intermedi, ed è cresciuto il bisogno di professionalizzazione. Per i quadri superiori, questo ha comportato una crescita dell'importanza dei compiti manageriali che fa sì che le istituzioni s'interessino oggi a profili professionali meno ricercati in passato: giuristi, economisti, contabili. Per i quadri intermedi e i collaboratori, la professionalizzazione ha significato un aumento delle aspettative nei loro confronti: ora sono infatti chiamati a «gestire la quantità e non soltanto la qualità», cioè a mettere l'accento sulla quantità piuttosto che sulla qualità nel disbrigo delle pratiche.

L'esercizio di una funzione di quadro richiede sempre un diploma terziario, ma le modalità e le possibilità di accedervi variano secondo il livello gerarchico. Per garantir loro una forte legittimità tra i propri subordinati, i *quadri intermedi* sono perlopiù reclutati tra i collaboratori interni: è dunque preponderante il criterio della conoscenza del mestiere e del terreno. Il processo di reclutamento non è necessariamente svolto da professionisti delle risorse umane. Questi posti sembrano accessibili alle persone con retroterra migratorio che vivono già da tempo o hanno assolto la loro formazione nel nostro Paese.

L'accesso ai posti di *quadro superiore*, viceversa, è retto da criteri più formalizzati, applicabili non soltanto all'interno, ma anche all'esterno dell'istituzione, soprattutto nel campo socio-politico. Il processo di reclutamento attinge dunque a un bacino più esteso ed è spesso condotto da professionisti del ramo.

Questi posti sembrano accessibili alle persone con retroterra migratorio che hanno seguito cicli di formazione conosciuti dai reclutatori, anche se sono da poco in Svizzera: hanno dunque buone probabilità di essere assunti gli stranieri provenienti dai Paesi limitrofi. Gli esperti interpellati constatano la presenza di francesi tra i quadri superiori della Svizzera romanda e di tedeschi tra i quadri superiori della Svizzera tedesca, anche di recente immigrazione.

Il luogo di formazione è molto importante nel *vaglio* delle candidature. Aver assolto una formazione in un Paese diverso da quelli limitrofi sembra compromettere le possibilità di essere assunti come quadro superiore. Stando agli esperti, tuttavia, l'esperienza professionale (qualità, luogo, diversificazione) dovrebbe controbilanciare questo svantaggio.

Forte di questo primo quadro della situazione in seno alle IS, la ricerca si è focalizzata sui posti di quadro superiore per candidati che vantano un'esperienza professionale di qualche anno in Svizzera.

La presenza di persone con retroterra migratorio tra i quadri delle IS

La situazione delineata dagli esperti assume contorni più precisi con le risposte al questionario online, che chiedeva di stimare la presenza di persone con retroterra migratorio nei diversi livelli gerarchici della propria istituzione. Si tratta di una valutazione piuttosto generale, in quanto coloro che hanno compilato il questionario non possono distinguere queste persone secondo il luogo di nascita, il livello e il luogo di formazione o la nazionalità. Forniscono dunque una stima di quelli che sono *percepiti* come di origine straniera, che siano essi stessi degli immigrati o dei discendenti di immigrati nati e scolarizzati in Svizzera e danno al tempo stesso un quadro delle istituzioni rispondenti, alle quali appartengono.

Le *istituzioni* che hanno compilato il questionario si suddividono in maniera abbastanza equilibrata tra il settore pubblico e le istituzioni senza scopo di lucro. Si constatano anche una presenza significativa di istituzioni di piccole dimensioni e una sovrarappresentazione delle organizzazioni situate nella Svizzera latina⁴. Le istituzioni sociali (che forniscono sostegno, p. es., agli anziani, ai minorenni, ai disabili, alle persone affette da dipendenze o ai migranti) costituiscono l'effettivo più consistente (45 %), seguite dai servizi pubblici territoriali (30 %) e dalle istituzioni attive nel contesto del mercato del lavoro (27 %). I servizi di protezione dei minori e le organizzazioni di autoaiuto sono invece meno presenti (8 %).

