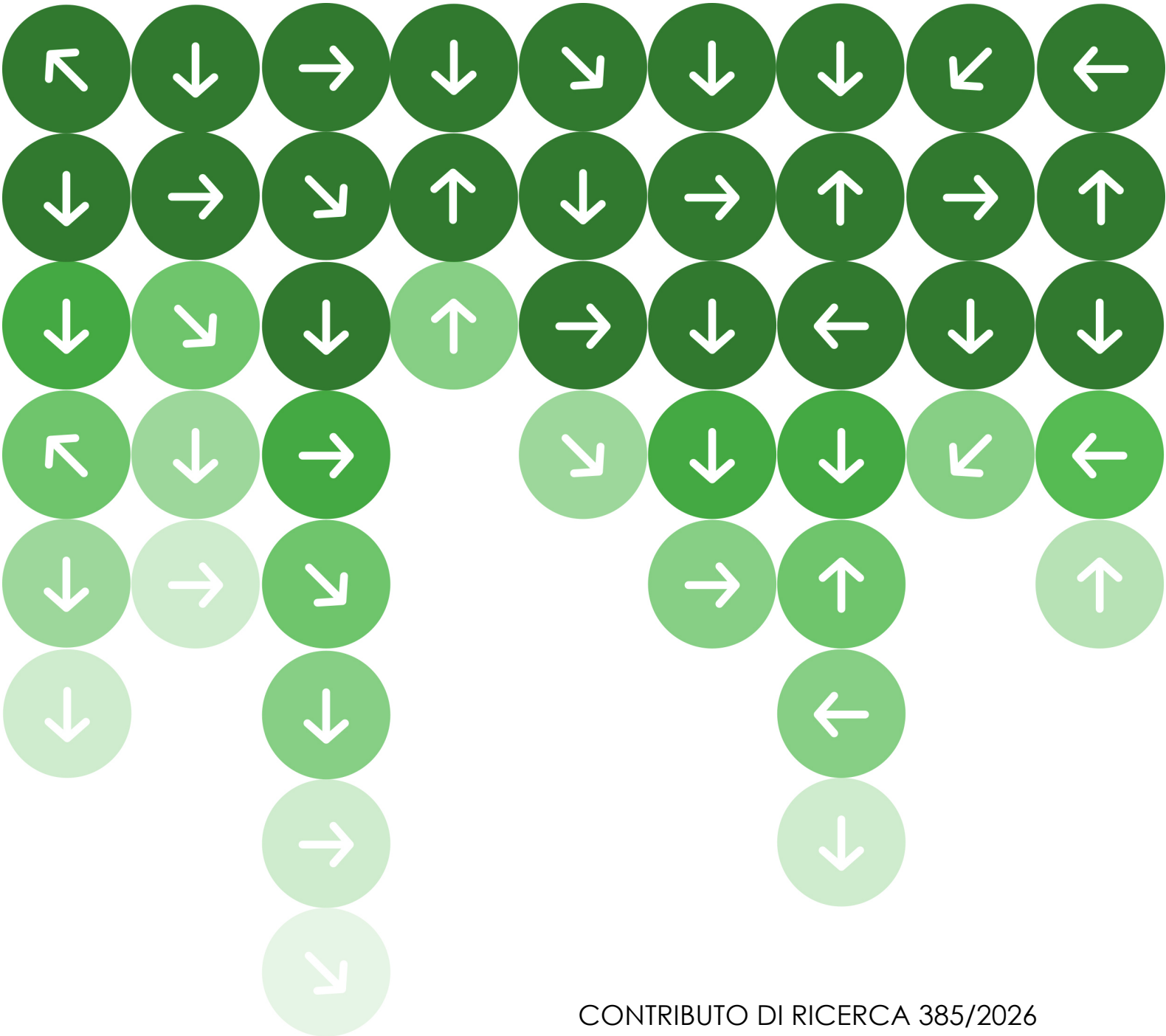




CONTRIBUTO DI RICERCA 385/2026

Oltre la mensa
La ristorazione scolastica come leva
di sviluppo sostenibile dei territori.
Buone pratiche, modelli e traiettorie operative

L'IREs PIEMONTE è un ente di ricerca della Regione Piemonte disciplinato dalla Legge Regionale 43/91 e s.m.i. Pubblica una relazione annuale sull'andamento socioeconomico e territoriale della regione ed effettua analisi, sia congiunturali che di scenario, dei principali fenomeni socioeconomici e territoriali del Piemonte.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Alessandro Ciro Sciretti Presidente
Giorgio Merlo Vicepresidente
Giulio Fornero Anna Merlin, Alberto Villarboito,

COLLEGIO DEI REVISORI

Raffaele Di Gennaro, Presidente
Angelo Paolo Bonometti, Andrea Porta, Membri effettivi
Antonella Guglielmetti, Anna Paschero, Membri supplenti

COMITATO SCIENTIFICO

Antonio Rinaudo Presidente
Mauro Durbano, Luca Mana, Alessandro Stecco, Angelo Tartaglia, Gabriella Viberti, Mauro Zangola

DIRETTORE

Sara Marchetti

STAFF

Marco Adamo, Stefano Aimone, Cristina Aruga, Maria Teresa Avato, Davide Barella, Cristina Bargerò, Stefania Bellelli, Marco Carpinelli, Marco Cartocci, Pasquale Cirillo, Renato Cogno, Alessandro Cunsolo, Elena Donati, Luisa Donato, Carlo Alberto Dondona, Paolo Feletig, Claudia Galetto, Anna Gallice, Martino Grande, Simone Landini, Federica Laudisa, Sara Macagno, Maria Cristina Migliore, Giuseppe Mosso, Daniela Musto, Carla Nanni, Daniela Nepote, Giovanna Perino, Santino Piazza, Sonia Pizzuto, Elena Poggio, Gianfranco Pomatto, Chiara Rivoiro, Valeria Romano, Martina Sabbadini, Rosario Sacco, Bibiana Scelfo, Alberto Stanchi, Filomena Tallarico, Guido Tresalli, Stefania Tron, Roberta Valetti, Giorgio Vernoni.

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito www.ires.piemonte.it

La riproduzione parziale o totale di questo documento è consentita purché senza fine di lucro e con esplicita e integrale citazione della fonte.

©2026 IRES – Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte – Via Nizza, 18 – 10125 Torino
www.ires.piemonte.it

Oltre la mensa

La ristorazione scolastica come leva di sviluppo sostenibile dei territori. Buone pratiche, modelli e traiettorie operative 2026

© 2026 IRES
Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte
Via Nizza 18 - 10125 Torino

www.ires.piemonte.it



OLTRE LA MENSA

La ristorazione scolastica come leva di sviluppo sostenibile dei territori. Buone pratiche, modelli e traiettorie operative

LE AUTRICI

V. Allegretti, C. Falvo, C. Galetto, F. Talamini, A. Toldo

IL GRUPPO DI LAVORO

Coordinamento tecnico operativo: C. Coffano, F. Di Ciccio, F. Pizzimenti, A. Stella, V. Veglia
(Città metropolitana di Torino)

Supporto tecnico-scientifico: C. Galetto, F. Talamini, S. Tron (IRES Piemonte); V. Allegretti, C. Falvo, A. Toldo (Università degli Studi di Torino)

INDICE

INVITO ALLA LETTURA	VII
1. INTRODUZIONE	- 9 -
1.1 ORIGINE E FUNZIONE DEL QUADERNO	- 9 -
1.2 IL RUOLO DEL BENCHMARK NEL RAFFORZAMENTO DELLE TRAIETTORIE OPERATIVE.....	- 9 -
2. CORNICE DI RIFERIMENTO	- 11 -
2.1 LA RISTORAZIONE SCOLASTICA COME STRUMENTO DI POLICY PUBBLICA	- 11 -
2.1.1. Dalla gestione del servizio alla leva di sviluppo sostenibile	- 11 -
2.1.2. Complessità del sistema: attori, scale, funzioni.....	- 12 -
2.2 LE LEVE DEL FORUM MISSIONI.....	- 13 -
2.2.1 Le leve come meccanismi operativi multilivello nei cluster di policy.....	- 14 -
2.2.2 Relazione tra leve, traiettorie operative e azioni	- 15 -
3. DALLE LEVE ALLE PRATICHE: APPRENDIMENTO E OPERATIVITÀ	- 19 -
3.1 PERCHÉ GUARDARE ALLE ESPERIENZE ESTERNE E IN CHE MODO PUÒ SERVIRE.....	- 19 -
3.2 METODO DI LAVORO E CRITERI DI SELEZIONE DELLE BUONE PRATICHE	- 19 -
3.3 LEVE E TRAIETTORIE OPERATIVE: LETTURA DELLE BUONE PRATICHE	- 21 -
RIFLESSIONI E QUESTIONI APERTE	55
LINK E RISORSE UTILI SULLA RISTORAZIONE SCOLASTICA.....	57

INVITO ALLA LETTURA

Questo Quaderno raccoglie esempi, dispositivi e modalità di lavoro utili a chi si occupa di **ristorazione scolastica** e si confronta ogni giorno con problemi concreti: qualità del servizio, sostenibilità ambientale, gestione amministrativa, relazioni con le filiere produttive, coinvolgimento di scuole e famiglie.

Il Quaderno si colloca nel percorso di attuazione dell'[Agenda per lo sviluppo sostenibile della Città metropolitana di Torino](#), sviluppato attraverso il [Forum Missioni](#). Il Forum è lo spazio in cui vengono messi in dialogo livelli decisionali diversi (locale, metropolitano, regionale) e gli attori del territorio, per affrontare problemi che, in un sistema complesso, non possono essere risolti da un singolo soggetto. In questo ambito, la **ristorazione scolastica** è un caso concreto per analizzare criticità e individuare leve e traiettorie di cambiamento, che intercetta una **molteplicità di politiche, interessi e livelli di governo**.

A partire da questo lavoro, il Quaderno propone un focus sugli **strumenti utili a rendere operative queste traiettorie**. Le pratiche raccolte mostrano come, in altri contesti, sia stato possibile tradurre le leve in azioni, dispositivi e modalità di lavoro. Non vanno lette come modelli da copiare, ma come fonti di ispirazione: **aiutano a capire cosa può funzionare, a quali condizioni e con quali strumenti**.

Nei primi Capitoli (1 e 2) il Quaderno aiuta a leggere la ristorazione scolastica come **politica pubblica** e introduce le **leve** e le **traiettorie** operative, cioè i meccanismi su cui agire per attivare il cambiamento. Il Capitolo 3 mette queste leve a confronto con **esperienze sviluppate in altri contesti**, per mostrare come possono essere attivate in concreto. Le schede delle pratiche (capitolo 3.3) sono il cuore del Quaderno, mostrano come funzionano i dispositivi, quali scelte li sostengono e a quali condizioni possono essere adattati.

1. INTRODUZIONE

1.1 ORIGINE E FUNZIONE DEL QUADERNO

Il *Quaderno* nasce all'interno del percorso promosso dalla Città metropolitana di Torino per l'attuazione dell'[Agenda per lo sviluppo sostenibile della Città metropolitana di Torino](#), attraverso il [Forum Missioni](#), che ha coinvolto amministrazioni locali, scuole, università, organizzazioni della società civile e attori delle filiere agroalimentari in un lavoro condiviso di analisi e progettazione sul ruolo della **ristorazione scolastica** nei territori. Nel corso di questo processo è emersa con sempre maggiore evidenza una prospettiva che va oltre la gestione del servizio mensa: la ristorazione scolastica può essere letta e utilizzata come una leva di **policy pubblica** capace di connettere temi diversi (salute e benessere di bambine e bambini, educazione alimentare, sviluppo delle filiere agricole locali, sostenibilità ambientale, inclusione sociale) e di contribuire alla costruzione di strategie territoriali più integrate.

Il *Forum Missioni* ha lavorato progressivamente per trasformare la lettura dei **problemi** che attraversano il sistema della ristorazione scolastica in una riflessione più ampia sui **processi abilitanti** necessari a orientare il servizio come strumento di politica pubblica. A partire da questa analisi sono state individuate alcune **leve** di intervento, intese come ambiti strategici sui quali agire per attivare cambiamenti significativi nel funzionamento del sistema. Per ciascuna leva sono state poi delineate **traiettorie operative**, ovvero possibili direzioni di lavoro attraverso cui tradurre queste leve in azioni, dispositivi organizzativi e pratiche amministrative concretamente attivabili nei territori.

Il *Quaderno* si inserisce in questo passaggio: mette a disposizione del territorio alcuni riferimenti utili per immaginare e rendere operative queste traiettorie di lavoro. Le pratiche analizzate costituiscono dunque una selezione necessariamente parziale di esperienze nazionali e internazionali che, per caratteristiche e approcci, possono offrire spunti interessanti per il contesto metropolitano.

In questa prospettiva il *Quaderno* è pensato come uno strumento di accompagnamento al lavoro delle amministrazioni pubbliche e degli attori territoriali: una sorta di repertorio ragionato di dispositivi, soluzioni organizzative e modalità di governance che possono contribuire a rafforzare le traiettorie operative emerse dal *Forum Missioni*. Più che proporre modelli da adottare, l'obiettivo è ampliare il campo delle possibilità e favorire l'apprendimento tra territori. In questa prospettiva, il *Quaderno* intende sostenere la capacità locale di adattare e costruire soluzioni coerenti con le specificità del contesto metropolitano.

1.2 IL RUOLO DEL BENCHMARK NEL RAFFORZAMENTO DELLE TRAIETTORIE OPERATIVE

Il **benchmark** (inteso, in questo documento, come pratica virtuosa) rappresenta uno strumento di apprendimento tra territori che valorizza esperienze già sviluppate in contesti diversi da quello di Città Metropolitana di Torino, anche caratterizzati da assetti istituzionali, organizzativi e normativi anche profondamente differenti. Questa eterogeneità non costituisce un limite, ma un elemento di valore per il confronto: consente di individuare **modalità di governance, approcci e soluzioni operative** applicati a campi di azione analoghi (la ristorazione scolastica come politica pubblica di sviluppo territoriale) sebbene in condizioni diverse.

In questa prospettiva, se scomposto opportunamente (per esempio evidenziando gli elementi trasferibili e le condizioni di applicabilità), il benchmark può ampliare il repertorio di opzioni disponibili, sostenere la capacità progettuale locale e facilitare l'adattamento di nuove soluzioni alle specificità del contesto metropolitano. In alcuni casi, inoltre, il confronto con esperienze esterne al territorio oggetto dell'intervento può essere utilizzato anche in una logica generativa. Per esempio, strumenti sviluppati in contesti dotati di cornici istituzionali più strutturate possono essere utilizzati come riferimenti per attivare processi analoghi (bottom-up) a partire da ambiti concreti di intervento. È il caso di uno dei dispositivi presentati in questo documento, i PAT (*Projets Alimentaires Territoriaux*) francesi, attuati in un contesto nazionale dotato di una strategia alimentare multilivello e strutturata (si pensi al *Piano Nazionale per l'Alimentazione*). A una prima lettura, trasferire la logica dei PAT nella Città Metropolitana di Torino, senza un quadro normativo e legislativo forte, o senza la tradizione pattizia tipica della Francia o l'impegno in termini di risorse anche economiche, può sembrare poco fattibile. Al contrario, l'applicazione progressiva di logiche analoghe a partire da un tema strategico come quello della ristorazione scolastica potrebbe contribuire, se opportunamente accompagnata, a rendere visibili bisogni, attori e opportunità di coordinamento, favorendo lo sviluppo di una governance alimentare anche ai livelli regionale e nazionale.

2. CORNICE DI RIFERIMENTO

2.1 LA RISTORAZIONE SCOLASTICA COME STRUMENTO DI POLICY PUBBLICA

2.1.1. Dalla gestione del servizio alla leva di sviluppo sostenibile

Per lungo tempo la ristorazione scolastica è stata considerata prevalentemente come un servizio tecnico-amministrativo finalizzato a garantire la fornitura quotidiana dei pasti alle e agli studenti. In questa prospettiva, l'attenzione si è concentrata soprattutto sugli aspetti organizzativi e gestionali: procedure di affidamento, controllo dei costi, qualità nutrizionale dei menu, sicurezza alimentare e funzionamento dei servizi di refezione.

Negli ultimi anni, tuttavia, nel dibattito internazionale e nazionale si è progressivamente affermata una prospettiva diversa: la ristorazione scolastica interpretata come una **leva di policy pubblica** capace di incidere contemporaneamente su **più dimensioni dello sviluppo sostenibile**. In diversi programmi e studi promossi da organizzazioni internazionali e istituzioni europee, le politiche di alimentazione scolastica sono sempre più considerate uno **strumento strategico** per promuovere salute e benessere, educazione alimentare, sostenibilità ambientale, riduzione degli sprechi e sviluppo delle filiere agroalimentari locali.

Questa prospettiva, tuttavia, non è ancora pienamente acquisita in molti contesti territoriali, dove il servizio di ristorazione continua ad essere letto prevalentemente come un ambito di gestione amministrativa. Assumere la mensa scolastica come leva di *policy* significa invece riconoscere che, attraverso le scelte che orientano l'organizzazione del servizio (dai criteri di approvvigionamento alimentare alla progettazione dei menu, dalle modalità di gestione alle attività educative) le amministrazioni pubbliche possono contribuire a **orientare modelli di consumo, pratiche alimentari e relazioni tra scuola, territorio e sistemi produttivi**.

