



# Incontrare le migrazioni

*Spunti per l'accoglienza  
e inclusione di migranti,  
richiedenti asilo e rifugiati*

a cura di  
Bruno Riccio e Federica Tarabusi



# **Incontrare le migrazioni**

**Spunti per l'accoglienza  
e inclusione di migranti,  
richiedenti asilo e rifugiati**

a cura di  
Bruno Riccio e Federica Tarabusi



Volume pubblicato con il contributo  
del Dipartimento di Scienze dell'Educazione G.M. Bertin  
Università di Bologna – Alma Mater Studiorum

Volume rilasciato con licenza Open Access Gold, CC BY

Copyright © 2023

CASA EDITRICE I LIBRI DI EMIL DI ODOYA SRL

ISBN: 978-88-6680-469-7

Via C. Marx 21

06012 Città di Castello (PG)

[www.ilibridiemil.it](http://www.ilibridiemil.it)

# Sommario

|   |     |
|---|-----|
| Introduzione<br><i>Bruno Riccio</i>   | 7   |
| Troppo “forte” o troppo “debole”?<br>Lo stato in Africa<br><i>Arrigo Pallotti</i>   | 11  |
| Comunità di destino.<br>La questione della nazione e della cittadinanza<br>nei sistemi politici dell’Africa sub-sahariana<br><i>Corrado Tornimbeni</i>  | 27  |
| L’accoglienza dei rifugiati in Africa<br>Il caso ugandese<br><i>Luca Jourdan</i>  | 45  |
| Evoluzione della presenza straniera in Italia e politiche migratorie<br><i>Roberto Impicciatore</i>   | 63  |
| Il nuovo Patto europeo sull’immigrazione<br>e l’asilo: verso il futuro guardando al passato<br><i>Marco Borraccetti</i>   | 77  |
| Il diritto dell’immigrazione e il sistema di accoglienza<br>per richiedenti asilo e rifugiati in Italia.<br>Il forzato passaggio da migranti economici a rifugiati/e<br><i>Monia Giovannetti e Nazzarena Zorzella</i> | 99  |
| Il sistema di welfare in Italia: caratteristiche, evoluzione<br>e limiti di fronte alla sfida dell’immigrazione<br><i>Maria Teresa Tagliaventi e Dario Tuorto</i>   | 131 |

|  |     |
|--|-----|
| Acrobati sul confine<br>Il ruolo dell'operatore nelle pratiche di accoglienza<br><i>Maddalena Gretel Cammelli e Federica Tarabusi</i>  | 157 |
| Migranti e non migranti:<br>accogliere, ospitare e convivere<br><i>Selenia Marabello e Bruno Riccio</i>  | 173 |
| Sensibili al genere? Visibilizzazione e invisibilizzazione<br>del genere nel sistema d'asilo in Italia<br><i>Chiara Pilotto</i>  | 189 |
| L'ospite inatteso.<br>Il lavoro dell'accoglienza tra competenze e contraddizioni<br><i>Marta Salinaro e Alessandro Tolomelli</i>   | 215 |
| Intercultura e cittadinanza globale nei contesti migratori attuali<br><i>Massimiliano Tarozzi</i>  | 237 |
| Fare mediazione, oggi.<br>Dalla prevenzione alla trasformazione creativa del conflitto<br><i>Giovanna Guerzoni e Paola Villano</i>   | 255 |
| Operare sul campo, immaginare oltre<br>Gli Enti del Terzo Settore come enti di tutela<br>e di promozione di diritti e pratiche nell'asilo e nell'accoglienza<br><i>Giacomo Rossi</i> | 283 |
| Conversazioni<br>A cura di Federica Tarabusi e Maddalena Gretel Cammelli<br><i>(dialoghi con Virginia Signorini, Elisa Mencacci,<br/>Alessandro Zanchettin, Nicola Policicchio)</i>  | 305 |
| Bibliografia   | 343 |

# Acrobati sul confine

## Il ruolo dell'operatore nelle pratiche di accoglienza

MADDALENA GRETEL CAMMELLI E FEDERICA TARABUSI<sup>1</sup>

### *Introduzione*

Il lavoro con i rifugiati e richiedenti asilo è al centro di una recente riflessione in ambito antropologico che ha contribuito ad arricchire la comprensione delle politiche di accoglienza e delle migrazioni forzate (Sorgoni 2022). Rispetto a quegli studi che hanno preferito “dare voce” alle soggettività di richiedenti asilo (Vacchiano 2005; Pinelli 2011, 2013; Pinelli e Ciabbarri 2015) e all’esperienza del “diventare rifugiati” (Van Aken 2005), diversi contributi hanno offerto una prospettiva singolare sulla quotidianità sociale dell’accoglienza, privilegiando lo sguardo degli attori che sono attivamente impegnati a realizzarne le politiche (cfr. Vianelli 2014; Altin et al 2017; Riccio e Tarabusi 2018).

È proprio grazie ai punti di vista avanzati da coloro che sono coinvolti operativamente nel sistema di asilo che in questo capitolo ci addentreremo all’interno degli opachi ingranaggi istituzionali che contribuiscono a forgiare contesti lavorativi fragili<sup>2</sup>, caratterizzati da discrepanze profonde che espongono i professionisti a molteplici pressioni e contraddizioni.