⁴ Anche se molte IS ticinesi hanno risposto al questionario, il loro numero non è sufficiente per un'analisi quantitativa separata delle loro risposte. Le loro risposte sono state associate a quelle delle istituzioni romande, sotto la voce «Svizzera latina», per la similitudine delle tendenze espresse.

Le persone che hanno compilato il questionario on-line destinato alla loro istituzione sono in maggioranza uomini; la quota di donne è più o meno la stessa tra le istituzioni pubbliche e quelle senza scopo di lucro. L'età media è di circa 50 anni. La stragrande maggioranza esercita la funzione di reclutatore nella sua istituzione ed è in possesso di un diploma terziario. I titoli di scuole universitarie professionali sono più frequenti nella Svizzera tedesca che nella Svizzera francese e nel Ticino.

In tutte le risposte si distinguono tre *gradi gerarchici*: collaboratori, quadri intermedi con responsabilità gerarchiche e quadri superiori. Considerato il tema dello studio ci limiteremo tuttavia a commentare i risultati relativi ai quadri superiori.

Le stime sulla presenza di persone con retroterra migratorio (immigrati e loro discendenti cresciuti in Svizzera) tra i quadri superiori variano secondo tre criteri specifici alle singole istituzioni: lo statuto giuridico, i destinatari del servizio e la regione linguistica (tabella 1). La presenza di queste persone tra i quadri superiori è più marcata tra le istituzioni senza scopo di lucro destinate ai migranti e ubicate nella Svizzera latina e meno marcata nelle istituzioni pubbliche destinate a non migranti ubicate nella Svizzera tedesca.

Tabella 1: Stima della presenza nella gerarchia di persone con retroterra migratorio, secondo i destinatari, la regione linguistica e lo statuto giuridico dell'istituzione, in %

Destinatari	Migranti		Non migranti	
	Pubblico	Senza scopo di lucro	Pubblico	Senza scopo di lucro
Collaboratori	28.1	33.4	22.7	31.4
Quadri intermedi con responsabilità gerarchiche	21.6	31.9	15.1	24.9
Quadri superiori	16.5	33.5	16.7	19.6

Regione linguistica	Svizzera latina		Svizzera tedesca	
	Pubblico	Senza scopo di lucro	Pubblico	Senza scopo di lucro
Collaboratori	28.6	34.0	19.7	26.5
Quadri intermedi con responsabilità gerarchiche	23.0	26.6	12.4	24.6
Quadri superiori	21.3	24.1	11.1	15.9

In tutte le istituzioni, la quota di persone con retroterra migratorio diminuisce con l'aumento del livello gerarchico, a testimonianza delle difficoltà incontrate da queste persone a far carriera. Fanno eccezione le istituzioni senza scopo di lucro destinate ai migranti: in esse, le persone con retroterra migratorio rappresentano un terzo del personale a qualsiasi livello gerarchico.

L'accesso delle HQM alle funzioni di quadro: studio sperimentale

In una presentazione succinta dei risultati, non è possibile dare conto di tutti i casi specifici analizzati. Si è dunque scelto di limitarsi a paragonare la situazione dei candidati formati all'estero (E) e originari di Paesi terzi (TC, acronimo di *Third Country*) a quella dei candidati formati in Svizzera (I) di origine svizzera (CH). È importante ricordare che tutti i candidati – anche quelli di origine straniera – hanno il passaporto svizzero, il che testimonia del loro radicamento nel Paese e li distingue dai candidati provenienti dall'estero. La tabella 2 riporta la media dei punteggi assegnati dai collaboratori dei servizi delle risorse umane a ogni singolo candidato fittizio in termini di probabilità di preselezione.

*Tabella 2: Confronto tra le medie dei punteggi assegnati a ogni singolo candidato fittizio in termini di probabilità di preselezione**

Posto	Profilo	Punteggio medio
Responsabile delle risorse umane	E_TC	58.3
	I_CH	62.2
Responsabile dell'informatica	E_TC	58.5
	I_CH	62.0
Direttore	E_TC	50.8
	I_CH	70.7
Responsabile della comunicazione	E_TC	55.5
	I_CH	66.7

Le differenze rilevate sono statisticamente significative (Anova, $p < .001$)

*Legenda:

I_CH Candidato formato in Svizzera di origine svizzera

E_TC Candidato formato all'estero originario di un Paese terzo extraeuropeo

Il luogo di formazione è il criterio che determina maggiormente le differenze di punteggio per tutti e quattro i posti a concorso: i punteggi medi dei candidati formati all'estero sono sistematicamente inferiori a quelli dei candidati formati in Svizzera. Tra i candidati formati all'estero, quelli originari di Paesi terzi tendono ad essere valutati in maniera meno positiva.