La ristorazione scolastica si configura così come un **punto di intersezione tra diverse politiche pubbliche**: sanitarie e nutrizionali, quelle educative, agricole e alimentari, strategie ambientali e le politiche di sviluppo territoriale. Le scelte compiute nell'organizzazione del servizio (ad es. nella definizione dei criteri di acquisto, nella valorizzazione delle produzioni locali o nella gestione degli sprechi alimentari) possono infatti generare effetti che vanno ben oltre l'ambito scolastico, contribuendo a **orientare comportamenti, filiere produttive e modelli di consumo**.

Non a caso, in diversi contesti internazionali la ristorazione scolastica è oggi considerata uno degli strumenti attraverso cui le amministrazioni pubbliche possono contribuire alla **trasformazione dei sistemi alimentari verso modelli più sostenibili, sani e territorialmente radicati**. In questa prospettiva, le politiche di alimentazione scolastica vengono sempre più spesso integrate all'interno di strategie più ampie dedicate ai sistemi alimentari sostenibili e alle politiche territoriali del cibo.

In questo quadro si colloca il lavoro promosso dalla Città metropolitana di Torino nell'ambito dell'Agenda per lo sviluppo sostenibile. Il percorso avviato con il *Forum Missioni* ha infatti assunto la ristorazione scolastica non soltanto come un servizio da analizzare o migliorare sotto il profilo gestionale, ma come una **politica pubblica capace di connettere obiettivi diversi** (salute, educazione, sostenibilità ambientale e sviluppo territoriale) e di **attivare relazioni tra amministrazioni pubbliche, scuole, imprese e attori delle filiere agroalimentari**. Leggere la ristorazione scolastica

in questa prospettiva consente di mettere in luce il suo potenziale come **ambito di integrazione tra politiche e come terreno di sperimentazione di approcci di governance** capaci di connettere obiettivi, strumenti e livelli istituzionali diversi.

Per approfondire

- Food and Agriculture Organization (2019), *School food and nutrition framework*.
- OECD (2021), *Making Better Policies for Food Systems*.
- European Commission (2020), *Farm to Fork Strategy*.

2.1.2. Complessità del sistema: attori, scale, funzioni

La ristorazione scolastica è una politica pubblica trasversale, nella quale si intrecciano competenze settoriali, responsabilità istituzionali e processi decisionali distribuiti tra diversi livelli di governo. Il funzionamento del servizio non dipende infatti da un unico soggetto o da una singola politica, ma da un insieme di decisioni e relazioni che coinvolgono amministrazioni pubbliche, istituzioni scolastiche, operatori economici della ristorazione, famiglie e attori delle filiere agroalimentari.

Un primo elemento di complessità riguarda quindi la **pluralità degli attori coinvolti**. I Comuni svolgono un ruolo centrale in quanto responsabili dell'organizzazione del servizio, della definizione dei capitolati e delle modalità di affidamento. Accanto a loro operano le **istituzioni scolastiche**, che contribuiscono alla gestione quotidiana del servizio e alle attività educative connesse all'alimentazione. A loro volta le **aziende di ristorazione e i fornitori della filiera agroalimentare** sono attori fondamentali nella realizzazione del servizio e nella definizione concreta delle modalità di approvvigionamento e preparazione dei pasti. A questi soggetti si affiancano poi le **famiglie**, le **commissioni mensa** e, più in generale, le **comunità locali**, che partecipano alla valutazione della qualità del servizio e possono contribuire ad orientarne l'evoluzione.

Un secondo elemento riguarda l'intreccio tra le **diverse scale di governo**. Sebbene il servizio di ristorazione scolastica sia organizzato prevalentemente a livello comunale, la sua progettazione e il suo funzionamento dipendono da decisioni assunte a livelli istituzionali differenti. Le linee guida nutrizionali e le indicazioni sanitarie sono definite a livello nazionale e regionale; la normativa sugli appalti pubblici e i criteri ambientali orientano le modalità di affidamento del servizio; le politiche agricole e alimentari influenzano l'organizzazione delle filiere produttive e la disponibilità delle materie prime; gli indirizzi europei e internazionali contribuiscono a definire gli obiettivi di sostenibilità dei sistemi alimentari. Ne deriva una distribuzione di competenze, responsabilità, risorse e strumenti di intervento tra livelli di governo differenti, che non sempre coincide con la scala alla quale i problemi si manifestano o possono essere affrontati efficacemente. La letteratura definisce questa condizione **mismatch di scala**: un disallineamento tra la scala dei fenomeni da governare e quella delle competenze, delle risorse e degli strumenti disponibili per intervenire. In questi casi, la qualità delle politiche pubbliche dipende dalla capacità di costruire forme efficaci di coordinamento e integrazione tra i diversi livelli di governo. I fenomeni rilevanti (dalla struttura delle filiere agricole alla qualità dei servizi, dalla coesione sociale allo sviluppo economico locale) tendono a produrre effetti che eccedono i confini del singolo Comune, mentre gli strumenti di governo rimangono prevalentemente organizzati attorno a competenze settoriali e livelli amministrativi separati. Nel territorio della Città metropolitana di Torino questa condizione assume una rilevanza particolare: il servizio coinvolge circa 260 Comuni, molti di piccole dimensioni o collocati in contesti montani, dove la gestione della mensa si intreccia

con dinamiche demografiche in forte trasformazione. In questi contesti sostenere processi di innovazione richiede capacità progettuale, competenze tecniche e relazioni con le filiere produttive che difficilmente un singolo Comune può sviluppare in modo isolato. Accanto alla **dimensione verticale delle politiche** emerge quindi la necessità di **forme di integrazione orizzontale tra enti locali** e di dispositivi di governance capaci di mettere in relazione livelli istituzionali diversi: condizioni fondamentali per trasformare la ristorazione scolastica da semplice servizio pubblico a infrastruttura territoriale capace di generare valore pubblico.

Infine, la ristorazione scolastica svolge **funzioni diverse e tra loro interconnesse**. Da un lato rappresenta un **servizio pubblico essenziale**, che contribuisce al diritto all'educazione e al benessere degli studenti garantendo pasti equilibrati dal punto di vista nutrizionale. Dall'altro lato svolge una **funzione educativa**, in quanto costituisce uno spazio quotidiano di apprendimento legato ai comportamenti alimentari, alla conoscenza del cibo e alla sostenibilità delle scelte di consumo. Allo stesso tempo, attraverso le scelte di approvvigionamento e di organizzazione del servizio, la ristorazione scolastica può generare **effetti rilevanti sul piano ambientale e sullo sviluppo economico dei territori**, sostenendo ad esempio le produzioni agricole locali o promuovendo pratiche di riduzione degli sprechi alimentari.

Questa pluralità di attori, livelli e funzioni rende evidente come la ristorazione scolastica non possa essere affrontata esclusivamente come un ambito settoriale o tecnico. Al contrario, essa si configura come uno spazio di intersezione tra politiche pubbliche diverse e tra sistemi territoriali differenti, nel quale le scelte compiute da un attore o in un determinato ambito possono produrre effetti su altri livelli del sistema. È proprio questa natura sistemica a rendere necessario sviluppare strumenti di analisi e di governance capaci di mettere in relazione dimensioni diverse del problema, favorendo il dialogo tra attori e l'integrazione tra politiche.

Nel percorso promosso dalla Città metropolitana di Torino nell'ambito dell'Agenda per lo sviluppo sostenibile, la ristorazione scolastica è stata quindi assunta come un ambito privilegiato per esplorare modalità di collaborazione tra istituzioni, scuole, imprese e comunità locali, con l'obiettivo di individuare traiettorie di cambiamento capaci di connettere qualità del servizio, sostenibilità ambientale, educazione alimentare e sviluppo territoriale.

Per approfondire

- Cash, D.W., Adger, W.N., Berkes, F., Garden, P., Lebel, L., Olsson, P., Pritchard, L. & Young, O. (2006). *Scale and Cross-Scale Dynamics: Governance and Information in a Multilevel World*. *Ecology and Society*, 11(2), 8
- Termeer, C.J.A.M., Drimie, S., Ingram, J., Pereira, L. & Whittingham, M.J. (2018). "A Diagnostic Framework for Food System Governance Arrangements", *Environmental Science & Policy*

2.2 LE LEVE DEL FORUM MISSIONI

La complessità del sistema della ristorazione scolastica, caratterizzato dalla presenza di molteplici attori, livelli istituzionali e funzioni interconnesse, rende difficile intervenire attraverso azioni settoriali o soluzioni isolate. In un contesto di questo tipo, il cambiamento non dipende soltanto dall'introduzione di nuove politiche o strumenti, ma dalla capacità di incidere sui **meccanismi**

che regolano il funzionamento complessivo del sistema. È in questo quadro che si colloca il lavoro sulle **leve** sviluppato dal *Forum Missioni*.

2.2.1 Le leve come meccanismi operativi multilivello nei cluster di policy

Nel percorso del *Forum*, le leve sono state intese come **meccanismi operativi multilivello** in grado di **attivare o accelerare processi decisionali e trasformativi** all'interno dei cluster di politiche che intercettano la ristorazione scolastica. Questa definizione segna uno scarto rilevante rispetto a una lettura tradizionale delle politiche pubbliche. Il punto di partenza del lavoro del *Forum* non è stato infatti "cosa fare", ma **come rendere possibile il cambiamento** in un sistema caratterizzato da frammentazione istituzionale, molteplicità di attori e debole integrazione tra politiche. Questa impostazione riflette una consapevolezza precisa: in un sistema caratterizzato da *mismatch* di scala agire solo sui contenuti delle politiche non è sufficiente. Occorre intervenire sui meccanismi che regolano il modo in cui le politiche interagiscono, si coordinano e producono effetti a scale diverse. È in questa prospettiva che si collocano le leve: dispositivi trasversali capaci di ridurre la frammentazione e costruire coerenza tra livelli istituzionali, attori e politiche differenti. Le leve non coincidono con specifiche politiche (educative, sanitarie, agricole, ambientali), ma operano **all'interno e tra queste politiche**, intervenendo sui meccanismi che ne regolano il funzionamento. Esse agiscono quindi come dispositivi trasversali che incidono su:

- le modalità di coordinamento tra livelli istituzionali;
- i processi decisionali e organizzativi;
- le forme di relazione tra attori pubblici e privati;
- la capacità di costruire visioni e azioni condivise.

Le leve si collocano dunque all'interno di **cluster di policy**, intesi come insiemi di politiche interrelate che concorrono, in modo diretto o indiretto, alla costruzione del sistema della ristorazione scolastica (ad esempio: politiche educative, sanitarie, agricole, ambientali, di sviluppo territoriale). All'interno dei cluster, le leve operano come **fattori dinamici**, capaci di modificare il modo in cui le politiche interagiscono tra loro.

Ciò significa che una leva non produce effetti in modo lineare o isolato, ma interviene sui **meccanismi di funzionamento del sistema**, contribuendo a:

- ridurre la frammentazione tra politiche e attori;
- rafforzare il coordinamento multilivello;
- rendere più coerenti e integrati gli strumenti di intervento;
- abilitare nuove configurazioni organizzative e relazionali.

In questo senso, le leve possono essere lette come **dispositivi abilitanti del cambiamento**, che agiscono non tanto sui contenuti delle politiche, quanto sulle condizioni che ne rendono possibile l'attuazione efficace. Un elemento emerso con forza nel lavoro del *Forum* è che questi meccanismi non sono neutri né automatici: la loro attivazione richiede intenzionalità politica, capacità organizzativa e investimenti in termini di competenze e coordinamento.

Le leve rappresentano quindi anche uno strumento per rendere espliciti questi snodi, spesso impliciti, del funzionamento delle politiche pubbliche.

2.2.2 Relazione tra leve, traiettorie operative e azioni

A partire da questa interpretazione delle leve come meccanismi operativi multilivello, il lavoro del *Forum Missioni* ha sviluppato un passaggio ulteriore volto a renderle concretamente attivabili nei contesti territoriali: la definizione delle **traiettorie operative**.

Le traiettorie operative rappresentano le modalità attraverso cui i meccanismi individuati dalle leve possono essere messi in movimento. Se le leve agiscono su "come funziona il sistema", le traiettorie indicano i percorsi attraverso cui intervenire su questi meccanismi. La relazione tra leve, traiettorie operative e azioni può quindi essere letta come una catena logica e operativa:

- le **leve** individuano i meccanismi da attivare o rafforzare (es. coordinamento multilivello, co-progettazione, infrastrutturazione delle filiere, dimensione educativa, incentivi);
- le **traiettorie operative** definiscono le direzioni attraverso cui questi meccanismi possono essere attivati nei diversi contesti;
- le **azioni e i dispositivi** rappresentano le concretizzazioni operative, ossia gli strumenti, le pratiche e le soluzioni organizzative che rendono effettivo il cambiamento.

In questa prospettiva, le traiettorie operative svolgono una funzione cruciale: traducono meccanismi astratti in possibilità di azione, mantenendo al contempo un elevato grado di adattabilità ai contesti locali. Un aspetto rilevante è che la relazione tra questi tre livelli non è lineare né univoca:

- una stessa leva può essere attivata attraverso traiettorie diverse;
- una traiettoria può contribuire contemporaneamente a più leve;
- una stessa azione può incidere su più meccanismi.

Questa configurazione riflette la natura **interdipendente e multilivello** dei processi di policy, in cui il cambiamento emerge dalla combinazione di interventi diversi piuttosto che dall'applicazione di soluzioni standard. In questo senso, le traiettorie operative possono essere intese come uno spazio di progettazione intermedio tra strategia e attuazione, che consente di:

- mantenere coerenza con gli obiettivi di policy;
- adattare gli interventi alle specificità territoriali;
- favorire l'apprendimento tra contesti diversi.

Il quadro delle leve individuate e delle relative traiettorie operative è sintetizzato nella *Tabella 1*, che consente di leggere in modo integrato le principali direzioni di lavoro emerse dal percorso del Forum Missioni.

È all'interno di questa architettura che si colloca il lavoro di analisi delle buone pratiche sviluppato nel *Quaderno*. Le esperienze selezionate rappresentano infatti esempi concreti di come specifici meccanismi (leve) siano stati attivati attraverso determinate traiettorie e tradotti in dispositivi operativi in contesti reali.

Per approfondire

- OECD (2019), *Policy Coherence for Sustainable Development 2019: Empowering People and Ensuring Inclusiveness and Equality*, OECD Publishing, Paris.
- Howlett M. (2019), *Designing Public Policies: Principles and Instruments*, Routledge, London–New York.
- Peters B.G. (2018), *Policy Problems and Policy Design*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

- Candel J.J.L., Biesbroek R. (2016), Toward a processual understanding of policy integration, *Policy Sciences*, Springer, 49.
- Termeer C.J.A.M., Dewulf A., Biesbroek R. (2017), Transformational change: governance interventions for climate change adaptation, *Environmental Science & Policy*, Elsevier

Tabella 1 - Il quadro delle leve e delle traiettorie

L#	Titolo Leva	Cosa abilita?	Traiettorie operative
L1	Sistema di coordinamento per la coerenza delle politiche pubbliche	<i>Abilita l'integrazione e l'allineamento delle politiche settoriali.</i>	1) Coordinamento metropolitano per l'attuazione delle traiettorie del Forum. (Aggiornamento post Conferenza Forum Missioni) 2) Rafforzare tavoli già attivi dando loro mandato, risorse e strumenti per garantire coerenza delle politiche e supportare la ristorazione scolastica come strumento di policy. 3) Raccordo con network esistenti (Atlante del Cibo, Rete nazionale delle politiche del cibo)
L2	Regia delle risorse e programmazione multi fondo	<i>Abilita i Comuni e l'area vasta nell'attivare pacchetti integrati di risorse.</i>	4) Creare una matrice aggiornata delle opportunità finanziarie per orientare enti e attori territoriali nell'uso coordinato delle risorse disponibili. 5) Attivare strutture di governance locale per progettare in modo integrato e multi-fondo, calibrate sulle diverse tipologie di Comuni.
L3	Orientamento integrato degli investimenti sulle filiere	<i>Abilita e orienta le misure e i bandi.</i>	6) Coordinare sostegni e investimenti agricoli e logistici per allineare le filiere territoriali alla domanda pubblica. 7) Introdurre strumenti di garanzia e aggregazione dei produttori per facilitare l'accesso equo alle gare e sostenere le piccole imprese.
L4	Governance differenziata per le specificità territoriali	<i>Abilita configurazioni territoriali differenziate per definire modelli di governance calibrati sui diversi contesti</i>	8) Mappare le attuali e potenziali configurazioni territoriali per definire soluzioni di governance adatte ai diversi contesti. 9) Attivare un dispositivo di rete sovralocale che riconosce e ingaggia formalmente gli attori chiave della governance
L5	Dispositivo stabile per la progettazione congiunta del servizio	<i>Abilita una co-progettazione del servizio continua, condivisa e orientata al miglioramento.</i>	10) Definire linee guida metropolitane che fissano standard e procedure per attivare e gestire il Patto per la progettazione congiunta. 11) Istituire un Patto per la progettazione congiunta stabile tra scuola, Comune e altri attori, con cicli annuali di progettazione e valutazione. 12) Analisi comparativa e sperimentazione dei modelli di dislocazione, condivisione e aggregazione delle cucine

