

N. 4

Direzione

Alice Giannitrapani (Università di Palermo)

Ilaria Ventura Bordenca (Università di Palermo)

Comitato Scientifico

Juan Alonso-Aldama (Université Paris Cité)

Kristian Bankov (New Bulgarian University, Sofia)

Pierluigi Basso Fossali (Université Lumière Lyon 2)

Denis Bertrand (Université Paris VIII, Saint-Denis)

Lucia Corrain (Università di Bologna)

Nicola Dusi (Università di Modena e Reggio Emilia)

Jacques Fontanille (Université de Limoges)

Manar Hammad (Université Paris III)

Rayco Gonzalez (Universidad de Burgos)

Tarcisio Lancioni (Università di Siena)

Massimo Leone (Università di Torino)

Anna Maria Lorusso (Università di Bologna)

Dario Mangano (Università di Palermo)

Francesco Mangiapane (Università di Palermo)

Gianfranco Marrone (Università di Palermo)

Tiziana Migliore (Università di Urbino)

Claudio Paolucci (Università di Bologna)

Gregory Paschalidis (Aristotle University of Thessaloniki)

Paolo Peverini (LUISS, Roma)

Isabella Pezzini (Università La Sapienza, Roma)

Piero Polidoro (LUMSA, Roma)

Maria Pia Pozzato (Università di Bologna)

Franciscu Sedda (Università di Cagliari)

Marcello Serra (Universidad Carlos III de Madrid)

Stefano Traini (Università di Teramo)

Patrizia Violi (Università di Bologna)

COLLETTIVI A TAVOLA

Teorie e pratiche del cibo condiviso

a cura di
Alice Giannitrapani, Davide Puca

Il presente volume è stato realizzato nell'ambito del progetto di ricerca «COLTA – Collettivi a Tavola» (PRIN 2022 – PNRR). Finanziato dall'Unione europea – Next Generation EU, Missione 4 «Istruzione e Ricerca» del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), Componente C2 – Investimento 1.1 «Fondo per il Programma Nazionale di Ricerca e Progetti di Rilevante Interesse Nazionale (PRIN)», dedicato ai Progetti di ricerca di Rilevante Interesse Nazionale. CODICE PROGETTO 2022TM7WEJ – CUP B53D23023180006



Il presente volume è stato sottoposto a *peer review*.

MIMESIS EDIZIONI (Milano – Udine)

www.mimesisedizioni.it

mimesis@mimesisedizioni.it

Collana: *I libri di E/C*, n. 4

Isbn: 9791222331850

DOI: 10.7413/1234-1234115

This is an open access publication distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY-NC-ND 4.0).

2026 – MIM EDIZIONI SRL

Piazza Don Enrico Mapelli, 75

20099 Sesto San Giovanni (MI)

Phone: +39 02 24861657 / 21100089

INDICE

INTRODUZIONE	7
FORMS OF COLLECTIVE CATERING <i>di Gianfranco Marrone</i>	11
LA MENSA DEI MONACI NELL'ALTO MEDIOEVO <i>di Massimo Montanari</i>	27
SFAMARE, DISCIPLINARE, INCLUDERE TATTICHE E STRATEGIE DELLA NUTRIZIONE COLLETTIVA <i>di Alice Giannitrapani</i>	37
“QUESTA NON È UNA MENSA” DALLA MENSA CARITATEVOLE ALLA MENSA AZIENDALE, IL SENSO DEL CIBO NELLA RISTORAZIONE COLLETTIVA <i>di Davide Puca</i>	53
THE DISTRIBUTED CANTEEN MODEL OF REGGIO EMILIA A RELATIONAL, SYSTEMIC, AND TRANSFORMATIVE PERSPECTIVE FOR SERVICES <i>di Beatrice Villari e Stefano Maffei</i>	87
TRA LA PORTA E LA TAVOLA UNA LETTURA FILOSOFICA DELL'OSPITALITÀ E DELLA CONVIVIALITÀ NELLA RISTORAZIONE COLLETTIVA PER IL SOCIALE <i>di Maddalena Borsato</i>	103

A TAVOLA CON SAN GIUSEPPE MATERIALITÀ, VOTO E MEDIALITÀ NELLA FESTA DI SAN GIUSEPPE A BORGETTO <i>di Rosario Perricone</i>	125
FOOD NETWORKS AND THE MAKING OF URBAN COLLECTIVES <i>di Gianluca Burgio</i>	147
OLTRE IL PASTO POLITICHE DELLA CONVIVIALITÀ NELLE MENSE SOLIDALI <i>di Antonio Cetani</i>	165
MENSE FINZIONALI LA RISTORAZIONE COLLETTIVA AL CINEMA <i>di Francesco Mangiapane</i>	187
MENSE AGONISTICHE A REGOLA D'ARTE LA FESTA DELL'AQUILONE A URBINO <i>di Tiziana Migliore</i>	203
ESTETICHE E POLITICHE DEI COLLETTIVI A TAVOLA <i>di Mirco Vannoni</i>	219

DAVIDE PUCA

“QUESTA NON È UNA MENSA”

Dalla mensa caritatevole alla mensa aziendale,
il senso del cibo nella ristorazione collettiva

1. Introduzione¹

In italiano, pronunciare la parola *mensa* evoca da subito almeno due immagini contrapposte: da un lato il refettorio caritativo, dove si distribuiscono pasti caldi alle persone senza dimora; dall'altro la grande ristorazione aziendale, appannaggio di operatori specializzati della ristorazione collettiva, filiere di produzione e trasformazione, certificazioni di sostenibilità e – più di recente – promesse di *food experience*. Di mezzo, mense penitenziarie, scolastiche, ospedaliere, universitarie, e via dicendo. In tutte le situazioni, si tratta di mangiare insieme in uno spazio organizzato, a orari definiti, secondo regole chiare. E, in tutte le occasioni, si tratta di un termine che porta con sé la traccia

1 Questa ricerca è stata resa possibile da quelle persone, istituzioni e aziende che hanno consentito l'accesso a contesti di osservazione di straordinaria rilevanza. Desidero innanzitutto ringraziare don Sergio Ciresi, Giovanna e l'intero gruppo di volontari della mensa San Carlo di Palermo per aver aperto le porte della struttura, condividendo pratiche, tempi e spazi del servizio quotidiano con rara fiducia e attenzione. Un sentito ringraziamento va ad Antonio Montanari e Cristina Colombo di Studio Montanari & Partners S.r.l. per aver progettato e accompagnato un articolato e prezioso itinerario di sopralluoghi a Milano che è stato decisivo per la ricerca, e per aver messo a disposizione una competenza profonda del settore e una conoscenza puntuale dei contesti osservati. Ringrazio inoltre Claudio Gargano e il team di Pellegrini SpA per la generosità e l'accoglienza dimostrate nel guidare le visite ai ristoranti Maire e PwC, offrendo un accesso diretto a modelli organizzativi complessi e avanzati. Infine, un grazie a Romina Romani, hospitality manager, per la disponibilità e la simpatia con cui ci ha accolto presso WPP, contribuendo in modo significativo alla qualità dell'osservazione sul campo.

di stereotipi negativi, che possono essere più o meno marcate a seconda degli usi: una refezione di ripiego, un'accezione del cibo, della sua cucina e del suo servizio, fortemente legata alla frugalità o alla necessità – più che al piacere di alimentarsi. Tuttavia, dal punto di vista della nostra analisi, non avremmo potuto immaginare e osservare collettivi e due luoghi più distanti: da una parte gli indigenti, i rifugiati, le persone con fragilità sociali e psichiche che affollano la mensa diocesana di San Carlo, a Palermo; dall'altra i dipendenti di grandi gruppi della consulenza e del marketing che pranzano (o meglio, hanno un *lunch*) nelle sedi milanesi di WPP, PwC e Maire.

Il materiale empirico su cui si basa il testo proviene da due fonti principali. La prima è un ciclo di osservazioni partecipanti presso la mensa diocesana di San Carlo, nel centro storico di Palermo, dove dal 2004 la Caritas, attraverso la cooperativa sociale “La Panormitana”, offre un servizio quotidiano di ristorazione, docce, lavanderia e, più recentemente, percorsi di accoglienza notturna e *housing led* per persone senza dimora. La seconda è un breve percorso di esplorazione, condotto a Milano, di tre realtà di ristorazione aziendale – i campus delle multinazionali WPP, PwC e Maire – che rappresentano modelli avanzati di *corporate catering*, in cui l'offerta gastronomica viene integrata nelle politiche di welfare e di ritorno alla presenza.

Dal punto di vista metodologico, la ricerca combina quindi una osservazione ravvicinata – cucinare, servire ai tavoli, ascoltare le conversazioni – con sopralluoghi e interviste informali ai responsabili delle mense aziendali, focalizzate sui dispositivi spaziali (corner “autoconclusivi”, bistrot, bar ai piani alti), sui tempi (code, turni, durata della pausa), sulle forme di accesso (app, badge, ticket) e sulle retoriche della qualità (“l'esperienza food”). L'obiettivo non è costruire una comparazione simmetrica tra Palermo e Milano, né proporre una tipologia esaustiva delle mense italiane, ma mettere in tensione due casi limite per mostrare come, in entrambi, il pasto collettivo funzioni come dispositivo di governo dei corpi e delle soggettività.

Durante le attività di volontariato e di sopralluogo, l'osservazione si è mossa a partire da domande apparentemente semplici: che cosa significa, oggi, “mangiare in mensa”? Più precisamente: che tipi di collettivi vengono messi in forma, ogni giorno, attraverso la ripetizione di gesti apparentemente banali – mettersi in fila, servirsi o essere serviti – e attraverso dispositivi or-

ganizzativi che definiscono chi entra, quanto tempo può restare, quale posto occupa nel sistema dei ruoli? E ancora, che ruolo gioca il cibo in queste dinamiche? La prospettiva del progetto COLTA – Collettivi a tavola invita a spostare l'attenzione dalle configurazioni generali del pasto e dei luoghi di consumo, ai modi in cui le pratiche del mangiare insieme vengono ritualizzate, regolate, rese abituali nell'ampio mondo della mensa.