Perfezionare in Svizzera una formazione acquisita all'estero non basta ad annullare la penalizzazione dovuta al luogo di formazione all'estero.

Gli scarti tra i candidati formati all'estero originari di un Paese terzo e i candidati formati in Svizzera di origine svizzera sono sistematici, ma hanno dimensioni molto diverse secondo il posto a concorso

e sono particolarmente pronunciati nel caso del direttore e del responsabile della comunicazione, cioè per le posizioni di maggior visibilità.

Tabella 3: Confronto tra le medie dei punteggi assegnati a ogni singolo candidato fittizio in termini di probabilità di preselezione per il posto di responsabile della comunicazione*

Responsabile della comunicazione	E_TC	55.5
	I_TE	60.3
	I_VS	64.8
	I_CH	66.7

Le differenze rilevate sono statisticamente significative (Anova, $p < .001$)

*Legenda:

- I_CH Candidato formato in Svizzera di origine svizzera
- I_TE Candidato formato in Svizzera originario di un Paese europeo non membro dell'UE
- I_VS Candidato formato in Svizzera appartenente a una minoranza visibile, originario di un Paese terzo
- E_TC Candidato formato all'estero originario di un Paese terzo extraeuropeo

Le persone formate in Svizzera non hanno tutte le stesse possibilità: a parità di luogo di formazione è l'origine degli svizzeri naturalizzati a fare la differenza. Dai punteggi ottenuti dai candidati al posto di responsabile della comunicazione (tabella 3) emerge che le HQM formate in Svizzera la cui famiglia proviene da un Paese europeo non membro dell'UE (I_TE) sono particolarmente penalizzate – più delle HQM appartenenti a una minoranza visibile (I_VS)⁵. Alla preferenza per le persone formate in Svizzera si aggiunge dunque quella per i candidati di origine svizzera.

L'analisi di quanto varino queste valutazioni secondo le caratteristiche delle istituzioni rispondenti fornisce indicazioni preziose sulla penalizzazione delle HQM.

Lo *statuto giuridico* dell'istituzione è ininfluente. Contrariamente alle attese, le istituzioni di *dimensioni* più modeste (max. 25 salariati) sono inoltre palesemente più aperte alle HQM delle grandi istituzioni. Le istituzioni che offrono servizi destinati ai migranti, invece, offrono maggiori opportunità di carriera professionale ai candidati con retroterra migratorio – un risultato in linea con le stime dei rispondenti sulla composizione del personale, che distingue le istituzioni sociali secondo il *tipo di destinatari*.

⁵ Il concetto di «minoranza visibile», utilizzato nella legislazione e nelle statistiche ufficiali canadesi (www.statcan.gc.ca/pub/81-004-x/def/4068739-fra.htm), designa una minoranza nazionale i cui membri sono facilmente riconoscibili rispetto al gruppo maggioritario.

Tabella 4: Variabilità delle medie dei punteggi assegnati a ogni singolo candidato fittizio in termini di probabilità di preselezione*

Posto	Profilo	Punteggio Svizzera latina	Punteggio Svizzera tedesca
Responsabile delle risorse umane	E_TC	64.2	48.7
Responsabile dell'informatica	E_TC	55.5	62.8
Direttore	E_TC	60.0	37.7
Responsabile della comunicazione	E_TC	59.0	50.0

Le differenze rilevate sono statisticamente significative (Anova, $p < .001$)

*Legenda:

E_TC Candidato formato all'estero originario di un Paese terzo extraeuropeo

Le valutazioni variano infine secondo la *regione linguistica* in cui ha sede l'istituzione (determinata in base alla lingua delle risposte): le probabilità di preselezione delle HQM sono più alte nei Cantoni latini che in quelli germanofoni (tabella 4). Questo risultato conferma la differenza riscontrata dallo studio sulla discriminazione all'assunzione dei giovani con retroterra migratorio di Fibbi et al (2003), dal quale emergeva un comportamento meno penalizzante nella Svizzera francese.