L#	Titolo Leva	Cosa abilita?	Traiettorie operative
L6	Governance inter-settoriale del servizio	<i>Abilita una gestione del servizio coordinata, continua e non frammentata tra settori.</i>	13) Costituire team intersettoriali comunali con mandato operativo sulle procedure integrate della ristorazione scolastica.
L7	Infrastruttura territoriale di filiera per la mensa	<i>Abilita economie di scala, integrazione tra attori e soluzioni di filiera</i>	14) Dispositivi territoriali di filiera e logistica per rendere praticabile l'approvvigionamento locale. 15) Sperimentare l'ampliamento della domanda pubblica per dare continuità economica alle filiere territoriali.
L8	Conoscenza territoriale per decisioni e adattamento	<i>Abilita decisioni basate su evidenze e adattamenti mirati del servizio, orientando progettazione, programmazione e governance ai contesti locali e metropolitani.</i>	16) Costruire una banca dati territoriale integrata su produzione, filiere e approvvigionamento per orientare progettazione e decisioni.
L9	Rete operativa metropolitana delle competenze	<i>Abilita un apprendimento organizzativo stabile che migliora qualità e coerenza del servizio.</i>	17) Costruire un Toolkit Metropolitano che contenga modelli, checklist, guide, ecc. 18) Definire linee guida per modulare requisiti e premialità nelle gare sulla base dei dati territoriali e dei cluster comunali. 19) Attivare un help desk metropolitano sui CAM per offrire supporto continuo ai Comuni nell'applicazione e interpretazione dei criteri. 20) Formazione Comuni e reti per aumentare la capacità progettuale 21) Formazione degli operatori della mensa (cuochi, servizio, ecc.)
L10	Comunità educativa per il "tempo mensa"	<i>Abilita un uso educativo del tempo mensa basato su osservazione e apprendimento congiunto.</i>	22) Costruire un Patto educativo e laboratori territoriali sul tempo mensa per migliorare in modo condiviso la dimensione educativa del servizio. 23) Elaborare linee guida metropolitane per integrare il tempo mensa nel PTOF come componente strutturale del progetto educativo scolastico.
L11	Rete locale dell'educazione alimentare sostenibile	<i>Abilita percorsi educativi sull'alimentazione sostenibile coerenti, continui e accessibili in tutto il territorio.</i>	24) Creare un catalogo territoriale integrato dell'offerta educativa con criteri condivisi di qualità e accessibilità. 25) Sviluppare percorsi educativi territoriali coordinati e annuali, integrati con il curriculum scolastico e co-progettati con più attori.
L12	Coordinamento metropolitano della comunicazione sul cibo sostenibile	<i>Abilita una comunicazione coerente, accessibile e riconoscibile sul valore pubblico del servizio.</i>	26) Attivare un sistema coordinato di comunicazione metropolitano che renda visibili, accessibili e coerenti le informazioni già prodotte dai territori sulla ristorazione scolastica. 27) Attivare punti comunali dedicati alla ristorazione scolastica e all'alimentazione sostenibile

3. DALLE LEVE ALLE PRATICHE: APPRENDIMENTO E OPERATIVITÀ

3.1 PERCHÉ GUARDARE ALLE ESPERIENZE ESTERNE E IN CHE MODO PUÒ SERVIRE

Guardare alle esperienze sviluppate in altri territori, sia a livello nazionale sia internazionale, può essere uno strumento concreto per rafforzare la progettazione e rendere più attivabili le traiettorie di intervento individuate in questo processo. In un ambito complesso come quello della ristorazione scolastica, infatti, dove entrano in gioco più livelli istituzionali, diversi settori amministrativi e una pluralità di attori, il confronto con soluzioni già sperimentate aiuta a individuare approcci organizzativi, strumenti e modalità di coordinamento potenzialmente applicabili anche nel contesto della Città Metropolitana di Torino.

Il valore di questo lavoro, tuttavia, non sta nella replica di modelli esistenti, che sono sempre il risultato delle condizioni specifiche dei territori che li hanno sviluppati, ma nella comprensione di come problemi analoghi siano stati letti e affrontati, quali condizioni ne abbiano reso possibile l'attuazione e quali criticità siano emerse. Come evidenziato dalla letteratura sul policy transfer, infatti, il trasferimento di politiche e pratiche tra contesti diversi richiede di considerare attentamente le specificità istituzionali, sociali ed economiche, poiché trasferimenti parziali o non adeguatamente contestualizzati possono risultare inefficaci (Dolowitz & Marsh, 2000).

Questo implica la necessità di un lavoro di adattamento e territorializzazione delle soluzioni individuate: le esperienze virtuose che troverete in questo documento vanno sempre valutate alla luce delle caratteristiche del contesto macro (livello nazionale e regionale) meso (metropolitano) e locale, in termini di distribuzione delle competenze tra enti, capacità istituzionali e organizzative, struttura delle filiere e reti territoriali esistenti, questioni sociali e culturali rispetto al consumo alimentare. Questo approccio richiama il principio secondo cui politiche e progetti devono essere costruiti in relazione alle peculiarità dei sistemi territoriali e non applicati come modelli uniformi (Magnaghi, 2010).

In questa prospettiva, il riferimento a esperienze già realizzate non rappresenta un esercizio descrittivo, ma un supporto alla capacità progettuale del sistema metropolitano: uno strumento che può facilitare l'apprendimento tra territori, sostenere il coordinamento tra livelli istituzionali e contribuire alla costruzione di interventi coerenti con le specificità locali.

Per approfondire

- Dolowitz D.P., Marsh D. (2000), *Learning from Abroad: The Role of Policy Transfer in Contemporary Policy Making*, *Governance*, 13, 1, pp. 5-23.
- Magnaghi A. (2010,) *Il progetto locale. Verso la coscienza di luogo*. Bollati Boringhieri: Torino.

3.2 METODO DI LAVORO E CRITERI DI SELEZIONE DELLE BUONE PRATICHE

- *Perché non “modelli da copiare”*
- *Criteri di lettura adottati*
- *Limiti e potenzialità del confronto comparato*

Le esperienze analizzate in questo documento non sono state individuate e trattate come modelli da replicare, ma come casi utili a individuare meccanismi operativi, strumenti e configurazioni organizzative che possano orientare la progettazione locale e sovralocale della ristorazione collettiva, in una logica di policy pubblica e non più di sola gara o servizio. L'obiettivo non è quindi trasferire soluzioni già pronte, ma **comprendere come determinati dispositivi siano stati resi operativi nei rispettivi contesti originali** (talvolta anche molto distanti - anche geograficamente - da quello di Città Metropolitana di Torino), quali condizioni ne abbiano sostenuto l'attivazione e quali componenti possano essere rielaborate nel nostro territorio.

Il confronto comparato è stato utilizzato come **strumento di apprendimento e ampliamento del repertorio di opzioni disponibili**, non come ricerca di modelli ottimali o di prestazioni da imitare (ossia, non come *best practices*). Le differenze esistenti tra contesti normativi, assetti amministrativi e culture organizzative sono state considerate parte integrante dell'analisi: non vincoli, ma elementi informativi utili a distinguere ciò che appartiene alla struttura del dispositivo da ciò che dipende invece da condizioni locali specifiche. Allo stesso tempo, si è tenuto conto dei limiti intrinseci del confronto comparato: come anticipato, i dispositivi osservati sono spesso sostenuti da quadri istituzionali, continuità amministrativa e risorse tecniche ed economiche non sempre presenti in modo equivalente nel contesto metropolitano; inoltre, la documentazione disponibile (siti internet, rapporti di ricerca, articoli scientifici) tende a restituire più facilmente gli esiti positivi che le criticità dei processi. Anche per queste ragioni, le esperienze sono state lette come configurazioni operative da interpretare criticamente e non come soluzioni direttamente trasferibili.

In questa logica, le schede nelle prossime pagine sono pensate per fornire:

1. una **breve descrizione** del dispositivo analizzato (politica/strumento/progetto);
2. un **affondo operativo sul dispositivo**, per capire come funziona concretamente nel suo contesto originale;
3. le **ragioni della scelta**, ossia perché è utile rispetto al percorso di operazionalizzazione della ristorazione scolastica come visione, leva e strumento di politica pubblica nel contesto metropolitano;
4. gli **elementi trasferibili**, ossia i principi, gli approcci e le componenti organizzative/operative del dispositivo (strumenti amministrativi, modalità di governance, procedure o soluzioni tecniche) che, pur legati a uno specifico contesto territoriale, possono essere adattati e replicati nel contesto metropolitano;
5. le **condizioni di trasferibilità**, ossia l'insieme dei fattori istituzionali, organizzativi, territoriali e socio-economici che rendono possibile l'adattamento e l'attivazione del dispositivo nel contesto metropolitano;
6. una **roadmap sintetica**, intesa come ricostruzione logica dei passaggi operativi minimi che consentono di tradurre il dispositivo in pratica amministrativa (e non come sequenza prescrittiva di azioni). La *roadmap* serve quindi a rendere esplicita la "catena di operatività" del dispositivo, mostrando quali atti, decisioni organizzative, strumenti tecnici e momenti di coordinamento risultano utili per la sua attivazione;
7. un affondo sulla **contestualizzazione originaria del dispositivo**, per esempio il quadro normativo che supporta il dispositivo nel contesto di origine;
8. **link e risorse utili** per una conoscenza più diretta e approfondita.

3.3 LEVE E TRAIETTORIE OPERATIVE: LETTURA DELLE BUONE PRATICHE

Tabella 1 - Mappa delle buone pratiche per leva e traiettoria operativa

Leva	Traiettoria operativa	Caso di riferimento	Dispositivo attivato	Scala	Funzione prevalente
L1 + L4	Coordinamento multilivello	PAT francesi	Governance PAT	Sovralocale	Coordinamento
L5	Co-progettazione stabile	Dordogna	Guida procedure	Area vasta	Progettazione
L5	Co-progettazione stabile	Nuoro	Tavolo interscolastico	Comunale	Progettazione
L7	Infrastruttura di filiera	Manger Bio	Piattaforma di distribuzione	Area vasta	Infrastruttura
L7	Ampliamento domanda pubblica	Capannori	Food Hub locale	Sovralocale	Infrastruttura
L10	Valore educativo mensa	Patti educativi	Patto di corresponsabilità	Locale	Educativa
L10	Valore educativo mensa	Lione / Milano	Commissioni e laboratori	Locale	Educativa
L11	Rete educativa territoriale	Verona	Percorso formativo integrato	Locale	Educativa
L9	Miglioramento progressivo	Ecocert / Mon Restau	Label / percorso	Area Vasta	Incentivante

DISPOSITIVO (1): Projets Alimentaires Territoriaux (Francia)

LEVA 1 | Sistema di coordinamento per la coerenza delle politiche pubbliche + LEVA 4 | Governance differenziata per le specificità territoriali

INQUADRAMENTO DELLA LEVA

LEVA 1 - Questa leva introduce un **coordinamento stabile tra istituzioni e organizzazioni** che incidono sulla ristorazione scolastica, per fare in modo che le scelte pubbliche vadano nella stessa direzione in modo coerente. Significa mettere in relazione decisioni che oggi vengono prese separatamente (es. scuola, salute, agricoltura, sociale e sviluppo locale) così che non si ostacolino a vicenda. Il **coordinamento multilivello** permette di tenere insieme **qualità del servizio, sostenibilità economica, inclusione e obiettivi ambientali**, rendendo queste dimensioni parte di uno stesso processo decisionale. Il cambiamento atteso è il passaggio da decisioni frammentate a una direzione condivisa, in cui la ristorazione scolastica **orienta stabilmente politiche e investimenti**.

LEVA 4 - Questa leva esprime una visione in cui la ristorazione scolastica, come **strumento di policy**, richiede **assetti di governance differenziati in base alle caratteristiche dei territori**. In un contesto frammentato e disomogeneo, l'aggregazione è un mezzo per rispondere a bisogni diversi: rafforzare la capacità gestionale, sostenere le filiere locali, integrare funzioni educative e sociali, "dare scala" alla domanda pubblica. Il cambiamento atteso è il passaggio da modelli uniformi a **configurazioni di servizio** flessibili, riconoscendo, selezionando e ingaggiando reti (GAL, distretti del cibo, comunità del cibo, reti sociali) effettivamente rilevanti e attivabili nei diversi contesti.

TRAJETTORIE OPERATIVE DEL FORUM

(T1) Coordinamento metropolitano per l'attuazione delle traiettorie del Forum.

(T2) Raccordo con reti e dispositivi di conoscenza e confronto già attivi (*Atlante del Cibo, Rete nazionale delle politiche del cibo* - con particolare riferimento ai tavoli dedicati alle PA e alle mense scolastiche) come spazi di scambio, apprendimento e allineamento tra livelli territoriale e nazionale al fine di utilizzare dati, analisi, pratiche e modelli come supporto alla coerenza strategica delle politiche.

(T9) Dispositivi di rete: attivazione, a scala locale sovracomunale, di strumenti pattizi flessibili per la ristorazione scolastica, ispirati ai Projets Alimentaires Territoriaux (PAT) francesi, oppure reti e infrastrutture territoriali esistenti (GAL, distretti e comunità del cibo, consorzi sociali, patti già attivi) per garantire governance locale e il raccordo con gli indirizzi metropolitani e regionali.

DESTINATARI DELLE LEVE

ASL, Regione, Città Metropolitana, Comuni, Reti locali, Università/enti di ricerca, Enti/organizzazioni di rappresentanza del terzo settore, Associazioni di rappresentanza degli enti locali, Organizzazioni di rappresentanza del sistema economico locale, Associazioni, attori della filiera.

Scheda dettaglio 1: Projets Alimentaires Territoriaux (Francia)

IL DISPOSITIVO	I Projets Alimentaires Territoriaux - PAT sono dispositivi territoriali di governance costruiti in forma collettiva da attori pubblici, privati e della società civile, finalizzati a organizzare in modo integrato il sistema alimentare locale lungo l'intera filiera (dalla produzione al consumo), considerando le sue dimensioni sociali, ambientali, economiche e di salute pubblica, verso obiettivi di sostenibilità e giustizia. I PAT hanno una natura fortemente territoriale e place-based: ciascun PAT è costruito a partire dalle caratteristiche specifiche del territorio in cui si sviluppa e riflette le configurazioni locali dei sistemi produttivi, delle pratiche alimentari e delle reti istituzionali e associative. Le principali aree di intervento sono: • governance territoriale • sistema economico agro-alimentare • patrimonio culturale e gastronomico • educazione e sensibilizzazione alimentare • nutrizione e salute pubblica • inclusione e giustizia alimentare • sostenibilità ambientale • ristorazione collettiva pubblica • pianificazione territoriale Gli obiettivi ricorrenti sono: • rilocalizzazione della produzione agricola (promozione e supporto ai circuiti corti e alle filiere locali) e sostegno all'insediamento di nuovi agricoltori; • inserimento di prodotti locali e di qualità nella ristorazione collettiva privata e pubblica; • miglioramento dell'accesso a un'alimentazione di qualità per tutti i cittadini, con particolare attenzione alla giustizia alimentare; • rafforzamento dell'autonomia alimentare del territorio. Il Ministero dell'Agricoltura e della Sovranità Alimentare francese ha istituito un sistema di riconoscimento articolato su due livelli, corrispondenti a differenti gradi di maturità progettuale. Livello 1 – PAT in fase di costruzione Riconoscimento triennale non rinnovabile destinato ai progetti in fase di elaborazione. In questa fase il territorio conduce le seguenti attività: • costituzione della rete di partenariato multi-attore; • realizzazione dell'analisi diagnostica territoriale condivisa; • definizione della visione strategica comune; • elaborazione del piano d'azione operativo.
------------------------------	---

	Il carattere non rinnovabile del riconoscimento di primo livello risponde all'esigenza di garantire una tempestiva transizione dalla fase progettuale a quella operativa, evitando una permanenza indefinita nella fase di studio. Livello 2 – PAT operativi Riconoscimento quinquennale rinnovabile destinato ai progetti che hanno completato la fase di elaborazione e sono entrati nella fase di attuazione. I requisiti per l'accesso a questo livello includono: • completamento dell'analisi diagnostica del territorio; • istituzione di un impianto stabile di governance; • adozione di un piano d'azione con programmazione finanziaria e sistema di indicatori per il monitoraggio/valutazione; • avvio effettivo di azioni concrete sul territorio Il riconoscimento di secondo livello è rinnovabile per consentire il consolidamento delle azioni nel medio-lungo periodo e favorire l'evoluzione progressiva del progetto.
COME FUNZIONA?	I PAT possono essere avviati da diversi attori del territorio e nascono generalmente da dinamiche collaborative locali. Tuttavia, la formalizzazione del PAT come strumento di politica pubblica richiede il coinvolgimento diretto di un ente pubblico che assuma un ruolo di promotore, garante istituzionale e soggetto responsabile del coordinamento del processo, così da assicurarne la legittimazione amministrativa e l'integrazione nelle politiche pubbliche sovra-locali. I PAT non hanno una scala territoriale predefinita, ma l'esperienza francese mostra che risultano più stabili quando sviluppati su bacini intercomunali poiché questa configurazione consente generalmente di disporre simultaneamente di capacità amministrativa per il coordinamento, di una base agricola locale significativa, di una pluralità di attori economici e sociali e di una domanda pubblica alimentare sufficiente (ad esempio proprio nel settore della ristorazione scolastica).
PERCHÉ CI INTERESSA?	Perché ogni PAT rappresenta una strategia territoriale complessiva per l'organizzazione del sistema alimentare locale, al cui interno la ristorazione collettiva - in particolare quella scolastica, ma non solo - è uno degli strumenti operativi principali. Nei PAT la domanda pubblica generata dalla ristorazione scolastica viene letta e resa operativa come leva di politica territoriale attraverso strumenti concreti come la definizione di criteri di approvvigionamento che favoriscono prodotti locali e sostenibili, il supporto all'organizzazione delle filiere territoriali per facilitare l'accesso dei produttori locali ai servizi di mensa, l'integrazione tra politiche educative e servizi di ristorazione per promuovere pratiche alimentari più sane, l'introduzione di misure gestionali volte alla riduzione degli sprechi e all'adozione di standard ambientali. La mensa scolastica diventa quindi uno degli strumenti attraverso cui le amministrazioni locali possono intervenire simultaneamente sullo sviluppo economico territoriale, sulla salute pubblica, sulla sostenibilità ambientale e la coesione sociale.