---

<sup>1</sup> Fermo restando che il contributo è frutto di una elaborazione condivisa dalle autrici, il paragrafo 1 e le conclusioni sono state elaborate da Maddalena G. Cammelli, il paragrafo 2 e 3 da Federica Tarabusi, mentre l’introduzione è a cura di entrambi le autrici.

<sup>2</sup> Il mondo dell’asilo e dell’accoglienza è incarnato da plurime esperienze, fra loro mol-

In ambito antropologico, il lavoro nei contesti di accoglienza è stato analizzato in rapporto alle profonde incongruenze che sono connesse alle logiche emergenziali nella gestione della mobilità umana. Ne sono espressione le molteplici temporalità (Pitzalis 2022) che strutturano la vita quotidiana all'interno dei centri: da un lato assegnazioni e gestioni il più delle volte emergenziali, scandite da ritmi e movimenti frenetici, dall'altro lato, i lunghi tempi di attesa e vuoti spazi di sospensione che forgianno le esistenze dei beneficiari, traducendosi a volte in forme di abbandono sociale ed istituzionale (Pinelli 2017a). All'interno dei centri confluiscono, infatti, i paradossi di un sistema che incorpora politiche ambivalenti dell'ospitalità (Fassin 2005, 2018) e principi umanitari che si dispiegano tra "care, cure and control" (Agier 2005, 2008), richiedendo agli operatori di applicare misure che esercitano forme minuziose di controllo sulle vite dei richiedenti asilo (Kobelinski 2012) e, al tempo stesso, di svolgere mansioni che rispondono a logiche paternalistiche e assistenzialiste.

A partire da queste linee di analisi, il contributo propone una riflessione tanto sulle ricadute quotidiane di un'accoglienza emergenziale sul ruolo degli operatori, e soprattutto operatrici<sup>3</sup>, quanto sugli strumenti riflessivi e critici (Mencacci e Spada 2017) che è utile affinare per abitare in modo consapevole tali mondi professionali e allargare gli spazi di agency all'interno di un sistema forgiato da profonde incoerenze strutturali.

---

to differenti, connesse alle continue trasformazioni storiche che impattano sul proliferare costante di forme di "encampment": Cara, HotSpot, Cpt/Cie/Cpr, partecipano a questo mondo, così come i centri Sprat/Sai e Cas e gli appartamenti in accoglienza diffusa o gli sportelli informativi. In questo contributo, ci rivolgiamo soprattutto alle e agli operatori che lavorano in centri di accoglienza Sai e/o Cas e/o in piccoli contesti di accoglienza diffusa gestiti da enti del Terzo settore. Lasciamo da parte dunque i differenti posizionamenti e vincoli di costrizione/ possibilità che possono emergere per chi si trova invece a lavorare in centri al diretto servizio del Ministero dell'Interno (Forze dell'ordine/ Cara, Cpt), e/o delle agenzie di controllo delle frontiere Europee (Frontex/ HotSpot).

<sup>3</sup> Abbiamo consapevolezza di come la dimensione di genere sia molto presente nei lavori di cura e aiuto, incluso il mondo dell'accoglienza. In questo contributo, per semplificare la lettura ma al tempo stesso sottolineare questa presenza, abbiamo deciso di utilizzare alternativamente il maschile e il femminile nell'utilizzo del termine operatore/operatrice. Sulle questioni di genere in accoglienza, si veda Pilotto in questo volume.

Su questo sfondo, evidenzieremo il carattere distintivo di una professionalità sfocata, sospesa fra sovraccarico lavorativo e coinvolgimento emotivo, chiamata a districarsi in processi di aiuto che alimentano spesso la sensazione di generare una diffusa incertezza funzionale alla gestione dell'asilo (Whyte 2011). Al tempo stesso, esplorando le contraddizioni relative al mandato dell'operatore, ci interrogheremo sull'importanza di professionalizzare – senza tecnicizzare – una figura che trova nella capacità riflessiva e nella flessibilità operativa alcune leve di vitale importanza per insediarsi negli interstizi del sistema e favorire la progettazione e costruzione di interventi realmente significativi per le persone migranti. Non è dunque nostra intenzione generalizzare il ruolo dell'operatore al di là della persona che lo esercita, bensì cogliere la complessità di una professione che si inserisce nella profondità dei confini dello stato e dei diritti, agendo di fatto alla frontiera fra chi è dentro e chi è fuori dalla tutela dell'asilo (Fabini et al 2019).

Mentre facilitano una comprensione emica del sistema di accoglienza, le esperienze quotidiane delle operatrici ci invitano infatti a comprendere le forme, spesso controverse, con cui si definiscono nuovi confini identitari in un campo ancora in costruzione, rivelando l'urgenza di innescare una riflessione critica sulle professionalità implicate nella gestione operativa dell'asilo.