Finora abbiamo trattato i punteggi relativi alle probabilità di preselezione delle candidature. L'esperimento tuttavia invitava i partecipanti a valutare i candidati anche in base ad altri due criteri: la sua accettazione da parte dei futuri colleghi interni all'istituzione e la sua convenienza con i clienti/utenti esterni. In generale, le valutazioni attestano che il giudizio sulle candidature non è fondato sul timore che il profilo sia incompatibile con l'equipe interna o con gli utenti esterni. Ma ci sono due eccezioni: per il posto di direttore e per il posto di capo della comunicazione, i candidati formati all'estero originari di un Paese terzo extraeuropeo suscitano perplessità tra i colleghi e ancora di più tra i «clienti», in Svizzera tedesca più che nella Svizzera latina, un risultato indipendente dal grado di urbanizzazione del Cantone dove ha sede l'istituzione.

I punti presentati finora sotto forma di analisi statistica bivariata sono stati sottoposti anche ad analisi di regressione, in modo da poter considerare contemporaneamente diversi fattori rilevanti per la valutazione dei profili mostrando l'impatto di ciascuno di essi indipendentemente da quello degli altri. Poiché le analisi multivariate confermano i risultati già discussi, si è rinunciato a presentarle in dettaglio. Confermano per esempio che, a parità delle rimanenti condizioni, la preferenza per i candidati formati in Svizzera di origine svizzera è essenzialmente specifica alle istituzioni che offrono servizi a un pubblico di non-migranti. Confermano inoltre che l'ubicazione dell'istituzione in Svizzera tedesca è un fattore predittivo sfavorevole per i candidati formati all'estero. Con un'eccezione: la formazione terziaria in un Paese terzo non è penalizzante per l'accesso alla funzione di responsabile del servizio informatico. L'accesso a posizioni manageriali a carattere prevalentemente tecnico sembra essere retto da criteri meritocratici più dell'accesso a posizioni maggiormente visibili al pubblico. Le analisi di regressione sui candidati con retroterra migratorio formati in Svizzera dimostrano che, a parità delle rimanenti condizioni, la preferenza per i candidati di origine svizzera è caratteristica delle istituzioni della Svizzera tedesca.

Le HQM nel reclutamento dei quadri secondo i responsabili delle risorse umane delle IS

In occasione delle discussioni di gruppo, alcuni datori di lavoro che avevano preso parte all'inchiesta on-line sono stati invitati a commentare i risultati dello studio empirico, in particolare dei concorsi fittizi: le loro considerazioni, fondate su una ricca conoscenza del terreno, spiegano la regolarità dei fenomeni osservati e sviluppano argomenti suscettibili di chiarire i motivi della preferenza per i candidati formati in Svizzera di origine svizzera e la tendenza ad escludere le HQM dai livelli gerarchici superiori delle loro istituzioni.

La preferenza per la formazione in Svizzera

Secondo i partecipanti ai gruppi di discussione, la preferenza accordata al luogo di formazione come fattore di selezione è fondata su un criterio legittimo – la qualifica – e non su un criterio come l'origine dei candidati, estraneo al concorso. Il primo argomento avanzato dai datori di lavoro a favore delle persone con diploma svizzero è dunque riferito alle competenze professionali. Un argomento a prima vista di solido buon senso: volendo svolgere efficacemente il proprio lavoro, il reclutatore non intende avventurarsi in compiti complessi come la verifica della qualità dei corsi di formazione esteri ed è quindi portato a privilegiare quello che conosce. Quest'argomento concerne in primo luogo le formazioni assolute in Paesi terzi, anche se nel corso delle discussioni è apparso chiaro che la conoscenza precisa delle filiere di formazione e la valutazione corretta dei diplomi sono fonte di preoccupazione anche in relazione ai cicli di studio dei Paesi europei e addirittura di quelli limitrofi.