Nelle pagine che seguono, dopo una ricostruzione della genealogia istituzionale e dell'organizzazione della mensa San Carlo, analizzerò alcune scene di cucina e di servizio che rendono visibile il modo in cui la "qualità" del cibo viene costruita come valore a monte (nel confronto con e tra operatori) e come effetto di senso a valle (nei piatti, nei gesti, nell'esperienza in sala del servizio e del pasto). Passerò poi alle mense aziendali milanesi, dove la qualità prende la forma di una *food experience* modulare e differenziata, pensata per competere con l'offerta urbana e trattenere i dipendenti negli spazi dell'azienda. Nella parte finale, confronterò i due regimi lungo alcuni assi – accesso, tempo, spazio, soggettività – per mettere in luce come i collettivi a tavola, più che espressione spontanea di solidarietà o convivialità, siano il risultato di precise configurazioni semiotiche.

2. La mensa diocesana di San Carlo a Palermo

La mensa diocesana di San Carlo opera da circa vent'anni nel centro storico di Palermo, all'interno di un complesso ecclesiastico la cui origine risale al Seicento. Il luogo è legato alla presenza, nella Palermo dell'età moderna, di confraternite costituite da comunità provenienti dall'Italia settentrionale – in particolare genovesi e pisani – insediate in città attraverso i traffici marittimi. A questa storia si lega l'intitolazione a San Carlo Borromeo e il successivo passaggio dell'ente sotto la responsabilità dell'Arcidiocesi, secondo una modalità frequente nel caso delle istituzioni confraternali, spesso donate o affidate alla Chiesa locale. Oggi gli enti ecclesiastici di questo tipo sono diretti da commissari nominati dal vescovo, talvolta laici, e si inseriscono pienamente nell'azione pastorale della diocesi.

La mensa di San Carlo è parte della rete della Caritas diocesana di Palermo, una delle circa 240 Caritas presenti sul territorio nazionale. Come tutte le Caritas diocesane, essa si configura

primariamente come organismo pastorale, orientato non solo all'erogazione di servizi, ma alla presa in carico delle persone in situazione di fragilità. Per poter operare in modo continuativo, la Caritas si avvale di soggetti giuridicamente autonomi ma non indipendenti, che ne costituiscono il braccio operativo. Nel caso di San Carlo, la gestione è affidata dal 2004 alla cooperativa sociale La Panormitana, che coordina le attività quotidiane e il personale, in stretto raccordo con la diocesi.

La mensa serve circa 50 pasti al giorno, esclusivamente a pranzo, tutti i giorni dell'anno, rappresentando una delle poche realtà cittadine a garantire continuità anche nel periodo estivo, quando molte altre strutture sospendono il servizio. La stabilità del servizio, tuttavia, non coincide con stabilità delle condizioni: la disponibilità di volontari può variare, le forniture oscillano tra acquisti e donazioni, il numero e il profilo degli utenti cambiano di giorno in giorno. È in questa tensione tra continuità e variabilità, regolarità e imprevisto, che la cucina assume una propria funzione strategica: non solo produrre cibo, ma dare luogo a una socialità rituale tra operatori che sostiene e accompagna, quotidianamente, l'idea stessa della Caritas come spazio di cura.

Accanto alla distribuzione del pasto, San Carlo offre servizi di docce e lavanderia e, negli ultimi anni, si è inserita in un sistema più ampio di interventi rivolti alla marginalità estrema. In particolare, grazie a finanziamenti legati a programmi nazionali ed europei (PON Metro, poi POC), la Caritas palermitana ha sviluppato poli diurni e notturni di accoglienza, superando la tradizionale denominazione di "dormitori". In questi poli – tre in città, per un totale di circa 72 posti – le persone accolte vivono per periodi medi di un anno o un anno e mezzo, seguendo percorsi individualizzati orientati all'autonomia abitativa, lavorativa e amministrativa.

L'accesso ai servizi della mensa è preceduto da un centro di ascolto, che costituisce il fulcro dell'intervento Caritas. Nei primi momenti, la risposta al bisogno è immediata: chi si presenta per la prima volta riceve comunque un pasto o un panino, anche prima di essere formalmente inserito nel sistema di sostegno. Successivamente, attraverso colloqui e valutazioni progressive, viene definito un percorso di accesso ai servizi, che può includere la mensa, i poli di accoglienza, l'accompagnamento per l'ottenimento di documenti, sussidi o residenza virtuale. Gli utenti vengono dotati di una tessera con numero progressivo,

dispositivo necessario alla gestione dei flussi ma vissuto in modo ambivalente dagli operatori, che ne riconoscono la funzione organizzativa senza attribuirle un valore identitario.

La popolazione che frequenta la mensa è eterogenea: uomini e donne, cittadini italiani e stranieri, persone con storie di dipendenza, disagio psichico, precarietà abitativa o lavorativa. Negli ultimi anni – testimoniano i volontari – si registra un aumento di donne sole in età avanzata, spesso separate o prive di reti familiari. La mensa non rappresenta una struttura terapeutica e non accoglie minori o persone in condizioni di dipendenza attiva; nei casi in cui emergano situazioni incompatibili con la convivenza, gli utenti vengono indirizzati verso altre realtà del territorio. L’obiettivo dichiarato dell’intervento non è la permanenza, ma l’accompagnamento graduale verso una riappropriazione della propria vita, evitando che il servizio si trasformi in una forma di stanzialità non seguita. All’interno di questo quadro, la mensa di San Carlo diventa uno spazio quotidiano di regolazione e disciplina della convivenza, in cui l’accesso, i tempi e le modalità del pasto sono parte integrante di un progetto più ampio di cura e accompagnamento. È su questo sfondo istituzionale e operativo che si collocano le pratiche di cucina e di servizio osservate, e che sarà possibile analizzare, nelle sezioni successive, come la nozione di “qualità” del cibo e dell’esperienza del pasto venga costruita e negoziata giorno per giorno.

2.1 Entrare nella cucina di San Carlo: una giornata da volontario e la soglia della qualità

Durante la prima visita alla struttura del San Carlo ci confrontiamo preliminarmente con Don Sergio Ciresi, direttore della Caritas Diocesana di Palermo, e alcuni operatori. L’incontro ha una funzione chiaramente introduttiva: serve a collocare la mensa all’interno dell’azione pastorale più ampia della diocesi, a chiarire il senso del servizio e a esplicitare che la distribuzione del pasto non costituisce un’attività autonoma, ma uno dei nodi di una rete di interventi che comprende l’ascolto, l’accompagnamento, i servizi di base e, più recentemente, percorsi di accoglienza strutturata.

Fin dalle prime battute, don Sergio Ciresi e gli operatori rimarcano come la mensa non rappresenti una risposta emer-

genziale o puramente assistenziale, ma sia parte di un progetto di cura che si gioca nella solidità del percorso e nella qualità delle relazioni tra operatori e utenti. Siamo accompagnati a visitare gli spazi di cucina e di servizio da Giovanna, la volontaria che coordina tutte le attività della mensa. Il mio turno volontario è così inserito nel calendario settimanale delle attività.

Pochi giorni dopo, il mio ingresso effettivo nella mensa avviene dunque *in medias res*, con le attività quotidiane di preparazione del pasto. I turni in cucina iniziano ogni mattina intorno alle 9.30, dopo un breve momento di preghiera che segna simbolicamente l'avvio della giornata lavorativa e si protraggono fino al primo pomeriggio, per il riassetto e la pulizia degli ambienti di cucina e servizio subito dopo il pranzo. La presenza di Giovanna in cucina è costante e attenta: orienta il lavoro attraverso una programmazione generale dei carichi di lavoro, trovando rimedio agli inevitabili imprevisti e defezioni, gestisce le forniture, stabilisce il menù e coordina tutte le attività pratiche in funzione dello stesso, affida *task* individuali, con correzioni puntuali e indicazioni pratiche basate su una conoscenza approfondita delle ricette e dei tempi. Giovanna rappresenta insomma il punto di riferimento della struttura e l'interfaccia tra il progetto istituzionale e la sua traduzione materiale: è attraverso di lei che la nozione di "qualità" – evocata fin dall'incontro preliminare come valore centrale – viene resa operativa nelle pratiche di cucina.

Nella mia prima osservazione partecipante (8 maggio 2024), arrivo mentre la preghiera è in corso e attendo all'esterno. Quando entro in cucina, mi viene comunicato che alcuni dei volontari previsti non potranno essere presenti: un vuoto che viene colmato "all'ultimo" con chiamate e richieste di aiuto. Dopo circa mezz'ora arriva una volontaria abituale, indicata come particolarmente competente nella preparazione dei dolci. Il suo modo di muoversi è disinvolto, non perché segua istruzioni esplicite, ma perché conosce per esperienza la disposizione degli oggetti, la sequenza dei compiti, il ritmo delle preparazioni: una competenza incorporata, tacita, degli spazi, delle procedure e delle pietanze, che non ha bisogno di essere dichiarata o rinegoziata per essere operativa.

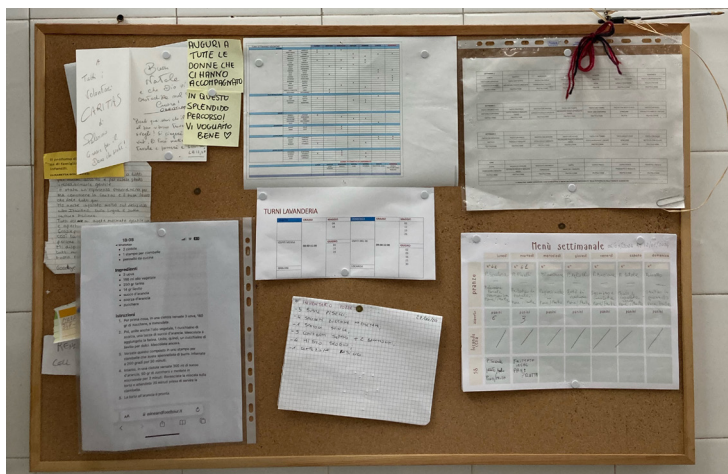


Fig. 1: La bacheca della mensa San Carlo con menù settimanale, turni, ricette, forniture e altre annotazioni (foto Davide Puca)

La mia, va da sé, è una condizione assai diversa: seppure competente in cucina e con esperienza nella ristorazione professionale, sono del tutto principiante in questo nuovo ambiente².

