

RAPPORTO DI RICERCA

AGGIORNAMENTO DEGLI STANDARD PROFESSIONALI CON UN APPROCCIO DI ANALISI PER SITUAZIONI DI LAVORO

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

Michele Rosboch, Presidente

Mauro Durbano, Vicepresidente

Alessandro Carriero, Mario Viano, Gianpaolo Zanetta

COLLEGIO DEI REVISORI

Alessandro Rossi, Presidente

Maria Carmela Ceravolo, Silvio Tosi, Membri effettivi

Stefano Barreri, Luca Franco, Membri supplenti

COMITATO SCIENTIFICO

Irma Dianzani, Presidente

Filippo Brun, Anna Cugno, Roberta Lombardi, Ludovico Monforte, Chiara Pronzato, Pietro Terna

DIRETTORE

Angelo Robotto

STAFF

Marco Adamo, Stefano Aimone, Cristina Aruga, Maria Teresa Avato, Davide Barella, Cristina Bargerò, Stefania Bellelli, Marco Carpinelli, Marco Cartocci, Pasquale Cirillo, Renato Cugno, Alessandro Cunsolo, Elena Donati, Luisa Donato, Carlo Alberto Dondona, Paolo Feletig, Claudia Galetto, Anna Gallice, Martino Grande, Simone Landini, Federica Laudisa, Sara Macagno, Eugenia Madonia, Maria Cristina Migliore, Giuseppe Mosso, Daniela Musto, Carla Nanni, Daniela Nepote, Gianfranco Pomatto, 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.

COLLABORANO

Ilario Abate Daga, Niccolò Aimò, Giovanna Badalassi, Massimo Battaglia, Filomena Berardi, Debora Boaglio, Kristian Caiazza, Chiara Campanale, Umberto Casotto, Paola Cavagnino, Stefano Cavaletto, Chiara Cirillo, Claudia Cominotti, Salvatore Cominu, Simone Contu, Federico Cuomo, Elide Delponte, Shefizana Derraj, Alessandro Dianin, Giulia Dimatteo, Serena M. Drufuca, Lorenzo Fruttero, Gemma Garbi, Silvia Genetti, Lorenzo Giordano, Giulia Henry, Ilaria Ippolito, Ludovica Lella, Irene Maina, Emmanuele Massagli, Luigi Nava, Francesca Nicodemi, Valerio V. Pelligra, Samuele Poy, Chiara Rondinelli, Laura Ruggiero, Paolo Saracco, Domenico Savoca, Alessandro Sciuolo, Francesco Seghezzi, Laura Sicuro, Luisa Sileno, Chiara Silvestrini, Giuseppe Somma, Giovanna Spolti, Francesca Talamini, Anda Tarbuna, Nicoletta Torchio, Elisa Tursi, Silvia Venturelli, Paola Versino, Gabriella Viberti, Fulvia Zunino.

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

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

AGGIORNAMENTO DEGLI STANDARD PROFESSIONALI CON UN APPROCCIO DI ANALISI PER SITUAZIONI DI LAVORO

© 2024 IRES
Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte
Via Nizza 18 -10125 Torino

www.ires.piemonte.it

GLI AUTORI

Mariachiara Pacquola

Maria Cristina Migliore

Hanno collaborato alla realizzazione del progetto di ricerca le seguenti organizzazioni:



INDICE

CAPITOLO 1

LA PRESENTAZIONE DELLA RICERCA	5
IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	5
GLI OBIETTIVI.....	5
I DUE CANTIERI	6
Cantiere 1- L'analisi delle attività e delle competenze legate alla pasticceria artigianale in situazione di esigenze alimentari speciali	6
Cantiere 2- L'analisi delle attività e delle competenze legate alla preparazione di alimenti e al confezionamento nelle situazioni Food Delivery, Asporto e Meal Kit Delivery	6
LE FASI E I RISULTATI.....	7
I TEMPI.....	8

CAPITOLO 2

UN APPROCCIO INNOVATIVO PER LA DEFINIZIONE DEI BISOGNI DI FORMAZIONE: FAR PARLARE IL LAVORO	9
LA DEBOLE SINERGIA TRA LA FORMAZIONE E IL LAVORO.....	9
L'IMPORTANZA DEI SAPERI TACITI NELLE ORGANIZZAZIONI	9
L'ESIGENZA DI GUARDARE LA PERSONA IN SITUAZIONE DI LAVORO: L'APPROCCIO DIDATTICA PROFESSIONALE.....	10
Le situazioni di lavoro: considerare l'attività lavorativa nel contesto organizzativo.....	10
Le caratteristiche di una situazione di lavoro	11
LA COMPETENZA: L'ORGANIZZAZIONE INVARIANTE DELL'ATTIVITÀ IN UNA CLASSE DI SITUAZIONI DI LAVORO	12
LE METODOLOGIE PER INDAGARE E ANALIZZARE IL LAVORO.....	13
L'analisi del lavoro	13
L'osservazione.....	15
Metodologie basate sulla verbalizzazione.....	16
L'auto-confronto semplice e incrociato, grazie al supporto della videoripresa.....	16
Il contributo della videoripresa	16
L'Auto-confronto semplice	16
L'Auto-confronto incrociato	17
L'intervista di esplicitazione di Vermersch	18
I RISULTATI DELL'ANALISI DEL LAVORO	19

CAPITOLO 3

LE COMPETENZE DEL PASTICCERE DI LABORATORIO ARTIGIANALE IN SITUAZIONI DI ESIGENZE ALIMENTARI SPECIFICHE	21
I PARTECIPANTI ALLA RICERCA	21
LE FASI E I RISULTATI DI RICERCA	21
Prima fase: l'analisi del lavoro	22
Seconda fase: l'ancoraggio all'Atlante del Lavoro	26
Terza fase: la collocazione delle competenze individuate nel quadro delle Qualifiche Regionali Piemontesi.....	26
Quarta fase: la descrizione della Competenza Obiettivo "Pasticceria inclusiva e sostenibile"	28

CAPITOLO 4

LE COMPETENZE LEGATE AL CONFEZIONAMENTO, FOOD DELIVERY, TAKE AWAY E

MEAL KIT DELIVERY	33
I PARTECIPANTI ALLA RICERCA	33
LE FASI E I RISULTATI DELLA RICERCA	33
I risultati dell'analisi del lavoro	34
Seconda fase: l'ancoraggio con l'Atlante del Lavoro	37
Terza fase: l'aggancio con le Qualifiche Regionali	38
Quarta fase: descrizione della Competenza Obiettivo "Realizzare menù e confezioni per il Food Delivery, l'Asporto e il Meal Kit Delivery"	39
 CONCLUSIONI	 47
 BIBLIOGRAFIA.....	 49
 ALLEGATI.....	 51
ALCUNI DOCUMENTI RELATIVI ALL'ANALISI DEL LAVORO CONDOTTA NEL CANTIERE 1	51
Le tappe dell'analisi del lavoro	51
ALCUNI DOCUMENTI RELATIVI ALL'ANALISI DEL LAVORO CONDOTTA NEL CANTIERE 2	53
Il contesto di riferimento	53
Prima fase: analisi desk	54
Il modello di riferimento del food delivery	55
Il modello del dispositivo del Food Delivery "Deliveroo"	55
Seconda fase: l'analisi delle situazioni di lavoro	57
Le variabili che compongono le situazioni di lavoro della Ristorazione Food delivery e Take away	57
Il flusso organizzativo del Service Food delivery Mammt	57
L'organizzazione del servizio "Take Away" del ristorante "All'ombra del Gabbiano"	59
L'attività di confezionamento: il packaging Food Delivery/Take Away/Meal Kit	61
La realizzazione delle attività di preparazione delle pietanze e confezionamento nelle tre situazioni di lavoro Food Delivery e Asporto	64
Analisi del lavoro della situazione Meal Kit Delivery	67
Caratteristiche del servizio Meal Kit Delivery	67
Esempio di Business model	68
Esempio ricetta Meal Kit HELLO FRESH	68
Esempi di servizi Meal Kit di Chef italiani	71
Intervista presso Posto@tavola	72

CAPITOLO 1

LA PRESENTAZIONE DELLA RICERCA

IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

La Regione Piemonte si pone l'obiettivo di migliorare la coerenza dei sistemi di istruzione e formazione rispetto alle tendenze e alle esigenze del mercato del lavoro, favorendo la transizione al lavoro e migliorando la qualità dei sistemi formativi, a sostegno di uno sviluppo qualificato dell'economia regionale e dell'occupazione.

Le domande poste all'analisi dei fabbisogni professionali mirano a comprendere quale sia il grado di corrispondenza tra l'attuale offerta di formazione e il quadro delle necessità di qualificazione e riqualificazione espresse dai diversi sistemi del lavoro. È però ugualmente importante alzare lo sguardo alle tendenze di prospettiva, che prefigurano importanti cambiamenti nei sistemi professionali e nei relativi quadri di competenze, in connessione con i mutamenti tecnologici e le evoluzioni dei bisogni e degli stili di vita di una popolazione in forte mutamento per età, genere, origine, livelli di istruzione.

A tal fine, la Regione ha affidato all'IRES Piemonte una linea di attività del POR FSE volta a monitorare la composizione qualitativa e quantitativa dei fabbisogni professionali e di competenze e a valutarne la coerenza con l'offerta di servizi formativi.

Tra le nuove traiettorie di ricerca introdotte, viene prevista anche l'applicazione dei metodi della Didattica Professionale per analizzare situazioni di lavoro al fine di identificare i vecchi e i nuovi contorni di alcune competenze agite in selezionati posti di lavoro connessi agli approfondimenti monografici svolti¹.

GLI OBIETTIVI

Gli obiettivi individuati erano i seguenti:

- **Progettare il Repertorio attività e competenze** relative a figure professionali che stanno vivendo attualmente delle modifiche o trasformazioni delle situazioni di lavoro in cui si trovano ad operare: dei contesti professionali e organizzativi in cui lavorano, degli strumenti di lavoro, della clientela di riferimento, delle logiche di business, etc...
- **Aggiornare il Repertorio delle Qualificazioni e degli** standard formativi della Regione Piemonte, Direzione Istruzione, Formazione, Lavoro, Settore Standard Formativi e Orientamento Permanente.
- **Proporre un framework teorico e metodologico innovativo**, possibilmente utile agli addetti ai lavori (Commissioni tecniche della Regione Piemonte e docenti e progettisti della formazione degli enti formativi), **per condurre l'analisi dei fabbisogni** di competenze e di formazione.

¹ Attività A 1.10, "Rilevazione delle competenze per profili professionali emergenti", inserita all'interno della Proposta di variazione del Piano di attività dell'IRES Piemonte di Ottobre 2022 per la valutazione del Fondo Sociale Europeo 2014-2020 della Regione Piemonte (Periodo 01/07/2021 – 31/12/2023)

- **Fornire ai docenti e ai progettisti della formazione** degli enti formativi della Regione Piemonte **strumenti didattici innovativi** progettati in base alle situazioni di lavoro effettive.

I DUE CANTIERI

Cantiere 1- L'analisi delle attività e delle competenze legate alla pasticceria artigianale in situazione di esigenze alimentari speciali

L'approfondimento metodologico svolto da Ires Piemonte prevede l'analisi delle competenze sviluppate in situazione di lavoro di esigenze alimentari speciali; questo studio si colloca come prosieguo di quello condotto da IRES Piemonte nel relativamente ai profili professionali del settore agroalimentare, avendo sullo sfondo anche una recente indagine sull'evoluzione economica del settore (Vernoni 2021).

Recentemente il settore si è ampiamente sviluppato: sono state aperte molte pasticcerie, ma molte hanno poi chiuso a causa dei costi e della necessità di sviluppare due linee di produzione ben differenziate per mantenere i criteri di assicurazione qualità e di certificazione alimentare. Queste considerazioni portano a riflettere sull'effettiva necessità di una specifica formazione per ridurre il rischio di insuccesso.