### *Incoerenze strutturali nei campi emergenziali e ricadute sull'operatore*

Fare parte di *Squadra Arrivi* significa scoprire con un sms alle 18h.30 di un arrivo della notte, anzi 3 arrivi. Se sei disponibile, scopri poi solo alle 20h una prima ipotesi di orario: 2h. di mattina. Ma il messaggio definitivo con l'appuntamento arriva alle 22h.30, e dice 1h. al Centro. Provo a dormire qualche ora, ma è dura prendere sonno dopo l'adrenalina della notte precedente con l'arrivo, e col pensiero (e l'adrenalina) di una nuova notte da passare lì, tra le sbarre con 3 arrivi, donne e bambini. Cercare i vestiti per i bimbi è impossibile in quel posto. Il paradosso di un Hub “solo per uomini adulti” è che cose per altri non ce ne sono. E sei costretta a lasciare dei bimbi senza giacca, quando qui d'improvviso è arrivato l'inverno. E non fa caldo. Sono riuscita ad uscire dal Centro buco nero scappandomene verso

le 11h solo grazie al nuovo coordinatore e al mio cagnone che mi aspettava a casa. Comunque, sono entrata all'1h. di notte e sono uscita alle 11h. di mattina. Fa molte ore. [Cammelli, Quaderno di campo, 8 ottobre 2016<sup>4</sup>.]

Chiunque si sia trovato a lavorare, in qualsiasi veste e ruolo, all'interno del mondo di mondi del sistema di accoglienza italiano ha vissuto sulla propria pelle momenti di adrenalina simili a quanto riportato su questo quaderno di campo. La condizione di lavoro emergenziale è infatti una delle caratteristiche più costanti e diffuse del lavoro di operatrice dell'accoglienza (Pitzalis 2022) ed è frutto di un primo importante elemento da constatare: ogni formazione politica che si è trovata al governo ha continuato a gestire l'accoglienza di persone migranti come un processo eccezionale, solo raramente destinatario di politiche volte a normarne gli affidamenti e l'organizzazione quotidiana. Questo condiziona in maniera determinante l'operare di chi si trova ad interagire dentro o intorno al mondo dell'accoglienza<sup>5</sup>. Cosa significa infatti lavorare in una situazione di emergenza? Come l'emergenza interseca la quotidianità di chi lavora tutti i giorni in un centro oppure di chi vi sbarca? La gestione emergenziale tocca ogni aspetto del lavoro, rendendo il ruolo dell'operatrice estremamente delicato poiché, come evidenziato da un supervisore, "dobbiamo studiare un manuale che contemporaneamente dobbiamo scrivere subito prima" (Cammelli, Quaderno di campo, 4 dicembre 2015.).

Emergenza significa cercare vestiti per bambini o per donne in piena notte, in un luogo in cui donne e bambini non sono previsti arrivare. Emergenza significa comprare materassi e letti per un centro che deve aprire, ma ci sono solo 24 ore di preavviso dell'assegnazione e così per trovare l'arredamento e il personale per occuparsene. Emergenza significa ricevere

---

<sup>4</sup> Le note dal quaderno di campo riguardano l'esperienza di lavoro e di ricerca svolta da Cammelli nell'ambito del sistema di accoglienza Cas in una città del nord Italia negli anni 2014-2018, nei quali ha ricoperto vari ruoli: operatrice, coordinamento, supporto legale, progettazione e poi antropologa e assegnista di ricerca (presso il Dipartimento di Scienze dell'Educazione G.M.B. dell'Università di Bologna).

<sup>5</sup> Per una riflessione sulle esperienze di operatori, rifugiati, volontari che negli anni hanno vissuto il continuo modificarsi dell'accoglienza in Italia, si veda: Signorini (2021).

notizia di un cambio di ruolo e dovere finire tutto il lavoro previsto in pochi giorni, poi procedere a un passaggio di consegne poiché alla fine c'è bisogno da un'altra parte ("eppure stavo lavorando da mesi a quella cosa..."). Emergenza significa trovarsi in mezzo a un conflitto tra due o dieci persone e capirsi al volo con il collega e salire sul tavolo e alzare la voce, cercando di riportare un po' di calma nella sala in cui si mangia, scongiurando interventi esterni (coordinamento, forze dell'ordine). Emergenza significa essere in prima linea, ogni mattina e ogni notte, che sia per la colazione, una memoria o per un arrivo notturno, essere in prima linea e dovere cogliere i segnali di chi si trova davanti (richiedenti asilo/rifugiati), di chi è accanto (colleghi), di chi è dietro/sopra (cooperativa/ istituzioni): e saperli tradurre ogni volta per gli uni e per gli altri. Non ci sono manuali che spiegano come tradurre il bisogno di vestiti di un bambino, ma non era possibile prevederlo dall'alto dal momento che il centro non era tenuto a riceverne. Eppure, dalla chiamata all'autista del bus che viene dal sud si viene a scoprire della loro presenza, con poche ore di anticipo. Non serve a nulla allora appellarsi ai regolamenti, alle procedure.

Essere in prima linea significa questo: dovere trovare soluzioni concrete a problemi reali nel momento in cui questi emergono. Di volta in volta. Perciò è fondamentale contare su una ricca "cassetta di attrezzi" che permetta di sviluppare la capacità di osservare il contesto e capire come meglio agire nelle differenti e imprevedute situazioni, seguendo manuali che si leggono mentre li si scrive e procedure da seguire mentre dettano l'eccezione.