«Mir ist einfach lieber was mir bekannt ist» D9

Quest'argomento è in sintonia con la constatazione dell'«imperfezione della trasferibilità internazionale del capitale umano» fatta tanto in Svizzera (Pecoraro et Wanner, di prossima pubblicazione) quanto all'estero (Chiswick and Miller 2009). Numerosi lavori attestano tuttavia che l'esperienza di lavoro nel nuovo Paese di residenza riduce e giunge a colmare l'«handicap» rappresentato di fatto da una formazione all'estero. Secondo uno studio canadese (Oreopoulos 2011), un'esperienza professionale di più di tre anni compensa lo svantaggio di una formazione assoluta in un Paese terzo. Per le IS interpellate, la formazione all'estero è un fattore talmente negativo che tende ad essere valutato indipendentemente da altri fattori di segno contrario: nei commenti l'esperienza di lavoro in Svizzera è largamente ignorata, quasi destituita di ogni significato.

Il secondo argomento che emerge dalle discussioni è rappresentato dai dubbi non sulle competenze professionali in senso stretto, ma sulle competenze linguistiche dei collaboratori la cui lingua principale non è quella locale. Come sottolineano anche gli esperti interpellati, si tratta di un requisito ormai divenuto fondamentale in questo settore professionale, soprattutto per quanto concerne la

comunicazione scritta. Le competenze linguistiche possono rappresentare una barriera, soprattutto nei Cantoni bilingui, dove ai collaboratori è richiesta la conoscenza del dialetto locale, del tedesco e del francese.

Le competenze linguistiche sono per altro viste come problematiche sotto diversi aspetti: sono un problema se sono insufficienti e lo sono anche se sono «troppo buone». La tensione tra i dialettofoni e i parlanti della variante standard del tedesco è un fenomeno ben conosciuto che ha la conseguenza, apparsa palese anche nel corso delle discussioni, che i primi si sentono minacciati dalla superiore eloquenza dei secondi. Questo argomento è menzionato anche come possibile spiegazione delle prassi d'assunzione vigenti nella Svizzera tedesca, più restrittive rispetto alle consuetudini della Svizzera francese. Insomma, le competenze linguistiche possono essere inadeguate sia per difetto che per eccesso.

La preferenza per i candidati locali

Il primo argomento avanzato a favore dei candidati locali potrebbe essere definito di carattere «culturale». Non concerne infatti le competenze professionali dei candidati, ma la loro conoscenza della cultura del lavoro svizzera.

«Une personne d'origine étrangère qui fait sa formation en Suisse, c'est comme si elle passait par un formatage.» D3

Un secondo argomento è invece di carattere «geografico»: si tratta del compito non necessariamente formalizzato ma sempre ribadito di assumere persone del luogo.

«On nous dit tous les jours qu'il faut embaucher dans le canton.» D2

«Ils disent qu'on est à 60 % de frontaliers, en entendant aussi bien Français que Vaudois ou Fribourgeois. Ce terme revient ainsi à indiquer les gens qui ne paient pas les impôts dans le canton.» D1

È tuttavia risultato evidente che i reclutatori e coloro che hanno partecipato ai gruppi di discussione non considerano «residenti locali» i candidati svizzeri con retroterra migratorio, che percepiscono invariabilmente come stranieri. I collaboratori dei servizi delle risorse umane interpellati confondono due realtà diverse. Nella loro percezione reclutare residenti locali d'origine straniera è come reclutare gente proveniente dall'estero. Questa confusione è sintomatica della difficoltà di prendere atto dell'eterogeneità come interna al Paese, insita nell'attualità spazio-temporale del territorio.

La preferenza per i candidati di origine svizzera

Constatato che la preferenza per la formazione in Svizzera e la preferenza per i candidati locali si accumulano, i partecipanti ai gruppi di discussione giungono alla conclusione che le persone con retroterra migratorio sono sottorappresentate tra i quadri delle loro organizzazioni:

«90 % unserer Klientel hat Migrationshintergrund, und im Kaderbereich bei uns arbeitet eine Person mit Migrationshintergrund. Auf 20. Obschon wir diese Berührung Angst nicht haben, haben wir im Kader Bereich praktisch niemanden mit Migrationshintergrund... » D9

Il primo argomento utilizzato per spiegare questo stato di cose chiama in causa il processo di reclutamento: se le istituzioni pubbliche sono obbligate a indire concorsi per i posti vacanti, altre organizzazioni invece non lo sono. Molti partecipanti affermano di evitare, nei limiti del possibile, di spendere troppo in bandi di concorso: il reclutamento dei quadri avviene all'interno o attraverso reti professionali informali, il che permette di risparmiare tempo e denaro.