In concomitanza della Commissione tecnica Agroalimentare di maggio 2022, durante l'aggiornamento del profilo "Addetto alla panificazione e pasticceria", alcune agenzie formative avevano manifestato interesse rispetto alla proposta di Ires Piemonte di approfondire le competenze professionali delle figure coinvolte nell'ambito dei regimi alimentari speciali.

Con l'accordo della Dirigente di Settore e della Funzionaria responsabile, durante la Commissione Tecnica Agroalimentare di marzo 2023, Ires ha proposto alle agenzie la possibilità di partecipare alla realizzazione dell'analisi, per condividere l'impianto metodologico, oltre ai risultati.

Cantiere 2- L'analisi delle attività e delle competenze legate alla preparazione di alimenti e al confezionamento nelle situazioni Food Delivery, Asporto e Meal Kit Delivery

L'approfondimento metodologico svolto da Ires Piemonte prevede l'analisi delle competenze necessarie per affrontare la situazione di lavoro "Asporto e Food Delivery"; la ricerca si colloca come prosieguo dell'analisi condotta da IRES Piemonte nel 2022 all'interno del lavoro di aggiornamento di profili professionali del Settore Agroalimentare e del Turismo.

La suddetta analisi ha prodotto un documento dal titolo "Analisi dei processi di lavoro per l'identificazione dei nuovi profili e competenze professionali nel Food Delivery: Fase 1 di analisi desk", presentato e discusso in tre occasioni:

- nella riunione della Commissione Tecnica del Settore Agroalimentare del 9 novembre 2022;
- nella riunione del 6 marzo 2023, a cui hanno partecipato CNOS FAP Piemonte e la Direzione Standard Formativi di Regione Piemonte, che hanno proposto l'inserimento del profilo nel Repertorio delle Qualificazioni e degli standard formativi della Regione Piemonte. In concomitanza della riunione sono state messi in evidenza i compiti, le attività e le competenze da approfondire, in particolare legati all'impiattamento e confezionamento dei cibi;
- nella riunione dell'8 maggio 2023 con l'ITS Agroalimentare per il Piemonte.

LE FASI E I RISULTATI

I due cantieri di ricerca sono stati condotti ciascuno attraverso quattro fasi progressive di indagine, di seguito riassunte:

- **Una prima fase di analisi di lavoro** per l'identificazione e l'esplicitazione dei saperi esperti sottesi alle attività condotte (concetti organizzatori dell'attività, inferenze, regole d'azione, forme di autoregolazione dell'attività, complessità delle situazioni lavorative, progressione didattica delle situazioni di lavoro). Un approfondimento teorico-metodologico di questi termini è presente nel capitolo 2.
- **Una seconda fase di raccordo con l'Atlante del lavoro.** L'Atlante diventa strumento utile per ricostruire i riferimenti della modellizzazione del processo di produzione, confrontandoli con il modello produttivo emerso dall'analisi del lavoro. Le fasi del processo produttivo vengono logicamente ricollegate con il Settore economico professionale di riferimento, il Processo, le Sequenze di processo, le Ada coerenti con la figura professionale indagata e i Risultati attesi.
- La terza fase ha visto un approfondimento delle relazioni con l'Atlante delle Qualificazioni e le Qualifiche presenti nella Vetrina della Regione Piemonte. Le qualifiche regionali coerenti con la competenza analizzata sono state confrontate con le qualifiche presenti in altre Regioni. Rispetto alle specifiche qualifiche regionali piemontesi, è stata analizzata la progressione formativa dei percorsi formativi piemontesi (in termini di EQF), al fine di individuare la collocazione più opportuna della Competenza Obiettivo.
- **La quarta ed ultima fase si è centrata sulla progettazione della Competenza Obiettivo.** È stato preso come riferimento il format di descrizione della competenza della Regione Piemonte e sperimentata una sezione specifica per la descrizione della situazione di lavoro. Il format utilizzato per la descrizione è stato leggermente modificato per permettere di descrivere le situazioni di lavoro che caratterizzano l'esercizio di queste competenze.

Come si potrà notare, la descrizione delle abilità minime e delle conoscenze essenziali ha un livello di dettaglio maggiore rispetto a quello presente all'interno dei descrittivi regionali piemontesi. Il presente strumento è un prodotto che trova la sua ottimale collocazione in una fase intermedia rispetto agli usi istituzionali regionali e agli usi professionali delle agenzie formative.

La Regione Piemonte richiede uno strumento agile e sintetico, capace di sintetizzare gli elementi principali, generali ed estendibili ad una varietà territoriale di proposte locali. Le agenzie formative, d'altro canto, necessitano di un'analisi del lavoro per far emergere una descrizione fine della competenza da insegnare, ancorata a contesti professionali, dove le conoscenze e le abilità da acquisire sono situate e specifiche.

A fronte di queste due diverse esigenze, il presente strumento si propone di rispondere ad entrambe, andando progressivamente ad asciugarne i contenuti per raggiungere da un lato i requisiti di essenzialità, per esploderli dall'altro lato in maniera ancora più dettagliata nella progettazione formativa e didattica.

È utile sottolineare come l'elemento che consente di collegare logicamente le attività presenti nelle ADA e le competenze tecnico-professionali sia costituito dai Risultati attesi presenti nell'Atlante del lavoro.

I TEMPI

Gennaio- Dicembre 2022

Partecipazione agli incontri della Commissione Tecnica Agroalimentare

Ottobre 2022-Luglio 2023

Individuazione con gli enti di formazione e la Direzione Lavoro di Regione Piemonte

- dei due profili su cui condurre l'analisi
- delle organizzazioni piemontesi da intervistare

Aprile – Ottobre 2023; gennaio 2024

Conduzione dell'analisi del lavoro nei due cantieri

Ottobre- Novembre 2023

Analisi dei dati

Dicembre 2023 – Febbraio 2024

Costruzione del Report metodologico e dei risultati dell'analisi

Incontri con Regione Piemonte e gli enti di formazione per la presentazione dei risultati del lavoro di ricerca.

CAPITOLO 2

UN APPROCCIO INNOVATIVO PER LA DEFINIZIONE DEI BISOGNI DI FORMAZIONE: FAR PARLARE IL LAVORO

LA DEBOLE SINERGIA TRA LA FORMAZIONE E IL LAVORO

Occorre domandarsi se esista il rischio che la formazione si trovi spesso confinata ad un ruolo adattivo/trasmissivo delle competenze, legata al compito prescritto e non all'attività reale, in ritardo nel momento di accompagnare le mutazioni e le innovazioni tecnologiche e organizzative del sistema produttivo, in difficoltà quando deve affrontare le traiettorie professionali di formazione, di aggiornamento e soprattutto i necessari cambiamenti dei comportamenti organizzativi degli attori aziendali.

Tale rischio potrebbe nascere dal fatto che vi sono alcune caratteristiche del lavoro che lo rendono opaco, enigmatico e complesso, sempre più astratto, discrezionale, cooperativo, che richiede uno sforzo di analisi per cercare di comprenderlo e renderlo intelligibile. L'analisi del lavoro prescritto in termini di norme, procedure e regole non è sufficiente per determinare il lavoro reale poiché i lavoratori elaborano altri saperi dall'esperienza lavorativa, i saperi denominati pratici, esperienziali, in azione, taciti, incorporati sono strategici per agire in modo competente all'interno dei sistemi di produzione di beni e servizi. Tali saperi non possono essere insegnati nel sistema educativo-formativo formale, a meno che non vengano opportunamente riconosciuti, esplicitati e formalizzati per essere successivamente considerati nella progettazione formativa e didattica.

Nei prossimi paragrafi verrà quindi illustrato un approccio teorico e metodologico, quello della Didattica Professionale (Pastré, 2011; Vergnaud, 2002; Pastré, Vergnaud e Mayen, 2005), che permette di riconoscere e individuare i saperi taciti degli operatori e delle operatrici, di definirli in termini di competenze e di progettare percorsi formativi e didattici in grado di formarle.

L'IMPORTANZA DEI SAPERI TACITI NELLE ORGANIZZAZIONI

I saperi taciti sono divenuti sempre più cruciali e determinanti per le performances dei sistemi di produzione di beni e servizi nella misura in cui vengono mobilitati per rispondere alle esigenze nuove e crescenti di qualità, reattività, flessibilità.

Stiamo parlando dei ragionamenti, strategie, inferenze, regole d'azione, decisioni effettuate, che l'operatore realizza decine di volte al giorno senza esserne consapevole, perché oramai diventati abitudini, e difficilmente esplicitabili e descrivibili da parte di chi inconsapevolmente li mette in atto.

La questione della loro acquisizione, del loro sviluppo e della loro capitalizzazione diviene allora essenziale: ciò costituisce una delle principali preoccupazioni che fa emergere da un lato la necessità di organizzare sistematicamente la loro trasmissione e dall'altro l'esigenza di una loro

individuazione, formalizzazione e capitalizzazione in modo da creare le condizioni per una loro successiva diffusione o trasmissione.

Le caratteristiche dei saperi taciti sono:

- sono strettamente legati all'attività e profondamente contestualizzati;
- si costruiscono e si sviluppano nell'esercizio stesso dell'attività lavorativa piuttosto che in situazioni di formazione;
- non si insegnano, possono essere acquisiti soltanto con la pratica e sono difficilmente trasferibili;
- sono difficili, se non impossibili, da esplicitare ed enunciare sistematicamente;
- la loro validità è giudicata sulla base non di una loro fondatezza teorica, ma della loro efficacia pratica: la loro pertinenza per l'azione importa maggiormente rispetto ai fondamenti scientifici.
- Sono questi saperi dell'esperienza che, oltre a costituire la differenza tra un esperto e un apprendista, contribuiscono a caratterizzare e fondare la competenza e la professionalità dei lavoratori esperti.

La natura opaca, enigmatica e complessa del lavoro richiede un bagaglio teorico e metodologico in grado di consentire l'identificazione di come l'operatore e l'operatrice esperti agiscono in funzione dei compiti e dei vincoli presenti nel contesto organizzativo in cui operano.

Tutti i saperi che nascono dalla pratica lavorativa, infatti, essendo per una buona parte clandestini, nascosti, laconici, taciti, derivanti da percorsi di lunga sedimentazione, sono difficili da verbalizzare da parte dei lavoratori: mettere in parole il proprio agire, che è molto più consistente di quanto possano dire, richiede l'utilizzo di strumenti adeguati a far parlare il lavoro.

È solo entrando nella complessità dell'attività lavorativa, superando la laconicità dei lavoratori e delle lavoratrici con esperienza e accompagnandoli nella verbalizzazione ed elaborazione del proprio vissuto esperienziale, che è possibile individuare, esplicitare e analizzare i saperi e le competenze agite nei contesti di lavoro, al fine di progettare dei percorsi formativi efficaci e situati.

Nei prossimi paragrafi verranno presentati sinteticamente i principali concetti e le metodologie di analisi del lavoro che permettono al formatore di riconoscere, individuare tali saperi e di progettare percorsi finalizzati allo sviluppo delle competenze.

L'ESIGENZA DI GUARDARE LA PERSONA IN SITUAZIONE DI LAVORO: L'APPROCCIO DIDATTICA PROFESSIONALE

Le situazioni di lavoro: considerare l'attività lavorativa nel contesto organizzativo

Finora abbiamo visto che il lavoro va esaminato da diverse angolature. Ma non finisce qui. Occorre anche considerare il contesto di lavoro, perché le attività lavorative si svolgono in una rete di relazioni professionali, organizzative.

Il contesto si presenta come un quadro generale che può assumere diverse dimensioni: può essere geografico, storico, culturale, economico, sociale, organizzativo, spazio-temporale; è il contesto che permette alle persone di costruire il senso delle loro attività lavorative passate o attuali. Il contesto infatti precisa l'insieme delle condizioni naturali, sociali, politiche, culturali di

un fatto, di un evento, di un'azione o di un insieme di condizioni di esercizio del lavoro che gli conferiscono un valore e un senso (Legendre, 1988).