È fondamentale riuscire a tradurre le esigenze di tempi di esistenze che sono alle volte inconciliabili. I tempi della vita delle persone in accoglienza infatti non coincidono con i tempi nelle procedure né con i tempi delle burocrazie. Come accennato, quelli che vengono percepiti come lunghi tempi di attesa per i richiedenti asilo, alle volte sono vissuti come frenetici attimi che condensano molti livelli operativi per i lavoratori e, contemporaneamente, interminabili protocolli di procedure burocratiche dalle scadenze repentine, ma inflessibili, per i gestori. La capacità di "tradurre" gli uni nella lingua degli altri è uno dei compiti più delicati tra i tanti che ricadono sulle operatrici. In questa sede facciamo uso del termine *traduzione*

in senso antropologico, intendendolo come capacità di tradurre non una parola o il suo lessico, bensì il suo significato in un contesto. Ponendo al centro del proprio interesse la comprensione e la comunicazione con l'altro, la prospettiva antropologica si è infatti trovata ad articolare la spiegazione di fenomeni tra contesti culturali con gerarchie di valori differenti e dunque a tradurre il senso emico delle esperienze (*il punto di vista dell'altro*) in un linguaggio che le renda intellegibili a chi vive in un contesto culturale differente. Ci pare che un'analoga opera di traduzione possa essere uno strumento fondamentale per il lavoro degli operatori nell'accoglienza e la gestione di un ruolo che, come vedremo, si gioca nella capacità di essere "acrobati equilibristi", ovvero di muoversi come "cerniere" fra molteplici codici, orientamenti, interessi e storie.

L'osservazione dei contesti e l'operare "per traduzioni" permettono di esplicitare operativamente la complessità di attività e processi che, come già evidenziato, sono permeati da contraddittorie logiche umanitarie (*care cure and control, compassion and repression*) (Agier 20015, 2008; Fassin 2005, 2018). L'operatore svolge infatti quel ruolo che si trova alla frontiera tra più mondi e interessi: laddove per qualcuno un'azione è segnale di cura, premura, responsabilità nella gestione di una struttura (ad esempio un giro mattutino nelle varie stanze di un centro per verificare che tutti stiano bene), per altri questo può essere vissuto come una forma estrema di controllo ("se non sto bene te lo vengo a dire, non c'è bisogno che vieni a verificare ogni mattina in stanza"), ma per altri ancora quel gesto può risultare fondamentale per non lasciare al caso – o al caos- l'eventualità di problematiche sanitarie, legali, di tutela dell'incolumità delle persone, in breve per garantire l'esercizio della tutela, che dunque spesso vede affiancarsi forme di cura e di controllo. Esercitare la propria capacità critica e al tempo stesso operare con riflessività è fondamentale per non trovarsi ad agire comportamenti infantilizzanti nei confronti delle persone accolte, né per trascurare le responsabilità dell'organizzazione di strutture che di fatto sono gestite da enti terzi per conto del Ministero dell'Interno. Lavorare nell'accoglienza significa infatti lavorare dentro i confini che lo Stato pone al suo stesso interno (Fabini et al 2019). Saperli attraversare, non reificarli, non

banalizzarli e, al tempo stesso, non celarli è parte delle tante responsabilità dell'operatore. Per questi ed altri motivi ancora, quello dell'operatrice è un lavoro che necessita di competenze, professionalità, sensibilità e strumenti concreti per capire come districarsi tra i molteplici volti di quel mondo di mondi che è l'accoglienza.

Tra questi strumenti, anche la capacità di ascoltarsi è importante, poiché l'adrenalina che l'emergenza è solita attivare non solo fa aumentare il battito cardiaco, ma fa stancare molto l'organismo e la lucidità è merce rara in un corpo stanco. Non significa solamente ascoltarsi, ma anche sapersi fermare, o meglio: sapersi dare dei tempi. Impedire all'emergenza di fagocitare la vita, impedire al lavoro di entrare nella vita privata, allenare la consapevolezza di ricoprire un ruolo importante ma che è pur sempre un lavoro, per quanto le emozioni ne sembrino uno dei principali oggetti di scambio. Per quanto infatti si possa scegliere il lavoro nell'accoglienza per un'istintiva o consapevole attitudine personale all'incontro con la diversità, o per una motivazione valoriale, politica o religiosa (Tarabusi 2010), è altrettanto importante ricordare di svolgere un lavoro, ponendo professionalità e la giusta distanza in questa relazione. È questa infatti la forma migliore per garantire alle persone una tutela adeguata, e per permettere all'operatrice di accettare che l'ascolto di tutti gli attori coinvolti non vale di meno dell'ascolto di sé. Proprio come insegna Sayad (2002) riguardo la funzione specchio delle migrazioni, potremmo chiederci: come posso tutelare i diritti altrui se non faccio valere i miei?