- 2 Sul tema della competenza tacita e della sua trasmissione che affrontiamo in questa sezione, si veda, in semiotica, Fabbri (2000), che approfondisce il concetto di *tacit knowledge* di Polanyi (1972, tr. it. 1979) e rielabora i gradi di apprendimento – dal debuttante all’esperto – formulati da Dreyfus (1986). Queste problematiche sono state ulteriormente riprese e sistematizzate da Marrone (2021). Un’analisi delle dinamiche di conoscenza tacita e incorporata nell’ambito dell’apprendimento culinario è presente in Puca (2021). In antropologia, l’argomento è centrale e trattato in modo affine nella nota opera di Geertz (1983). L’antropologo definisce la competenza in termini di *local knowledge*: una forma di sapere situato e incorporato, non riducibile a regole esplicite o a protocolli formalizzabili. Questo tipo di sapere non è trasmissibile come un insieme completo di istruzioni, ma diviene accessibile attraverso la partecipazione e l’immersione nelle pratiche. In una prospettiva di antropologia interpretativa, l’osservazione non consiste, di conseguenza, nella registrazione neutra dei comportamenti, bensì in un’operazione ermeneutica: l’osservatore ricostruisce i sistemi di senso entro cui le azioni risultano intelligibili. La competenza, in questo quadro, non precede l’azione come repertorio codificato, ma si costituisce progressivamente nel fare, attraverso aggiustamenti, correzioni e riconoscimenti taciti di ciò che è ritenuto appropriato in un contesto dato.

Assumendo il ruolo di volontario, accedo alla cucina senza un addestramento esplicito. Non esistono protocolli scritti né procedure formalizzate: ciò che conta è l'apprendimento progressivo di una prassi condivisa che passa attraverso l'osservazione, la ripetizione e la correzione. I compiti assegnati – tagliare e pulire le verdure, presidiare la frittura – sono accompagnati da indicazioni che insistono su dettagli apparentemente minimi, ma culturalmente densi: la dimensione corretta dei pezzi, l'ordine delle operazioni, la separazione delle cotture. È in questi micro-aggiustamenti che la qualità comincia a prendere forma nella pratica³.

Mi viene consegnata una cassa di melanzane da tagliare. Chiedo quale sia il menù del giorno: c'è una peperonata, già in cottura, che seguirà un minestrone di verdure fresche. Si anticipa, contemporaneamente, la preparazione di un gâteau di patate che alleggerirà il carico di lavoro per il giorno successivo. Deduco che le melanzane finiranno nella peperonata ma non mi è fin da subito chiaro come. Quando mi viene detto che i pezzi sono “troppo grandi”, capisco che non andranno aggiunti direttamente al composto, bensì fritti separatamente e per immersione – dal mio punto di vista “alla siciliana” – prima di essere uniti col resto. È un episodio banale, e proprio per questo rivelatore: la ricetta non viene riferita come un sapere totale, ma si apprende attraverso aggiustamenti successivi, correzioni, piccoli scarti tra ciò che si fa e ciò che “si deve fare”. L'accesso alla cucina – e al suo ordine – è quindi progressivo: non ci si orienta mediante un protocollo, bensì mediante un addestramento situato. Successivamente, il mio compito sarà quello di grattugiare il formaggio destinato a condire i primi e altre preparazioni (come il gâteau di patate): si tratta di porzionare a poco a poco una mezza forma di dimensioni notevoli, per poi passarla nella grattugia elettrica, un lavoro che mi terrà impegnato per una buona mezz'ora. La mattinata in cucina è costellata di piccole attività come questa: operazioni manuali che rimarcano l'impronta domestica delle

3 Questa sezione del lavoro si basa su un impianto teorico e metodologico di analisi semiotica della cucina, delle pietanze e delle ricette. Per una prima analisi della ricetta sotto-forma di testo culinario, e delle relative strutture narrativo-valoriali, vd. Greimas (1985). Per una ricognizione complessiva sulla semiotica del gusto contemporanea, vd. Marrone (2016; 2022).

preparazioni e, con esse, del risultato atteso. Sullo sfondo, l'auspicio del "come a casa", del quanto più possibile manuale, si contrappone polemicamente alla ristorazione professionale, il cui emblema sono gli ingredienti semi-lavorati. Da un lato, la mezza forma di Grana Padano – con la pazienza che il suo trattamento manuale comporta – emule di una cucina casalinga. Il messaggio è: "quasi la stessa cosa" di un pranzo in famiglia, solo in dosi maggiorate. All'opposto, lo stereotipo della cucina dozzinale e disumanizzante dei grandi centri di cottura e delle mense industriali, con i mix di formaggi già grattugiati e di origine dubbia. Giovanna e gli operatori rivendicano continuamente queste scelte, come un aggravio di fatica e costi a beneficio della bontà del pasto e della dignità restituita agli ospiti – termine che si rimarca a scapito del più distaccato "utenti".

È in questa continua tensione narrativa tra una condotta gastronomica realizzata dalla mensa San Carlo, e un'altra potenziale sullo sfondo, che ascoltiamo con ricorrenza la parola "qualità". La "qualità" in quest'ambito, è innanzitutto un valore-discrimine, che permette di identificare la mensa San Carlo a partire da quello che non è: una mensa scadente, seriale, massiva, una di quelle mense da stereotipo dove il calcolo economico prende il sopravvento sull'attenzione alla persona. Eppure, per quanto la "qualità" sia un argomento di conversazione tra operatori e volontari, e un comprensibile motivo d'orgoglio nella presentazione del luogo, essa non è mai definita tecnicamente né misurata attraverso criteri esterni (standard nutrizionali, certificazioni, disciplinari, regimi dietetici). Appare piuttosto come un tema e una figura che riconnette il valore ultimo che la mensa San Carlo si prefigge, quello della cura, e l'infinita serie di attività pratiche attraverso le quali è perseguito. La qualità è quindi insita in scelte e azioni continue, minute e reiterate, che dovrebbero – almeno nelle intenzioni – produrre un risultato apprezzabile nelle pietanze. In questo senso, la "qualità" non si annuncia come un traguardo codificato da una logica progettuale, ma si lascia cogliere come norma implicita del fare, che salda una visione etica del lavoro di cura con una certa estetica del cibo: la si incontra mentre si taglia, si frigge, si compone, si corregge. Ad assecondare e sostanziare la norma qualitativa ricorrono gli *usi* della cucina tradizionale siciliana, condivisi

dal gruppo, un corredo di ricette, gusti, ritualità gastronomiche e ingredienti⁴.



Fig. 2: La frittura delle melanzane e, sullo sfondo, le patate appena cotte pronte per essere schiacciate (foto Davide Puca)

2.2. Coordinare la cucina: destinazione, sapere tacito, regimi dell'azione

Anche il mio inserimento avviene in modalità “familiare”: pur essendo presentato come ricercatore, non vengo né istruito; né interrogato sistematicamente; non esiste una procedura di accoglienza formale. Questo clima confidenziale ha effetti ambivalenti: da un lato facilita l’accesso, il senso di appartenenza e

4 La dinamica osservata richiama l’idea di *making* come processo non pienamente progettuale ma emergente, in cui la forma prende corpo nel corso dell’azione stessa, secondo una logica di aggiustamento continuo (Ingold 2013). La concezione di qualità come frutto di un’interazione situata e non come proprietà fissa dell’oggetto, che qui riscontriamo, richiama inoltre la proposta di una estetica relazionale in cui l’esperienza estetica non si concentra sull’oggetto in sé ma sulla relazione e sul “percepire con”, come teorizzato da Perullo (2025).

rende immediata la partecipazione; dall'altro presuppone che le regole non vadano spiegate, perché "si imparano" stando dentro, con la partecipazione al lavoro. È in questa economia del non detto che la cucina diventa un osservatorio privilegiato: non solo per ciò che si cucina, ma per come l'istituzione si rende presente attraverso micro-norme, gerarchie operative e forme di riconoscimento. L'attore collettivo che si costituisce in cucina, il gruppo di volontari sovra-determina e al contempo assimila l'individualità degli stessi cuochi volontari, in virtù di una forma di vita condivisa, quella della cura col cibo.

Come anticipato, la definizione del menù, la gestione delle forniture, la distribuzione dei compiti e la scansione temporale delle attività ruotano attorno a una figura di riferimento, Giovanna, volontaria di lungo corso che costituisce il perno del lavoro quotidiano e una presenza regolativa costante: è a Giovanna che il più delle volte ci si rivolge per sapere "come si fa", ed è attraverso le sue correzioni che si apprende che cosa conta, è nella sua capacità di tenere insieme tempi, persone e materiali che la cucina mantiene una continuità e coerenza.

In termini semiotici, potremmo parlare di una funzione di destinazione: non nel senso di un comando astratto, ma come definizione delle condizioni del "fatto bene". Ciò che viene riconosciuto come adeguato non è semplicemente il risultato (un piatto commestibile), ma la conformità a una serie di micro-norme culinarie e procedurali: dimensioni dei tagli, ordine delle operazioni, modi e tempi di cottura e d'impiattamento, attenzione alle consistenze, rispetto di un'idea condivisa di ricetta domestica. Come già rimarcato, inoltre, la qualità si costruisce come valore interno al gruppo attraverso una continua negoziazione tra consuetudini, abitudini stagionali, materiali disponibili e competenze differenziate. Chi entra nello spazio della cucina – volontari occasionali, tirocinanti, ricercatori – è progressivamente assimilato a una prassi stabilizzata, percepita come ovvia. Ma diventa più marcata, col tempo e in una certa misura, l'influenza dei volontari abituali nella definizione delle ricette e del "fatto bene", attraverso continue rinegoziazioni in itinere. Questo modo di trasmissione rafforza l'idea di un ambiente "familiare" e, soprattutto, produce un sapere pratico condiviso, che opera come infrastruttura invisibile dell'organizzazione.

Dal punto di vista dei regimi dell'azione, la cucina lavora quindi in un equilibrio costante tra programmazione e adatta-

mento, tra detto e non detto. Esiste una pianificazione settimanale del menù, e spesso alcune basi vengono preparate in anticipo per alleggerire i giorni successivi; ma la giornata resta esposta a variabili più o meno difficili da assorbire: assenze improvvise di volontari, oscillazioni nelle forniture e nel numero di coperti, imprevisti legati alla sala e agli ospiti. In questo scenario, la competenza organizzativa consiste nel mantenere stabile l'orizzonte della qualità pur in condizioni variabili, gestendo quotidianamente l'incidente e l'imprevisto⁵.