Mayen (2004) sottolinea l'importanza delle situazioni di lavoro, poiché è nelle situazioni che i lavoratori nelle organizzazioni devono affrontare problemi da risolvere, compiti da svolgere, imprevisti e incertezze da gestire, su cui bisogna ragionare ed agire; per questi motivi esse rappresentano un importante riferimento sia per la formazione in azienda che per la valutazione e la validazione IVC.

Inoltre è utile sottolineare che:

- una situazione di lavoro non è mai una situazione generica, una situazione in generale, ma una circostanza professionale precisamente descrivibile
- la descrizione precisa della situazione permette di ragionare sui differenti modi con cui un lavoratore esperto adatta l'azione per renderla efficace;
- è necessario quindi dettagliare le variabili che compongono il contesto di lavoro: bisogna conoscerla per comprendere l'agire intelligente del lavoratore;
- le situazioni lavorative mettono in evidenza le condizioni di esercizio, gli ambienti, la complessità, gli imprevisti, i disfunzionamenti nei quali si svolge l'attività dell'operatore.

Le caratteristiche di una situazione di lavoro

I contesti sono in continua trasformazione sotto la spinta di molti fattori.

Questo ne determina in primo luogo **la loro diversità**: in funzione delle condizioni materiali, organizzative e sociali, una situazione può risultare diversa da un'altra.

Per fare un esempio, che ritroveremo in seguito, produrre un prodotto gluten free presso una pasticceria artigianale è diverso che produrlo presso una grande industria: un professionista competente può quindi essere definito come un professionista capace di rispondere ad una maggiore diversità di situazioni, come quelle delle produzioni artigianali e quelle delle produzioni industriali. Essere competenti per entrambi i tipi di produzione non significa che si sia anche formati per essere resilienti di fronte alla variabilità che occorre affrontare quotidianamente per ragioni di varia natura.

La variabilità è un secondo fattore da considerare, nel senso di condizioni lavorative che si presentano ogni giorno in modo diverso. Anche l'organizzazione del lavoro più taylorista non può impedire che nelle circostanze di una situazione lavorativa siano presenti delle variazioni. Tali variazioni possono derivare dalle condizioni di lavoro (fenomeni fisici o tecnici, evoluzioni dell'oggetto dell'azione, condizioni sociali, etc.) o dalle caratteristiche di chi lavora (stato di fatica, di attenzione, di mobilitazione, etc...) (Leplat, 2008).

Esiste poi una terza caratteristica che distingue le situazioni di lavoro in base al **tipo di compito assegnato**, e che ha a che fare con la divisione del lavoro interna ad un'organizzazione. La competenza di un professionista può quindi essere definita in funzione del **focus** del compito: la sua attività può considerare maggiormente gli aspetti economici, di efficienza, o criteri più ampi in materia di sicurezza, qualità, risparmio di tempo, di materiale, oppure orientarsi preferibilmente verso criteri estetici legati al mestiere (Dejours, 2003).

Un professionista competente può infine essere definito in base al livello di **complessità** di una situazione che può padroneggiare. A tal fine, può impiegare un approccio più procedurale (applicare semplicemente una procedura standard), effettuare una scelta tra procedure,

oppure adottare un approccio più analitico e concettuale ragionando su combinazioni di stati ed evoluzioni di variabili reali della situazione di lavoro.

Mayen (2012) offre un utile contributo per analizzare la complessità di una situazione di lavoro. Nella seguente tavola sono elencati i componenti di una situazione di lavoro per valutarne la complessità:

Fig. 1- Le variabili che compongono la situazione di lavoro (Mayen, 2012)

Mayen, P. (2012). Le situazioni professionali: un punto di vista di Didattica Professionale. *Phronesis*, 1(1).

1. Sistemi di oggetti e di fenomeni	Oggetti sui quali bisogna intervenire per trasformarli, per mantenerli nello stato in cui si presentano, per aumentarne o ridurne gli effetti. Numero e natura degli eventi aleatori, incerti, casuali che possono presentarsi anche in modo lento e non visibile (De Montmollin, 1984), guasti, incidenti che richiedono capacità di pianificazione e anticipazione.
2. Compiti	Compiti da realizzare, obiettivi da raggiungere, prescrizioni più o meno definite, simultaneità di compiti, numero di variabili da trattare nel compito e loro interconnessione (De Montmollin, 1984). Complessità del compito: presenza di un gran numero di informazioni di considerare, livello di astrazione richiesto (Weill Fassina, 1988).
3. Modi operatori	Metodi e tecniche prescritte.
4. Sistemi di strumenti	Strumenti semiotici necessari per intervenire, orientare le azioni di intervento materiale sul mondo, orientare il pensiero e le emozioni (giochi di parole, modi di agire, forme di comportamento richieste, regole di azione più o meno rigide). Macchinari, tecnologie, da programmare e regolare. Documenti, equipaggiamenti.
5. Regole esplicite	Regolamenti, norme e valori, vincoli.
6. Condizioni fisiche	Spazi materiali e istituzionali, condizioni fisiche, fenomeni temporali, condizioni tecniche, sociali e organizzative.
7. Relazioni sociali	Presenza di altre persone, status e posizioni, loro funzione, compiti da realizzare, tipi e livelli di competenze possedute e richieste, livelli di professionalità da coinvolgere o compresenti.
8. Organizzazione del lavoro e organizzazione sociale	Presenza di unità organizzative a cui viene assegnata una funzione nel processo più ampio globale di produzione. Organizzazione attraverso la quale viene riconosciuta una remunerazione, il valore delle competenze, la possibilità di esprimere le proprie capacità e ambizioni, di esercitare la propria autorità e partecipare al bene comune. Definizioni di ruolo, dal quale sono attesi degli effetti, risultati, prodotti più o meno materiali. Relazioni di dipendenza conseguenti all'organizzazione del lavoro.

LA COMPETENZA: L'ORGANIZZAZIONE INVARIANTE DELL'ATTIVITÀ IN UNA CLASSE DI SITUAZIONI DI LAVORO

Finora abbiamo parlato di saperi taciti, ma come confluiscono nella competenza?

Questo paragrafo ci permette, a partire dalla definizione di competenza che dà Vergnaud (2002) di vedere come il lavoratore e la lavoratrice esperti interagiscono con la situazione (e la classe di situazioni in cui sono competenti).

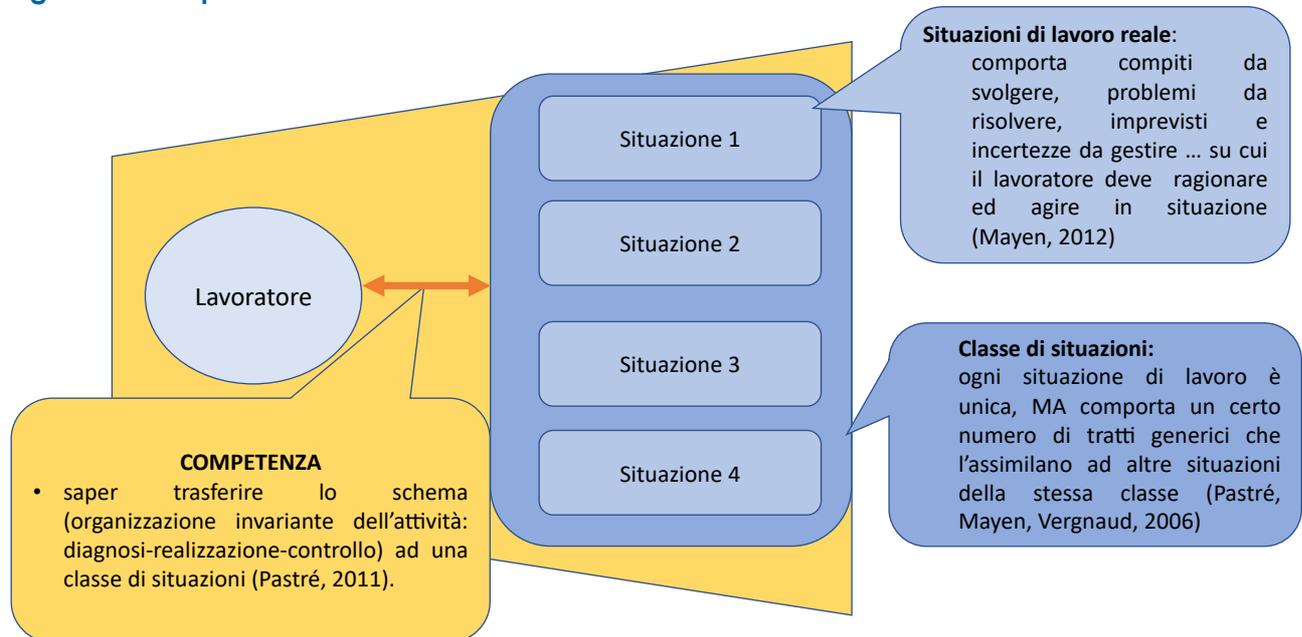
Secondo Vergnaud, presi in considerazione due lavoratori, A e B:

- A è più competente di B, se A sa qualcosa che B non sa fare.
- A è più competente al tempo t' piuttosto che al tempo t , se A sa fare ora ciò che non sapeva fare prima.
- A è più competente di B se agisce in modo più adeguato in una determinata situazione rispetto a B.
- A è più competente di B se ha un repertorio di risorse alternative che gli permettono di adattare i suoi atteggiamenti alle diverse situazioni che potrebbe dover affrontare.
- A è più competente se sa affrontare un nuovo contesto.

In questa definizione è sottesa l'idea che la persona competente sia in grado di sviluppare un modo di organizzare l'attività, e che tale modalità, con l'esperienza, diventi sempre più stabile,

si perfezioni e possa essere trasferita anche in contesti simili o nuovi. **La competenza quindi, ossia l'organizzazione invariante dell'attività per una classe di situazioni, si chiama "schema".**

Fig. 2 - La competenza del lavoratore in una classe di situazioni



Le componenti dello schema sono:

- le inferenze, le prese di informazioni, i calcoli e i controlli che permettono l'aggiustamento dello schema nelle diverse situazioni;
- le Invarianti operatorie: sono i concetti pertinenti per l'azione (concetti in atto), le proposizioni considerate vere e su cui si basa l'agire (i teoremi in atto);
- le anticipazioni dei risultati; obiettivi che si prevedono e si vogliono raggiungere, effetti da considerare e possibili stati intermedi che si raggiungono;
- le regole per generare azione, ricerca di informazioni e controllo;
- le regolazioni dell'azione (Leplat, 2006) proattive (sulla base dell'anticipazione dei risultati) e retroattive (sulla base degli effetti).

Il lavoratore interagisce con la situazione tramite gli schemi che costituiscono la sua competenza, che è indagabile con gli strumenti di analisi del lavoro, descritti nel paragrafo successivo.

LE METODOLOGIE PER INDAGARE E ANALIZZARE IL LAVORO

L'analisi del lavoro

L'analisi del lavoro (Leplat, 1977) è un approccio metodologico utilizzato in ergonomia, in organizzazione, in gestione delle risorse umane, in progettazione formativa che mira a raccogliere dei dati, delle informazioni, indispensabili prima della realizzazione, per esempio, di un intervento organizzativo, di una selezione del personale o di una formazione. In quest'ultimo caso l'analisi del lavoro suppone di non iniziare con la definizione delle competenze, come si tende a fare sovente, ma di iniziare con un'analisi del lavoro che mira principalmente a determinare:

- il **compito prescritto**: “cosa” devono fare gli operatori; esso costituisce l'unità elementare del lavoro e si inquadra in una sequenza cronologica di operazioni necessarie all'esercizio di un compito lavorativo assegnato secondo una procedura progettata per esempio dal “Servizio tempi e metodi”
- l'**attività reale**: “come” gli operatori procedono, identificano lo stato di una situazione, fanno la diagnosi della stessa, prendono le decisioni, decidono la successione delle loro azioni per raggiungere gli obiettivi, controllano e regolano le loro azioni a fronte di eventi non prevedibili; viene rilevato altresì come valutano i risultati della loro azione prendendo in considerazione anche la parte più cognitiva dell'azione, l'orientamento e il controllo, oltre che l'esecuzione dell'attività lavorativa (Savoyant, 2010). L'attività quindi concorre alla realizzazione o alla trasformazione di un prodotto, di una prestazione o di un servizio. L'analisi è guidata, per esempio, dalla domanda: “Che cosa fa concretamente questo operatore in questo posto di lavoro?”. Tale definizione di attività in Ergonomia e nella Didattica professionale viene modulata con la formulazione seguente: “Per ottenere la produzione richiesta in una situazione di lavoro data, un operatore realizza un'attività reale distinta dal compito prescritto”.