### *Operare in accoglienza fra scarti e contraddizioni*

Sospesi fra “controllo e abbandono” (Biffi 2018), gli operatori hanno spesso dato voce a un diffuso senso di frustrazione nella costruzione e gestione di interventi che, mentre richiedono un'alta professionalità, implicano anche un certo grado di improvvisazione. A questo proposito, coloro che predispongono opportunità di inserimento sociale per le persone migranti non nascondono la difficoltà di misurarsi con obiettivi molto ambiziosi, a fronte di azioni, relazioni e vincoli che limitano la loro agency (Faso e Bontempelli 2017) ed

esperienze che tendono a generare confusione nei loro ruoli e nell'interpretazione del proprio mandato. In quest'ottica, avvertiamo il senso di inadeguatezza che coordinatori e operatori sperimentano in contesti lavorativi attraversati da discrepanze profonde, come quella che emerge fra il loro inquadramento contrattuale, il titolo di studio e la vastità e complessità di mansioni che si trovano concretamente a gestire (Gallotti e Tarabusi 2018). I contorni ambigui del profilo professionale, difficili da identificare e circoscrivere in modo chiaro anche nelle loro rappresentazioni (Salinaro 2021), e la natura precaria dei contratti di lavoro appaiono elementi scarsamente conciliabili con l'alto investimento richiesto dagli enti gestori. La richiesta pressante di compiti si inserisce, infatti, dentro a "carriere" fragili e a traiettorie professionali incerte, lasciate in gran parte alla discrezionalità degli enti gestori. Soffocati dal sistema burocratico che opprime i "loro" beneficiari, gli operatori si trovano infatti spesso ad occupare una posizione marginale che sospende i loro diritti, costringendoli ad accettare condizioni di lavoro precarie e di sfruttamento. Come ricorda Giudici (2021), la relativa stabilità e protezione di cui hanno goduto in passato gli operatori del welfare nel nostro paese è stata infatti compromessa dai cambiamenti che, dai primi anni 2000, hanno portato lo stato a delegare verticalmente responsabilità e finanziamenti a livello regionale e comunale, e il settore pubblico ad affidare sempre più compiti e servizi, secondo il principio di sussidiarietà orizzontale, al Terzo settore.

Mentre ha incoraggiato l'emergere di "forme moralizzate di cittadinanza" (Muehlebach 2011), connesse alla pressione sociale e politica verso lavori non remunerati, la crescente privatizzazione del welfare italiano ha contribuito a diffondere fra gli operatori un senso di incertezza che si è amplificato di fronte alle trasformazioni recenti che hanno investito il sistema di asilo. Ne è un esempio l'irruzione della pandemia Covid-19 che, inasprendo gli effetti prodotti dal decreto-legge 113/2018 nel quadro della protezione internazionale in Italia (Della Puppa e Sanò 2021), ha anche acuitizzato la condizione già vulnerabile di lavoratori e lavoratrici, chiamandoli a svolgere servizi essenziali e ad improvvisarsi ancor di più nella gestione di risorse estremamente limitate. Come ha osservato Pitzalis (2020b), durante la fase del *lockdown* la precarietà dei contratti ha permesso di sospendere

ulteriormente i loro diritti e tutele in un settore già caratterizzato da una “giungla” contrattuale (Pilotto 2018). Approfittando della contrazione dei servizi, dovuta al confinamento, molti enti gestori hanno infatti deciso di rientrare nella spesa ricorrendo alla cassa integrazione di alcuni operatori e, in alcuni casi, alle ferie forzate. L'autrice evidenzia inoltre come questo periodo abbia gettato luce sulle loro ridotte possibilità di prendere parola nello spazio pubblico e sul sempre più limitato potere negoziale di fronte ai vertici decisionali, quali per esempio Comuni, Asl, forze dell'ordine (Pitzalis 2020b). Circondati da un certo sospetto, i migranti e gli operatori che lavorano con loro sono stati, inoltre, progressivamente considerati veicoli del contagio e responsabili della diffusione del virus, rendendo la pandemia un'ulteriore occasione per ri-politicizzare le migrazioni. Questo ci ricorda quanto le carriere fragili e incerte degli operatori non solo riflettano i modelli emergenziali che forgiavano l'inserimento sociale di migranti, ma siano anche profondamente influenzate dalle ambivalenti e stigmatizzanti costruzioni sociali del richiedente asilo che circolano nella società italiana (Ciabbari 2015; Fabini et al 2019).

Su questo sfondo si collocano le contraddizioni di un ruolo chiamato a ricomporre gli scarti che emergono fra scale e livelli molteplici (internazionali, nazionali, locali, organizzative), nonché a gestire diversi, e spesso divergenti, mandati. Fra queste, spicca il divario che gli operatori avvertono fra le richieste astratte di neutralità, a cui sono tenuti a rispondere sul piano istituzionale, e le loro implicazioni personali, attraversate da una pluralità di dimensioni emotive, affettive e politiche. Mentre infatti interpretano l'intensa proceduralizzazione burocratica e normativa come un aspetto particolarmente opprimente del proprio lavoro (Vianelli 2014), professionisti e operatori devono faticosamente farsi carico del profondo coinvolgimento emotivo che sperimentano nel quotidiano contatto con storie cariche di violenza e drammaticità. Il peso emotivo che gli operatori avvertono, senza un reale supporto “dall'alto”, contribuisce a generare un vissuto di frustrazione che rischia di acuitizzarsi di fronte ai ripetuti fallimenti sul campo, alimentando spesso un senso di iper-responsabilizzazione del proprio ruolo, su cui vengono talvolta proiettate aspettative salvifiche da parte di rifugiati