È importante ricordare che la cucina non opera nel vuoto. Essa è parte di un sistema di servizi più ampio, in cui la mensa quotidiana convive con attività di accoglienza e accompagnamento che la Caritas diocesana, anche attraverso La Panormitana, rende possibili: docce, lavanderia, e – su altri spazi e con altre regole – percorsi di accoglienza diurna e notturna e progetti orientati all'autonomia. Questa circostanza determina una certa socialità tra volontari e ospiti, sia nelle aree all'aperto interne al San Carlo (il cortile) che in quelle antistanti (la strada) e, in generale, un incrocio tra traiettorie e usi non sovrapponibili. Una configurazione che, se da un lato, accentua la dimensione umana e non transazionale dell'accesso alla mensa ingenera un rischio di conflitti e imprevisti, spesso legati alle condizioni di fragilità degli avventori.

2.3. *Le pietanze come testi: minestrone, peperonata, gâteau e l'espansione della pratica domestica*

Per comprendere in che modo la cucina della mensa produca costruisca la qualità come un effetto di senso, conviene riporta-

5 Il riferimento è ai “regimi dell'interazione” elaborati in semiotica da Landowski (2005, tr. it. 2010), in particolare alla distinzione tra programmazione e aggiustamento. Nel caso della cucina della mensa di San Carlo, l'azione non è riconducibile né a una pura logica programmatica, fondata su procedure rigide e anticipazione completa degli esiti, né a una gestione aleatoria o improvvisata. Al contrario, la stabilità dell'attività quotidiana si fonda su un continuo lavoro di aggiustamento sensibile, che consente di mantenere un orientamento valoriale (la qualità come cura) pur in presenza di incidenti ricorrenti e condizioni variabili. L'ordine dell'azione non è quindi garantito da regole formali, ma da una competenza pratica situata, costruita nell'esperienza e nella relazione.

re l'attenzione ai piatti concreti che ne risultano, assumendoli come testi: oggetti semiotici densi, nei quali si condensano scelte operative, investimenti estetici e forme di cura.

Il minestrone osservato durante la giornata dell'8 maggio costituisce un primo caso emblematico. Preparato con verdure fresche, acquistate e lavorate manualmente, implica una sequenza di operazioni che eccede ciò che sarebbe necessario in un contesto di ristorazione collettiva orientata all'efficienza. Le verdure vengono pulite e tagliate singolarmente, cotte a lungo, senza ricorrere a basi pronte o prodotti surgelati. Questo investimento di tempo e lavoro non è presentato come virtuosismo tecnico, ma come segno pratico di rispetto: un piatto "da casa", riconoscibile, che sottrae l'idea di mensa alla sua connotazione stereotipata di cibo impersonale e seriale.

La peperonata consente di osservare lo stesso principio, ma con un elemento di novità. Peperoni e cipolle cuociono lentamente; le melanzane, invece, vengono fritte separatamente e solo successivamente accostate al resto. La composizione finale avviene per stratificazione: melanzane sotto, peperoni sopra, e infine del cosiddetto "brodo", ovvero la fondo di cottura. L'obiettivo è quello di evitare un'amalgama completa. Questo passaggio non risponde a una logica funzionale (non semplifica, non velocizza, non ottimizza), ma introduce una discontinuità visiva che carica il piatto di un valore estetico riconoscibile: seppure in modo frugale, si ammicca apertamente all'impiattamento del *fine dining* e dei cooking show. Un dettaglio che, ancora una volta, carica il piatto di un contenuto di cura ulteriore.

Nel contesto della mia ricerca, il punto di vista legato all'osservatore è ancora una volta analiticamente decisivo: in questa circostanza, infatti, la qualità emerge come differenza tra ciò che, per la mia conoscenza della ristorazione, farei "per efficienza" in un contesto di cucina professionale e ciò che mi viene richiesto "per correttezza" – ossia per aderenza a canoni culinari impliciti⁶. Così come i cubi di melanzane erano troppo grandi

6 Questo scarto richiama, in semiotica, la sovrapposizione culturale di "motivi" stereotipici di trasformazione culinaria. Da un lato, ciò che viene *realizzato* in una sede, contemporaneamente, la differenza tra altre possibili prassi che rimangono *potenziali* sullo sfondo. In questa relazione di *prassi enunciativa* si instaura uno scarto differenziale che diviene fondamentale nel rendere significativa una certa scelta culi-

e andavano rifatti; i cubetti di mozzarella destinati al gâteau del giorno successivo devono essere ridimensionati⁷. Le patate sono sbucciate, poi lessate e infine schiacciate, come a casa: questa preparazione impegna per un'ora buona la volontaria accorsa per coprire la mattinata. Un caso più unico che raro, dato che in un contesto professionale si ricorrerebbe ai già pronti fiocchi di latte. Il bordo di patate nella teglia va costruito con attenzione e gli strati del gâteau devono seguire una successione che non va trasgredita, prima gli spinaci, poi il prosciutto cotto (di “alta qualità”), e poi il formaggio. Anche gli ingredienti più modesti e ordinari, come gli spinaci surgelati, sono trattati in modo non minimizzante: invece di un semplice riscaldamento, vengono ripassati nel burro, aggiungendo un passaggio che rende più complesso il processo. In tutti questi micro-eventi, insomma, la cucina resiste alla semplificazione: non elimina passaggi, non accorcia la sequenza, non industrializza la pratica. Uno zelo difficilmente riscontrabile nella ristorazione professionale, disposta a investire risorse (personale, forniture, energia, spazi) esclusivamente verso pratiche che producano risultati apprezzabili, secondo uno schema costi-benefici puramente economico che conduce alla razionalizzazione. È come se la “logica da mensa” – intesa come riduzione dei gesti al minimo necessario – fosse sistematicamente denegata.

In termini semiotici, insomma, ad essere decisiva nell'investimento della qualità sugli oggetti-pietanze è l'opposizione tra due operazioni sintattiche antitetiche: se la cucina professionale propone dei modelli di efficienza che constano della *condensazione* gestuale e temporale dei “motivi” narrativi più comuni di manipolazione del cibo (utilizzare precotti e semilavorati per risparmiare risorse, razionalizzare tutti i passaggi che non darebbero adito a differenze vistose), nella mensa San Carlo assistiamo a una continua *espansione* degli stadi di lavorazione, secondo una strategia che mira ad affermare sia in cucina che in sala – attraverso il lavoro volontario – i principi di cura e di

naria, e la pietanza conseguente che ne recherà le tracce (sulla prassi enunciativa in cucina vd. Puca 2021).

7 Sulla trasformazione delle materie, in semiotica, vd. Bastide 1987; tr. it. 2012. Sull'utilizzo in ambito gastronomico di queste categorie vd., oltre al già citato Marrone (2016), anche le analisi in Giannitrapani e Puca (a cura di, 2020).

qualità che abbiamo evidenziato. Un po’ come in nella preparazione di un pranzo domenicale, quando il tempo non è riducibile al denaro.

Da un punto di vista teorico, questa dinamica permette di leggere la pietanza come luogo di condensazione relazionale e simbolica. Il valore del piatto non deriva da standard esterni, ma dall’attenzione e dalla competenza situata che lo fanno riuscire *qui e ora*: una qualità che è costruita e dimostrata dal fare condiviso. In questo senso, il “fare come a casa” non è una nostalgia, ma una strategia che consente, da un lato, di rinsaldare e motivare il lavoro di cucina e, contemporaneamente, di sottrarre il pasto all’immagine degradante della mensa per persone sole e indigenti. La “qualità” delle pietanze diventa il punto in cui l’istituzione – attraverso i volontari – mette in forma una promessa: non solo nutrire, ma farlo in modo che il piatto “regga” come segno di dignità e restituzione.

2.4. Qualità e circolazione del valore: buono da mangiare e da pensare, ma per chi?

Se le pietanze permettono di vedere *come* la qualità venga costruita e affermata – sia come oggetto-tramite che come valore a monte – diventa insomma cruciale capire *per chi* la qualità prende forma e come circola tra cucina e sala.

In effetti, tra ingredienti freschi, ricette domestiche, e soprattutto attenzione a dettagli manuale che, in un contesto di ristorazione collettiva orientata all’efficienza, apparirebbero superflui e dispendiosi, sorge subito un problema cruciale, quello del punto di vista sui valori in gioco: in che misura la qualità del servizio è effettivamente accessibile e fruibile dall’utenza, in termini gastronomici? E in che misura, invece, essa rappresenta una posta in gioco per il gruppo degli operatori volontari? Le due cose, beninteso, non si escludono, anzi.

La mia osservazione suggerisce che la qualità del cibo non sia orientata unicamente agli utenti finali: essa viene innanzitutto riconosciuta, discussa e sanzionata all’interno del gruppo dei volontari e degli operatori, che dispensano un gesto di cura e – così facendo – ne sono i primi destinatari, nella misura in cui traggono coesione, riconoscimento e senso dall’investimento etico ed estetico nel fare culinario. È per questa ragione che, nel lavoro di cucina, la qualità funziona anzitutto come valore inter-

no. Ed è in questo spazio preliminare, antecedente al servizio, che il valore del piatto si istituisce come criterio condiviso di ciò che significa “fare bene” il proprio lavoro.

Le correzioni sui gesti, l'insistenza sui dettagli domestici e la resistenza alla semplificazione non rispondono a una domanda esternata degli utenti, ma a un'esigenza di coerenza interna: cucinare in un certo modo consente di prendersi cura degli ospiti e, al contempo, di dare forma e senso all'attività di volontariato svolta. La qualità opera così come principio di orientamento dell'azione e contribuisce alla costituzione di una comunità attoriale che è innanzitutto quella della cucina, in cui il riconoscimento passa attraverso la conformità a valori e prassi condivise. La circolarità che si istituisce tra la definizione di un orizzonte comune (la cura come obiettivo), l'attività culinaria come mezzo e la qualità come criterio pratico-estetico discriminante, l'esecuzione della performance gastronomica e la sanzione collettiva che deriva dal suo buon esito, ricorda da vicino i processi di *team building*: non nel senso di una metafora gestionale, ma come pratica concreta di passaggio da un insieme eterogeneo di individui a una totalità attoriale relativamente stabile, dove il riconoscimento e l'appropriazione individuale di un valore condiviso è condizione essenziale per il raggiungimento di uno scopo⁸.