«Je demande en interne et après je mobilise le réseau des collègues.» D3

Il secondo argomento riflette invece l'intenzione di agire per il bene dell'organizzazione, come si attende da dirigenti responsabili: la selezione è retta dalla logica organizzativa e la responsabilità è pienamente assunta dai decisori.

«Es braucht mehr Aufwand, vom Betrieb her, je multikultureller es ist, je schwieriger ist es die Zusammenarbeit, das Klima zu managen... Wenn ich Leute mit Migrationshintergrund brauche für die Klientel, will ich dann auch noch in der Führung Leute mit Migrationshintergrund, überfordere ich mich dann nicht? Oder ist es mir dann lieber auf Leute zu setzen, dort wo ich den Vorteil sehe, und verzichte dann sie in der Führung anzustellen, weil dort den Nutzen weniger klar ist... » D9

In effetti, le preferenze delineatesi nella selezione dei candidati non riflettono tanto l'opinione dei responsabili delle risorse umane, quanto la volontà dei dirigenti, ispirata da considerazioni strategiche.

L'influenza dell'ambiente economico e politico

Dopo aver confermato con le esperienze maturate sul campo i risultati dell'inchiesta quantitativa, i partecipanti ai gruppi di discussione hanno affrontato il tema della specificità delle IS, rilevando subito il contrasto tra le imprese private attive internazionalmente e le istituzioni orientate al mercato interno e qualificando le prime come molto più aperte agli «stranieri».

«In privaten Firmen, den grossen, die ja weltweit unterwegs sind, da ist es ja selbstverständlich, dass man mal da und mal dort arbeitet... jeder war auch mal Ausländer... Die Kommunikationssprache ist Englisch... Und in sozialen Institutionen, ist man lokal, in der Regel nicht einmal schweizweit, verbunden.» D7

Il radicamento locale delle IS è una necessità ancora più stringente nel contesto attuale, sia dal punto di vista economico che da quello politico. La svolta manageriale le obbliga a praticare un marketing organizzativo focalizzato sul loro ambiente immediato.

Le organizzazioni che si vedono viepiù dipendere da fonti di finanziamento esterne sono portate a darsi l'immagine che garantisce meglio la loro sopravvivenza economica. Le dimensioni delle elargizioni danno la misura della considerazione e del credito dell'organizzazione: per questo curano l'immagine affinché sia il più rassicurante e attraente possibile per i finanziatori, perlopiù locali. Le elargizioni costituiscono un parametro importante per la navigazione in un contesto simile a un mare agitato: in questa situazione, l'«immagine» del capitano gioca un ruolo fondamentale, più importante di quella dell'istituzione.

L'immagine dell'istituzione e dei suoi quadri superiori è un tema centrale delle discussioni, in quanto decisiva per la rete di relazioni, un fattore importantissimo per i quadri dirigenti. Le reti rilevanti per le istituzioni sociali non sono internazionali, ma locali, regionali o al massimo nazionali. Secondo i partecipanti ai gruppi di discussione, le HQM dispongono di reti poco interessanti per le IS e non hanno le relazioni indispensabili alle istituzioni, che, all'atto di assumere quadri, cercano sempre di allargare la rete di contatti.

Quando assumono un quadro, le istituzioni cercano qualcuno in grado di muoversi nell'ambiente politico locale, qualcuno che disponga delle conoscenze e della sensibilità necessarie a decodificare i segnali e influenzare i negoziati con i partner. Queste reti possono influenzare il corso delle cose modificando rapporti di forza a un tempo personali e istituzionali. In effetti, i quadri delle istituzioni sociali hanno spesso a che fare con la sfera politica locale. L'ambiente politico è della massima importanza per le istituzioni, i cui mezzi dipendono dai decisori politici ai quali devono rendere conto della loro attività.