ELEMENTI TRASFERIBILI	1. L'approccio dei PAT alla ristorazione scolastica Nei PAT francesi, la ristorazione scolastica è concepita come una leva strategica e viene affrontata attraverso linee di intervento ricorrenti: • incremento dell'utilizzo di prodotti locali, biologici e di qualità nelle mense scolastiche, in linea con gli obiettivi delle politiche nazionali; • integrazione della ristorazione scolastica con le filiere agricole territoriali, facilitando il collegamento tra produttori locali e servizi di mensa; • utilizzo della mensa come strumento di educazione alimentare, coinvolgendo scuole, studenti e famiglie; • riduzione degli sprechi alimentari e introduzione di pratiche di sostenibilità nella gestione delle mense; • inserimento della ristorazione scolastica all'interno di una visione sistemica del sistema alimentare territoriale, che connette produzione, consumo e politiche pubbliche. 2. L'architettura dello strumento I PAT francesi costituiscono un dispositivo di governance territoriale caratterizzato da: • flessibilità nella definizione del perimetro territoriale; • natura volontaria e pattizia, basata su accordi tra attori pubblici, privati e cittadinanza organizzata; • costruzione della strategia a partire da una diagnostica territoriale condivisa del sistema alimentare locale; • approccio collettivo e concertato nella definizione delle strategie; • formalizzazione di una governance intersettoriale e multi-attoriale, con definizione esplicita di ruoli, impegni e responsabilità operative; • integrazione delle politiche agricole, alimentari, di salute pubblica, ambientali ed educative in un quadro strategico unitario.
CONDIZIONI DI TRASFERIBILITÀ	Condizioni istituzionali di livello regionale/metropolitano • Presenza di un ente pubblico promotore disposto ad assumere un ruolo di garanzia del processo, che delinei lo strumento e ne garantisca la legittimazione; • esistenza di una funzione di coordinamento riconosciuta, ossia disponibilità a formalizzare assetti minimi di governance intersettoriale e multi-attoriale. Condizioni istituzionali di livello locale • Volontà politica di intervenire sul sistema alimentare locale in modo strategico e integrato; Condizioni territoriali (livello locale) • Densità relazionale tra attori locali, ossia presenza di interconnessioni tali da consentire l'attivazione di processi di cooperazione strutturata e di governance collettiva; • presenza di una visione condivisa sul ruolo del sistema alimentare, di bisogni e opportunità riconosciuti collettivamente e di obiettivi da perseguire.

	Condizioni operative (livello locale) Disponibilità di: • capacità di animazione territoriale e mediazione tra attori; • competenze tecnico-scientifiche di accompagnamento, per esempio quelle dell'Atlante del Cibo di Torino Metropolitana e della Rete delle Politiche Locali del Cibo per la costruzione della diagnostica condivisa o di opportunità di collaborazione con altri soggetti per intercettare finanziamenti (es. progetti europei).	
ROADMAP	• Costituzione della rete di partenariato multi-attore; • realizzazione dell'analisi diagnostica territoriale condivisa; • definizione della visione strategica comune; • elaborazione del piano d'azione operativo; • istituzione di un impianto stabile di governance; • adozione di un piano d'azione con programmazione finanziaria e sistema di indicatori per il monitoraggio/valutazione; • avvio effettivo di azioni concrete sul territorio	
UN PO' DI STORIA	I PAT nascono in Francia all'inizio degli anni 2010 nel contesto della crescente territorializzazione delle questioni alimentari e sono formalmente introdotti dalla Legge 2014/1170 del 13 ottobre 2014 – anche detta Loi d'Avenir pour l'Agriculture, l'Alimentation et la Forêt, che inserisce l'articolo L.111-2-2 nel <i>Code Rural et de la Pêche Maritime</i> definendo giuridicamente cosa sono i PAT, quali sono gli obiettivi e la natura concertata dello strumento. A partire dal 2016 il Ministero dell'Agricoltura ne promuove il riconoscimento e la diffusione nell'ambito del <i>Programme National pour l'Alimentation (PNAM)</i>, nel quale il dispositivo viene progressivamente integrato, per poi essere incluso anche nella <i>Stratégie Nationale pour l'Alimentation, la Nutrition et le Climat (SNANC)</i>, introdotta dalla <i>Loi Climat et Résilience</i> del 2021. Il loro sviluppo accelera a partire dal 2020 grazie a finanziamenti pubblici dedicati, mentre nel 2024 i criteri di riconoscimento sono ulteriormente rafforzati per consolidarne il carattere sistemico e l'impatto territoriale. Attualmente l'Osservatorio dei PAT recensisce 444 PAT a livello nazionale, 166 di livello 1, 278 di livello 2.	
LINK e RISORSE	France PAT	È il principale portale di riferimento sui PAT. Nella sezione "Osservatorio" consente di consultare la cartografia aggiornata attraverso una mappa interoperabile, accedere a banche dati sui progetti, trovare strumenti operativi, documenti metodologici e repertori di attori, risultando particolarmente utile sia per l'analisi comparativa, sia per individuare casi studio e pratiche territoriali.
	Tout savoir sur les projets alimentaires territoriaux (PAT)	È la pagina istituzionale del Ministero dell'Agricoltura francese che presenta il

		quadro normativo, gli obiettivi del dispositivo e le modalità di riconoscimento dei PAT, utile per comprendere la definizione ufficiale dello strumento e il suo ruolo nelle politiche pubbliche alimentari alla scala nazionale.
	Programme national pour l'alimentation 2019-2023 : territoires en action	Sul sito del Ministero dell'Agricoltura, è la sezione dedicata al <i>Programme National pour l'Alimentation</i> , utile per comprendere il quadro di politica pubblica dentro cui si sviluppano i PAT e le logiche di finanziamento e programmazione nazionale.
	La librairie ADEME - Evaluer l'impact des Projets Alimentaire Territoriaux (PAT) sur les territoires	Link ad alcuni documenti redatti dall'ADEME - Agence de la transition écologique su implementazione e valutazione dei PAT.
	https://www.data.gouv.fr/datasets/search?q=PAT	Portale open data che mette a disposizione dataset ufficiali sui PAT (elenchi, perimetri, descrizioni, dati amministrativi), utile per analisi territoriali e mappature.
	Le PAT de Mouans-Sartoux : des dispositifs inédits pour aller vers une alimentation 100% locale / PAT de la commune de Mouans-Sartoux	Due siti che illustrano il lavoro del PAT del Comune di Mouans-Sartoux, dove è stata creata un'azienda agricola municipale con agricoltori dipendenti del Comune: la produzione locale di verdure di stagione copre circa l'85-96% dei fabbisogni delle mense scolastiche (circa 1300 pasti al giorno);
	Le PAT du Pays	Link a uno dei PAT della Dordogna

DISPOSITIVO (2): Guida delle procedure Dordogna (Francia)

DISPOSITIVO (3): Tavolo di Nuoro

LEVA 5 | Dispositivo stabile per la progettazione congiunta del servizio

INQUADRAMENTO DELLA LEVA

Questa leva afferma una visione in cui la ristorazione scolastica, come **strumento di policy**, richiede **processi di progettazione condivisi e continuativi**. La **progettazione congiunta** consente di costruire una **visione comune** del servizio, mettendo in relazione obiettivi educativi, ambientali (es. Riduzione rifiuti) sanitari, sociali, agricoli e organizzativi fin dalle fasi iniziali. Si tratta di lavorare insieme su scelte di fondo (bisogni, priorità, criteri di qualità, sostenibilità economica e inclusione) prima che queste si traducano in atti, gare o contratti. Il cambiamento atteso è il passaggio da un servizio definito per sommatoria di competenze a un sistema progettato intenzionalmente, capace di rendere coerenti politiche, attori e strumenti nel tempo.

TRAJETTORIE OPERATIVE DEL FORUM

(T10) Linee guida per la progettazione congiunta: adozione di un quadro metropolitano che definisce standard, procedure e responsabilità - adattabili ai diversi contesti territoriali - per l'attivazione e la gestione del Patto tra scuola, Comune e altri attori. Il quadro si compone di indirizzi istituzionali, protocolli operativi, modelli standard e strumenti applicativi che garantiscono uniformità, qualità e continuità del processo nei diversi territori.

(T11) Progettazione congiunta tra scuola, Comune e altri attori (ASL, famiglie, educatori, reti territoriali), che definisce ruoli, responsabilità e confini decisionali, e stabilisce un ciclo annuale di progettazione, monitoraggio e revisione del servizio, rendendo la co-progettazione una funzione ordinaria e non episodica del sistema. Utilizzo di strumenti attuativi propri della PA.

(T12) Analisi comparativa e sperimentazione dei modelli di dislocazione, condivisione e aggregazione delle cucine, anche a partire da buone pratiche nazionali e internazionali, per valutarne gli effetti sulla qualità del servizio, sulla sostenibilità gestionale e sulla capacità di innovazione.

DESTINATARI DELLA LEVA

AREA VASTA / LOCALE - Città metropolitana, Scuola, Comune e altri attori della progettazione congiunta, ASL, Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte - Ambito Territoriale Torino, Associazioni di rappresentanza degli enti locali, Enti/organizzazioni di rappresentanza del terzo settore, Fondazioni

Scheda dettaglio 2: Guida delle procedure - Modalità di collaborazione tra il dipartimento della Dordogna e gli istituti scolastici pubblici locali (Francia)

IL DISPOSITIVO	Il Dipartimento della Dordogna adotta una "Guida delle procedure" che definisce in modo uniforme le modalità di collaborazione tra l'ente e tutti gli istituti scolastici pubblici. Il documento, approvato a livello istituzionale e aggiornato periodicamente, raccoglie in un'unica cornice le principali procedure amministrative, tecniche e organizzative relative al funzionamento delle scuole, includendo una sezione specifica sulla ristorazione scolastica con ruoli, riferimenti e modalità operative chiaramente individuati.
-----------------------	--

COME FUN- ZIONA	Il documento: • include gli obiettivi condivisi del servizio, compresi quelli legati all'approvvigionamento di prodotti biologici e a filiera corta, alla qualità nutrizionale, ecc.; • stabilisce le responsabilità di ogni attore; • delinea la metodologia comune da seguire, che deve coprire l'intero ciclo del servizio di ristorazione scolastica (progettazione, monitoraggio, certificazione e riconoscimento); • definisce gli elementi e gli strumenti metodologici obbligatori che le scuole e i gestori devono utilizzare.
PERCHE' CI INTE- RESSA	Perché costruisce il perimetro di senso, operativo e di legittimità intorno alla ristorazione scolastica non solo come gara e servizio, ma come politica pubblica individuando in maniera condivisa ruoli, competenze e responsabilità di ciascun soggetto, così come gli strumenti a disposizione.
ELEMENTI TRA- SFERIBILI	L'elemento strategico concerne la struttura del documento, che copre l'intero ciclo del servizio di ristorazione scolastica: progettazione, realizzazione, monitoraggio, incluse le fasi di certificazione e di riconoscimento. Elementi puntuali di interesse sono: • lo sviluppo di piani alimentari territoriali, esito dell'integrazione delle indicazioni nutrizionali, dei fabbisogni alimentari e delle disponibilità del territorio (in Dordogna la stima dei fabbisogni alimentari è facilitata dall'utilizzo della piattaforma "à table" - L'application - A Table); • lo sviluppo di software di monitoraggio della fase di esecuzione contrattuale: entrate e uscite di spesa e di stock, conformità delle consegne, gestione difformità e reclami, statistiche sulla qualità dei menu e ingredienti serviti (In Dordogna viene utilizzato il software ministeriale Ma Cantine - ma cantine); • il coinvolgimento delle mense in percorsi di certificazione progressiva. Le certificazioni agiscono contemporaneamente come strumento di analisi e controllo, ma anche - una volta ottenute - come riconoscimento reputazionale verso l'esterno, per esempio verso le famiglie e la comunità locale (la Dordogna usa i tre livelli ECOCERT in cucina (Ecocert en Cuisine), che verificano la conformità ad aspetti molteplici come: quantità di prodotti biologici, quantità di prodotti locali, diversificazione proteica nei menù, chiarezza dei menu, aumento della cucina a partire da materie prime e poco trasformate, proibizione di certi ingredienti, aumento dei menu vegetariani, formazione dei cuochi, limiti ai contenitori di plastica e ai detersivi tossici. Esistono però altre forme di certificazione che attivano meccanismi di riconoscimento, incentivi reputazionali, come i Sistemi di Garanzia Partecipativa o Participatory Guarantee Systems (PGS) come il progetto Mon Restau Responsable in Francia).

CONDIZIONI DI TRASFERIBILITA'	Condizioni istituzionali di livello regionale/metropolitano • Presenza di un soggetto collettivo di coordinamento riconosciuto, legittimato a produrre un quadro di indirizzo (sulla base di visioni, intenti e obiettivi condivisi) senza sostituirsi ai soggetti competenti (es. Comuni); • capacità del soggetto collettivo di garantire continuità e aggiornamento delle linee guida; Condizioni operative (multiscalare) • Presenza di competenze diversificate; • programmazione e indirizzo delle politiche pubbliche (CMTO, Regione Piemonte, Comuni, Aggregazioni comunali); • organizzazione e gestione della ristorazione scolastica (Uffici istruzione e servizi educativi dei Comuni, Stazioni appaltanti comunali / centrali di committenza, OSA); • competenze nutrizionali e di salute pubblica (ASL del territorio, metropolitano, Dipartimenti di Prevenzione, SIAN, DORS, Regione Piemonte – settore sanità / prevenzione); • competenze giuridico-amministrative sugli appalti (Ufficio appalti dei Comuni, CMTO settore contratti pubblici / CAM, Università); • conoscenza delle filiere agroalimentari territoriali (Regione Piemonte, Associazioni di categoria); • competenze su costruzione di processi di co-progettazione, capacità di facilitazione e mediazione (Università, Osservatorio Politiche Locali, Terzo settore); • competenze su azioni/strumenti di monitoraggio, valutazione di impatto (Università, Osservatorio Politiche Locali). Condizioni territoriali (livello locale) • Volontà politica esplicita degli enti territoriali di esercitare una funzione di coordinamento e indirizzo stabile sul sistema della ristorazione scolastica.
ROADMAP	• Attivare un coordinamento interistituzionale sulla ristorazione scolastica; • definire obiettivi condivisi tra enti locali, scuole, servizi sanitari e gestori; • predisporre un documento operativo unico e condiviso con ruoli, responsabilità, procedure e standard che coprano l'intero ciclo (programmazione, progettazione, gestione, monitoraggio); • dotarsi di strumenti comuni per stima fabbisogni, gestione e monitoraggio; • introdurre sistemi di verifica e percorsi progressivi di certificazione; • prevedere aggiornamento periodico della Guida sulla base dei risultati.

UN PO' DI STORIA	Il Dipartimento della Dordogna ha sviluppato nel tempo un sistema di governance scolastica strutturato, che riflette la tradizione francese di forte ruolo dei Dipartimenti nella gestione delle scuole secondarie (collèges). La Guida delle procedure nasce come strumento di uniformità e chiarezza nelle relazioni tra l'ente e gli istituti scolastici, e si è progressivamente arricchita a partire dall'introduzione della Legge EGAlim (2018) e del suo aggiornamento EGAlim 2 (2021), che hanno fissato obiettivi nazionali vincolanti sull'introduzione di prodotti biologici, locali e sostenibili nelle mense pubbliche. La Guida ha quindi assunto anche la funzione di strumento operativo per tradurre questi obblighi in procedure condivise, incorporando l'utilizzo di piattaforme digitali dedicate e i percorsi di certificazione progressiva Eco-cert en Cuisine. La versione 2023-2024 documenta un sistema ormai maturo, in cui la ristorazione scolastica è gestita come una politica pubblica integrata.	
LINK UTILI E RISORSE	Guide Des Procedures 2023 2024	Link al documento di "Guide Des Procédures 2023-2024". La parte sulla refezione scolastica è da pag. 189 in avanti.
	https://atable.dordogne.fr/	Sito della Piattaforma A Table
	ma cantine	Sito della Piattaforma Ministeriale Ma Cantine, strumento per accompagnare gli attori della ristorazione collettiva nella realizzazione di un servizio mensa di qualità, sostenibile ed equo.