e richiedenti asilo. Dentro a un regime di reciproci sospetti (Vacchiano 2011; Castellano 2017), le diverse aspettative degli utenti interagiscono infatti con l'ambiguità insita in processi di aiuto che, mentre si mobilitano per promuovere l'autonomia dei soggetti, rischiano di innescare circuiti di dipendenza e assumere un ruolo disciplinante che tende a "infantilizzare" il richiedente asilo (Pinelli 2013). Da parte di lavoratori e lavoratrici vi è, in sostanza, non di rado la consapevolezza di operare all'interno di circuiti che, intersecando merito, concessioni, disfunzionalità operative (Biffi 2022), rischiano di produrre forme di sopraffazione e sofferenza quotidiana di soggettività già marginali (Pinelli 2013), alimentando ancor di più la sensazione che il loro lavoro "sia sistematicamente organizzato per andare incontro al fallimento" (Urru, 2011: 82). Non è un caso che in queste esperienze un ruolo rilevante sia giocato anche dai dilemmi etici a cui i professionisti sono quotidianamente esposti (Altin et al 2017; Riccio e Tarabusi 2018) e dai difficili posizionamenti che ricercatori e operatori si trovano costantemente a negoziare sul campo. Per questo, soprattutto coloro che vantano una formazione critica, si chiedono se e fino a che punto sia lecito aderire alle rigide classificazioni istituzionali (Cutolo 2017; Biffi 2018) rivelando il disagio di sentirsi complici di un sistema che incorpora politiche di "ospitalità ambivalente", vacillanti tra retoriche umanitarie e logiche di sorveglianza nella gestione dei rifugiati (Fassin 2005, 2018).

In questo quadro, avvertiamo a più riprese la tensione a conciliare il mandato istituzionale assegnato dall'ente pubblico, centrato sull'espletamento di compiti tecnico-burocratici, e la specifica progettualità a cui è chiamato a rispondere il singolo operatore nelle strutture di accoglienza. Nondimeno, gli investimenti rivolti a progettare opportunità di inserimento per coloro che rientrano nelle maglie strette dell'assistenza vengono percepiti come vani, poco efficaci e discontinui rispetto alle insidie e incertezze che le persone migranti incontreranno nella fase di post-accoglienza (Della Puppa e Sanò 2020). Percepita come una fondamentale sfida, la disposizione a "lavorare fin dall'inizio proiettandosi verso la fine di un progetto"<sup>6</sup> viene

---

<sup>6</sup> Pilotto, comunicazione al Master in Educatore nell'accoglienza e inclusione di migranti, richiedenti asilo, rifugiati. Sul tema, si vedano anche Biagiotti e Tarsia (2021).

spesso disillusa dalle pratiche frammentate e scomposte di servizi e istituzioni locali che, faticando a istituire nessi tra politiche migratorie, abitative e del lavoro (Sanò 2022), rischiano di indebolire le traiettorie dei soggetti che fuoriescono dai circuiti della protezione.

A complicare il quadro si inserisce poi la variabilità locale dei sistemi di accoglienza, che nel nostro paese ha storicamente forgiato modi diversi di interpretare le pratiche di aiuto e dare forma al ruolo e profilo degli operatori. Le loro esperienze si collocano infatti in contesti locali e regionali eterogenei, in cui la gestione dell'accoglienza ha assunto accezioni e declinazioni molteplici, in base a specificità storiche e contestuali, e si sviluppano in centri, strutture e servizi estremamente diversificati per dimensioni, storie organizzative e modelli gestionali. A partire dall'analisi comparativa su diverse tipologie di accoglienza lungo il confine italo-sloveno, Altin ha a questo proposito mostrato come le soluzioni politiche e organizzative adottate nella gestione dell'accoglienza da attori che intervengono in aree territoriali limitrofe possano generare dinamiche e risposte differenti sia fra i migranti che fra gli autoctoni (2019). È bene dunque tenere presente che la discrezionalità nella tutela dell'asilo, così come le forme di reclutamento degli operatori, sono fortemente influenzate anche dalle storie e dalle matrici valoriali (culturali, politiche, religiose) che caratterizzano le diverse organizzazioni coinvolte nella gestione dei centri e progetti di accoglienza. Per esempio, i criteri con cui si prediligono strutture dove allocare gli 'ospiti', vengono disposti gli appartamenti (nazionalità, parentela, ecc.) o gestiti i pasti corrispondono non solo a scelte organizzative, ma chiamano in causa anche dimensioni valoriali che sono spesso esplicitate dagli stessi coordinatori ("noi per scelta politica rifiutiamo alcune strutture come alberghi").