In questa prospettiva la Didattica Professionale considera un approccio articolato in cinque tappe metodologiche:

- **L'analisi del compito prescritto**, che per sua natura è decontestualizzato e indipendente dalla persona che lo svolge, ha lo scopo di raccogliere tutte le informazioni necessarie alla comprensione degli obiettivi attesi e dei mezzi forniti dall'organizzazione per conseguirli. Gli elementi essenziali del compito sono individuati e descritti partendo dalle prescrizioni, anche non formalizzate, dai documenti ufficiali (procedure, norme, istruzioni, manuali, guide, etc...).
- **L'analisi del compito ridefinito** dall'operatore utilizza metodi e strumenti di analisi delle pratiche, quali le interviste, i questionari, e si pone l'obiettivo di far verbalizzare i lavoratori sull'interpretazione del compito prescritto in funzione dei mezzi, dei vincoli e del contesto della situazione lavorativa. È utile sottolineare come i lavoratori esperti siano laconici nel senso che “*sanno fare, ma non sanno spiegare come lo fanno*” (Pastré, 2006); oppure, come afferma Polany (1966), “*Sanno molto di più di quel che riescono a dire*”. La conoscenza esplicita rappresenta solo la punta dell'iceberg del corpo complessivo delle conoscenze: la parte più consistente del sapere dei pratici è costituita dalla conoscenza tacita, che esiste ma è difficilmente esprimibile.
- **L'analisi del compito effettivo** permette di individuare i comportamenti osservabili elementari e le azioni eseguite sugli oggetti e sull'ambiente; i comportamenti osservabili si riferiscono ai gesti, alle posture, ai movimenti e spostamenti, alle modalità osservabili, in base ai quali l'operatore si adatta ai vincoli definiti dal compito prescritto (che cosa fa per far sì che tutto funzioni).
- **L'analisi dell'attività reale**, può essere definita come “l'espressione del funzionamento dell'uomo durante l'esecuzione di un compito”: l'attività è rivelatrice delle regolazioni e compensazioni individuali e collettive intese a gestire i rischi, la variabilità, l'imprevedibilità, l'ambiguità, l'incertezza, l'indeterminatezza delle situazioni lavorative; essa si pone l'obiettivo di comprendere i processi cognitivi sviluppati dall'operatore per trattare l'informazione, pianificare un'azione o prendere una decisione nel compimento del suo lavoro.

- **L'analisi dello scarto**, sovente ignorato, sconosciuto, negato, tra il lavoro prescritto, quello ridefinito e l'attività reale, non ha una finalità sanzionatoria, bensì la funzione di determinarne le cause e di interpretarne il senso. Lo scarto, ineludibile poiché il reale integra la variabilità e gli imprevisti, costituisce semplicemente una risposta alle prescrizioni.

Lo scarto può essere riferito:

- agli obiettivi: l'operatore non realizza gli obiettivi dell'impresa che possono differire per ampiezza o per natura;
- ai modi operativi in cui l'operatore adatta i suoi procedimenti in funzione dei vincoli che incontra, quali il cambiamento della qualità della materia prima, disfunzionamenti o guasti, l'esaurimento delle scorte, la rottura di utensili, le competenze possedute;
- agli strumenti, attrezzi o macchine utilizzati (l'operatore può servirsene con modalità diverse da quelle prescritte);
- ai ritmi di lavoro (l'operatore può perdere o guadagnare tempo in determinate operazioni).

Il risultato dell'analisi dello scarto permette all'ergonomo/analista/ricercatore di formulare delle raccomandazioni che tendono a migliorare da un lato le performances e gli standard qualitativi dei processi lavorativi dell'impresa, dall'altro la situazione di lavoro per l'operatore sotto il profilo della salute, della sicurezza e delle competenze.

Nei prossimi paragrafi verranno presentati alcuni metodi e strumenti per indagare la competenza e i saperi taciti del lavoratore in situazione di lavoro: tra questi il metodo osservativo (Guerin, 1991), con i suoi limiti, e le metodologie collegate alla verbalizzazione, quali l'intervista di esplicitazione (Vermersch, 2004), l'auto-confronto semplice (Theureau, 2002) e incrociato (Clot e Faita, 2000). L'impiego di queste ultime tre metodologie nell'analisi qualitativa del lavoro di matrice ergonomica francese ha fornito dei contributi significativi nello sviluppo dell'analisi dei fabbisogni di competenze.

L'osservazione

L'osservazione nell'analisi del lavoro si riferisce ad un approccio orientato alla comprensione del lavoro cercando di elucidare lo svolgimento dell'attività, la sua organizzazione temporale, la dimensione relazionale e sensorio –motrice dell'attività (Teiger, 1987; Guerin e al, 1991).

I comportamenti elementari che si possono osservare fanno riferimento alle seguenti categorie di elementi: gli spostamenti, la direzione degli sguardi, la comunicazione, la postura, il rapporto con gli altri, etc...

L'osservazione sul campo da parte degli analisti-ricercatori richiede la predisposizione di un Protocollo basato sulle categorie di variabili da osservare. L'elaborazione di un piano di osservazione è una tappa strategica che mira a conciliare i diversi obiettivi perseguiti lungo tutto il percorso: comprendere, rivelare, mostrare, convincere, documentare per poi condividere. Il piano di osservazione deve tenere conto di tre aspetti specifici: la cronologia dei compiti e delle operazioni della situazione standard; la variabilità delle condizioni di esecuzione del compito; l'utilizzo differente e la completezza delle informazioni sensoriali. L'osservazione viene assistita,

durante la raccolta dati del compito effettivo, da griglie di supporto e da possibili videoregistrazioni delle modalità di svolgimento dei cicli di lavorazione di posti di lavoro.

Metodologie basate sulla verbalizzazione

La componente visibile dell'attività non è generalmente sufficiente per inferire i meccanismi che la regolano. Ciò giustifica la necessità di ricorrere ad altre tecniche, tra le quali ricopre un ruolo importante la verbalizzazione: *"Il senso dell'azione non è comprensibile che in relazione a ciò che gli operatori dicono di ciò che fanno"* (Bruner, 1991).

L'analisi del lavoro necessita della verbalizzazione, della messa in parola da parte dell'operatore essenzialmente per tre ragioni:

- l'attività lavorativa non può essere ridotta a ciò che si manifesta e dunque osservabile;
- gli obiettivi, i problemi, i ragionamenti, le azioni e la loro pianificazione non possono essere compresi che attraverso l'esplicitazione degli operatori;
- le osservazioni sono sempre limitate nel tempo e la loro verbalizzazione può aiutare a contestualizzarle in un quadro temporale più ampio.

Nei paragrafi successivi verranno presentate tre metodologie: le prime due utilizzano come base per la verbalizzazione la videoripresa dell'azione, la terza invece il ricordo dell'operatore o dell'operatrice.

L'auto-confronto semplice e incrociato, grazie al supporto della videoripresa

Il contributo della videoripresa

Il video può essere considerato un supporto privilegiato di analisi e di formazione generativa di valore per il formatore/ricercatore: grazie all'innovazione tecnologica, con l'avvento in particolare dei video digitali quali la videocamera, la flaps camera, il software di editing, si caratterizza per la sua economicità, utilizzabilità e sfruttabilità. Ciò permette ai ricercatori/ formatori/ docenti/ consulenti /ergonomi di audio-videoregistrare, montare, memorizzare, condividere o selezionare degli estratti per la loro visualizzazione, revisione, ripetizione, rallentamento o avanzamento rapido.

Queste proprietà intrinseche fanno del video una *tecnologia conservativa* dell'attività in quanto da un lato permette ai singoli ed ai collettivi di lavoro di trovare, memorizzate, delle risorse utili per la propria attività, condividendole oppure utilizzandole come oggetto di discussione, dall'altro consente di *discriminare* il flusso continuo dell'attività umana (Stiegler, 2010).

Le tracce del lavoro effettuato costituiscono un importante mediatore semiotico sulla base del quale tramite la verbalizzazione si può analizzare, descrivere, elaborare, comparare e valutare per produrre o riformulare il senso dell'attività legato alle tracce; il confronto così inteso trasforma l'esperienza dell'agire, le credenze, le attitudini, la relazione con il mondo e la conoscenza delle persone (Pacquola & Olry, 2024).

L'Auto-confronto semplice

L'Auto-confronto è una metodologia che comporta la produzione di una verbalizzazione da parte di un operatore che si confronta con i dati raccolti sulla propria attività, li commenta,

oppure risponde alle domande legate direttamente alle tracce lavorative (semilavorati, prodotti finali) raccolte permettendo di valutare in modo diverso lo scarto tra il dire e il fare.

Questo tipo di analisi consente di evidenziare la struttura diacronica dell'attività, le anticipazioni effettuate, le modalità adottate, le rappresentazioni manifestate nei diversi momenti cronologici e le inferenze sviluppate.

La metodologia distingue due livelli di sfruttamento della situazione di auto-confronto, che possono essere associati a diverse tipologie di domande.

Il primo livello corrisponde alle domande del tipo: *“Che cosa? Verso che cosa? A seguito di che cosa?”* Esso è fondamentale poiché permette di studiare la relazione esistente tra il corso dell'azione e le circostanze particolari della situazione stessa, mirando ad individuare rispettivamente l'azione, il motivo e la causa.

Il secondo livello corrisponde alle domande del tipo: *“Perché?”* Esso permette di determinare in modo relativamente affidabile le conoscenze effettivamente messe in atto nel corso dell'azione.

L'Auto-confronto dell'attività è basato sulla videoregistrazione, che consente un'analisi fine poiché rende possibile l'arresto e/o il ritorno sull'immagine registrata precedentemente.

Inoltre, grazie alla presenza di un video o di una traccia del lavoro, l'intervista di Auto-confronto riesce a superare alcuni inconvenienti legati invece ad altre forme di verbalizzazione, come quella simultanea e consecutiva.

La verbalizzazione simultanea, infatti, (l'operatore che risponde alle domande dell'intervistatore mentre sta lavorando) rischia di turbare l'attività dell'operatore aggiungendo un secondo compito suscettibile di interferire con il precedente; la verbalizzazione consecutiva (l'operatore che racconta all'intervistatore quello che ha fatto in un momento successivo all'azione) rischia di essere poco affidabile in quanto legata alla memoria dell'operatore che può non essere perfetta.

Fig. 3 - Un momento di auto-confronto semplice con l'esperto



L'Auto-confronto incrociato

Mentre nell'Auto-confronto semplice il lavoratore descrive la situazione di lavoro all'analista osservatore-partecipante, l'Auto-confronto incrociato prevede che le stesse immagini videoregistrate vengano commentate non più soltanto con l'analista ma, stabilendo un rapporto

dialogico regolato dall'analista medesimo, anche con un collega dotato della stessa esperienza, oppure con un apprendista.

Il cambiamento del destinatario del commento del lavoratore modifica i risultati dell'analisi stessa: in questo caso la tecnica di verbalizzazione delle tracce videoregistrate fornisce un accesso differente al reale dell'attività del lavoratore; infatti il suo discorso non è più soltanto rivolto verso la sua attività videoregistrata, ma anche verso il collega che lo sollecita con delle domande.

Il lavoratore si confronta con i suoi interlocutori in merito alla loro comprensione incompleta della sua attività: appropriandosi dei loro contributi in termini di commenti e/o riflessioni e/o diverse interpretazioni, vede la propria attività in una prospettiva differente trovando, senza cercare forzatamente, qualche cosa di nuovo in se stesso e nella sua azione: sono proprio queste dissonanze che vengono sfruttate, in una prospettiva di sviluppo-trasformazione del singolo, del collettivo e della situazione lavorativa.