Scheda dettaglio 3: Tavolo del Comune di Nuoro (Italia)

IL DISPOSITIVO	Nel Comune di Nuoro, attraverso un progetto europeo (School-Food4Change) è stata creata una politica alimentare scolastica condivisa per tutto il territorio comunale con l'istituzione di un gruppo di lavoro interscolastico .
COME FUNZIONA	Il tavolo unico di coordinamento che coinvolge tutte le scuole della città. Fanno parte del tavolo insegnanti e dirigenti scolastici, medici del servizio pubblico e famiglie, che si sono impegnati a incontrarsi regolarmente per discutere e organizzare attività legate all'alimentazione scolastica. L'obiettivo è ampliare ulteriormente il tavolo comunale, coinvolgendo anche gli alunni, rappresentanti dei cuochi e il referente del servizio di ristorazione, per rendere il più efficace possibile la transizione verso un sistema alimentare scolastico sostenibile.
PERCHE' CI INTERESSA	Ci interessa perché mostra come:

	• superare la frammentazione e le disuguaglianze fra singoli istituti, creando uno spazio condiviso di confronto tra attori con competenze e responsabilità diverse (educative, sanitarie, familiari). • costruire una visione comune sul cibo a scuola, attraverso la messa a sistema di problemi e opportunità, il coordinamento di azioni, priorità e sperimentazioni;
ELEMENTI TRASFERIBILI	• La progettazione condivisa dell'intero sistema di refezione scolastica formalizzata in un dispositivo stabile, con incontri regolari e un perimetro di lavoro chiaro; • l'allargamento progressivo del partenariato (studenti, personale di cucina, gestore del servizio) che rafforza la qualità e la legittimità delle decisioni; • la possibilità di agganciare questi processi a progetti europei come SF4C, perché possono fungere da innesco operativo ed economico per strutturare pratiche ordinarie di collaborazione tra scuola, amministrazione e comunità.
CONDIZIONI DI TRASFERIBILITÀ	Condizioni istituzionali (scala locale) • Presenza di un ente pubblico promotore disposto ad assumere un ruolo di garanzia del processo, che delinei lo strumento e ne garantisca la legittimazione; • esistenza di una funzione di coordinamento riconosciuta, ossia disponibilità a formalizzare assetti minimi di governance intersettoriale e multi-attoriale. Condizioni territoriali (scala locale) • Densità relazionale tra attori locali, ossia presenza di interconnessioni tali da consentire l'attivazione di processi di cooperazione strutturata e di governance collettiva; • presenza di una visione condivisa sul ruolo del sistema alimentare, di bisogni e opportunità riconosciuti collettivamente e di obiettivi da perseguire. Condizioni operative (livello locale) • Disponibilità di capacità di animazione territoriale e mediazione tra attori.
ROADMAP	• Attivare un coordinamento interistituzionale sulla ristorazione scolastica; • definire obiettivi condivisi tra enti locali, scuole, servizi sanitari e gestori; • predisporre un documento operativo unico e condiviso con ruoli, responsabilità, procedure e standard che coprano l'intero ciclo (programmazione, progettazione, gestione, monitoraggio); • dotarsi di strumenti comuni per stima fabbisogni, gestione e monitoraggio; • introdurre sistemi di verifica e percorsi progressivi di certificazione;

	• prevedere aggiornamento periodico della Guida sulla base dei risultati.	
UN PO' DI STORIA	Il primo incontro si è svolto il 30 maggio 2023. Attualmente Nuoro ha coinvolto nel progetto SF4C 12 scuole: 7 scuole dell'infanzia, 3 scuole primarie e 1 scuola secondaria, appartenenti a tre diversi istituti scolastici. Fanno già parte del gruppo insegnanti e dirigenti scolastici, medici del servizio pubblico e famiglie, che si sono impegnati a incontrarsi regolarmente per discutere e organizzare attività legate all'alimentazione scolastica. L'obiettivo è ampliare ulteriormente il tavolo comunale, coinvolgendo anche gli alunni, rappresentanti dei cuochi e il referente del servizio di ristorazione, per rendere il più efficace possibile la transizione verso un sistema alimentare scolastico sostenibile.	
LINK e RISORSE	https://www.comune.nuoro.it/it/sezione/canali-tematici/page/schoolfood4change-i-pasti-scolastici-come-catalizzatore-del-cambiamento	Sito del Comune di Nuoro

DISPOSITIVO (4): **Piattaforma Manger Bio Perigord (Francia)**

DISPOSITIVO (5): **Local food hub di Capannori (Italia)**

LEVA 7 | Infrastruttura territoriale di filiera per la mensa

INQUADRAMENTO DELLA LEVA

Questa leva esprime una visione in cui la ristorazione scolastica, come **strumento di policy**, richiede una **infrastruttura territoriale di filiera** capace di sostenere nel tempo obiettivi pubblici complessi. L'aggregazione territoriale consente di **mettere in relazione stabile** attori istituzionali, filiere produttive, scuole e altri servizi, superando l'azione isolata dei singoli soggetti. Pensare in termini di infrastruttura significa creare **condizioni collettive** che rendono possibile ciò che nessun attore potrebbe realizzare da solo. Il cambiamento atteso è il passaggio da collaborazioni episodiche a un progetto alimentare comune, in cui la mensa diventa un perno di integrazione tra politiche, servizi e filiere territoriali.

TRAJETTORIE OPERATIVE DEL FORUM

(T14) Sperimentazioni di ampliamento della domanda pubblica (es. servizi estivi, altre mense pubbliche, ecc.) per dare continuità economica alle filiere territoriali e rafforzare la sostenibilità dei modelli di servizio.

(T15) Dispositivi territoriali di filiera e logistica, che aggregano produttori e servizi operativi per rendere praticabile l'approvvigionamento locale.

DESTINATARI DELLA LEVA

AREA VASTA - Comuni, Reti locali, Attori filiera agricola, Attori filiera ristorazione, Fondazioni, Organizzazioni di rappresentanza del sistema economico locale

Scheda dettaglio 4: Piattaforma Manger Bio Perigord (Francia)

IL DISPOSITIVO	Manger Bio Périgord è una piattaforma territoriale di distribuzione di prodotti biologici locali organizzata per rifornire la ristorazione collettiva pubblica. Strutturata come organizzazione collettiva di produttori (attualmente una trentina), la piattaforma aggrega l'offerta agricola del territorio, organizza la logistica, centralizza gli ordini e facilita l'accesso dei produttori biologici locali agli appalti della ristorazione scolastica e pubblica.
COME FUNZIONA	Manger Bio Périgord si basa sulla combinazione tra coordinamento produttivo locale e logistica professionale externalizzata: - la piattaforma aggrega l'offerta dei produttori biologici del territorio e centralizza la gestione degli ordini provenienti dalla ristorazione collettiva: le mense effettuano l'ordine tramite la piattaforma, che lo ripartisce tra i produttori interessati e pianifica le forniture. - i produttori consegnano quindi i prodotti alla piattaforma o a punti di raccolta concordati, dove vengono controllati, raggruppati per destinazione e predisposti in lotti per la spedizione.

	• i prodotti sono temporaneamente stoccati in un deposito refrigerato e la distribuzione alle mense è affidata a un operatore logistico specializzato (la società CLAS) che organizza i giri di consegna, garantisce il rispetto della catena del freddo e assicura la copertura territoriale. Questo assetto consente ai produttori di accedere al mercato della ristorazione collettiva senza dover gestire individualmente la distribuzione, riducendo i costi logistici e offrendo alle mense un interlocutore unico per ordini, consegne e fatturazione, elemento che rappresenta uno dei fattori chiave di successo e sostenibilità del modello
PERCHÉ CI INTERESSA	Perché si tratta di una piattaforma di produzione e distribuzione specializzata in prodotti biologici e locali, guidata direttamente dai produttori, che costituisce a tutti gli effetti un'infrastruttura territoriale di filiera, capace di garantire accesso al mercato pubblico, programmazione della produzione, equa remunerazione agricola e continuità di fornitura per la ristorazione collettiva.
ELEMENTI TRASFERIBILI	Aggregazione dell'offerta senza perdita di identità produttiva La struttura cooperativa o associativa della piattaforma permette di adottare modelli di governance che garantiscono il coinvolgimento dei produttori nelle decisioni strategiche (definizione dei prezzi, organizzazione dei flussi, priorità commerciali), evitando la compressione dei margini tipica delle filiere lunghe. Allo stesso tempo, la piattaforma preserva la riconoscibilità dei produttori e dell'origine dei prodotti all'interno dei flussi di approvvigionamento, evitando dinamiche di omologazione e rendendo visibile il valore dell'offerta locale anche all'interno di sistemi di fornitura aggregati. Intermediazione amministrativa e contrattuale La piattaforma opera come soggetto unico e dispone di competenze giuridico-amministrative che le consentono di assorbire la complessità burocratica degli appalti pubblici o delle relazioni contrattuali con i gestori del servizio di ristorazione, abbattendo una delle principali barriere di accesso per i piccoli produttori. Organizzazione centralizzata/logistica esternalizzata La gestione degli ordini, il confezionamento e la distribuzione vengono centralizzati. Al contrario, la piattaforma ha una logistica esternalizzata: non possiede una propria flotta di trasporto, ma si appoggia a un operatore logistico esterno (CLAS Transports), presso il quale è fisicamente insediata. Questa scelta consente di sfruttare una rete di distribuzione già esistente, riducendo i costi fissi e assicurando una copertura capillare del territorio dipartimentale. Adattamento alle richieste specifiche delle mense scolastiche Attraverso servizi accessori (es. prima trasformazione, IV gamma, quantità/formati specifici), la piattaforma rende la produzione agricola ulteriormente compatibile con l'organizzazione delle cucine collettive. Relazione strutturata con l'ente pubblico e costruzione appalti Il dialogo continuo con l'ente responsabile della ristorazione scolastica consente di allineare le capacità effettive della filiera locale agli obiettivi di politica

	pubblica (qualità, sostenibilità, origine dei prodotti) e, anche attraverso la costruzione di specifiche tecniche e criteri premianti nelle gare d'appalto (qualità biologica, km0 e filiera corta, stagionalità, tracciabilità), di riconoscere il valore della filiera locale organizzata e di rendere sostenibili nel tempo questi modelli di aggregazione.
CONDIZIONI DI TRASFERIBILITÀ	Condizioni istituzionali (livello regionale/metropolitano) • Disponibilità dell'ente pubblico a fornire un supporto iniziale, non solo in termini di risorse economiche, ma come facilitatore del dialogo tra domanda pubblica e produzione locale, facendosi garante di una domanda stabile e prevedibile, e che ne riconosca il valore di infrastruttura di interesse pubblico; • compatibilità degli appalti pubblici con l'aggregazione locale, attraverso bandi che non escludano strutturalmente soggetti aggregatori di scala medio-piccola, ma che anzi li incentivino attraverso creazione di lotti, criteri premiali sulla filiera corta e l'aggregazione, tracciabilità, stagionalità, varietà produttiva (ex. mele autoctone del Piemonte; grani antichi). Condizioni territoriali (livello locale) • Presenza di una base produttiva locale diversificata e disponibile a operare in forma aggregata; • esistenza o costruzione di un soggetto di coordinamento con competenze ibride produttive/amministrativo-giuridiche/logistiche (ex. cooperative di produttori, consorzi, imprese sociali, società consortili o enti ibridi, anche attraverso l'evoluzione di soggetti già attivi); • presenza di operatori logistici a cui appoggiarsi; • esperienze di aggregazione della produzione già attive sul territorio.
ROADMAP	Nel caso di Manger BIO Périgord l'iniziativa nasce dal basso, direttamente dai produttori locali che si sono organizzati e poi interfacciati con gli enti pubblici e le scuole. Nel contesto di Città Metropolitana di Torino è necessario invece: • conoscere e mappare le realtà produttive del territorio; • coinvolgere i soggetti locali (Comuni e associazioni di categoria/aggregazioni di produttori già attive sul territorio) anche valorizzando - dove presenti - le aggregazioni esistenti (Unioni di Comuni, GAL, Distretti del Cibo, Comunità del Cibo, etc); • rendere evidenti i vantaggi alla cooperazione e alla costruzione di reti; • costruire progetti pilota per intercettare risorse economiche funzionali alle prime fasi di implementazione; • sperimentare l'ampliamento della domanda pubblica (per esempio attraverso il coinvolgimento di mense ospedaliere, della pubblica amministrazione, ecc.) per dare continuità economica alle filiere territoriali
UN PO' DI STORIA	Manger Bio Perigord nasce nel 2012. Attualmente è uno dei soggetti della governance del PAT du Syndicat Mixte du Pays de l'Isle en Périgord. Riunisce circa

	30 fra orticoltori, allevatori, frutticoltori, trasformatori che partecipano all'approvvigionamento della piattaforma.	
LINK e RISORSE	Manger Bio Périgord	Sito della piattaforma
	PAT du Syndicat Mixte du Pays de l'Isle en Périgord	Pagina dell'Osservatorio dei PAT sul PAT Isle en Périgord

Scheda dettaglio 5: Local food hub di Capannori (Italia)	
IL DISPOSITIVO	Il Food Hub di Capannori è un progetto promosso dal Comune di Capannori (Lucca) all'interno della più ampia strategia di food policy territoriale della Piana del Cibo. Si configura come uno strumento sperimentale di coordinamento e facilitazione della fase di produzione/approvvisionamento/distribuzione, sostenuto da una governance pubblica e multilivello. Il progetto coinvolge il Comune capofila (Capannori), altri Comuni della Piana, la Regione Toscana, i soggetti della filiera agroalimentare locale, università e centri di ricerca, associazioni e reti territoriali. I beneficiari sono produttori locali, famiglie, scuole, mense pubbliche e cittadini. L'obiettivo non è la gestione diretta delle filiere, ma il rafforzamento delle relazioni tra attori e la costruzione di condizioni favorevoli allo sviluppo di filiere corte territoriali.
COME FUNZIONA	Il Food Hub svolge principalmente funzioni di animazione territoriale, accompagnamento e supporto progettuale: mette in relazione produttori e amministrazioni, sostiene la costruzione di filiere locali per la ristorazione scolastica, contribuisce alla definizione di criteri e pratiche di approvvigionamento coerenti con la sostenibilità e favorisce processi di apprendimento collettivo. Il legame con la ristorazione scolastica è strategico ma indiretto: il Food Hub non è fornitore delle mense, non gestisce la logistica, la fatturazione e non sostituisce i gestori del servizio, ma opera come infrastruttura immateriale di governance. Attualmente il progetto è in fase sperimentale, con azioni pilota e integrazione progressiva nella politica locale del cibo.
PERCHÉ CI INTERESSA	Ci interessa perché è sviluppato in stretta connessione con le politiche locali del cibo, perché è promosso da un ente pubblico e mostra come si possa costruire una governance trasversale che coinvolga i diversi attori della filiera produttiva e ristorativa. Ci interessa anche perché fornisce supporto per la replicabilità del progetto e mette a fuoco una serie di interrogativi strategici per partire (vedi casella roadmap). Infine, ci interessa perché mette a fuoco la strategicità di un innesco esogeno legato, per esempio, a progettualità europee, sia per il tema delle risorse economiche iniziali, sia per la possibilità di lavorare con altri territori mettendo in rete soluzioni e approcci a problemi comuni. Su questa questione, è utile soffermarsi su opportunità e criticità di azioni "straordinarie" legate a progettualità e modalità di passaggio ad azioni e pratiche ordinarie.