Schiacciato da diverse pressioni e contraddizioni, il ruolo degli operatori si configura pertanto come un tentativo incessante di districarsi fra richieste istituzionali "calate dall'alto", mandati professionali a volte ambigui, relazioni personali emotivamente impegnative con gli utenti all'interno di un composito sistema caratterizzato da logiche, visioni, istanze molteplici. Per questa ragione molti di loro riferiscono la complessità di insediarsi in quegli scarti che si evidenziano fra rigidità normativo-burocratica e necessità

contestuali (Cutolo 2017), ma rivelano anche le opportunità di “giocare” un ruolo capace di operare negli interstizi del sistema per mediare richieste differenti ed attivare processi di cambiamento che siano realmente significativi per i soggetti beneficiari.

### *Giocare un ruolo, senza farsi giocare*

Rilevando le contraddizioni che si iscrivono nel ruolo, le esperienze operative hanno permesso di riconoscere anche le negoziazioni e soluzioni contestuali che il personale sta elaborando, non senza una certa dose di improvvisazione, nei campi dell'accoglienza. È infatti proprio grazie alla consapevolezza maturata all'interno degli ingranaggi opachi dell'asilo che alcuni operatori “oltre ad avere iniziato a interrogarsi sul proprio ruolo all'interno della macchina, hanno imparato a navigare dentro le storture del sistema, praticando anche una strategia di “riduzione del danno” nei confronti del richiedente” (Nistri 2018). Guadagnare una riflessività critica nel proprio agire professionale consente infatti di affidarsi con molta più cautela a soluzioni preconfezionate e rassicuranti automatismi (Altin et al 2017) e apre possibilità concrete di volgere i propri margini di manovra, capitalizzando i propri background formativi ed esperienziali, in forme di aggiramento creativo del sistema (Vianelli 2014).

Lungi dall'essere imprigionati in ruoli predefiniti, professionisti e operatori rivelano l'importanza di reinterpretare il proprio mandato e sfidare l'ambiguità della relazione di aiuto, praticando – e a volte azzardando – soluzioni alternative a quelle di stampo gerarchico o assistenzialista che sembrano prevalere nei campi dell'accoglienza. Discrezionalità e inventiva (Sorgoni 2011a) sono al centro dei loro molteplici tentativi di riposizionarsi nelle gerarchie istituzionali (Pilotto 2018) e ricercare forme creative e flessibili per costruire pratiche condivise con richiedenti asilo, puntando a lavorare *con* le persone piuttosto che costruire interventi *sopra* le loro teste. In un contesto in cui gli operatori si trovano anche a fare i conti con l'imperativo di costruirsi come soggetti, per così dire, “amorali” (Sbriccoli 2017: 151) quando esposti a un'eccessiva intimità con i propri ospiti, le loro esperienze

forniscono prova delle possibilità di accorciare le distanze con i beneficiari senza rinunciare a una consapevolezza critica sui posizionamenti asimmetrici legati ai rispettivi ruoli all'interno delle più ampie cornici politiche e istituzionali.

Svariate esperienze in ambito antropologico mostrano, ancor di più, come sia proprio una spiccata riflessività sulle politiche dell'identità in gioco a costituire una leva imprescindibile per insediarsi nelle fessure del sistema e progettare interventi capaci di equilibrare le asimmetrie con singoli o gruppi migranti, anche attraverso pratiche di convivenza che puntano a tessere legami con gli autoctoni negli specifici contesti urbani (Marabello e Riccio 2020). Illustrando un percorso di co-creazione di una festa all'interno di un Centro di Accoglienza Straordinario, Cammelli e Restuccia (2018), per esempio, evidenziano le potenzialità trasformative degli spazi di co-progettazione culturale che, sfidando la rigidità normativa delle strutture di accoglienza, producono effetti trasformativi non solo sulle pratiche degli operatori e sulle esperienze dei richiedenti asilo, ma anche sulle percezioni dei cittadini e degli abitanti del quartiere.

Mentre aprono a una prospettiva di lavoro sociale capace di mediare linguaggi e costruire ponti all'interno di un sistema locale frammentato, queste esperienze progettuali evidenziano quanto una postura induttiva negoziata nei setting di lavoro possa contribuire a mettere in crisi assunti consolidati e provocare piccole "esplosioni" del sistema (Sbriccoli 2017), facilitandone la trasformazione e riconfigurazione. Va comunque tenuto conto che l'elaborazione di questi interventi non dipende solo dalle capacità e intenzionalità dei singoli, ma anche dalle risorse organizzative e possibilità concrete che gli operatori trovano negli specifici contesti di intervento. L'esperienza o inesperienza degli enti gestori, le "culture organizzative" delle strutture coinvolte nella gestione dei centri, così come le forme di leadership che li caratterizzano, per esempio, rappresentano elementi che possono influenzare la cornice di vincoli e opportunità e i margini di manovra dei singoli operatori.