Questa accezione del valore può essere letta come una forma di cura antecedente all'incontro con l'utente: prima ancora di essere destinato a qualcuno, il piatto deve risultare valido, adeguato e “degno” per chi lo prepara. È in questo senso che, accanto al collettivo di sala – quello a cui il termine ristorazione “collettiva” solitamente rimanda – emerge un altro collettivo, che si costituisce parallelamente in cucina, e che include non solo gli attori umani (volontari, operatori), ma anche attori non umani come gli spazi, le attrezzature, i tempi di lavorazione e gli

8 Nella semiotica, la costituzione attoriale descrive come gli attori (individui o collettività) sono formati e si presentano nei testi, distinguendo tra unità integrale (molti simili, es. pubblico), totalità partitiva (gruppo distinto, es. famiglia a un quiz), totalità integrale (un “tutto” coeso, es. folla), e unità partitiva (un singolo individuo selezionato dal gruppo). Questi concetti, derivati dalla semiotica testuale, analizzano le diverse modalità di partecipazione e aggregazione di soggetti in un'azione o narrazione. Sulla costituzione attoriale e le sue categorie vd. in part. Pozzato (2001).

oggetti culinari, che collaborano attivamente e pongono vincoli nel corso del processo. In una prospettiva latouriana, la qualità prende corpo proprio in questa rete di relazioni eterogenee, come effetto di una pratica situata che tiene insieme competenze, materiali e norme implicite.⁹

In termini semiotici, il valore che riscontriamo non è dunque una proprietà intrinseca degli alimenti, ma un effetto di senso che viene prima istituito nel collettivo culinario e solo successivamente distribuito nel collettivo di sala. Esso si stabilizza attraverso punti di vista, gusti e prescrizioni interni alla cucina che definiscono ciò che è accettabile, adeguato, servibile. Solo in un secondo momento questo valore entra in circolazione e viene sottoposto a una nuova forma di riconoscimento, quella degli utenti, che si costruisce nel contesto della sala e del servizio: è lì che il piatto incontra altri criteri – l'esperienza del consumo, il ritmo del pasto, le interazioni, le aspettative legate alla fame, alla vulnerabilità, alla dignità – e viene messo alla prova in condizioni materiali e relazionali spesso difficili. Il valore riconosciuto a valle non coincide necessariamente con quello istituito a monte, ma ne dipende strutturalmente.

Questa articolazione consente di evitare una lettura univoca della qualità come semplice strategia di legittimazione o come risposta meccanica al bisogno. La qualità appare piuttosto come un processo relazionale che si costruisce nell'intersezione di punti di vista differenti: quello dei volontari, che riconoscono il valore del proprio operato nel rispetto di una certa idea di cucina; quello degli utenti, che incontrano questo valore nel

9 Nel presente contributo il termine *collettivo* è utilizzato in senso deliberatamente polisemico. Da un lato, esso rinvia alla tradizione semiotica che lo intende come configurazione attoriale emergente, prodotta da pratiche condivise, norme implicite e dispositivi di coordinamento (vd. nota precedente). Dall'altro, il termine è assunto nel senso della semiotica attanziale e della sociologia latouriana, per indicare un insieme eterogeneo di entità umane e non umane (oggetti, spazi, strumenti, vincoli materiali) che partecipano congiuntamente all'azione. In questa prospettiva, il collettivo non è una totalità data né un semplice aggregato di individui, ma il risultato provvisorio di una rete di relazioni in cui l'agentività è distribuita e continuamente rinegoziata (Latour 2005, tr. it. 2022). L'uso del termine consente così di pensare il pasto collettivo non solo come una forma di co-presenza sociale, ma come un assemblaggio socio-materiale che rende possibile – e al tempo stesso vincola – l'azione.

momento del pasto e lo interpretano a partire dalla propria esperienza; e quello dell'istituzione, che rende possibile l'incontro tra questi livelli senza fonderli né interscambiarli completamente. È proprio questa tensione tra valore costruito a monte e valore riconosciuto a valle a rendere il servizio – che analizzeremo nella sezione successiva – una soglia critica: non una fase esecutiva, ma il luogo in cui la qualità, già istituita nella cucina, deve confrontarsi con i vincoli della convivenza.

2.5. *Il servizio: lo spazio e il tempo come vincoli attivi*

Il momento del servizio costituisce una seconda prova decisiva nella vita quotidiana della mensa di San Carlo, contigua al chiudersi delle preparazioni di cucina. È qui che il valore della pietanza costruito a monte come qualità e cura, attraverso lavoro di cucina, viene messo alla prova nelle condizioni concrete della convivenza: la compresenza di soggetti eterogenei, la compressione temporale, i vincoli spaziali, l'imprevedibilità dei comportamenti. Se la cucina rappresenta il luogo di istituzione preliminare della qualità, la sala è lo spazio in cui tale qualità deve circolare, essere distribuita e, talvolta, difesa.

Dal punto di vista semiotico ed etnografico, il passaggio dalla cucina alla sala segna un cambiamento netto di regime. Fino a pochi minuti prima dell'apertura, la cucina è uno spazio relativamente protetto, abitato da un numero ristretto di soggetti che condividono una prassi comune e un orizzonte valoriale largamente condiviso. Pochi minuti prima del servizio, si entra in uno stato di concitazione: l'impiattamento va ultimato in fretta, la quantità del cibo deve essere ripartita correttamente nel numero giusto di porzioni, i piatti della prima portata vanno spostati a poco a poco nell'area del *pass*. Con lo scoccare dell'ora di pranzo, l'equilibrio della cucina si apre a una pluralità di interazioni che non possono essere completamente previste né controllate. Il *pass* che separa la cucina dalla sala, in termini semiotici, rappresenta una soglia traduttiva: il piatto, una volta uscito dal *pass*, non appartiene più solo a chi lo ha preparato, ma entra in una nuova rete di relazioni che ne ridefiniscono il senso¹⁰.

10 In questa sezione del lavoro ci rifacciamo a un impianto teorico e metodologico di semiotica dello spazio, vd. in part. Giannitrapani (2024) e Hammad (2003). Per un'impostazione che pensa il collettivo come con-



Fig. 3: Il momento del porzionamento e dell'impiattamento della peperonata (foto Davide Puca)

La configurazione spaziale della mensa di San Carlo gioca un ruolo determinante nel modo in cui il servizio prende forma. La sala pranzo non è un ambiente unico e ampio, ma un insieme di spazi piccoli e ravvicinati che confluiscono in una sala più ampia, collegati da un corridoio stretto che funge da snodo obbligato dei flussi. La cucina comunica con la sala attraverso un pass, oltre il quale si articolano tre ambienti distinti, ciascuno con una capienza limitata. Questa frammentazione non è un semplice dato architettonico, ma una vera e propria costrizione operativa che incide profondamente sulla prassi del servizio. In questo frangente, ci si rende conto di come la storicità dell'edificio che, all'esterno, garantisce una felice promiscuità tra traiettorie e dunque una convivenza tra passanti che non si riduce a un utilizzo funzionale del luogo, all'interno della mensa ponga alcune criticità.

In assenza di ampie aree di attesa e alla luce dei percorsi obbligati, ogni rallentamento o deviazione può produrre effetti amplificati: una richiesta insistente, un rifiuto del cibo, qualcosa che cade a terra, un tentativo di accumulo o di spostamento non previsto rischia-

figurazione socio-spaziale e socio-tecnica in cui i vincoli materiali e infrastrutturali partecipano all'azione, cfr. in questo volume il cap. di Burgio.

no di bloccare il flusso complessivo. In questo senso, lo spazio non è uno sfondo neutro dell'azione, ma un attore a pieno titolo, che contribuisce a definire ciò che è possibile fare e ciò che deve essere evitato. Le regole del servizio, insomma, rispecchiano un adattamento continuo a vincoli materiali molto concreti.

All'interno di queste costrizioni strutturali, la scelta di servire i pasti al tavolo – piuttosto che distribuirli al passaggio o tramite self-service – per quanto inevitabile, assume una rilevanza centrale di tipo disciplinare¹¹. Si tratta di una modalità relativamente rara nel mondo delle mense caritative, che si riflette sia sul piano strettamente organizzativo del pasto, sia su quello relazionale. Servire al tavolo consente un controllo più preciso delle porzioni e della sequenza delle portate, ma comporta anche una maggiore esposizione degli operatori e dei volontari, chiamati a gestire direttamente le interazioni con gli utenti, e una maggiore verticalità tra le due parti in gioco: chi dà e chi riceve.

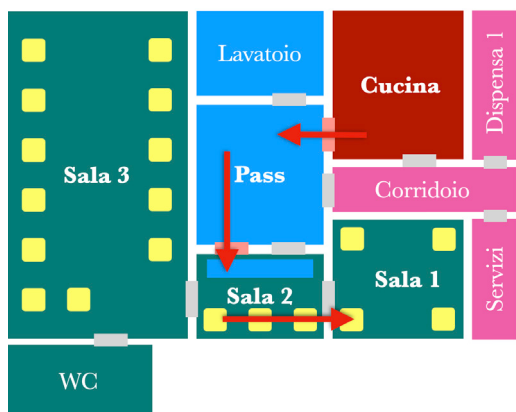


Fig. 4: Una mappa semplificata dei locali della mensa San Carlo. Le frecce indicano il percorso dei piatti in uscita dalla cucina (illustrazione Davide Puca)

11 Gli aspetti più propriamente disciplinari implicati dall'organizzazione del servizio a tavola – in particolare in termini di selezione, distribuzione dei ruoli, costruzione dei punti di vista e regolazione delle conoscenze operative – non vengono qui approfonditi. Per un'analisi sistematica della mensa come dispositivo che struttura accessi, competenze e visibilità delle pratiche, si rimanda al cap. di Giannitrapani in questo volume, dove tali dinamiche sono affrontate in una prospettiva semiotica attenta ai meccanismi di organizzazione e controllo dell'esperienza.