	Opportunità attivate dal progetto europeo • "Innesco" operativo: il progetto ha fornito una finestra di opportunità per avviare un processo che difficilmente sarebbe partito in assenza di una cornice esterna legittimata; • disponibilità di risorse dedicate: tempo, competenze, supporto metodologico e, in parte, risorse economiche hanno reso possibile l'attivazione di un dispositivo stabile di coordinamento; • legittimazione: l'adesione a un progetto europeo ha rafforzato la credibilità dell'iniziativa, facilitando il coinvolgimento di scuole, famiglie e servizi sanitari; • accesso a un quadro metodologico già strutturato: SF4C ha fornito linguaggi, obiettivi e strumenti che hanno aiutato a orientare il lavoro comune, riducendo l'incertezza iniziale; • il progetto ha creato uno spazio in cui sperimentare nuove forme di co-progettazione senza ricadere immediatamente sulle routine amministrative ordinarie. Criticità e rischi associati alla dipendenza dal progetto • Il progetto ha una durata definita, mentre il gruppo di lavoro richiede continuità oltre la scadenza del finanziamento; • la presenza di partner di progetto può spostare il baricentro decisionale fuori dall'amministrazione locale, indebolendo l'impegno istituzionale interno; • difficoltà di istituzionalizzazione, cambiamenti che nascono come pratica di progetto può faticare a trasformarsi in funzione ordinaria del Comune; • dipendenza da risorse straordinarie: competenze e supporti forniti dal progetto potrebbero non essere replicabili una volta concluso; • rischio di frammentazione post-progetto: senza un mandato politico chiaro, il dispositivo può dissolversi o ridursi a spazio informale. Elementi chiave per trasformare l'opportunità in leva strutturale • Riconoscimento formale del gruppo di lavoro all'interno dell'organizzazione comunale; • progressivo trasferimento della regia dal progetto all'ente locale; • definizione di un perimetro operativo chiaro e realistico per il post-progetto; • integrazione del tavolo nelle procedure ordinarie della ristorazione scolastica;
--	--

ELEMENTI TRASFERIBILI	• L'idea del Food Hub come progetto pubblico che integra attori economici privati; • la funzione di mediazione tra produttori, amministrazioni e ristorazione collettiva; • l'inserimento del Food Hub all'interno di una strategia più ampia di food policy territoriale; • l'approccio graduale e sperimentale, basato su azioni pilota e apprendimento progressivo; • la governance pubblica con apertura alla partecipazione di università, reti e attori locali. Questi elementi rendono l'esperienza adattabile anche a territori che non dispongono di risorse o condizioni per attivare veri e propri hub logistici.
CONDIZIONI DI TRASFERIBILITÀ	cfr. manger bio perigord
ROADMAP	Il sito del local food hub ci aiuta a mettere a fuoco una serie di questioni fondamentali per sviluppare e implementare un'infrastruttura materiale e immateriale come un local food hub. Le fasi del progetto 1. Mappatura del sistema alimentare locale attraverso la raccolta partecipata di dati, storie, persone, usi e conoscenze che facciano emergere connessioni esistenti e potenziali con e tra gli attori, in un processo di ascolto attivo; 2. Empowerment: Realizzazione di momenti di confronto guidato tra produttori, distributori e consumatori volti ad accrescere la conoscenza reciproca e ad aumentare la consapevolezza delle risorse e dei bisogni della comunità. Il percorso, ricco di iniziative, ha l'obiettivo di rafforzare la rappresentanza, l'identità e la partecipazione della comunità all'Agorà del Cibo; 3. Visione: Realizzazione di un incontro-laboratorio in cui la comunità sarà chiamata a elaborare un futuro plausibile e desiderato: creatività e innovazione dei partecipanti contribuiranno alla definizione di un quadro di obiettivi collettivi a medio-lungo termine; 4. Co-design: La comunità si fa protagonista di un processo di co-costruzione e ideazione di strumenti, azioni e prospettive che facilitino l'accesso al cibo (qualità locale al giusto prezzo), delineino le caratteristiche dei nuovi Food Hubs e della figura di animatore della Piana del Cibo; 5. Comunicazione e condivisione del processo in corso e dei risultati raggiunti attraverso i social media e il sito web; 6. Restituzione: Evento finale di restituzione pubblica dei risultati e dei prototipi realizzati. Infine, il sito suggerisce le questioni da porsi per avviare un Local Food Hub • Valori: Quali valori stanno alla base del tuo Food Hub?

	• Funzioni: Quali sono le funzioni del tuo Food Hub? • Operazioni: Quali operazioni sono necessarie per realizzare le funzioni del tuo Food Hub? • Strutture: Quali e quante strutture ti servono? • Mezzi: Quali e quanti mezzi ti servono? • Persone: Quali e quante persone coinvolte? • Risorse: Quante risorse finanziarie servono?	
UN PO' DI STORIA	Il Food Hub si inserisce nel percorso di costruzione della Piana del Cibo, la strategia alimentare territoriale avviata dal Comune di Capannori a partire dal 2019, anno di adesione al Milan Urban Food Policy Pact. Il progetto prende forma concretamente nell'ambito di SchoolFood4Change (SF4C, 2022-2026), che ha fornito risorse, quadro metodologico e rete di partner internazionali per avviare mappatura, animazione territoriale e co-progettazione. SF4C ha rappresentato l'innescio operativo che ha permesso di trasformare una visione strategica già presente nell'agenda dell'amministrazione in un percorso strutturato. Il progetto è attualmente in fase sperimentale e il suo sviluppo futuro dipenderà dalla capacità dell'amministrazione di garantire continuità oltre la scadenza del finanziamento europeo.	
LINK E RISORSE	Piana Del Cibo	È il sito della food strategy della Piana del Cibo

DISPOSITIVO (6): **Patti educativi di corresponsabilità (Italia)**

DISPOSITIVO (7): **Dispositivi educativi di relazione e partecipazione nel tempo mensa**

LEVA 10 | Comunità educativa per il tempo mensa

INQUADRAMENTO DELLA LEVA

Questa leva esprime una visione in cui il tempo mensa è riconosciuto come **spazio educativo**, parte integrante del percorso scolastico. L'educazione alimentare non è intesa come semplice informazione su modelli o regole nutrizionali, ma come processo collettivo di apprendimento che coinvolge scuola, Comune, famiglie e personale del servizio. I dispositivi educativi-collaborativi attivano cicli strutturati di osservazione, confronto e miglioramento, basati su pratiche ed esperienze concrete. Il cambiamento atteso è la costruzione di una **comunità educante** capace di rendere coerenti comportamenti, contesti e messaggi educativi legati alla ristorazione scolastica.

TRAIETTORIE OPERATIVE DEL FORUM

(T22) Patto educativo e laboratori territoriali sul tempo mensa: creazione di un accordo scuola, famiglie, Comune, gestore e altri attori che definisce obiettivi educativi, ruoli, responsabilità, ecc. e attivazione di strumenti e laboratori periodici di osservazione e miglioramento del tempo mensa al fine di definire soluzioni operative condivise.

(T23) Linee guida metropolitane per l'inserimento del tempo mensa nel PTOF: elaborazione di indicazioni operative che aiutano le scuole a integrare nel PTOF finalità educative, competenze e pratiche legate al tempo mensa, rendendolo una componente strutturata del progetto scolastico.

DESTINATARI DELLA LEVA

AREA VASTA / LOCALE - Città Metropolitana, Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte - Ambito Territoriale Torino, ASL, Comune, Scuole, Famiglie, Attori filiera ristorazione, Associazioni

Scheda dettaglio 6: Patti educativi di corresponsabilità (Italia)

IL DISPOSITIVO	Il Patto Educativo di Corresponsabilità (o accordo scuola-famiglie) è uno strumento previsto nel sistema scolastico che, applicato al tempo mensa, formalizza il riconoscimento della mensa come parte del tempo scuola e definisce ruoli, diritti, doveri e responsabilità di scuola, famiglie, student*, Comune/ente competente e (se presente) ente gestore.
-----------------------	---

COME FUN- ZIONA	I Patti educativi, pur nella diversificazione delle esperienze nazionali: • vengono redatti e sottoscritti (spesso come documenti separati) specificando impegni concreti e comportamenti attesi dei diversi attori nel tempo mensa; • traducono in modo operativo: comunicazione, rispetto delle regole del servizio, gestione diete speciali/allergie, educazione a stili alimentari sani, riduzione sprechi, cura del clima relazionale del pasto; • possono essere costruiti/aggiornati nel contesto della Commissione mensa (luogo "naturale" di co-progettazione locale) e collegati a momenti periodici di osservazione e miglioramento del tempo mensa; • possono includere (anche facoltativamente) il gestore/OSA per gli aspetti di trasparenza e corresponsabilità, pur restando distinti dagli obblighi contrattuali/capitolato.
PERCHE' CI INTE- RESSA	Perché applicato alla ristorazione scolastica, il Patto aiuta a superare l'idea della mensa come semplice servizio, valorizzandola invece come spazio educativo e sociale. La definizione di impegni condivisi rafforza il rapporto tra scuola e famiglie, migliora la comunicazione tra gli attori coinvolti e contribuisce a costruire un'esperienza del pasto coerente con gli obiettivi educativi, di salute e di convivenza che la scuola promuove ogni giorno.
ELEMENTI TRA- SFERIBILI	• La struttura articolata "per attori" (scuola, famiglie, student*, Comune/ente, OSA) con diritti/doveri e impegni comportamentali molto concreti; • l'idea della mensa come tempo scuola e quindi come oggetto legittimo di regole educative condivise (non solo organizzative); • l'integrazione con Commissione mensa e dispositivi di ascolto/monitoraggio; • l'inclusione (anche modulare) del gestore su trasparenza, informazione alle famiglie e corresponsabilità su pratiche che incidono su qualità e accettabilità del pasto; • la messa a fuoco di temi ricorrenti trasferibili: gestione diete speciali, riduzione sprechi, educazione al gusto, inclusività durante il pasto, comunicazione strutturata tra attori.
CONDIZIONI DI TRASFERIBILITA'	Condizioni istituzionali e territoriali (scala locale) • Riconoscimento istituzionale del tempo mensa come tempo educativo. Senza questo riconoscimento, i Patti rischiano di restare dichiarazioni di principio; • Disponibilità culturale e organizzativa a superare la logica "fornitore-utente", riconoscendo che tutti gli attori (famiglie, scuola, OSA, ente) condividono responsabilità educative e comunicative;

	• Presenza di un soggetto (Comune, ASL, scuola capofila, ente sovracomunale) legittimato a promuovere il Patto, convocare gli attori, coordinare il processo e garantire continuità nel tempo; • Coinvolgimento di rappresentanti di tutte le categorie di soggetti coinvolte nel tempo mensa. In particolare delle ASL, o più in generale di attori con competenze sanitarie e nutrizionali rafforza la credibilità del Patto; • Esistenza (o attivazione) di spazi strutturati e continuativi di dialogo, come Commissioni mensa o laboratori territoriali; • Visione dinamica del patto, suo inserimento in processi di aggiornamento, apprendimento e aggiustamento progressivo.
ROADMAP	• Attivare uno spazio di condivisione e di raccordo stabile tra scuola, famiglie, ente (una possibilità potrebbe essere partire dalle Commissioni Mensa come sede di progettazione condivisa del patto); • includere la componente studentesca nel processo strutturato (per esempio includerla nella Commissione Mensa con un ruolo concreto nella valutazione del tempo mensa e nella proposta di cambiamenti/miglioramenti); • redigere un patto specifico sul tempo mensa (anche come allegato separato), con impegni concreti per ciascun attore e procedure minime di comunicazione e gestione delle criticità; • includere il gestore in modo esplicito (anche con adesione modulare), chiarendo cosa rientra nel patto come corresponsabilità/trasparenza e cosa resta nel perimetro contrattuale; • definire un ciclo leggero di osservazione e miglioramento (raccolta feedback, restituzione, micro-azioni correttive su sprechi, accettabilità, inclusione, regole del pasto); • prevedere aggiornamento periodico del patto (annuale o semestrale) sulla base di quanto emerso e delle esigenze delle scuole.
UN PO' DI STORIA	Il Patto educativo di corresponsabilità è introdotto nell'ordinamento scolastico italiano dal D.P.R. 235/2007, che ha modificato lo Statuto delle studentesse e degli studenti (D.P.R. 249/1998), prevedendo un accordo formale tra scuola e famiglie all'atto dell'iscrizione. Nella sua formulazione originaria era pensato principalmente come accordo sulle regole comportamentali. Nel corso degli anni diverse scuole e amministrazioni locali ne hanno ampliato il perimetro, estendendolo alla ristorazione scolastica e al tempo mensa, spesso con il supporto di ASL territoriali, reti scolastiche o progetti europei. Non esiste un modello nazionale standardizzato: è proprio questa flessibilità a rendere il Patto uno strumento adattabile a contesti, attori e obiettivi diversi.
LINK E RISORSE	Patto di corresponsabilità – I.C. Nord 2 Brescia

ESEMPIO ATS - Agenzia di Tutela della Salute BRESCIA

Il Patto è concepito come uno strumento per definire gli obiettivi e le responsabilità degli alunni e degli altri attori coinvolti nel processo educativo. L'obiettivo principale è rafforzare l'alleanza tra la scuola e le famiglie attraverso la sinergia di azioni, la condivisione dei contenuti e l'assunzione di responsabilità.

Il Patto estende il concetto di corresponsabilità alla ristorazione scolastica, considerandola parte integrante della vita degli studenti, delle loro famiglie e degli insegnanti.

A. Concetti fondamentali:

- Promozione della salute: L'incontro tra i soggetti coinvolti è un'occasione per sottolineare l'importanza di una sana alimentazione, della promozione di sani stili di vita e della prevenzione primaria, soprattutto in contesti educativi.
- One Health: La sana alimentazione è vista in un'ottica di *One Health*, influenzando non solo la salute individuale, ma anche quella della società.
- Dieta mediterranea: Il Patto promuove lo stile alimentare Mediterraneo, riconosciuto a livello globale come modello di dieta sana e sostenibile. Questa dieta è in grado di contrastare l'insorgenza di
- importanti patologie croniche non trasmissibili (come diabete, ipertensione arteriosa e malattie cardiovascolari) e presenta un basso impatto ambientale, rispettando il territorio e le tradizioni.
- Stile di vita sano e attività fisica: Uno stile di vita sano richiede anche un buon livello di attività fisica. Per i bambini, questo significa avere la possibilità di muoversi e giocare, possibilmente all'aperto, anche senza praticare uno sport strutturato. L'attività fisica regolare promuove la crescita e lo sviluppo con benefici per la salute fisica, mentale e cognitiva.

Diritti e doveri dei soggetti coinvolti:

Il documento specifica i diritti e i doveri di ciascun attore, con l'obiettivo comune di garantire un pasto sano ed equilibrato che rispetti le linee guida Ministeriali, le grammature e la composizione di micro e macronutrienti secondo i LARN* (Livelli di Assunzione di Riferimento di Nutrienti).

- Alunni/e:
 - Diritti: Avere un pasto sano ed equilibrato ispirato alla Dieta Mediterranea e consumarlo in un ambiente confortevole, pulito, inclusivo, educativo e non giudicante.
 - Doveri: Mantenere un comportamento corretto (stare seduti, non urlare, non lanciare cibo o acqua), rispettare le esigenze alimentari dei compagni (evitando contaminazioni per diete speciali), cercare di ridurre lo spreco alimentare, sperimentare nuove proposte e sapori, e curare l'igiene delle mani.
- Genitori/Famiglia
 - Diritti: Avere la garanzia di un pasto sicuro e la possibilità di richiedere diete speciali per motivi sanitari (con certificato medico) o per esigenze etico/culturali/religiose. Possono avere un interlocutore strutturato come la Commissione Mensa.

- Doveri: Informare la Scuola/Comune delle condizioni cliniche (allergie/intolleranze) allegando un certificato medico chiaro che attesti la patologia e gli alimenti da escludere. Richiedere diete speciali solo per comprovate esigenze di salute per non sovraccaricare la cucina. Devono supportare la proposta dei piatti, riproporre a casa i piatti rifiutati, incentivare l'assaggio, equilibrare la dieta complessiva (nei pasti extrascolastici) ed educare alla riduzione dello spreco.
- Insegnanti
 - Diritti: Simili a quelli dei genitori, inclusa la possibilità di richiedere diete speciali per sé.
 - Doveri: Vigilare gli alunni durante il pasto, consumare il pasto insieme agli alunni e condividere il medesimo menù proposto a loro (rispettando le proprie esigenze di salute). Devono supportare i principi del menù, incentivare l'assaggio, educare alla riduzione dello spreco alimentare, educare all'inclusività, e fornire elementi educativi sui piatti proposti.
- Comune/Scuola
 - Doveri: Disporre di supporto qualificato nella stesura del capitolato d'appalto (per aspetti nutrizionali e igienico-sanitari), garantire che i capitolati siano coerenti con le linee guida e la normativa vigente. Devono anche prevedere modalità di controllo esplicite e garantire la qualità del servizio, idealmente istituendo la Commissione Mensa.
- Operatore del Settore Alimentare (OSA)
 - Doveri: Scegliere alimenti/materie prime di qualità con il miglior rapporto qualità/prezzo, rispettare la normativa vigente in tema di sicurezza alimentare e rispettare il capitolato d'appalto. Deve garantire la miglior qualità dei pasti e assicurare una comunicazione chiara, trasparente ed efficace verso tutti gli stakeholders.

Infine, tutti gli attori coinvolti hanno il **diritto e il dovere di comunicare efficacemente** tra loro. Per maggiori informazioni

- [PATTO EDUCATIVO DI CORRESPONSABILITÀ PER LA RISTORAZIONE SCOLASTICA](#)
- [PATTO EDUCATIVO DI CORRESPONSABILITÀ PER L'ALIMENTAZIONE AL NIDO](#)

ESEMPIO - LINEE GUIDA SLOW FOOD

Slow Food nel 2021 ha pubblicato le linee guida per le mense scolastiche "Alleanza dei cuochi". Questo documento, che ha l'obiettivo di fornire indicazioni sulle attività dell'Alleanza (che mira a creare sinergie locali tra produttori di cibo di qualità e personale di cucina), contiene interessanti indicazioni che potenzialmente potrebbero essere implementate in un Patto. In particolare, il documento potrebbe essere utile per coinvolgere l'OSA nel Patto su aspetti che, pur essendo regolati da capitolati e CAM, possono rientrare nella logica della corresponsabilità (e condivisione delle informazioni con le famiglie), integrando il Patto con informazioni sugli alimenti utilizzati per le preparazioni. Questa integrazione favorirebbe inoltre la trasparenza. Slow Food propone di intervenire sui seguenti punti:

(1) DIMENSIONI GIÀ REGOLATE DA CAPITOLATI MA PARTE INTEGRANTE DELLA CO-GESTIONE DEL TEMPO MENSA (da integrare comunque nel Patto per trasparenza e corresponsabilità con l'OSA)

A. Menù e Materie Prime (Qualità e Biodiversità). Il Patto di Corresponsabilità si baserà sull'impegno del gestore ad adottare pratiche virtuose per un cibo "buono, pulito e giusto":

- **Produzione locale e sostenibile:** Impegno a cucinare materie prime locali, di qualità e stagionali, valorizzando agricoltura virtuosa, Presidi Slow Food, Arca del Gusto, e Comunità Slow Food.
- **Tracciabilità e relazione:** Impegno a stabilire relazioni dirette con i produttori e a riportare il nome dei fornitori nei menù, garantendo visibilità e accessibilità dei contatti.
- **Specifiche dettagliate per prodotto:** Il Patto può incorporare le specifiche tecniche obbligatorie per:
 - **Frutta e ortaggi:** Utilizzo di prodotti di stagione, coltivati localmente in pieno campo con pratiche sostenibili.
 - **Carni:** Evitare carni provenienti da allevamenti industriali, scegliendo forme di allevamento biologico o sostenibile e valorizzando razze e tagli minori.
 - **Prodotti Ittici:** Utilizzare pesce proveniente da pesca tradizionale sostenibile e evitare specie a rischio di estinzione.
 - **Formaggi:** Privilegiare formaggi artigianali, prevalentemente locali, da latte di animali allevati al pascolo.
- **Variazione e coerenza:** Impegno a fornire un menù vario (su almeno 4/5 settimane), stagionale, equilibrato dal punto di vista nutrizionale e disponibile online, prevedendo alternative per le differenze etiche e religiose.