Nondimeno, appare cruciale la possibilità di ritagliare spazi di elaborazione riflessiva e collettiva nel proprio agire quotidiano, ripensando ai setting

già esistenti – soprattutto il lavoro di équipe e i momenti di supervisione (si veda sezione Conversazioni) – ma anche ampliando gli strumenti a disposizione (per esempio, nella forma di un diario e di scrittura riflessiva). Alcune esperienze di affiancamento agli operatori nel contesto emiliano hanno messo in luce, a tale proposito, come questo investimento possa essere fruttuoso nella gestione delle forti pressioni morali che scaturiscono dall’ambivalenza delle relazioni di aiuto e dal profondo coinvolgimento emotivo che gli operatori sperimentano nel contatto quotidiano con le storie dei “propri” utenti (Tarabusi 2022). Nel corso di momenti formativi, alcuni operatori con stratificata esperienza sul campo hanno testimoniato, similmente, come un buon lavoro di équipe sia cruciale per sfuggire tanto al senso di “impotenza” che a volte pervade la loro quotidianità lavorativa, quanto al senso di “onnipotenza” che nella gestione delle burocrazie dell’asilo può dare vita ad effetti controproducenti.

Fare un passo indietro e riconoscere la rete; mediare e parlare i differenti linguaggi; apprendere dai processi in un contesto in cui “i risultati non si vedono”; mettersi in ascolto e sospendere il giudizio; costruire pratiche condivise con i beneficiari, sapendo riconoscere le asimmetrie dei posizionamenti; e ancora, costruire la “giusta distanza” nella costruzione di relazioni emotivamente impegnative: sono alcune delle leve che, da una prospettiva antropologica, si rilevano essenziali per incidere sulle progettualità esistenziali di migranti e richiedenti asilo e dunque giocare un ruolo orientato a leggere i propri compiti come una forma di impegno coerente – e non un tradimento – ai principi stessi del lavoro sociale.

## *Conclusioni*

La condizione esistenziale e lavorativa di chi si trova a operare nel contraddittorio mondo dell’asilo è al centro di questo contributo. Sarebbe riduttivo associare la complessità sperimentata in questo ruolo ad altre forme di lavoro nel sociale. Nell’accoglienza, alle contraddizioni sistemiche di tali mansioni, si affiancano infatti dimensioni politiche di grande attualità, tali da porre tale professionalità in prima linea sul fronte dei confini interni allo

Stato, alla legislazione ma anche al pensiero dell'altro e alla pratica del sé collettivo che abita gli Stati-nazione moderni (Sayad 2002). In un contesto storico di forte politicizzazione dei processi migratori, avere consapevolezza di chi è escluso dalla tutela dello Stato e costretto a vivere ai margini, nelle ombre e insenature che comunque si aprono sui territori (Declich e Pitzalis 2021), risulta imprescindibile. Come abbiamo visto, il carattere emergenziale e la precarietà della condizione lavorativa, connessa anche alla privatizzazione del welfare, e non da ultimo la discrezionalità del sistema di asilo su scala nazionale, sono altri elementi di cui essere consapevoli (Giudici 2021; Pitzalis 2022). A tale proposito, le esperienze di operatori hanno mostrato come allenando una postura di ascolto e capacità riflessiva sia possibile interpretare con opportuna giusta distanza questo ruolo e muoversi con consapevolezza critica in questi mondi contraddittori (Mencacci e Spada 2017). Questi elementi si rivelano infatti fondamentali per non bruciarsi (*burn out*), per abitare criticamente i dilemmi etici che alimentano quotidianamente le sfide lavorative, per vivere la profondità del coinvolgimento emotivo con le vite degli altri, senza infantilizzare l'utenza o farsi fagocitare da vissuti di frustrazione o da un senso di iper-responsabilizzazione, o al contrario trasformare il proprio ruolo in mera procedura burocratica (Altin et al 2017; Riccio e Tarabusi 2018; Sorgoni 2022; Vianelli 2014).

Capacità critica, riflessività e inventiva risultano dunque strumenti cruciali per sviluppare consapevolezza dei propri margini di manovra e saperli giocare all'interno delle multiple asimmetrie; per navigare le variabilità locali, negoziare soluzioni contestuali e districarsi tra controlli procedurali e abbandoni strutturali che permeano i vissuti degli operatori tanto quanto quelli dei richiedenti asilo; per allenarsi a tradurre le istanze e i punti di vista degli uni e degli altri in modo da attenuare i reciproci sospetti, così come le diffuse forme di dipendenza e infantilizzazione (Agier 2005; Pinelli 2017; Fassin 2018; Castellano 2017). Come abbiamo visto, questi strumenti si possono co-costruire o rafforzare durante i preziosi momenti di equipe e supervisione, spazi che dovrebbero mantenere una propria libertà di elaborazione riflessiva e collettiva e che l'operatore dovrebbe autorizzarsi ad esigere laddove non venissero correttamente proposti dall'organizzazione.

Come “acrobati sul confine”, che legano insieme diritti e ingiustizie sociali, storia e memoria, dolore e speranza, burocrazia e inventiva, gli operatori e le operatrici dell’accoglienza vivono una condizione storica e sociale di grande profondità emotiva e politica. Coltivare la riflessività per intravedere, all’interno delle più ampie cornici istituzionali, la ricchezza di possibilità che si aprono nel proprio agire quotidiano risulta, dunque, una delle principali sfide per rafforzare un ruolo professionale che, piuttosto che subire passivamente un profilo dai contorni sfocati, può giocare proattivamente questa incertezza per insinuarsi in modo flessibile e consapevole negli interstizi del sistema.