Questa modalità di analisi del lavoro, che prende la forma di un'attività riflessiva del collettivo sul proprio lavoro, favorisce una maggiore capacità del collettivo medesimo di trasformare obiettivi, mezzi e conoscenze dell'attività professionale.

Questa metodologia di analisi ha un forte potere formativo perchè facilita la presa di coscienza degli intervistati (Vigotsky, 2004), che consiste nel vedere "altrimenti" l'attività, nel pensare l'attività in un altro, nuovo, contesto. In tale prospettiva, dal confronto tra gli intervistati emerge che l'attività realizzata non è la sola possibile: ciò *che si fa*, che può essere considerato come l'attività realizzata, non è altro che una delle attività possibili e realizzabili nella situazione data. L'attività emergente viene esercitata in un quadro più ampio che considera anche le attività concorrenti che avrebbero potuto realizzare lo stesso compito.

L'intervista di esplicitazione di Vermersch

Mentre l'autoconfronto semplice e incrociato utilizzano l'azione videoregistrata come base per l'elucidazione della competenza, l'intervista di Vermersch analizza la verbalizzazione a posteriori dell'azione compiuta, fondandosi sull'ipotesi che l'esperienza vissuta, ricordata e verbalizzata possa costituire un oggetto di studio. L'atto di verbalizzazione cioè l'espressione, nel nostro caso, di un'esperienza in forma linguistica, può essere esaminato con l'intervista di esplicitazione, permettendo lo studio della struttura soggettiva dell'esperienza di un soggetto.

L'esperienza soggettiva non è accessibile in modo immediato: è accessibile secondo *il punto di vista in prima persona* (Vermersch, 1994) che suppone una posizione di rievocazione (o di parola incarnata) dove il soggetto rivive la situazione evocata in tutte le sue dimensioni comprese quelle sensoriali e corporee.

Il passaggio dall'implicito del vissuto all'esplicitazione necessita di una mediazione intersoggettiva da parte di un analista formatore o ricercatore che, con il supporto dello strumento, accompagna la persona alla presa di coscienza della sua esperienza lavorativa.

L'intervista di Vermersch può fornire un'efficace risposta ad alcune domande quali:

- come può essere stato generato un errore, oppure una performance poco efficace?
- come possono essere raccolte delle informazioni in modo da comprendere e spiegare in quale modo si è prodotta una performance e non soltanto conoscere il risultato finale?

- come può essere migliorata l'efficacia dell'animazione di pratiche riflessive da parte di un formatore?

La verbalizzazione nell'intervista di Vermersch considera principalmente le *informazioni procedurali* (saperi in azione, azioni elementari sviluppate, azioni mentali e materiali) dell'azione rispetto alle *informazioni satelliti* del soggetto (*saperi dichiarativi*, relativi ai saperi teorici, procedurali, regolamentari; *informazioni di contesto*, riguardanti l'ambiente e le circostanze; *intenzioni*, inerenti i motivi, finalità, obiettivi e sotto obiettivi e, infine, *i giudizi* connessi a valutazioni soggettive, opinioni, commenti e credenze).

I RISULTATI DELL'ANALISI DEL LAVORO

Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, essere esperti/competenti non significa aver ripetuto un gran numero di volte lo stesso gesto o lo stesso ragionamento, non consiste nella familiarità delle situazioni incontrate, ma nella capacità di affrontare la loro varietà e variabilità. Significa soprattutto affrontare le situazioni senza rifletterci lungamente, potendo improvvisare una soluzione davanti ad una situazione nuova.

Analizzare la competenza significa infatti non solo considerare il risultato, né solo l'attività stessa, ma soprattutto arrivare a vedere l'organizzazione invariante dell'attività, lo schema, pertinente e valido per una classe definita di situazioni.

I risultati ottenibili dall'analisi del lavoro permettono di mettere a fuoco:

- le componenti dell'organizzazione invariante dell'attività del soggetto (prese di informazioni, inferenze, regole d'azione, concetti pragmatici, anticipazioni dei risultati, regolazioni dell'azione);
- le variabili che compongono le situazioni di lavoro analizzate (vedere figura 4).

L'analisi del lavoro fornisce i dati e le informazioni per progettare i repertori, gli Standard professionali e di formazione, e per condurre le diverse fasi della progettazione formativa e didattica. A proposito di progettazione, l'analisi permette di identificare gradi diversi di complessità delle situazioni di lavoro, un risultato utile per progettare la progressione formativa e didattica.

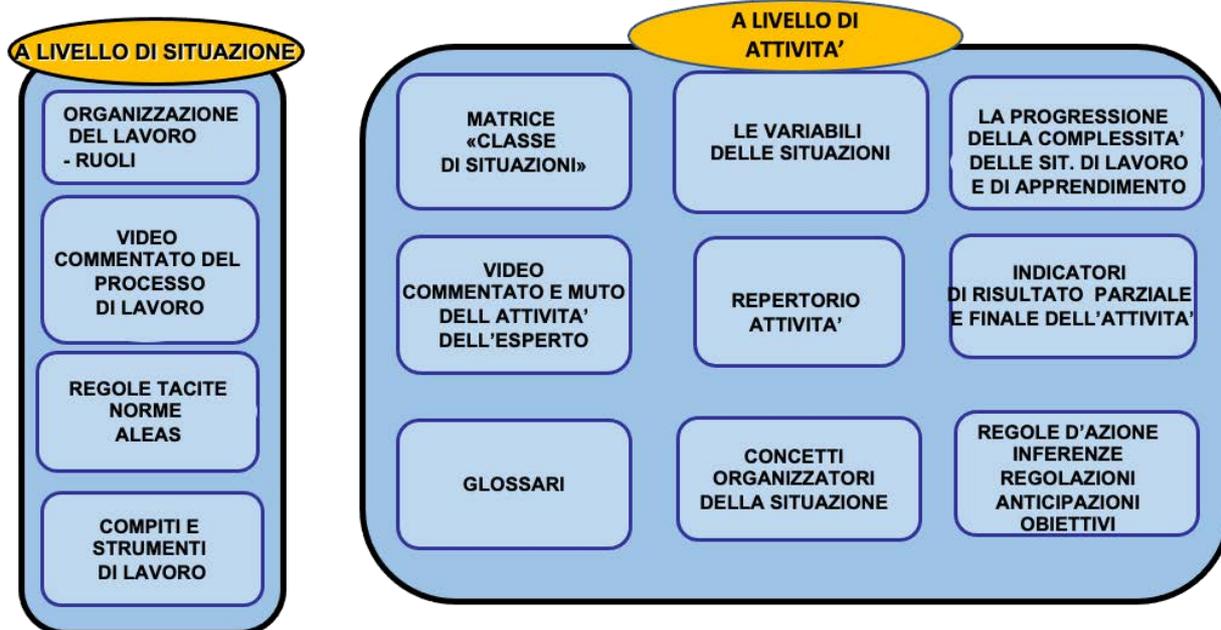
Con l'analisi del lavoro, infatti, la competenza viene considerata come la capacità di combinare e mobilitare le risorse della situazione lavorativa tenendo conto della variabilità, della complessità e degli imprevisti che si possono presentare nello svolgimento dei compiti lavorativi. Le componenti dell'organizzazione invariante dell'attività, in particolare i concetti pragmatici, sono in grado di governare una complessità crescente di variabili che compongono le situazioni di lavoro e di apprendimento, a seconda delle configurazioni che assumono:

Fig.4 - Modello di riferimento per l'elaborazione dei livelli di complessità delle situazioni

Concetti Organizzatori	Variabili	Compito	Livelli di Complessità delle situazioni di lavoro e di apprendimento		
			Complessità bassa	Complessità media	Complessità elevata
Concetto organizzatore 1	Variabile 1				
	Variabile 2				
	Variabile 3				
Concetto organizzatore 2					
Concetto organizzatore 3					

Altri risultati sono i semilavorati della ricerca, ossia gli output a seguito dell'utilizzo delle diverse metodologie di analisi, estremamente utili per la progettazione (didattica) di mediatori e strumenti didattici per la formazione. Di seguito alcuni esempi.

Fig. 5 - I semilavorati della ricerca utili per la progettazione formativa e didattica



CAPITOLO 3

LE COMPETENZE DEL PASTICCERE DI LABORATORIO ARTIGIANALE IN SITUAZIONI DI ESIGENZE ALIMENTARI SPECIFICHE

I PARTECIPANTI ALLA RICERCA

In una prima fase della ricerca sono state coinvolte due realtà produttive e un'agenzia di formazione appartenente al sistema leFP veneto:

- Claudia Boscolo, Pasticceria artigianale Garò- Mestre.
- Palmisano, Azienda Palmisano-Jesolo, grande impresa di prodotti di pasticceria secca con e senza glutine.
- Claudia Boscolo e Matteo Mazzotta, Docenti della Scuola di Formazione professionale Istituto Berna ENDO FAP- Corso per operatore Agroalimentare Pasticcere e Panettiere.

In una seconda fase della ricerca sono stati coinvolti prevalentemente attori e organizzazioni in Piemonte:

- Francesco Fenga- Presidente Ordine dei Tecnologi Alimentari dell'Emilia Romagna, Toscana, Marche e Umbria.
- Domenica Bevilacqua e il figlio Andrea, Laboratorio artigianale Freedom, Torino.
- Mariella Droetto, Laboratorio Artigianale "Chicchi Sani", Torino, docente nell'ITS Agroalimentare per il Piemonte.

Le organizzazioni piemontesi sono state scelte in base ai seguenti criteri:

- il dimensionamento organizzativo: piccole realtà artigianali;
- la disponibilità aziendale a esplicitare i propri saperi e condurre delle videoriprese del processo produttivo;
- la disponibilità di un esperto/best performer ad essere intervistato per l'emersione delle competenze tacite relative all'attività in oggetto.

LE FASI E I RISULTATI DI RICERCA

La ricerca è stata realizzata attraverso quattro fasi progressive di indagine, che vengono rappresentate nella figura 6 e di seguito riassunte:

- Una prima fase di analisi di lavoro per l'identificazione e l'esplicitazione sia delle classi di situazioni di lavoro riferite ad esigenze alimentari speciali, che dei saperi esperti legati all'attività specifica (concetti organizzatori dell'attività, inferenze, regole d'azione, forme di autoregolazione dell'attività).
- Una seconda fase di raccordo dei risultati dell'analisi del lavoro con l'Atlante del lavoro, in particolare con i Settori Economico-professionali di riferimento, le Aree di Attività coerenti con la figura professionale indagata e i Risultati attesi.

- La terza fase ha visto lo studio comparato dell'Atlante delle qualificazioni e delle qualifiche presenti nella Vetrina della Regione Piemonte allo scopo di decidere se i contenuti competenziali emersi dall'analisi del lavoro, possano essere formulati come integrativi di un profilo professionale già presente, come specializzazione aggiuntiva (una Competenza Obiettivo) o come profilo professionale completamente nuovo. Rispetto alle specifiche qualifiche regionali piemontesi è stata analizzata la progressione formativa dei percorsi piemontesi (in termini di EQF), questo passaggio ha permesso infine di procedere alla scelta e alla formulazione di una Competenza Obiettivo denominata "Pasticceria inclusiva e sostenibile".
- La quarta ed ultima fase si è centrata sulla progettazione della Competenza Obiettivo "Pasticceria inclusiva e sostenibile", prendendo come riferimento il format di descrizione della competenza della Regione Piemonte, sperimentando una sezione specifica per la descrizione della situazione di lavoro.