Per molti partecipanti ai gruppi di discussione, l'inchiesta è stata l'occasione per prendere coscienza della scarsa presenza di persone con retroterra migratorio tra i quadri della loro istituzione – una situazione che giudicano insoddisfacente. Dalle discussioni è emerso che le persone formate all'estero sono percepite come meno adeguate a occupare posti di responsabilità in quanto si teme che abbiano competenze professionali e linguistiche insufficienti, scarsa dimestichezza con la cultura svizzera del lavoro e una rete di relazioni inefficace o inappropriata. Inoltre, la forte pressione esterna – tanto economica quanto politica – lascia poco spazio alle istituzioni per una politica del personale più aperta.

Discussione

Ricapitolazione dei principali risultati

Lo studio giunge a conclusioni leggermente diverse a seconda che ci si riferisca alle HQM in senso stretto (persone formate all'estero) o in senso più lato (comprendente anche le persone con retroterra migratorio formate in Svizzera), ma delinea un quadro coerente. I risultati dell'esperimento di preferenze dichiarate dimostra che le probabilità delle HMQ originarie di un Paese terzo (cioè non membro dell'Unione europea) formatesi nel loro Paese di essere preselezionate per un posto di responsabilità sono sistematicamente inferiori a quelle dei candidati formati in Svizzera. Le possibilità aumentano per le HMQ originarie di un Paese terzo che hanno assolto la loro formazione in Svizzera. Alla differenza di trattamento in funzione del luogo di formazione si aggiunge una differenza – minore, ma reale – secondo l'origine tra le HQM formate in Svizzera. La preferenza per i candidati locali che ne risulta è più netta nella Svizzera tedesca che nella Svizzera latina.

La differenza di trattamento varia anche secondo il tipo di posto a concorso ed è particolarmente pronunciata per i posti di direttore e di responsabile della comunicazione, che hanno, tra l'altro, il compito di rappresentare l'istituzione in pubblico. Le possibilità delle HQM di essere assunte per posti di responsabilità – generalmente a livello di quadri intermedi – sono più alte nelle istituzioni che offrono servizi destinati ai migranti.

La forma e la variabilità delle differenze di trattamento danno una chiave di lettura dei processi che sfociano nelle situazioni osservate. I commenti dei partecipanti ai gruppi di discussione chiariscono ulteriormente il concorso di fattori che determina la preferenza per i candidati locali, pregiudizievole per le HQM.

Questa preferenza è in primo luogo una manifestazione dei dubbi dei datori di lavoro sulla solidità delle competenze professionali chiave dei candidati formati all'estero. Dubbi tanto più forti nel caso dei candidati che hanno assolto la loro formazione terziaria in un Paese terzo e che non vengono dissipati nemmeno se il candidato si è stabilito in Svizzera, è stato naturalizzato e vanta un'esperienza professionale nel nostro Paese. La preferenza per i candidati locali è tuttavia anche una conseguenza di un clima politico-economico che rimette in discussione la funzione delle istituzioni sociali, l'estensione dei loro compiti e i fondi a loro disposizione costringendole sulla difensiva: maggiore è la pressione, più la preferenza dei datori di lavoro per i candidati locali è pronunciata e interiorizzata.

La dimensione locale è tanto più decisiva in quanto le strutture politico-amministrative determinanti per la politica sociale sono fortemente decentrate ai livelli cantonale e comunale. I referenti politico-istituzionali locali sono l'orizzonte che definisce le condizioni d'esistenza e sviluppo delle IS, siano esse pubbliche o senza scopo di lucro. Per questa ragione, il radicamento locale delle reti sociali delle persone chiamate a rappresentare l'istituzione verso l'esterno è considerato fondamentale per

l'esercizio della funzione. Questo complesso di fattori spiega perché le HQM formate all'estero siano le più penalizzate dalla preferenza per i candidati locali.

Conclusioni

La non considerazione delle candidature delle HQM documentata dallo studio sperimentale e riconosciuta dai responsabili delle risorse umane come prassi consolidata delle loro istituzioni sembra legittima in quanto motivata da riflessioni meritocratiche e contestuali.