Il servizio segue una sequenza rigorosa: ingresso in sala, seduta, primo piatto, pane, secondo, frutta. I piatti vanno serviti rigorosamente dalla prima alla terza sala, in senso orario, per evitare tentativi di appropriazione di portate multiple da parte degli utenti. Questa successione è quindi fondamentale a garantire la distribuzione uniforme del cibo, a stabilizzare il tempo del pasto e a ridurre l'imprevedibilità. L'obiettivo, dichiarato e condiviso dagli operatori, è quello di non prolungare in modo eccessivo la permanenza, non per negare la dimensione conviviale del pasto, ma per renderla sostenibile in uno spazio che non consentirebbe soste prolungate senza generare tensioni. La compressione temporale del pranzo è dunque meno una scelta ideologica che l'esito di un compromesso pratico tra cura e gestione del rischio.

In questo senso, anche il servizio – alla pari dell'utilizzo della mensa – può essere letto come una sorta di *ortoprassi*: un insieme di regole rituali e implicite, apprese attraverso l'esperienza e continuamente aggiustate, che permettono al sistema di funzionare nonostante l'eterogeneità degli utenti e la rigidità delle condizioni materiali. Non esistono protocolli scritti, ma una competenza pratica che si manifesta nella capacità di anticipare i problemi e di ricondurli entro una cornice gestibile.

2.6. Dispositivi disciplinari: equità, porzioni e giustizia sociale. Il collettivo di sala

Uno dei principi organizzativi più ricorrenti durante il servizio è quello dell'equità. Visto il servizio al tavolo, le porzioni sono calcolate in anticipo e impiattate sulla base del numero degli utenti presenti; ogni piatto deve essere uguale agli altri, ogni distribuzione deve essere giusta e apparire come tale. Questa attenzione non è motivata esclusivamente dalla scarsità di risorse, quanto dal timore che ogni eccezione possa costituire una iniquità difficile da gestire, sul momento, tra gli ospiti, oltre che un “precedente” per i giorni successivi. Mi viene spiegato che le uniche richieste che posso assecondare, per non compromettere il servizio, sono l'aggiunta di formaggio e di tovaglioli.

La categoria del “precedente” – seppure non espresso in questi termini – emerge con forza dalle raccomandazioni che ricevo dagli operatori, ed è particolarmente significativa. Concedere un'aggiunta, una sostituzione o una variazione non si-

gnifica solo rispondere a una richiesta individuale, ma rischia di introdurre una deviazione dalla norma che altri potrebbero rivendicare. In un sistema fragile, in cui l'equilibrio dipende dalla gestione di risorse limitate e dalla ripetizione quotidiana delle stesse pratiche, il precedente rappresenta una minaccia alla continuità del servizio. L'equità diventa così un'ideologia che orienta la gestione pratica: essa non si limita a garantire un orizzonte di uguaglianza – che l'attività di cura comprensibilmente si prefissa – ma serve a preservare la sostenibilità dell'insieme e l'integrità del collettivo.

Dal mio punto di vista di osservatore-volontario, questo principio si traduce in una serie di micro-decisioni spesso problematiche: concedere o meno una mela più matura a chi ha difficoltà a mordere; evitare di fornire contenitori per portare via il cibo; tollerare alcune deviazioni senza renderle troppo visibili¹². L'elasticità diventa indulgenza, un'eccezione alla norma fondamentale di uguaglianza. Eppure, in queste eccezioni si manifesta il carattere situato dell'equità, che non può essere applicata meccanicamente, ma richiede un continuo lavoro di mediazione. Mi rendo così conto, da volontario neofita quale sono, di muovermi costantemente tra due *valenze* diverse della giustizia sociale e, con esse, tra due diverse idee di collettivo. Da un lato, un'idea fondata sull'*uguaglianza*, che si traduce in un trattamento rigorosamente paritario e presuppone un collettivo di individui considerati – almeno in astratto – come eguali per diritti e dignità. Dall'altro, un'idea fondata sulla *giustizia* del trattamento, intesa come appropriatezza situata, commisurata al riconoscimento di condizioni individuali e specifiche. In questa tensione si gioca una questione cruciale per la gestione della mensa: fino a che punto è possibile riconoscere le esigenze personali degli utenti, e il loro diritto a un punto di vista individuale sulla “qualità” del pasto, senza mettere a rischio

12 Su questa ambivalenza strutturale dell'accoglienza istituzionale cfr. il cap. di Borsato in questo volume, che riprende e rielabora la nozione derridiana di *hostipitalité* (ospitalità/ostilità), mettendo in luce come ogni pratica di ospitalità implichi necessariamente soglie, condizioni e forme di controllo. In questa prospettiva, l'ospitalità non si configura come apertura incondizionata, ma come dispositivo regolato, attraversato da tensioni tra cura e disciplina, accoglienza e selezione.

l'equilibrio del collettivo? È più giusta una mensa "per tutti uguale", o una mensa "che tiene conto" di ciascuno?¹³

Come se non bastasse, a turbare l'uniformità dei commensali, durante il servizio emergono inevitabili differenze di comportamento: alcuni attendono in silenzio, altri manifestano impazienza; alcuni ringraziano, altri avanzano richieste ripetute; qualcuno rifiuta il cibo, qualcun altro cerca di accumularlo e nascondarlo. Queste differenze producono, inevitabilmente, classificazioni tacite degli utenti da parte di chi li serve: più o meno educati e più o meno rispettosi del luogo, dei volontari e dei propri commensali. Il più delle volte sono gli stessi ospiti a sanzionare, reciprocamente, condotte inopportune. È importante, in questa circostanza, sottolineare come tali classificazioni non finiscano per stigmatizzare l'utenza, ma rendano gestibile una convivenza complessa in uno spazio ristretto e in un tempo limitato. Esse funzionano come schemi interpretativi che consentono di anticipare possibili tensioni e di modulare l'interazione di conseguenza. In questo senso, la gestione della sala non può essere compresa senza tener conto della necessità di produrre, in tempo reale, una lettura operativa dei comportamenti.

All'interno di questo dispositivo, il volontario occupa una posizione liminale. È colui che porta il piatto, ma anche colui che porta con sé il valore costruito in cucina, lo sforzo dei volontari e la missione di cura dell'istituzione. Deve garantire che il cibo arrivi a tutti, che sia sufficiente e gradito (nei limiti del possibile), che le porzioni siano eque, che il ritmo del servizio non si inceppi; al tempo stesso, è chiamato a mantenere una relazione di prossimità, di interlocuzione, a riconoscere le fragi-

13 Il dissidio tra un principio di uguaglianza formale e un principio di adeguatezza situata può essere letto alla luce del concetto di giustizia (*justesse*) elaborato da Denis Bertrand, che ne propone una prima formulazione come *forma di vita* distinta tanto dalla giustizia normativa quanto dall'applicazione meccanica dell'uguaglianza (Bertrand 1993, 2024). La giustizia rinvia infatti a un giudizio pratico, relazionale e non codificabile, fondato sulla misura e sull'appropriatezza dell'azione rispetto a situazioni e soggetti concreti. In una forma aforistica, una formulazione analoga nella pratica pedagogica è espressa dalla celebre frase di Don Lorenzo Milani nella Lettera a una professoressa: "Non c'è nulla che sia più ingiusto quanto far parti uguali fra disuguali" (Milani 1967, p. 87), che problematizza l'applicazione astratta dell'uguaglianza in un contesto educativo che sconta disuguaglianze di fondo.

lità, a esercitare una forma di attenzione personale che non può essere ridotta a una funzione esecutiva. Dal punto di vista semi-otico, il volontario in sala agisce insomma come mediatore tra il valore istituito a monte e il valore riconosciuto a valle. È lui che tenta di tradurre, nella situazione concreta della sala, i principi di cura e qualità costruiti in cucina; ed è sempre lui che deve, talvolta, accettare che questo valore venga messo in discussione, rifiutato o reinterpretato dagli utenti. In questo passaggio, il servizio si rivela come un momento cruciale dell'esperienza della mensa: non una semplice fase finale, ma una soglia in cui la qualità del servizio deve confrontarsi con le condizioni reali della convivenza.

In conclusione, il servizio alla mensa di San Carlo non può essere letto né come un dispositivo puramente disciplinare né come un semplice atto di assistenza. Esso rappresenta piuttosto un equilibrio instabile tra convivenza, cura, equità e gestione del rischio, reso necessario da vincoli materiali e sociali molto evidenti. È in questo equilibrio, continuamente rinegoziato, che il pasto collettivo assume il suo valore sociale: non come gesto spontaneo di convivialità, ma come pratica *regolata* che rende possibile, giorno dopo giorno, la coabitazione di differenze profonde all'interno di uno spazio condiviso.

3. WPP, PwC e Maire a Milano: i nuovi format di mensa aziendale

Il materiale relativo alle mense aziendali milanesi ha uno statuto radicalmente diverso rispetto al caso palermitano. Non si tratta qui di un'osservazione partecipante estesa né di un coinvolgimento operativo nelle attività di cucina o di servizio, ma di sopralluoghi mirati, accompagnati dal personale specializzato e da documenti aziendali a supporto, e – nel solo caso di Maire – dalla partecipazione diretta al pasto. Questa differenza è assunta come parte integrante dell'analisi: se Palermo ha consentito di osservare la qualità *nel suo farsi*, i sopralluoghi e le interviste nelle strutture milanesi permettono di analizzare la qualità *nel suo essere progettata, promessa e messa in scena* attraverso un discorso specialista e di settore.

Le realtà considerate – i campus aziendali di WPP, PwC e Maire – non saranno quindi trattate come casi comparabili sul piano etnografico, bensì come esempi emblematici di una tra-

sformazione in atto nel paradigma della ristorazione aziendale “innovativa” – termine che ricorre incessantemente durante le visite. Due di questi ristoranti (PwC e Maire) sono gestiti dal gruppo Pellegrini, società leader della ristorazione collettiva italiana, che le presenta esplicitamente come *best practice*. WPP adotta un modello più marcatamente orientato all’hospitality e al campus internazionale, con la convivenza, all’interno dello stesso campus, di un ristorante aziendale, bar e cucine fai-da-te. L’obiettivo non è quindi descrivere nel dettaglio ciascuna mensa, ma isolare alcuni tratti strutturali comuni che permettono di comprendere come, anche in questo contesto, la mensa tenda a negarsi come tale.