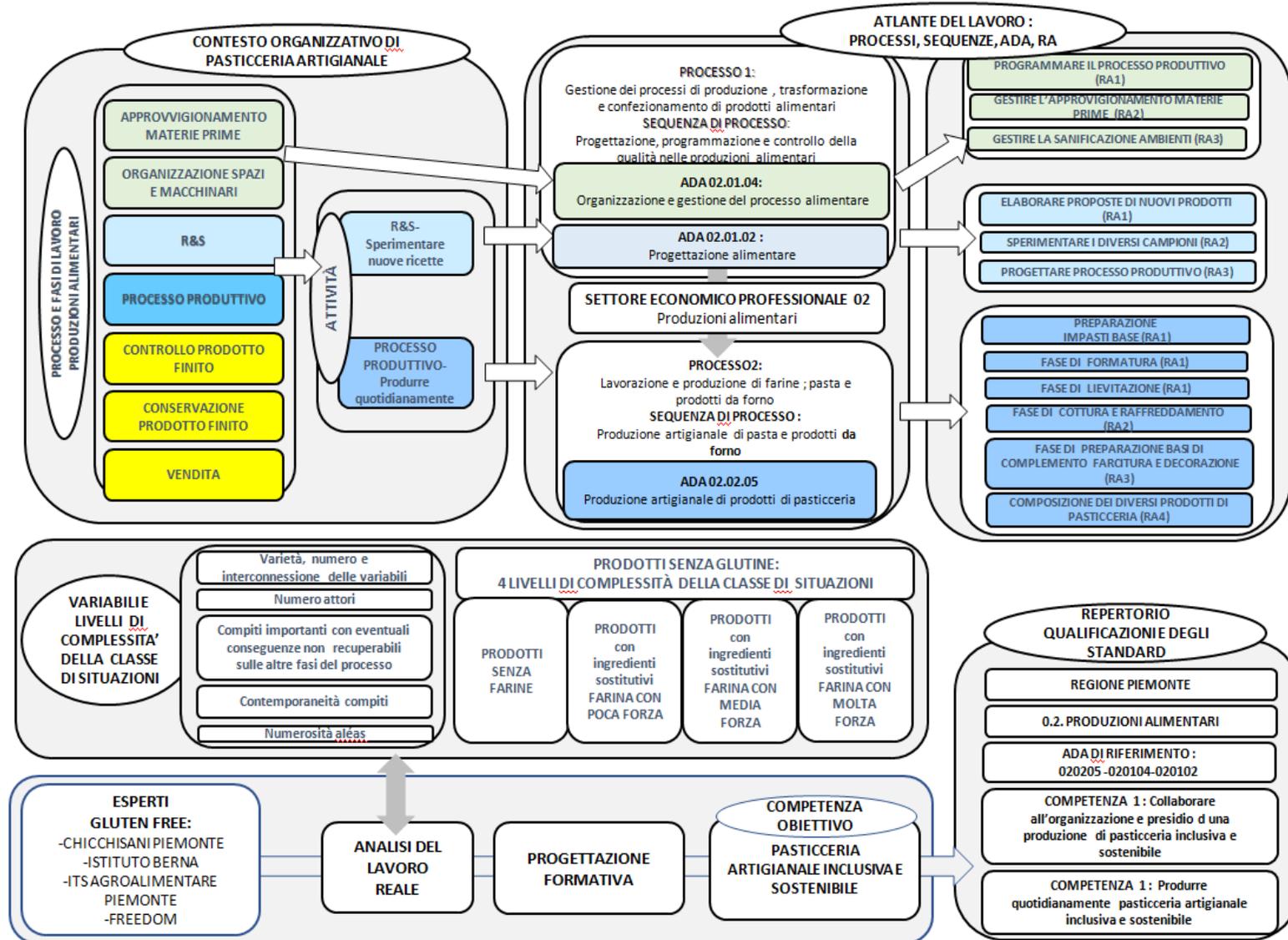
Prima fase: l'analisi del lavoro

L'analisi dei processi produttivi raccolti, grazie alle osservazioni e interviste condotte ha permesso di individuare le situazioni di lavoro per l'operatore esperto, che possono essere descritte nel loro progressivo complessificarsi in funzione di una variabile cruciale e trasversale a tutte le tipologie di prodotto: la forza delle farine utilizzate.

La progressione di complessità delle situazioni di lavoro è stata individuata grazie ad alcuni passaggi precedenti di analisi delle verbalizzazioni degli esperti relativamente alle seguenti variabili che caratterizzano il processo produttivo: "varietà, numero e interconnessione delle variabili", "numero degli attori coinvolti", "compiti con eventuali conseguenze non recuperabili nelle fasi successive", "contemporaneità dei compiti da attuare", "varietà e numerosità degli eventi improvvisi" che si possono presentare nelle diverse fasi del processo produttivo, le situazioni emblematiche individuate.

La seguente figura 6 rappresenta l'architettura della ricerca del Cantiere 1 e il suo contenuto verrà illustrato mano a mano nei prossimi paragrafi.

Fig. 6 - Il dispositivo di ricerca-intervento del Cantiere 1: relazione tra analisi del lavoro e del processo del lavoro, classi di situazioni individuate, elementi costitutivi dell'Atlante del Lavoro e del Repertorio delle qualifiche e degli standard formativi.



Le quattro situazioni professionali emblematiche individuate e articolate secondo una complessità crescente sono:

1. prodotti realizzati senza farine;
2. prodotti realizzati con ingredienti sostitutivi di farine con poca forza;
3. prodotti realizzati con ingredienti sostitutivi di farine con forza media;
4. prodotti realizzati con ingredienti sostitutivi di farine con molta forza.

La variabile “forza della farina” guida l'azione dell'operatore esperto lungo tutta la realizzazione dell'attività, portandolo ad accortezze specifiche e modalità di regolazione dell'azione sia nel compito di preparazione degli ingredienti che durante i compiti di impasto, lievitazione, porzionatura e cottura. In funzione del tipo di prodotto, inoltre, i metodi di ciascuna di queste fasi è specifica, così come i criteri e indicatori di processo e di risultato, in parte riportati nelle verbalizzazioni esemplificative delle figure sopra riportate.

Un momento decisivo dell'analisi è la **ricostruzione dei concetti organizzatori dell'azione**, concetti pragmatici e taciti che orientano l'esperto nella scelta delle azioni per la realizzazione degli obiettivi previsti dal compito. Quelli individuati sono tre:

1. **ricostruire la forza della farina**, che guida l'attività nel compito della preparazione degli ingredienti;
2. **sostenere la forza dell'impasto**, che guida l'attività durante la realizzazione dell'impasto e della lievitatura;
3. **Individuare un compromesso tra salute ed estetica**, un concetto pragmatico sovraordinato ai primi due, che guida l'operatore in tutti i compiti.

La figura 7 illustra la rappresentazione di come i concetti pragmatici organizzano l'attività dell'operatore nelle diverse situazioni di lavoro (lievitati, friabili, montati e sfogliati) nella realizzazione dei compiti. Nella figura vengono messi in evidenza anche i saperi cruciali mobilitati dall'esperto nella progressiva complessificazione delle situazioni da affrontare: se nelle situazioni più semplici (con farine a bassa e media forza) i saperi prevalenti si riferiscono ad una conoscenza base degli ingredienti e dei metodi di impasto e lievitazione, quando si affrontano le situazioni più complesse (piccoli e grandi lievitati) la conoscenza nella preparazione delle ricette e nella loro realizzazione deve essere avanzata e richiede un'alta capacità di anticipazione e regolazione delle conseguenze delle proprie azioni.

I risultati dell'analisi del lavoro sono stati poi validati da altre due pasticciere professioniste e da un tecnologo alimentare.

Con l'analisi del lavoro e con l'utilizzo dell'approccio per situazioni di lavoro viene fornito un valore aggiunto alla nozione di competenza considerando anche la capacità di combinare e mobilitare le risorse della situazione lavorativa tenendo conto della variabilità, della complessità e degli imprevisti che si possono presentare nello svolgimento dei compiti lavorativi da svolgere.

Di grande utilità per la ricerca sono state le interviste in particolare con professionista esperta, che aveva già introdotto della sua pratica un'attenzione particolare agli **aspetti di sostenibilità ambientale** legata all'uso/riuso/riciclo delle materie prime, degli strumenti all'interno delle lavorazioni, in una prospettiva di gestione degli scarti.

Inoltre gli strumenti utilizzati nell'analisi del lavoro (Osservazioni, Intervista di auto-confronto) hanno permesso di individuare alcuni **“eventi” improvvisi e non prevedibili**, che il pasticcere artigiano deve affrontare nello svolgere la sua attività quotidiana.

Fig. 7 - Rappresentazione del ruolo dei concetti organizzatori dell'azione nelle diverse situazioni di lavoro individuate

		SAPERI		COMPLESSITA' 1		COMPLESSITA' 2				SAPERI		COMPLESSITA' 3		COMPLESSITA' 4					
				FRIABILI	MONTATI	PICCOLE LIEVITAZIONI		SFOGLIATI				PICCOLE LIEVITAZIONI	SFOGLIATI	GRANDI LIEVITATI					
<p style="text-align: center;">CONCETTI ORGANIZZATORI COMPROMESSO TRA SALUTE E ESTETICA</p>	<p style="text-align: center;">RICOSTRUIRE LA FORZA DELLA FARINA</p>	<p style="text-align: center;">PREPARAZIONE DEGLI INGREDIENTI</p>	<p style="text-align: center;">CHIMICA DEGLI INGREDIENTI: SAPERI DI BASE</p>	SENZA FARINE		SOSTITUZIONE DI FARINE DEBOLI		SOSTITUZIONE DI FARINE MEDIE (ELASTICITA' MEDIA)				SOSTITUZIONE DI FARINE MEDIE (ELASTICITA' MEDIA)		SOSTITUZIONE DI FARINE FORTI (ALTA ELASTICITA')					
				MIX PREPARATO															
	<p style="text-align: center;">SOSTENERE L'IMPASTO</p>	<p style="text-align: center;">METODI DI LAVORAZIONE /CHIMICA DELLA TRASFORMAZIONE: SAPERI DI BASE+ ATTENZIONE</p>	<p style="text-align: center;">IMPASTO</p>	<p style="text-align: center;">CHIMICA DEGLI INGREDIENTI: CONOSCENZA AVANZATA</p>	NO MIX AZIONE: Combinare gli ingredienti		NO MIX						NO MIX AZIONE: combinare gli ingredienti aggiungendo addensanti per non creare impasto sabbioso (inulina/psillio, amido/farina di riso) e lievito di birra	NO MIX procedimento lungo e costoso (per il burro), alla fine si decide di non farla e di proporre qualcos'altro (es. pan di spagna)	NO MIX				
					AZIONE: Regola d'azione: Introdurre un ingrediente alla volta alla volta Riscaldare il burro per incorporare la farina ma non bruciarlo		AZIONE: Regola d'azione (albume-zucchero-tuorlo-farina)						VARIABILE ACQUA FONDAMENTALE MA E' UN PROBLEMA AZIONI: aggiungere acqua a filo per permettere all'addensante di prenderla. Amalgamare bene l'amido per evitare i grumi.		AZIONI: piegare gli strati di burro e pasta più volte tecnica portafoglio per l'alveolatura VERIFICA E REGOLAZIONE: QUANTE PIEGATURE? CONSEQUENZE POSSIBILI: - poche pieghe-non lievita, - Pieghe non uguali-lievitazione non omogenea - Troppe pieghe: lo strato tra pasta e burro si spacca	AZIONI: diversi cicli di impasto e lievitazione			
					AZIONE: Regola d'azione: raffreddare in frigo il burro per ridargli elasticità		Lievitazione fisica: uovo+farina crea gel						VERIFICA E REGOLAZIONE: Lasciar riposare l'impasto (tempi di riposo) OSSERVAZIONE: lievitazione biologica (lievito di birra): l'addensante si prende tutta l'acqua e crea palline di gel (Bollicine)		VERIFICA E REGOLAZIONE: Lasciar riposare l'impasto (tempi di riposo) OSSERVAZIONE: lievitazione fisica (aria e vapore): gli strati di pasta e burro isolano l'aria	VERIFICA E REGOLAZIONE: tempi di calore-impasto e riposo/raffreddamento-lievitazione sufficienti ma non eccessivi CONSEQUENZE POSSIBILI: massa troppo pesante che in cottura non lievita			
															AZIONI STRATEGICHE: creare porzioni Opzioni: -fare piccole pezzature per errori meno visibili;	AZIONI STRATEGICHE: per una buona lievitazione, aiutare la massa nella spinta di lievitazione Opzioni: - fare piccole porzioni - usare contenitori alti e stretti			
					VERIFICA E REGOLAZIONE: Lievitazione fisica in forno, leggero rigonfiamento AZIONE: testare la crosta con il dito-impronta RISULTATO: frolla più friabile rispetto alla tradizionale		VERIFICA E REGOLAZIONE: lievitazione fisica: il calore blocca il gel						VERIFICA E REGOLAZIONE: lievitazione fisica-leggero rigonfiamento;		VERIFICA E REGOLAZIONE: lievitazione fisica: quando la cucini, l'aria rimane imprigionata	OSSERVAZIONE: lievitazione fisica Regola d'azione: se la massa impastata è troppo pesante, non ci sono abb. Lievito e addensanti, il contenitore è grande (1kg) il calore del forno la gonfia ma poi in forno collassa. Bisogna aggiungere nell'impasto più addensanti e lievito oppure fare forme più piccole RISULTATO: se la pezzatura è piccola (500gr), si ottiene un buon risultato di lievitazione			
					LIEVITAZIONE		PORZIONATURA		COTTURA										

Seconda fase: l'ancoraggio all'Atlante del Lavoro

La fase successiva ha richiesto di agganciare i risultati dell'analisi delle situazioni di lavoro all'Atlante del lavoro e delle qualificazioni e successivamente (terza fase) alla Vetrina degli STD Professionali Piemontese.