B. Sostenibilità Ambientale

La mensa dell'Alleanza è sostenibile e deve impegnarsi nel miglioramento continuo:

- **Gestione dello spreco:** Attivazione di strategie di **economia circolare**, prevenzione e monitoraggio degli scarti. Previsione del **recupero dei pasti non consumati** per associazioni caritatevoli.
- **Acqua e packaging:** Impegno a distribuire **acqua in caraffa** dall'acquedotto o fonti locali e a scegliere **packaging sostenibile**.
- **Logistica verde:** Considerazione dell'impatto ambientale nel trasporto dei pasti e nell'acquisto di prodotti per la sanificazione a basso impatto.

(2) CO-GESTIONE DEL TEMPO MENSA DA PARTE DI FAMIGLIA, ALUNNI/E E SCUOLA

Impegni della Comunità Educante (FAMIGLIA e ALUNNI*). Il Patto può definire i ruoli della famiglia e dell'alunno, trasformandoli da meri "utenti" a partecipanti attivi dell'esperienza educativa.

A. Impegni Educativi (Valore del Pasto)

Il Patto deve riflettere la visione secondo cui la mensa non è solo soddisfacimento dei fabbisogni, ma un **importante e continuo momento di educazione e promozione della salute**.

- **Coinvolgimento Scolastico:** La scuola si impegna a realizzare **progetti di educazione alimentare di lunga durata** (es. Orto in condotta, incontri con i produttori) che coinvolgono alunni, famiglie e insegnanti.
- **Impegno dell'Alunno:** L'alunno si impegna a partecipare attivamente ai progetti formativi e di educazione sensoriale, imparando un sano modello alimentare e la pratica del **convivio**.
- **Impegno della Famiglia:** La famiglia si impegna a partecipare a **corsi di educazione alimentare** per poter "leggere il menù con consapevolezza" e promuovere lo stile alimentare Slow Food anche a casa.

B. Relazionalità e Partecipazione

Il Patto dovrebbe formalizzare il ruolo di controllo e supporto della comunità:

- **Commissione Mensa:** La fonte sottolinea l'importanza di coinvolgere la **commissione mensa** nelle attività formative.
- **Supporto Docente:** I docenti e gli educatori hanno il ruolo di **sostenere il lavoro del cuoco in aula e in mensa**, promuovendo le scelte gastronomiche e l'origine dei prodotti.

La funzione del Patto

L'utilità di queste Linee Guida è che permettono di passare da un Patto di Corresponsabilità generico (es. "L'alunno rispetta il cibo") a un Patto **specifico e misurabile** (es. "Il gestore usa solo formaggi artigianali da latte di animali allevati al pascolo" e "La famiglia si impegna a partecipare ai corsi sui Presidi per apprezzare le scelte operate"). Il Patto di corresponsabilità, in questo contesto, diventa il **documento che traduce la filosofia Slow Food e i suoi impegni tecnici in responsabilità reciproche** tra tutti gli attori della comunità scolastica.

Per maggiori informazioni e materiali utili

- [Alleanza Slow Food dei Cuochi](#)

Scheda dettaglio 7: Dispositivi educativi di relazione e partecipazione nel tempo mensa

IL DISPOSITIVO	In questa tabella sono riportate in sintesi alcune buone pratiche di attivazione di commissioni, laboratori e percorsi strutturati che coinvolgono gli studenti nell'osservazione, valutazione e miglioramento delle pratiche di mensa (menù, gusto, organizzazione del pasto), integrando educazione alimentare, ascolto e feedback nei processi ordinari del servizio. Il valore educativo del tempo mensa può essere rafforzato non solo attraverso accordi istituzionali, ma anche tramite dispositivi operativi che rendono gli studenti protagonisti. Commissioni e laboratori strutturati consentono di integrare educazione alimentare, ascolto e miglioramento del servizio, aumentando l'adesione ai menù e la qualità complessiva dell'esperienza.
(1.1) Comune di Lione (Francia). Progetto "Children's Restaurant Commission"	Nel 2023, la scuola Georges Pompidou di Lione (Francia) ha partecipato alla "Children's Restaurant Commission", un'iniziativa che ha l'obiettivo di sviluppare la partecipazione dei bambini e delle bambine all'organizzazione del momento del pasto e alla definizione delle ricette proposte in mensa, dare concreta attuazione al progetto educativo della città di Lione sul cibo sano e sostenibile. Ogni anno viene selezionata una scuola per ciascun distretto cittadino. All'inizio dell'anno scolastico viene costituito un gruppo di delegati bambini che entra a far parte della Commissione della ristorazione dei bambini. Nel corso dell'anno vengono poi organizzate diverse attività durante la pausa pranzo. I bambini partecipano inizialmente ad attività e giochi che permettono loro di conoscere il servizio di ristorazione, i principi di un menù equilibrato e i prodotti di stagione. Durante queste attività, i bambini sono incoraggiati a sviluppare e utilizzare un "vocabolario del gusto", che verrà poi impiegato durante le degustazioni organizzate tre volte all'anno.
(1.2) Comune di Verona. Progetto "La scuola a tavola: insegnare con il cibo" .	Il Comune di Verona ha avviato nel 2025 un progetto "La scuola a tavola: insegnare con il cibo", rivolto a docenti, personale mensa e famiglie, che sono stati beneficiari di percorsi di formazione svolti da esperti di pedagogia del cibo. La raccolta dati e analisi per il monitoraggio dell'impatto del progetto è stata affidata a <i>Food Insider</i> (che organizza anche webinar gratuiti rivolti a famiglie e scuole). Maggior informazioni: La scuola a tavola / Approfondimenti / Vivere il comune / Homepage - Comune di Verona
(1.3) Comune di Milano. Progetto "Un cuoco per amico"	In questa attività, proposta già in diverse edizioni, tutti i cuochi di Milano Ristorazione hanno avuto l'opportunità di incontrare gli studenti durante il momento del pranzo, presentandosi, raccontando il proprio lavoro e rispondendo alle domande dei bambini. Oltre 400 cuochi e aiuto-cuochi, impiegati da Milano Ristorazione in 24 centri di cottura, hanno partecipato a questa esperienza educativa. Si è trattato di un'importante occasione di dialogo e scoperta, che ha permesso agli studenti di conoscere le persone e i processi che stanno dietro ai pasti serviti quotidianamente nelle loro mense scolastiche.

I bambini hanno mostrato grande entusiasmo e curiosità, interagendo con i cuochi attraverso domande, disegni e piccoli manufatti realizzati appositamente per loro. Uno degli obiettivi principali di questi incontri era promuovere la consapevolezza sull'alimentazione sana, favorendo la comunicazione tra bambini, cuochi e famiglie e valorizzando l'importanza di un menù nutriente e sostenibile. L'iniziativa Cuoco per amico rappresenta un esempio di dispositivo educativo-operativo sul tempo mensa che rafforza la dimensione relazionale ed educativa del pasto attraverso il contatto diretto tra studenti e personale di cucina. Rendendo visibili le persone e i processi che stanno dietro al servizio di ristorazione, l'esperienza favorisce apprendimento informale, fiducia e consapevolezza alimentare, contribuendo a costruire una comunità educativa che riconosce il tempo mensa come parte integrante del percorso scolastico.

Maggiori informazioni: [SIAMO PRONTI A TORNARE NEI REFETTORI CON "UN CUOCO PER AMICO"](#)

DISPOSITIVO (8): Certificazione Ecocert en cuisine (Francia)

DISPOSITIVO (9): Mon Restau Responsable

LEVA 9 | Rete operativa metropolitana delle competenze

INQUADRAMENTO DELLA LEVA

Questa leva afferma una visione in cui la ristorazione scolastica, come strumento di policy, si fonda su una capacità operativa condivisa a scala metropolitana. La presenza disomogenea di competenze tecniche genera differenze rilevanti nella qualità dei servizi e nelle possibilità di innovazione. Una circolazione continua di pratiche, strumenti e modelli, trasforma esperienze locali in patrimonio comune. Il cambiamento atteso è il passaggio da competenze isolate a un sistema che apprende e migliora collettivamente, rendendo la policy più solida, replicabile e sostenibile nel tempo.

TRAIETTORIE OPERATIVE DEL FORUM

(T17) "Toolkit metropolitano" che contenga ad es. modelli di gara, capitolati tipo adattabili, linee guida CAM, protocolli operativi, strumenti educativi, standard di monitoraggio, modelli di governance locale, checklist per scuole e Comuni.

(T18) Linee guida per la modulazione dei requisiti, che definiscono soglie, criteri e premialità in base ai dati territoriali e ai cluster dei Comuni, rendendo le gare sostenibili.

(T19) Help desk metropolitano sui CAM: supporto tecnico continuativo per interpretare, applicare e integrare i CAM in gare e capitolati, con strumenti, modelli e assistenza ai Comuni.

(T20) Formazione e accompagnamento per Comuni e reti locali: percorsi strutturati di formazione e accompagnamento operativo rivolti a Comuni e reti territoriali per rafforzare la capacità progettuale, gestionale e di coordinamento del sistema della ristorazione scolastica

(T21) Definizione di modelli e responsabilità per la formazione continua degli operatori della mensa (cuochi e personale di servizio), finalizzata a: adeguare pratiche e competenze agli standard normativi, nutrizionali e di salute; migliorare la qualità gastronomica e l'appetibilità dei pasti; rafforzare la dimensione relazionale del momento del pasto.

DESTINATARI DELLA LEVA

AREA VASTA - Città Metropolitana, Comuni, Arpa Piemonte, ASL, Aziende della ristorazione, Agenzie di formazione professionale, Istituti alberghieri, Associazioni di rappresentanza degli enti locali, Organizzazioni di rappresentanza del sistema economico locale, Organizzazioni di categoria, singoli produttori e aziende agricole. Enti del territorio (Comuni), scuole coinvolte nel servizio di ristorazione

Scheda dettaglio 8: Certificazione Ecocert en cuisine (Francia)

IL DISPOSITIVO

Ecocert en Cuisine è un sistema di certificazione volontaria di terza parte per la ristorazione collettiva, sviluppato in Francia dall'ente Ecocert per valorizzare le mense che introducono prodotti biologici, locali e pratiche alimentari sostenibili. Il label si applica a scuole, amministrazioni, strutture sanitarie e altre forme di ristorazione collettiva.

COME FUN- ZIONA	La certificazione si basa su un disciplinare tecnico e su audit effettuati da un organismo indipendente. Il sistema prevede tre livelli progressivi di certificazione, definiti da un insieme di criteri relativi alla composizione dei menu, all'organizzazione della cucina, alla gestione ambientale e alla qualità delle pratiche alimentari. In particolare: Livello 1 • Almeno 20% di bio annuo; • almeno 4 componenti bio e locali al mese; • NO OGM; • menu chiari; • proteine di qualità; • NO additivi e grassi idrogenati; • frutta e verdura di stagione; • azioni anti-spreco; • diagnosi degli inquinanti; • educazione all'alimentazione sostenibile Livello 2 • Almeno 40% di bio annuo; • almeno 8 componenti bio e locali al mese; • 2 ingredienti bio equo-solidali; • almeno 50% da prodotti grezzi o poco trasformati; • formazione dei cuochi; • gestione ecologica di rifiuti, acqua, energia; • limitazione plastica e detergenti tossici Livello 3 • Almeno 60% di bio annuo; • almeno 12 componenti bio e locali al mese; • 4 ingredienti bio equo-solidali; • almeno 80% da materie prime o poco trasformate; • introduzione menù vegetariani o semi-alternativi; • uso eco-detergenti; • progressione verso zero plastica; • ottimizzazione logistica delle consegne Livello superiore opzionale: "Excellence" • 80% bio
PERCHE' CI IN- TERESSA	Perché una certificazione di questo tipo rappresenta: • uno strumento strutturato di miglioramento progressivo della ristorazione collettiva che integra dimensioni nutrizionali, ambientali, organizzative e territoriali, trasformando la qualità del servizio in un obiettivo misurabile e verificabile;

	• uno strumento di comunicazione semplice e immediatamente comprensibile per utenti, famiglie e comunità, rendendo visibili in modo sintetico le caratteristiche qualitative del servizio; • un incentivo reputazionale per gestori ed enti pubblici, poiché il riconoscimento pubblico del livello raggiunto valorizza l'impegno organizzativo e stimola il mantenimento e il miglioramento delle pratiche nel tempo. Il sistema Ecocert è attivo anche in Italia, ma non Ecocert en Cuisines. Questa certificazione potrebbe teoricamente essere adottata anche nel contesto italiano in due modi: • come certificazione volontaria; • come quadro di riferimento per percorsi di miglioramento, monitoraggio, valutazione, comunicazione della ristorazione scolastica. Tuttavia, nel sistema italiano non potrebbe sostituire i criteri ambientali minimi obbligatori negli appalti pubblici, ma solo affiancarli come strumento aggiuntivo di qualificazione e comunicazione del servizio.
ELEMENTI TRASFERIBILI	• Logica progressiva per livelli; • approccio multidimensionale (alimentare, ambientale, organizzativo); • integrazione tra qualità del pasto e gestione del servizio; • funzione reputazionale pubblica della certificazione; • utilizzo come strumento di accompagnamento alla transizione delle mense/monitoraggio e valutazione/comunicazione.
CONDIZIONI DI TRASFERIBILITÀ	Come certificazione volontaria • Esistenza di uno standard certificabile riconosciuto e di un ente certificatore; • disponibilità delle scuole a partecipare al processo; • capacità organizzativa delle strutture scolastiche di raccogliere dati su approvvigionamenti e gestioni; • disponibilità dell'ente pubblico a sostenere e premiare percorsi di miglioramento progressivi; Come strumento di miglioramento, monitoraggio, valuta • Presenza di un soggetto di coordinamento (Comune, rete di scuole o ente sovralocale) in grado di accompagnare il processo e garantire continuità nel tempo; • disponibilità di una griglia di autovalutazione strutturata e condivisa, basata su criteri multidimensionali (alimentari, organizzativi, ambientali); • capacità di raccogliere e aggiornare periodicamente dati su menù, approvvigionamenti, gestione del servizio e pratiche ambientali; • integrazione della griglia nei momenti ordinari di programmazione, revisione del servizio e confronto con commissioni mensa e gestori;

	• disponibilità a rendere pubblici obiettivi, progressi e risultati, utilizzando la logica dei livelli come strumento di comunicazione verso famiglie, scuola, territorio.
ROADMAP	Per l'adozione di una certificazione indipendente: 1. Individuazione dell'organismo di certificazione indipendente e verifica della disponibilità di uno standard certificabile; 2. coinvolgimento delle scuole da parte dell'ente territoriale (anche poche scuole pilota); 3. adesione volontaria al percorso; 4. analisi iniziale rispetto ai criteri del disciplinare; 5. adeguamento progressivo dell'organizzazione del servizio; 6. audit di certificazione da parte dell'organismo indipendente; 7. rilascio del livello di label; 8. verifiche periodiche successive; 9. valorizzazione della certificazione nella comunicazione del servizio di ristorazione sia interna alla scuola e al Comune, sia verso le famiglie e, più in generale, verso il territorio.
UN PO' DI STORIA	Ecocert è il primo organismo di certificazione indipendente fondato in Francia nel 1991, nato per verificare la conformità delle produzioni biologiche e contribuire allo sviluppo del settore. Nel tempo ha ampliato il proprio campo di attività sviluppando standard e sistemi di certificazione in diversi ambiti legati alla sostenibilità ambientale e sociale, tra cui agricoltura biologica, filiere agroalimentari e ristorazione collettiva.
LINK E RISORSE	https://labelbiocantine.com/ Il sito di ecocert en cuisine