3.1. Dalla linea di servizio ai flussi e corner: evoluzione dei format

Una delle costanti più rilevanti emerse dai sopralluoghi riguarda l’evoluzione dei format di servizio, che segna una discontinuità netta rispetto alla mensa tradizionale a linea unica. Il modello storico del self-service lineare – una sequenza obbligata di primi, secondi e contorni, che l’utente segue in fila – viene progressivamente abbandonato a favore di dispositivi che moltiplicano i punti di accesso e frammentano lo spazio e l’esperienza del pasto.

Nei casi osservati, questa trasformazione assume oggi, in progettazione, due forme principali:

- il *free flow*, adottato in modo esplicito a Maire;
- il sistema a *corner* cosiddetti “autoconclusivi”, dominante nei campus WPP e PwC.

Nel campus Maire, che serve circa 1350 pasti al giorno su una popolazione di 1800 dipendenti, il riallestimento della mensa (700–900 coperti) ha prodotto un aumento significativo dell’uso del servizio. Il *free flow* consente ai lavoratori di costruire il proprio percorso senza una sequenza prescritta, combinando primo, secondo, contorno o piatto unico in modo flessibile. Dettagli come gli allestimenti in materiali più caldi e l’eliminazione dei piatti bianchi a favore di piatti scuri, sono rivendicati dagli operatori come parte di un format “esperienziale”, che prende in carico la dimensione estetica complessiva come parte integrante della fruizione del cibo.

A PwC, su una superficie di circa 700 mq e con una produzione di 500 pasti al giorno, il sistema a quattro corner consente di

distribuire i flussi e di ridurre le code, che raramente superano i cinque-sette minuti. A WPP, il bistrot serve circa 120 pasti al giorno, ma funge anche da centro di cottura per altre sedi (circa 200 pasti veicolati), integrandosi in un sistema più ampio di ristorazione e eventi. In tutti i casi, la distribuzione non è più organizzata come un'unica linea, ma come un insieme di punti di servizio che tematizzano l'offerta e, soprattutto, scompongono la fila: corner dedicati alla pizza (spesso con impasto e stesura a vista), al grill, ai piatti unici o alle opzioni “fresh & healthy” che richiamano apertamente la retorica del benessere; nel caso di PwC, persino una trafila che consente l'estrusione della pasta in loco, trasformando un gesto tecnico in un elemento di spettacolarizzazione controllata.



Fig. 5: Il corner “Fresh & Healthy” all'interno della mensa PwC (foto Davide Puca)

A livello progettuale emergono, con grande chiarezza, anti-oggetti e anti-situazioni rispetto a cui il layout si costruisce per denegazione: la fila come emblema di una ristorazione collettiva “vecchio stampo”, seriale e uniformante; il vassoio come segno di un consumo standardizzato; la “mensa” come termine e come immaginario da espellere. Non sorprende che i vassoi vengano spesso nascosti in appositi vani e che il loro

carico/scarico sia organizzato in modo da non “sporcare” la scena del consumo; né sorprende che la frammentazione dello spazio sia presentata come soluzione non solo logistica, ma caratterizzante la qualità del servizio. A questa stessa logica risponde il rifiuto del cosiddetto “scodellamento”, ovvero l’atto di attingere da una massa uniforme di cibo mantenuta in scaldavivande per versarla direttamente nel piatto. Anche in questo caso, ciò che si evita è la messa in scena di un consumo indifferenziato. I piatti devono essere il più possibile “impiattati”, cioè conclusi e assemblati prima del contatto con il consumatore: il cibo non si presenta come porzione estratta da un tutto anonimo, ma come unità già composta, formalmente definita e simbolicamente individualizzata.



Fig. 6: Un piatto dell'angolo “Gourmet” di Maire, caratterizzato dall’impiattamento di componenti diverse, eseguito a vista da uno chef. In questo caso una passata di piselli, bietole, uova in camicia e crostini ai cereali (foto Davide Puca)

Questa evoluzione dei format non è dunque un semplice aggiornamento funzionale: ridefinisce la figura dell’utente e il tipo

di collettività presupposta dalla ristorazione aziendale “innovativa”, costruendo un’esperienza che si avvicina deliberatamente alle logiche della ristorazione commerciale.

3.2. Il collettivo come somma di individualità: scelta, libertà, differenziazione

Il passaggio dalla linea di servizio ai corner e al free flow ha conseguenze decisive: la mensa non produce più un collettivo uniforme mediante un percorso comune e obbligato, ma attraverso la co-presenza di traiettorie individuali. Ogni soggetto è chiamato a scegliere e, così facendo, aderisce a uno spazio di distribuzione del cibo puntuale e a un piccolo gruppo di utenti che lì si costituisce: una certa scelta alimentare con un certo format, un certo tempo di permanenza, e via dicendo. In questo senso, la qualità e il senso del pasto non sono dati dall’uguaglianza delle esperienze e del trattamento ricevuto, ma dalla simultaneità di esperienze differenziate nello stesso spazio¹⁴.

Questo modello dà adito a un collettivo particolare: non una comunità omogenea, ma un insieme di individui che condividono uno spazio senza condividere necessariamente la stessa identica esperienza. La mensa funziona, così facendo, in modo simile alla ristorazione commerciale, di cui adotta i codici principali: varietà, personalizzazione, riconoscimento delle preferenze individuali. E, come ci viene effettivamente riferito durante la visita di PwC, è con la ristorazione commerciale che la mensa aziendale e urbana di oggi è in competizione.

Dal punto di vista dell’azienda, la nuova configurazione degli spazi risponde dunque a obiettivi chiari e molteplici. Da un lato, valorizzare l’unicità del lavoratore, intercettandone esigenze alimentari, stili di vita e identità (vegetariano, salutista, gourmet, veloce); in più, stimolare politiche di *return-to-office* dopo una fase di forte espansione del lavoro da remoto; infine, rendere la mensa competitiva rispetto all’offerta esterna (ristorativa, certo, ma anche professionale), soprattutto in contesti urbani ad alta densità di offerta come Milano. Non è un caso che, nonostante i costi calmierati, molti dipendenti continuino a uscire: la mensa non può più contare su una domanda garantita, ma deve con-

14 Sull’opposizione tra libertà e costrizione nello spazio della mensa cfr., in questo volume, il cap. di Giannitrapani.

quistare il suo pubblico ogni giorno. Assistiamo dunque a un capovolgimento interessante: in questa nuova circostanza, assieme ad altri servizi privati di *welfare*, la mensa rappresenta una protesi del brand-azienda nei confronti del dipendente. Ma il dipendente – trasformatosi in cliente per via della possibilità di scelta – diventa giudice della qualità del ristorante e del proprio datore. Se il dipendente diventa consumatore del brand aziendale, la pausa pranzo è, allora, una leva di *retention*, termine utilizzato dal marketing per indicare la cura del cliente orientata al suo mantenimento nel tempo. A livello strategico, insomma, il ristorante aziendale combatte implicitamente una narrativa di subordinazione del dipendente – tipica della mensa tradizionale – secondo una retorica di valorizzazione delle risorse umane che è oramai tipica del terziario avanzato.

Ovviamente, durante la visita guidata delle strutture la qualità non può emergere dalla partecipazione al lavoro in cucina, ma viene anticipata a livello di progetto. E indubbiamente, come abbiamo osservato, la qualità del pasto è iscritta non solo nel cibo, ma anche nella messa in scena della sua preparazione (cucine a vista, preparazioni eseguite o ultimate al banco del servizio) nei format, nei materiali, nel design dell’esperienza di consumo. Eppure, con il fraporsi di strutture e spazi complessi di distribuzione, la cucina, per quanto importante, non sembra più rappresentare l’unico luogo in cui la qualità si istituisce, o meglio, la cucina diventa quasi inscindibile dalla “somministrazione” – overosia dal servizio¹⁵. Questa riconfigurazione è resa particolarmente evidente dall’enfasi sull’assemblaggio del piatto a vista, dall’ostensione delle fasi di elaborazione (la trafilatura a bronzo, la griglia, la pizza) e dalla sostituzione degli scaldavivande con padelle e saltapasta.

Predomina, in questo paradigma chiaramente ispirato al marketing della ristorazione, la logica dell’innovazione continua. La

15 Basti pensare che, nelle strutture recenti come PwC, il cibo è sì ultimato a vista (tra trafiele della pasta a vista, pizzaioli, e grill), ma in parte veicolato sotto forma semilavorata (in particolare per sughi e arrostiti) da un centro logistico e di cottura esterno, situato a Peschiera Borromeo, dove Pellegrini elabora le materie prime, con attività che vanno dalla macellazione alla cottura. Se il ristorante aziendale comprime gli spazi di preparazione a vantaggio di quelli di servizio e consumo, insomma, ciò è possibile perché la mensa è integrata in una filiera sempre più complessa e imponente per dimensioni.

qualità che l'utente riconosce, in questo frangente, è definita sì dall'esperienza complessiva del consumo, ma sempre attraverso lo scarto differenziale che questa esperienza istituisce – in un libero mercato – tra il ristorante aziendale e le sue versioni precedenti; o tra il ristorante aziendale e l'offerta antistante; o ancora tra il ristorante aziendale e i ristoranti di altre aziende.

4. Conclusioni: “Questa non è una mensa”, strategie di denegazione

Nel corso di questo lavoro abbiamo incontrato due tipi di ristorazione collettiva che, pur collocandosi agli estremi dello spettro sociale ed economico, condividono un gesto discorsivo fondamentale: la presa di distanza dalla mensa come forma stigmatizzata. Dire “questa non è una mensa” non significa, in nessuno dei due casi, negare la funzione alimentare o la dimensione collettiva del pasto; significa piuttosto intervenire sul senso stesso della mensa e sul tipo di collettivo che essa è chiamata a produrre.

La qualità del cibo è indubbiamente l'aspetto attraverso il quale, nel caso della mensa San Carlo, questa denegazione prende corpo. La distanza dalla mensa stereotipica è costruita quotidianamente attraverso le pratiche di cucina. La qualità alimentare non è qui un attributo certificabile, né un risultato misurabile in termini nutrizionali o prestazionali: è un valore situato, che prende forma nel lavoro concreto della cucina. Come l'analisi ha mostrato, essa si istituisce a monte del servizio come un sistema di norme pratiche implicite, continuamente rinegoziate, condivise e riconosciute anzitutto all'interno del collettivo dei volontari. La qualità non risponde primariamente a una domanda degli utenti, né a un criterio esterno di valutazione, ma funziona come principio di coerenza interna dell'azione: è ciò che consente agli operatori di riconoscere il proprio lavoro come lavoro di cura, e non come semplice distribuzione di cibo.