Per farlo, l'Atlante è stato utile per ricostruire i riferimenti della modellizzazione del processo di produzione, confrontandoli con il modello produttivo emerso dall'analisi del lavoro in un piccolo laboratorio artigianale: Programmazione delle attività, Ricerca & sviluppo nuove ricette, Approvvigionamento materie prime e controllo organolettico, Produzione dei semilavorati e prodotti, Controllo qualità prodotto finito, Conservazione prodotti finiti, Vendita del prodotto finito (figura 6).

Le fasi del processo produttivo individuate sono state logicamente raccordate con il Settore economico professionale di riferimento (Agroalimentare), il Processo 02 (Produzione alimentari), le 2 Sequenze di processo "Progettazione, programmazione e controllo della qualità nelle produzioni alimentari" e "Produzione artigianale di pasta e prodotti da forno", le tre ADA relative alla "Organizzazione e gestione del processo alimentare", "Progettazione alimentare" e "Produzione artigianale di pasticceria".

La parte superiore della figura 6 illustra il processo di analisi compiuto sull'Atlante del Lavoro, dall'identificazione dei Settori Economico-Professionali (SEP), dei processi, delle sequenze di processo fino alle ADA e ai Risultati attesi. La parte inferiore mostra come l'analisi del lavoro si raccorda all'Atlante del lavoro e all'Atlante delle qualificazioni, nello specifico quelle piemontesi.

È utile sottolineare come l'elemento che consente di collegare logicamente le attività presenti nelle ADA e le competenze tecnico-professionali sia costituito dai Risultati attesi presenti nell'Atlante del lavoro.

Terza fase: la collocazione delle competenze individuate nel quadro delle Qualifiche Regionali Piemontesi

Finora ci siamo occupati di analizzare l'attività del pasticcere in situazione di lavoro "Esigenze alimentari specifiche", vedendo come l'attività si complessifica a seconda delle classi di prodotto da realizzare.

Il passaggio da attività a competenza avviene quando si individua un nucleo stabile dell'attività, lo schema, o organizzazione invariante dell'attività, composto da concetti pragmatici, prese di informazioni e inferenze, regole d'azione e autoregolazioni.

A questo punto, è necessario cominciare a descrivere la competenza, ossia l'organizzazione invariante dell'attività in termini di EQF, ossia nei termini di tipologia del compito, complessità del contesto, e livelli di responsabilità e autonomia richiesti per realizzare il compito.

Per farlo è utile condurre un'analisi comparata dei profili di competenze già presenti nella Vetrina Piemontese, al fine di evidenziare da un lato i profili già presenti, il grado di copertura delle competenze descritte rispetto alle fasi del processo produttivo di pasticceria, dall'altro di prefigurare come le competenze del "pasticcere in situazioni di esigenze alimentari speciali" si possono collocare tra quelle già delineate, in una logica di progressione equilibrata della competenza da formare.

Come si nota dalla figura 8, infatti, con il crescere dell'EQF, dal 2 al 5, non solo aumentano i compiti per coprire progressivamente le diverse fasi produttive, ma aumenta anche la complessità delle situazioni che il profilo professionale deve affrontare per ciascun compito all'interno della singola fase produttiva.

Di conseguenza, anche la competenza che deve possedere il profilo oggetto della ricerca per affrontare classi di situazioni di lavoro più complesse aumenta: il numero di variabili da affrontare, le condizioni di lavoro, gli obiettivi sempre più alti richiedono che la persona si costruisca un patrimonio cognitivo di saperi complessi capaci di prevenire, anticipare, regolare le situazioni problematiche che si possono presentare.

Dal punto di vista formativo, la competenza da sviluppare potrebbe configurarsi come obiettivo di specializzazione per un profilo professionale già in possesso della qualifica di operatore o tecnico, quindi in possesso di un EQF 3-4. Tale profilo può lavorare in un ristorante o pasticceria di alto livello che prepara anche prodotti per consumatori con esigenze alimentari speciali. A livello 4 EQF, inoltre, il profilo assume anche il compito di gestire gli aspetti legati alla certificazione alimentare, che rappresenta uno degli aspetti rilevanti dello sviluppo delle professionalità nel settore agroalimentare emersi dall'approfondimento monografico condotto da IRES Piemonte (Vernoni, 2022).

Nella denominazione della Competenza Obiettivo si decide di sottolineare il carattere di inclusività (per permettere a target che di solito non possono accedere a certi prodotti di pasticceria a causa dei loro problemi di salute) e di sostenibilità ambientale (con un'attenzione al consumo e al riciclo dei materiali, strumenti, lavorazioni, gestione degli scarti).

La definizione della Competenza Obiettivo "Pasticceria inclusiva e sostenibile", all'interno di un percorso formativo di 80/100 ore, permetterebbe ad un profilo in possesso di un titolo EQF 4, o di un EQF3 con la certificazione delle esperienze di lavoro, di accedere ad un percorso di specializzazione per imparare da un lato a realizzare ricette di pasticceria con i 4 livelli di complessità crescenti (senza farine, con sostituzione di farine deboli, con sostituzione di farine medie, con sostituzione di farine forti) per persone con esigenze alimentari speciali e con un rispetto alla sostenibilità ambientale ed economica del processo; dall'altro a collaborare con altri professionisti (medici, associazioni di consumatori, dietologi, tecnologi alimentari).

Fig. 8 - Contenuti formativi in funzione della progressione dell'EQF delle qualifiche e della copertura dei compiti nelle diverse fasi produttive: in rosso i contenuti formativi distintivi della Competenza Obiettivo individuata.

	Acquisto materie prime	Gestione di spazi e strumenti	R&S	Produzione ordinaria	Controllo finale del prodotto	Conservazione del prodotto finito	Vendita
EQF 2 Addetto produzioni alimentari IND. Pasticceria IEPF				Eeguire ricette semplici (Frolle, montati creme, meringhe)			
EQF 3- OPERATORE DI PASTICCERIA				Eeguire ricette (Frolle, montati creme, meringhe, piccoli lievitati)			Curare la vetrina
EQF 3 OPERATORE PRODUZIONE ALIMENTARE IND. Pasticceria IEPF	Preparare			Eeguire ricette (Frolle, montati creme, meringhe, piccoli lievitati)			
EQF 4 TECNICO DI PRODUZIONE ALIMENTARE IND.. Pasticceria IEPF	Controllo differenziazione, catalogazione	Approntare curare e mantenere	Collabora elaborazione di nuove ricette	Realizzare ricette in autonomia (Frolle, montati lievitati, sfogliati)		Etichettatura e confezionamento	
EQF 4- PASTICCERIA INCLUSIVA (80-100h)	Scelta, Controllo differenziazione, catalogazione	Approntare curare e mantenere, garantire		Realizzare ricette EAS complessità 1-4 -con MIX preparati in autonomia, -con aiuto se NO MIX			
EQF 5- PASTRY CHEF	Scelta, Controllo differenziazione, catalogazione	Pianificare, coordinare	Sperimentazione di nuove ricette con la collaborazione di professionisti	Realizzare ricette EAS complessità 1-4 NO MIX, IN AUTONOMIA		Etichettatura e confezionamento	Curare la presentazione

Quarta fase: la descrizione della Competenza Obiettivo “Pasticceria inclusiva e sostenibile”

Di seguito viene presentata la descrizione della Competenza Obiettivo individuata “Pasticceria inclusiva e sostenibile”, secondo il format regionale. La competenza Obiettivo comprende al suo interno due competenze professionali e alcune competenze trasversali. Il format utilizzato per la descrizione è stato leggermente modificato per permettere di descrivere le situazioni di lavoro che caratterizzano l'esercizio di queste competenze.

Inoltre, la descrizione delle abilità minime e delle conoscenze essenziali ha un livello di dettaglio maggiore rispetto a quello dei descrittivi regionali piemontesi. Il presente strumento è un prodotto che trova la sua ottimale collocazione in una fase intermedia rispetto agli usi istituzionali regionali e agli usi professionali delle agenzie formative.

Denominazione	Pasticceria artigianale inclusiva e sostenibile
Edizione	2023
Indirizzi	Corso di specializzazione in pasticceria inclusiva e sostenibile
Professioni NUP/Istat correlate	6.5.1.3.1 - Pasticcieri e cioccolatai
Attività economiche di riferimento: ATECO 2007/ISTAT	10.71.20 - Produzione di pasticceria fresca 10.72.00 - Produzione di fette biscottate, biscotti; prodotti di pasticceria conservati 10.89.09 - Produzione di altri prodotti alimentari
Area professionale	AGRO-ALIMENTARE
Sotto area professionale	Produzioni Alimentari
Settore economico professionale SEP	02
Integrazione della competenza obiettivo nella Filiera formativa	IVC da EQF 4 o EQF 3 con esperienza Possibile riconoscimento di crediti per l'inserimento in EQF 5 -ITS Agroalimentare Pastry Chef
DESCRIZIONE DELLA FIGURA NELLA SITUAZIONE DI LAVORO	
Obiettivi professionali	La figura che si specializza in pasticceria inclusiva e sostenibile produce per una clientela con esigenze alimentari particolari, con intolleranze alimentari diabetiche, i celiaci, persone allergiche, vegani che ricercano un'alimentazione apposita, priva di alcuni ingredienti. L'obiettivo del suo lavoro è la produzione e la vendita di un prodotto con caratteristiche sicure per queste categorie di clienti.
Il contesto di lavoro	Il contesto di lavoro è il laboratorio artigianale connesso a un negozio/bar, che si differenzia dalla produzione industriale per una serie di compiti e di condizioni di lavoro. L'organizzazione del lavoro varia in funzione dell'organizzazione del lavoro del laboratorio e del suo business, se cioè si dedica a un territorio locale, oppure se prevede il delivery altrove. L'organizzazione del lavoro prevede la collaborazione con altri attori: interni , quali il datore di lavoro (EQF 5 nel caso vi siano più operatori da coordinare), altri pasticceri impegnati nelle diverse linee di produzione, addetti alla pasticceria e banconieri/camerieri del negozio (nel caso ci siano, sono loro a curare la vetrina), attori che curano gli aspetti amministrativi e fiscali; esterni , quali: esperti nelle tecnologie alimentari che possono supportare come consulenti l'impostazione del processo produttivo, l'acquisto e la programmazione delle macchine, la messa a punto di nuove ricette con situazioni alimentari