Scheda dettaglio 9: Mon Restau Responsable	
IL DISPOSITIVO	<i>Mon Restau Responsable</i> è un sistema volontario di miglioramento della ristorazione collettiva basato su una logica di impegno pubblico progressivo e responsabilizzazione degli attori, assimilabile a un sistema di garanzia partecipativa. Non si configura come certificazione tecnica tradizionale, ma come percorso strutturato che accompagna le mense verso pratiche alimentari più sostenibili attraverso auto-diagnosi, obiettivi dichiarati e verifica periodica.
COME FUNZIONA	Il percorso prevede una fase iniziale di autovalutazione strutturata del servizio, seguita dalla definizione di un piano di miglioramento con obiettivi concreti da raggiungere entro un periodo definito (tipicamente due anni). Gli impegni vengono presentati pubblicamente agli stakeholder del territorio e, allo scadere del periodo, viene effettuata una verifica del raggiungimento degli obiettivi. Il sistema si fonda sulla progressione, sulla trasparenza

	pubblica e sulla responsabilità degli attori più che su audit tecnici esterni rigidi.	
PERCHE' CI INTERESSA	Perché introduce una logica di governance della qualità della mensa fondata su miglioramento progressivo, coinvolgimento degli utenti e visibilità pubblica degli impegni, trasformando la sostenibilità del servizio da requisito tecnico a processo collettivo e continuativo. Il dispositivo consente di rendere operativi obiettivi alimentari, ambientali e territoriali anche in contesti privi di sistemi di certificazione tecniche.	
ELEMENTI TRASFERIBILI	• Struttura del percorso basata su autodiagnosi iniziale; • definizione pubblica di impegni di miglioramento progressivi; • verifica periodica dei risultati; • approccio multidimensionale (qualità alimentare, approvvigionamenti, sprechi, gestione ambientale, organizzazione); • funzione di riconoscimento reputazionale pubblico del percorso; • integrazione tra dimensione tecnica del servizio e dimensione partecipativa.	
CONDIZIONI DI TRASFERIBILITA'	• Presenza di un soggetto pubblico o rete territoriale in grado di promuovere e accompagnare il percorso; • disponibilità dei gestori e delle scuole a partecipare a un processo di miglioramento progressivo; • capacità minima di raccolta dati su approvvigionamenti, menù e gestione del servizio; • esistenza di spazi di confronto con utenti, famiglie o commissioni mensa per rendere pubblici gli impegni; • continuità amministrativa sufficiente a sostenere verifiche periodiche.	
CONDIZIONI DI OPERATIVITÀ	• Attivazione del percorso e coinvolgimento degli attori del servizio; • compilazione della diagnosi iniziale; • definizione condivisa degli obiettivi di miglioramento; • presentazione pubblica degli impegni; • implementazione delle azioni previste; • verifica dei risultati e ridefinizione del ciclo successivo.	
UN PO' DI STORIA	Mon Restau Responsable nasce in Francia come iniziativa congiunta di organizzazioni impegnate nella sostenibilità ambientale e nella ristorazione collettiva, con l'obiettivo di accompagnare le mense verso modelli alimentari più sostenibili attraverso strumenti di impegno volontario, progressione nel tempo e responsabilizzazione pubblica, piuttosto che tramite certificazioni tecniche tradizionali.	
LINK E RISORSE	https://www.monrestauresponsable.org/	Link di riferimento

RIFLESSIONI E QUESTIONI APERTE

Una lettura trasversale delle pratiche

Le esperienze analizzate in questo Quaderno sono state raccolte per costruire un terreno comune di riflessione su come trasformare la ristorazione scolastica in una leva di politica pubblica. Leggerle in modo trasversale (mettendo in relazione leve, dispositivi e traiettorie operative) consente di far emergere alcuni elementi ricorrenti che attraversano contesti molto diversi tra loro.

Il primo elemento riguarda il ruolo centrale del **coordinamento**. In tutti i casi analizzati, la capacità di mettere in relazione attori diversi (scuole, Comuni, produttori, famiglie, servizi sanitari, terzo settore) è il risultato di un investimento deliberato nella costruzione di dispositivi stabili di governance. Che si tratti dei PAT francesi, del tavolo interscolastico di Nuoro o della piattaforma *Manger Bio Périgord*, ciò che rende possibile il cambiamento è la presenza di strutture che rendono ordinario il confronto tra attori con competenze e interessi diversi.

Il secondo elemento è la **dimensione processuale** del cambiamento. Nessuna delle esperienze esaminate è nata già compiuta: sono il risultato di percorsi progressivi, costruiti nel tempo attraverso sperimentazioni, aggiustamenti e apprendimenti collettivi. Questo vale anche per gli strumenti tecnici: le certificazioni come *Ecocert en Cuisine* o i percorsi di miglioramento come *Mon Restau Responsable* sono efficaci non perché fissano uno standard da raggiungere una tantum, ma perché strutturano un processo di miglioramento continuo, in cui ogni traguardo diventa il punto di partenza per il successivo.

Il terzo elemento riguarda la **multi-scalarità** degli interventi. Le pratiche che funzionano non si limitano a un'unica scala di governo: combinano azioni locali con indirizzi sovralocali, collegano competenze comunali a risorse regionali o europee, mettono in relazione la domanda pubblica delle mense con l'organizzazione delle filiere produttive del territorio. Questa capacità di operare contemporaneamente su più livelli istituzionali — senza ridursi né all'azione del singolo Comune né alle sole politiche nazionali — è uno dei fattori che distingue le esperienze più robuste da quelle che restano episodiche.

Condizioni di contesto e fattori abilitanti

Dall'insieme dei casi emerge con chiarezza che i dispositivi analizzati non funzionano in astratto: la loro attivazione dipende da condizioni di contesto specifiche, che è necessario riconoscere e, laddove non siano ancora presenti, costruire progressivamente.

La prima condizione è la **presenza di un ente pubblico che assuma un ruolo di promozione e garanzia del processo**. In tutti i casi esaminati, l'esistenza di un soggetto istituzionale che si fa carico della legittimazione del dispositivo (che lo propone, lo accompagna e ne garantisce la continuità nel tempo) è risultata determinante. Non si tratta necessariamente di un soggetto che gestisce direttamente il servizio, ma di un attore che assume una funzione di coordinamento riconosciuta e che dispone della volontà politica per esercitarla.

La seconda condizione è la **stabilità istituzionale e la continuità amministrativa**. Molte esperienze nate in contesti progettuali o sperimentali hanno poi faticato a sopravvivere al termine del progetto che le aveva generate, proprio per l'assenza di un riconoscimento formale all'interno delle pratiche ordinarie delle amministrazioni. Trasformare un'innovazione in funzione ordinaria richiede che i dispositivi vengano integrati nelle routine amministrative, nei documenti di programmazione e negli atti istituzionali degli enti competenti.

La terza condizione è la **disponibilità di competenze tecniche diversificate**. La ristorazione scolastica, intesa come politica pubblica, richiede la combinazione di saperi che raramente si trovano in un unico soggetto: competenze giuridico-amministrative sugli appalti, conoscenza delle filiere agroalimentari, capacità di analisi nutrizionale e di salute pubblica, competenze nella facilitazione di processi partecipativi e di co-progettazione. Nei casi più efficaci, questa pluralità di competenze non è stata concentrata in un'unica struttura, ma distribuita tra più soggetti in relazione stabile tra loro.

La quarta condizione è l'**esistenza di risorse dedicate**, sia economiche che di tempo e personale. Anche i dispositivi più leggeri (es. tavolo di lavoro interscolastico o patto educativo) richiedono investimenti in termini di animazione, facilitazione e accompagnamento che non possono essere assorbiti dalle strutture ordinarie senza un'allocazione esplicita di risorse.

Dalla lettura all'azione

Le esperienze raccolte in questo Quaderno sono da considerare **strumenti per ragionare e progettare**. Il loro valore sta nella possibilità di essere scomposte: comprendere come funzionano, quali scelte le sostengono e a quali condizioni sono state attivate è il lavoro che le rende effettivamente utili nel passaggio alla progettazione locale. Il confronto con altri territori amplia il campo delle possibilità, ma richiede un uso attivo: non si tratta di trasferire soluzioni, ma di **adattarle, combinarle e rielaborarle** in funzione delle specificità del contesto metropolitano, tenendo conto della distribuzione delle competenze tra enti, della struttura delle filiere locali, delle capacità organizzative e delle relazioni già esistenti tra gli attori.

Molte delle esperienze analizzate mostrano anche che il cambiamento non dipende soltanto dall'introduzione di nuovi strumenti o dalla disponibilità di risorse aggiuntive, ma dalla capacità di **rendere coerenti le scelte che vengono compiute quotidianamente**, nella progettazione dei capitolati, nella gestione del tempo mensa, nella comunicazione con le famiglie, nell'organizzazione delle filiere di approvvigionamento e nelle politiche che le sostengono. È in questo lavoro di coerenza, più che nell'adozione di modelli innovativi, che si gioca gran parte della trasformazione del servizio.

Le esperienze raccolte acquistano significato solo se utilizzate per sostenere processi concreti di trasformazione del servizio, capaci di tradurre visioni e traiettorie operative in pratiche amministrative, organizzative e territoriali stabili nel tempo. Le pratiche analizzate mostrano infatti che la ristorazione scolastica diventa una leva di sviluppo territoriale solo quando riesce a mettere in relazione livelli istituzionali diversi, competenze differenti e attori molteplici: Comuni, scuole, servizi sanitari, filiere produttive, famiglie e reti territoriali.

La sfida per il territorio metropolitano non è quindi quella di replicare modelli esistenti, ma di costruire dispositivi coerenti con le proprie specificità territoriali e istituzionali, capaci di connettere scala locale, coordinamento metropolitano e indirizzi regionali in una prospettiva di sviluppo sostenibile.

LINK E RISORSE UTILI SULLA RISTORAZIONE SCOLASTICA

1. <https://www.regione.piemonte.it/web/temi/sanita/prevenzione/scuole-che-promuovono-salute>

Scuole che Promuovono Salute è un programma strutturato della Regione Piemonte, inserito nel Piano Regionale della Prevenzione, che adotta il modello europeo della rete SHE (School for Health in Europe). L'iniziativa mira a trasformare l'ambiente scolastico in un luogo che favorisca il benessere fisico, mentale e sociale, non limitandosi alla sola educazione alimentare, ma integrando la salute in tutti gli aspetti della vita scolastica (politiche d'istituto, ambiente fisico, curriculum didattico e relazioni con la comunità locale). Il progetto si basa sul concetto di "salute in tutte le politiche", considerando la scuola come un setting privilegiato per sviluppare le life skills degli studenti e prevenire malattie croniche non trasmissibili.

Sulla pagina dedicata si possono trovare diverse risorse: documenti tecnici che spiegano come un istituto può diventare "Scuola della Salute", fornendo indicatori chiari per monitorare i progressi nel tempo; il catalogo dei progetti di prevenzione, materiali per la formazione e webinar. Infine, l'adesione alla rete permette ai Comuni e alle scuole di dare visibilità formale al proprio impegno, partecipando a un network regionale e nazionale che facilita lo scambio di buone pratiche e l'accesso a linee di finanziamento dedicate alla prevenzione.

2. <https://schoolfood4change.eu/>

SchoolFood4Change (SF4C) è un progetto quadriennale finanziato dall'Unione Europea che mira a ridefinire il significato di alimentazione sana e sostenibile nelle scuole, promuovendo un cambiamento sistemico del sistema alimentare a partire dalla ristorazione scolastica. Guidato da ICLEI Europe e realizzato da un partenariato di 43 organizzazioni in 12 Paesi europei, il progetto considera le scuole come catalizzatori di trasformazione a livello comunitario, con un impatto diretto su oltre 600.000 bambini e un potenziale effetto a catena fino a due milioni di cittadini. Sul sito si possono trovare diverse risorse: dagli approcci alla ristorazione scolastica, a policy recommendation, webinar, paper e articoli scientifici.

<https://schoolfood4change.eu/wp-content/uploads/2025/02/2024-SF4C-Yearly-State-of-Play-Rikolto.pdf> questo, inoltre, è il link per scaricare il documento strategico che documenta l'avanzamento del progetto attraverso casi studio pratici raccolti in 12 Paesi (fra cui Nuoro e Milano per il contesto italiano).

3. <https://www.foodinsider.it/>

Foodinsider è un'associazione di promozione sociale e un osservatorio indipendente che opera come punto di riferimento nazionale per la qualificazione della ristorazione scolastica in Italia. Attraverso il monitoraggio costante e l'analisi dei menu, l'organizzazione mira a trasformare la mensa in uno strumento di salute pubblica, educazione alimentare e sostenibilità ambientale, agendo come ponte tra le amministrazioni comunali, le famiglie e il mondo della produzione agricola biologica e locale. Sul sito si possono trovare diverse risorse: il rating annuale dei menu scolastici, approfondimenti tecnici su come tradurre l'obbligo di legge dei CAM in capitolati d'appalto efficaci, documentazione su casi di successo, informazioni sulla Green Food Week (l'iniziativa annuale a cui i Comuni possono aderire per testare menu a basso impatto ambientale coinvolgendo attivamente la cittadinanza e le scuole in un evento nazionale coordinato) e, infine, materiali formativi e webinar.

4. https://www.slowfood.com/wp-content/uploads/2025/04/Canteen-case-study_Dordogna.IT.pdf

Questo documento riporta gli esiti di uno studio di caso realizzato da Foodinsider in collaborazione con Slow Food che indaga in modo approfondito la trasformazione del servizio di ristorazione scolastica nel Dipartimento della Dordogna, in Francia; si tratta di un'analisi strutturata che combina quadro normativo, scelta politica, modello organizzativo, dati economici e metodologia operativa.

<https://www.fondazioneSlowFood.com/it/cosa-facciamo/alleanza-slow-food-dei-cuochi/>

L'Alleanza Slow Food dei Cuochi è una rete internazionale che riunisce migliaia di cuochi (dai ristoranti gourmet alle mense scolastiche e sociali) che si impegnano a utilizzare ogni giorno nei loro menù i prodotti di produttori locali, custodi della biodiversità. Nella sezione materiali utili, è possibile scaricare le linee guida del progetto applicate alle mense.

https://www.fondazioneSlowFood.com/wp-content/uploads/2026/02/LINEE_GUIDA_mense_Alleanza_2026.pdf

5. <https://rivistedigitali.erickson.it/pedagogia-piu-didattica/archivio/vol-10-n-2/le-mense-scolastiche-come-luoghi-di-apprendimento-e-di-educazione-primi-risultati-dal-progetto-pnrr-onfoods/>

Questo contributo, elaborato a partire dai primi esiti del progetto PNRR ONFOODS, promosso dal Ministero dell'Università e della Ricerca e da Italia Domani, e che vede al suo interno anche il gruppo di ricerca SUSFOODEDU, mette a fuoco una serie di nodi problematici e di possibili azioni strategiche orientate a supportare l'educazione, la nutrizione e la partecipazione sociale dei bambini attraverso lo spazio delle mense scolastiche e del tempo mensa. In particolare, si riassumono qui le principali dimensioni indagate e le soluzioni operative individuate, che possono essere oggetto, per esempio, di laboratori e azioni specifiche di intervento.

Nucleo tematico	Problemi rilevati	Soluzioni operative (Laboratori/Azioni)
Spazi e tempi	Se la mensa è caotica e rumorosa, questo riduce la percezione del pasto come momento educativo. Tempi stretti (per esempio 20 minuti a disposizione) causano un aumento dello spreco alimentare, poiché i bambini scelgono tra mangiare e socializzare.	Riprogettazione degli ambienti: progettare spazi che consentano la diminuzione del rumore e la possibilità di mangiare a piccoli gruppi. Personalizzazione estetica: realizzazione di <i>murales</i> e elementi artistici attraverso laboratori espressivo-creativi per rendere l'ambiente più piacevole. Estensione del tempo mensa: garantire un tempo più disteso per mangiare (40-50 minuti) riducendo lo spreco di cibo.
Relazioni e ruoli	La relazione insegnante-bambino diviene spesso direttiva (uso elevato di "direttivi" come "fate silenzio") a causa dei tempi stretti. Le addette mensa sono percepite come "figure invisibili" o non valorizzate.	Valorizzazione del personale: riconoscimento e formazione delle addette mensa rispetto alle loro funzioni educative. Accompagnamento all'assaggio: lavorare sui gesti di cura e sul supporto per l'assaggio senza costringere i bambini a finire il piatto, dando spazio all'autonomia.

Educazione e consapevolezza alimentare	Mancanza di continuità tra abitudini domestiche e scolastiche; Il pasto è visto solo in termini nutrizionali. Il menù non viene comunicato in anticipo per paura dei rifiuti.	Laboratori di Conoscenza del Cibo: attività didattiche per comprendere l'origine del cibo, la stagionalità, la preparazione dei piatti (es. portare una pianta di basilico per il pesto). Coinvolgimento Sensoriale: attivare percorsi di educazione alimentare basati sul gioco e sull'esplorazione sensoriale.
Scelte operative e logistica	La necessità di compiere scelte (es. condimenti) e la gestione dei rifiuti.	Studiare la possibilità di introdurre elementi di scelta per i bambini (es. condimenti) o sperimentare il <i>self-service</i> . Creazione di un Toolkit: Sviluppo di uno strumento flessibile per orientare l'azione educativa durante il pasto, adattabile ai contesti specifici.

NOTE EDITORIALI

Editing

IRES Piemonte

Ufficio Comunicazione

Maria Teresa Avato

© IRES

2026

Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte
Via Nizza 18 -10125 Torino

www.ires.piemonte.it

Si autorizzano la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto con la citazione della fonte.

Sviluppo sostenibile e territorio

Cultura e turismo

Finanza territoriale

Coesione sociale e immigrazione

Economia regionale e lavoro

Istruzione e formazione

Popolazione e società

Salute

Sviluppo rurale

Trasporti