Se i timori sulle formazioni svolte all'estero possono essere comprensibili, non tener conto delle esperienze di lavoro maturate in Svizzera condanna le HQM a essere perennemente sospettate d'incompetenza professionale. I dubbi sulle competenze delle HQM formate all'estero, per altro, possono giustificare la loro non considerazione, non certo quella delle HQM formate in Svizzera. Inoltre, per ammissione stessa dei partecipanti ai gruppi di discussione, sotto certi aspetti le competenze nella lingua scritta possono essere problematiche anche per i lavoratori locali, considerata in particolare la diglossia caratteristica della Svizzera tedesca. Se in un processo di reclutamento reale vengono scartate candidature sulla base di sospetti non verificati sulle competenze linguistiche o sull'adeguatezza al posto delle reti sociali, si è in presenza di un esempio di discriminazione statistica, cioè di un trattamento degli individui non secondo i loro meriti, ma secondo le caratteristiche del gruppo al quale sono ritenuti appartenere, il che equivale a trasgredire il principio liberale della parità di trattamento.

I risultati del presente studio contribuiscono a confermare l'ipotesi esplicativa avanzata da Jey Aratnam (2012) di un meccanismo che porta i membri di un gruppo a valutare più positivamente e a privilegiare i membri del proprio gruppo di appartenenza rispetto a quelli di altri gruppi. Situato teoricamente al livello dei rapporti interpersonali, questo meccanismo può essere avviato intenzionalmente quanto risultare da processi inconsci o essere la conseguenza di stereotipi.

Tuttavia, la constatazione che le preferenze variano secondo le funzioni, le istituzioni e le regioni induce a cercare anche altrove le ragioni del trattamento sfavorevole che penalizza le HQM, particolarmente palese per i ruoli che contemplano anche la rappresentanza in ambito pubblico e responsabilità nei confronti di interlocutori esterni. Le prassi di reclutamento sembrano influenzate dalla necessità sentita dalle IS di legittimare la propria attività di fronte all'opinione pubblica e dal clima più o meno favorevole alle politiche sociali e all'immigrazione. La non considerazione degli individui «minoritari» sembra dunque essere meno il frutto della discriminazione degli attori che non il risultato del funzionamento delle istituzioni e della società.

Sarebbe utile dibattere il problema: si potrebbe così prendere coscienza della situazione e valutare l'opportunità di un approccio volontaristico. Un dibattito approfondito è la premessa indispensabile a qualsiasi iniziativa finalizzata a modificare la situazione, cioè a definire dispositivi organizzativi in grado di indurre un cambiamento.

Riferimenti bibliografici

- CHISWICK, Barry R and MILLER, Paul W, 2009. The international transferability of immigrants' human capital. *Economics of Education Review*. 28(2), pagg. 162-169.
- FIBBI, Rosita, KAYA, Bülent et PIGUET, Etienne. 2003. Le passeport ou le diplôme? Etude des discriminations à l'embauche des jeunes issus de la migration. Neuchâtel: SFM.
- FIBBI, Rosita, FEHLMANN, Joëlle, RUEDIN, Didier et COUNILH, Anne-Laure. 2017. *Discrimination des personnes issues de la migration hautement qualifiées dans le domaine du social?* Neuchâtel: SFM.
- JEY ARATNAM, Ganga 2012. Hochqualifizierte mit Migrationshintergrund. Studie zur möglichen Diskriminierungen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt. Basel: Gesowip.
- OREOPOULOS, Philip, 2011. Why Do Skilled Immigrants Struggle in the Labor Market? A Field Experiment with Thirteen Thousand Resumes. *American Economic Journal: Economic Policy*. 3(4), pagg. 148-171 DOI 10.2307/41330445.
- PECORARO, Marco and WANNER, Philippe. forthcoming. Does the recognition of foreign credentials decrease the risk of being mismatched in education or skills for immigrants ?. In: Philippe. WANNER and Ilka STEINER eds. *From Migrants to Expats. The Swiss Case*. Cham: IMISCOE Research Series by Springer.