In questo senso, dire “questa non è una mensa” a San Carlo equivale a dire: *qui il pasto non è riducibile a una razione* e, dunque, a un cibo-nutimento. Le pietanze analizzate – il minestrone, la peperonata, il gâteau – non valgono solo per ciò che contengono, ma per la densità di gesti, tempi e cure che incorporano. La resistenza sistematica alla semplificazione, l'e-

spansione delle fasi di lavorazione e l'insistenza su attenzioni domestiche in un contesto di indigenza producono una qualità che potremmo definire *genuinità* (Hilton 2023): non perché naturale o priva di mediazioni, tutt'altro, ma perché fondata su relazioni di conoscenza e di fiducia valide localmente, su un sapere tacito condiviso tra i volontari e su un riconoscimento interno del valore che rischia sempre di vacillare, e necessita di essere accompagnato, spiegato e tradotto per poter essere condiviso all'esterno. La mensa caritatevole, così, si sottrae allo stereotipo della "mensa" non elevandosi verso un modello "altro", ma radicalizzando dall'interno il senso del cucinare, delle pietanze e del servire come pratiche di cura.

Questo regime della qualità si lascia leggere efficacemente anche attraverso la nota distinzione di de Certeau tra tattiche e strategie. A San Carlo, la qualità non è il risultato di una strategia progettuale che domina lo spazio e anticipa le condotte, ma l'esito fragile e sempre rinegoziato di tattiche quotidiane: aggiustamenti, compromessi, micro-decisioni che operano *nel tempo* e *dentro* vincoli dati. Analogamente, la figura del *bricoleur* descritta da Floch¹⁶ (1995; tr. it. 1997, pp. 182-192) consente di cogliere la logica di questa cucina: non un agire improvvisato, ma una capacità di fare con ciò che c'è, riconfigurando continuamente mezzi eterogenei in funzione delle esigenze quotidiane. L'emblema è quello delle ricette, sempre aggiustabili a seconda dei turni e degli ingredienti disponibili e di stagione.

16 I termini *bricoleur* e *ingegnere* sono qui impiegati secondo l'uso semiotico proposto da Jean-Marie Floch, ma rinviano originariamente alla distinzione introdotta da Claude Lévi-Strauss in *La pensée sauvage* (1962, tr. it 1964). In Lévi-Strauss, il *bricoleur* opera con un insieme finito di materiali eterogenei, già disponibili e carichi di storia, adattandoli pragmaticamente alle situazioni; l'*ingegnere*, al contrario, è figura ideale di un'azione orientata dal progetto, che definisce a priori fini, mezzi e procedure funzionali a raggiungere un risultato stabilito a monte. Floch riprende questa opposizione per descrivere differenti regimi di produzione del senso e del valore: da un lato pratiche situate, adattive e contestuali; dall'altro logiche strategiche, pianificate e codificate. In questo contributo, la distinzione è mobilitata non in senso valutativo, ma analitico, per mettere a confronto due diversi modi di costruire la "qualità" nella ristorazione collettiva: uno fondato sull'aggiustamento pratico e sull'esperienza incorporata, l'altro su principi codificati di progettazione, proceduralizzazione e posizionamento di mercato dell'offerta.

Il caso delle mense aziendali milanesi presenta un quadro radicalmente diverso. Qui la denegazione della mensa non si gioca sul piano delle pratiche quotidiane, ma su quello della progettazione. Il superamento della mensa tradizionale passa attraverso layout innovativi, format differenziati, corner autoconclusivi, sistemi di *free flow* che scompongono la fila e moltiplicano le traiettorie individuali. La qualità non emerge dal fare, ma viene anticipata e promessa: inscritta negli spazi, nei materiali, nei flussi, nella messa in scena della preparazione. In questo contesto, la qualità è eminentemente una qualità alimentare codificata, nel senso indicato da Hilton (2023): riconoscibile dal mercato perché standardizzata, certificabile, confrontabile, pensata per essere riconosciuta immediatamente dall'utente-dipendente.

Qui il modello non è più quello del *bricoleur*, ma quello dell'*ingegnere*: un attore che opera su un piano strategico, riducendo a monte l'aleatorietà e governando i comportamenti e l'aleatorietà attraverso un approccio programmatico. Anche in questo caso si dice “questa non è una mensa”, ma il senso dello smarcamento è diverso: non si tratta solamente di sottrarre il pasto alla logica della razione, bensì di allinearla alla ristorazione commerciale, rendendolo competitivo rispetto all'offerta urbana e funzionale alle politiche aziendali di *welfare* e di *retention*. La qualità, qui, non è una norma interna del fare, ma una leva di attrazione e acquisto: il dipendente, trasformato in cliente, valuta il servizio e, indirettamente, l'azienda stessa.

Mettendo in tensione questi due regimi, emerge con chiarezza che la mensa non è mai un semplice luogo di consumo alimentare, ma un dispositivo di produzione di collettivi profondamente diversi. A San Carlo, il collettivo di volontari e ospiti tende idealmente verso una totalità integrale di tipo familiare, coesa seppure inizialmente eterogenea, tenuta insieme attraverso principi etici di dignità ed equità, ed estetici di buone pratiche alimentari; a Milano, il collettivo di utenti mira a una totalità di parti individuali, rese compatibili dalla possibilità di non condividere la stessa esperienza di consumo. In entrambi i casi, tuttavia, la qualità del cibo gioca un ruolo centrale nella costruzione del senso: non come proprietà intrinseca degli alimenti, ma come punto dove si condensano semioticamente pratiche, dispositivi e valori.

Dire “questa non è una mensa”, in conclusione, significa allora riconoscere che la mensa è sempre qualcosa di più — o di diverso — rispetto alla sua definizione funzionale. Ma significa anche

ammettere che questa differenza non è data una volta per tutte: essa si costruisce, si negozia e si mette alla prova ogni giorno, nella tensione tra qualità e quantità, tra progetto e pratica, tra collettivo e individuo. È in questa tensione, e non nella sua risoluzione, che il pasto collettivo rivela la sua portata culturale e politica.

Bibliografia

- Bertrand, D.
 1993 "La justesse", *Recherches Sémiotiques / Semiotic Inquiry*, 13(1-2), pp. 37-51.
 2024 "Les « noces parlementaires »: Rhétorique, sémiotique et droit. Convaincre dans une affaire de justice sociétale", *Estudos Semióticos*, 20(2), pp. 1-12.
- Bastide, F.
 1987 "Le traitement de la matière: opérations élémentaires", *Actes sémiotiques – Documents*, n. 89; tr. it. "Il trattamento della materia", in G. Marrone, A. Giannitrapani, a cura di, *La cucina del senso. Gusto, significazione, testualità*, Mimesis, Milano 2012, pp. 163-185.
- de Certeau, M.
 1980 *L'invention du quotidien*, UGE, Paris; tr. it. *L'invenzione del quotidiano*, Edizioni Lavoro, Roma 2001.
- Dreyfus, H., Dreyfus, S.
 1986 *Mind Over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*, Free Press, New York.
- Floch, J.-M.
 1995 *Identités visuelles*, PUF, Paris; tr. it. *Identità visive*, FrancoAngeli, Milano 1997.
- Geertz, C.
 1983 *Local Knowledge: Further Essays in Interpretive Anthropology*, Basic Books, New York.
- Giannitrapani, A.
 2024 *Introduzione alla semiotica dello spazio. Nuova edizione*, Carocci, Roma.
- Giannitrapani, A., Puca, D. (a cura di)
 2020 *Forme della cucina siciliana. Esercizi di semiotica del gusto*, Meltemi, Roma.
- Hammad, M.
 2003 *Leggere lo spazio, comprendere l'architettura*, Meltemi, Roma.
- Hennion, A.
 2015 "Qu'est-ce qu'un bon vin? ou comment intéresser la sociologie à la valeur des choses...", *Documents de travail i3 / i3 Working Papers*, Working Paper 15-CSI-01, Interdisciplinary Institu-

- te for Innovation (i3), March 2015; tr. it. "Che cos'è un buon vino? O come interessare la sociologia al valore delle cose", in D. Puca, a cura di, *Esperienze enologiche. Attuali prospettive critiche sul vino*, ETS, Pisa 2026, pp. 115-138.
- Hilton, A. J.
 2023 "Quality and Genuineness in the World of Sicilian Olive Oil", *Gastronomica. The Journal of Food and Culture*, 23(1), pp. 38-50.
- Ingold, T.
 2013 *Making: Anthropology, Archaeology, Art and Architecture*, Routledge, London-New York.
- Landowski, E.
 2005 *Les interactions risquées, Nouveaux Actes Sémiotiques*, nn. 101-103; tr. it. *Rischiare nelle interazioni*, FrancoAngeli, Milano 2010.
- Latour, B.
 2005 *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network-Theory*, Oxford University Press, Oxford; tr. it. *Riassemblare il sociale. Un'introduzione alla Actor-Network-Theory*, Meltemi, Milano 2022.
- Lévi-Strauss, C.
 1962 *La pensée sauvage*, Plon, Paris; tr. it. *Il pensiero selvaggio*, Il Saggiatore, Milano 1964.
- Marrone, G.
 2016 *Semiotica del gusto*, Mimesis, Milano.
 2021 "Epiche della competenza: alleanze e conflitti in nome dell'expertise", in G. Marrone, T. Migliore, a cura di, *La competenza esperta. Tipologie e trasmissione*, Meltemi, Milano, pp. 7-25.
 2022 *Gustoso e saporito. Introduzione al discorso gastronomico*, Bompiani, Milano.
- Milani, L.
 1967 *Lettera a una professoressa*, Libreria Editrice Fiorentina, Firenze.
- Perullo, N.
 2025 *Aesthetics Without Objects and Subjects: Relational Thinking for Global Challenges*, Bloomsbury Academic, London-New York.
- Polanyi, M.
 1972 *The Tacit Dimension*, Routledge, London; tr. it. *La conoscenza inespresa*, Armando, Roma 1979.
- Pozzato, M. P.
 2001 *Semiotica del testo*, Carocci, Roma.
- Puca, D.
 2021 *Il valore delle differenze. Tipicità e terroir nella cultura alimentare*, Edizioni Museo Pasqualino, Palermo.