	<p>particolari, fornitori (aziende produttrici di farine speciali), altri esperti (tecnici AIC, medici competenti).</p> <p>La presenza di un negozio implica compiti di cura dell'esposizione e la produzione del prodotto per la vendita, oltre che l'informazione puntuale rispetto al tracciamento degli ingredienti e alle condizioni di sicurezza per la consumazione del prodotto.</p>
Tipi di prodotti e servizi	<p>I prodotti sono in genere freschi, prodotti quotidianamente, non richiedono conservazione che rientrano in 4 tipi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - frollati: biscotti, crostate, paste da banco, torte da forno; - montati: pan di Spagna, bisquit,... - piccoli (brioches) e grandi lievitati (panettoni, pan d'oro, colombe GF,...), - sfogliati: croissants, torte millefoglie. <p>È necessario garantire l'assicurazione qualità, la certificazione HACCP e la pulizia e sanificazione degli ambienti prevista dalla certificazione AIC.</p>
Compiti e livelli di responsabilità e autonomia richiesti	<p>La figura interviene con autonomia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nell'approvvigionamento e stoccaggio delle materie prime e nel controllo, categorizzazione e catalogazione della qualità organolettica; - nella manutenzione ordinaria di spazi e strumenti, utensili e attrezzature, nel monitoraggio delle attività di sanificazione e di igienizzazione degli ambienti; - nel processo di produzione di prodotti di pasticceria inclusiva adottando un approccio realizzativo SENZA INGREDIENTI che possano creare problemi fastidiosi, alterazioni (senza latte, foodmap, gomme, lieviti, destrosio, glutine), realizzando ricette con mix di ingredienti diversi (senza farine, ingredienti che sostituiscano farine di debole, media, grande forza) e con lavorazioni diverse in funzione della tipologia di prodotto da realizzare; - nel monitoraggio e verifica dei risultati di produzione in rapporto agli standard di qualità e nel rispetto della normativa di igiene. <p>La figura interviene inoltre nel quadro di azione stabilito e delle specifiche assegnate, collaborando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - alla definizione delle esigenze di acquisto di materie prime e semilavorati; - all'organizzazione e al presidio di un processo sostenibile di produzione di pasticceria; - all'elaborazione di proposte di nuovi prodotti, - all'individuazione di soluzioni di miglioramento organizzativo-lavorativo. <p>La specializzazione in pasticceria inclusiva e sostenibile permette di trovare occupazione in diversi ambiti della ristorazione commerciale e collettiva: panetterie, pasticcerie, pizzerie, hotel, ristoranti, catering e reparti di panetteria/pasticceria della grande distribuzione.</p>
Processi di lavoro caratterizzanti la competenza obiettivo	<p>Processo: gestione dei processi di produzione, trasformazione e confezionamento di prodotti alimentari.</p> <p>Sequenza di processo: progettazione, programmazione e controllo della qualità nelle produzioni alimentari.</p> <p>Processo: lavorazione e produzione di farine, pasta e prodotti da forno.</p> <p>Sequenza di processo: produzione artigianale di pasticceria e prodotti da forno.</p>
PROCESSO DI LAVORO	COMPETENZE
ATTIVITÀ	
ADA 02.01.04: Organizzazione e gestione del processo produttivo	1. Collaborare all'organizzazione e presidio di una produzione sostenibile di pasticceria inclusiva
ADA 02.01.02: Progettazione alimentare	
ADA 02.02.05: Produzione artigianale di prodotti di pasticceria	2. Produrre artigianalmente linee di prodotti di pasticceria quotidiani per esigenze alimentari particolari
Durata del corso : 80-100 ore	
PREREQUISITI COMPETENZE	

<ol style="list-style-type: none"> 1. Saper realizzare tutte le linee di prodotti con farina e metodi di pasticceria tradizionale. 2. Saper agire sulle varianti di: forma, dimensione, struttura (le consistenze): montato (pan di spagna, sacker), friabile (pasta frolla, crumble), cremoso, colloso (beignet), sfogliato; abbinamenti di gusti e consistenze (es. cremoso/acido), valorizzando la componente scenico-visiva 3. Saper lavorare con velocità e precisione più prodotti e semilavorati contemporaneamente 	
COMPETENZA 1 Titolo: Collaborare all'organizzazione e al presidio di una produzione sostenibile di pasticceria inclusiva Descrizione: Sulla base del piano di produzione e della disponibilità di risorse (personale, attrezzature, materie prime) il profilo collabora all'organizzazione del laboratorio/cucina, alla gestione del processo di approvvigionamento/produzione di prodotti di pasticceria inclusiva rispettando gli standard di qualità, gusto e sicurezza richiesta dalle norme di sicurezza in vigore, con un'attenzione alla sostenibilità di materiali, strumenti, lavorazioni, gestione degli scarti.	
ABILITÀ MINIME <ol style="list-style-type: none"> 1. Prevedere l'acquisto di materie prime in funzione della qualità organolettica, del costo economico e del tipo di prodotto da realizzare. 2. Collaborare all'ottimizzazione organizzativa del laboratorio/cucina secondo le esigenze di produzione e di sostenibilità organizzativa. 3. Gestire gli scarti sulla base dei diversi tipi di materie prime e secondo quanto previsto dalle norme, in una logica di sostenibilità. 4. Gestire gli eventi non programmabili emergenti dalla produzione (rottture strumenti, temperature del locale). 5. Assicurare la sicurezza del processo di produzione alimentare e degli ambienti di lavoro. 	CONOSCENZE ESSENZIALI <ol style="list-style-type: none"> 1. Modelli organizzativi di un laboratorio/cucina gluten free. 2. Certificazioni Gluten free "Spiga barrata AIC": sicurezza alimentare nei processi produttivi e nel prodotto finito, ICEA (Istituto per la Certificazione Etica e Ambientale). 3. Norme Gluten free regionali, nazionali, comunitarie. 4. Costi e qualità delle materie prime nei vari periodi dell'anno. 5. Tecniche di riciclo dei contenitori (es. sacchetti bio e di carta) delle materie prime. 6. Tecniche di rimodulazione delle ricette in funzione degli ingredienti a disposizione e dei risultati finali (ricette con basi uguali e differenziazione in fase finale). 7. Tecniche di gestione sostenibile del magazzino (riduzione dei tempi di stoccaggio, acquisto al bisogno). 8. Tecniche di ottimizzazione dei processi produttivi. 9. Gestione della sostenibilità alimentare: riciclo e smaltimento degli scarti. 10. App per la delivery degli scarti
COMPETENZA 2 Titolo: Produrre quotidianamente pasticceria inclusiva in modalità artigianale Descrizione: Sulla base di specifiche ricette realizzare prodotti artigianali di pasticceria inclusiva (frollati, montati, lievitati e sfogliati) utilizzando materie prime (mix di farine, amidi, fibre, additivi, addensanti), semilavorati, attrezzature e applicando le tecniche di lavorazione appropriate in grado di compensare l'assenza di maglia glutinica, e assicurare la buona riuscita del prodotto, gradevole esteticamente e che non produca infiammazioni e danni alla salute.	
ABILITÀ MINIME <ol style="list-style-type: none"> 1. Scegliere e dosare il mix di ingredienti necessari per realizzare i 4 tipi di prodotti inclusivi. 2. Applicare metodi e tecniche di lavorazione di prodotti inclusivi (gesti specifici per l'amalgama di farine, amidi con poca forza). 3. Adottare le precauzioni necessarie ad evitare la contaminazione incrociata degli alimenti nel laboratorio. 4. Applicare tecniche di conservazione degli impasti di base e dei prodotti finiti con esigenze alimentari speciali. 5. Eseguire il ri-bilanciamento di ricette esistenti con la consulenza di un tecnologo. 6. Realizzare nuove ricette con la consulenza di un tecnologo e di altre figure coinvolte (consulenti AIC...). 	CONOSCENZE ESSENZIALI <ol style="list-style-type: none"> 1. Intolleranze e allergie alimentari: celiachia, sensibilità al glutine, lattosio, lieviti, destrosio. 2. Proprietà merceologiche e organolettiche di materie prime gluten-free: farine gluten-free, fibre, additivi, addensanti. 3. Ricette regolamentate (es. panettone con margarina non è possibile), vincoli realizzativi legati a ingredienti compensativi. 4. Tipi e modalità di contaminazione incrociata degli alimenti con glutine. 5. Modalità di uso di tecnologie di prodotto (planetaria, frigo, abbattitori, ...) e di processo (4.0) con farine a bassa forza; 6. Trucchi e astuzie per la migliore efficacia della compensazione delle materie prime.

	<p>7. Tecniche e trucchi di lavorazione di impasto, formatura, lievitazione, cottura, con ingredienti compensativi o senza alcuni ingredienti (burro, lattosio, glutine), differenze con le tecniche tradizionali (es. uso di carta oleata riciclabile per lavorare un impasto delicato).</p> <p>8. Sistemi di conservazione di materie prime alimentari, impasti e prodotti inclusivi finiti.</p> <p>9. Tipologie di additivi chimici, naturali e loro resa, chimica delle farine.</p> <p>10. Tecniche di riformulazione e ribilanciamento ricette.</p>
COMPETENZE TRASVERSALI	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Collaborare in gruppo (con responsabile di produzione, colleghi impegnati su altre linee, addetti aiuto pasticceri, banconieri e camerieri; tecnici AIC, esperti tecnologi, medici gastroenterologi). 2. Lavorare per obiettivi e in tempi ristretti (multitasking). 3. Comunicare con interlocutori aventi funzioni, professioni e competenze diverse. 4. Creare combinando ingredienti, lavorando semilavorati con ingredienti compensativi, decorando prodotti inclusivi esteticamente imperfetti. 5. Intraprendere iniziative in caso di eventi imprevisti (es. carenza di scorte di magazzino). 6. Muoversi flessibilmente e velocemente tra diverse linee di prodotto e le fasi realizzative. 	

CAPITOLO 4

LE COMPETENZE LEGATE AL CONFEZIONAMENTO, FOOD DELIVERY, TAKE AWAY E MEAL KIT DELIVERY

I PARTECIPANTI ALLA RICERCA

Sono stati indagati tre tipi di realtà ristorative diverse:

1. un fornitore di servizi e prodotti Food Delivery (FD), MAMMT, Piattaforma per il Food Delivery di Torino², una originale organizzazione medio- piccola di Food Delivery, MAMMT, e tre realtà di ristorazione, partner di Mammt
 - Osteria “La Cicchetteria” di Torino
 - Dark Kitchen³ “4foodies” di Torino
2. una di Meal kit Delivery (MK): la Dark Kitchen “Posto@tavola” di Torino, anch’essa partner di Mammt.
3. una di Take Away (TA), il Ristorante “Le ali del Gabbiano”⁴ di Mestre Venezia selezionato dalla guida Michelin 2023 e il suo fornitore di confezioni per il Take Away/Food Delivery, CHS Group, fornitore di servizi e prodotti professionali per il mondo dell’ospitalità

LE FASI E I RISULTATI DELLA RICERCA

La ricerca è stata realizzata attraverso quattro fasi progressive di indagine, che vengono rappresentate nella figura 9 e di seguito riassunte:

1. Una prima fase di analisi di lavoro per l’identificazione e l’esplicitazione sia delle classi di situazioni di lavoro riferite al Food Delivery, Take Away e Meal Kit Delivery, che dei saperi esperti legati all’attività specifica (concetti organizzatori dell’attività, inferenze, regole d’azione, forme di autoregolazione dell’attività).
2. Una seconda fase di raccordo con l’Atlante del lavoro, in particolare con i Settori Economico-professionali di riferimento, le Aree di Attività coerenti con il profilo professionale indagato e i Risultati attesi.
3. La terza fase ha visto lo studio comparato delle qualifiche presenti nella Vetrina della Regione Piemonte e le qualifiche presenti nei Repertori Regionali di altre regioni italiane al fine di decidere se, i contenuti competenziali emersi dall’analisi del lavoro, possano essere formulati come integrativi di un profilo professionale già presente, come specializzazione aggiuntiva (una Competenza Obiettivo) o come profilo professionale completamente nuovo.
4. La quarta ed ultima fase si è centrata sulla progettazione e descrizione della soluzione prescelta nella terza fase, in questo caso della Competenza Obiettivo “Preparazione

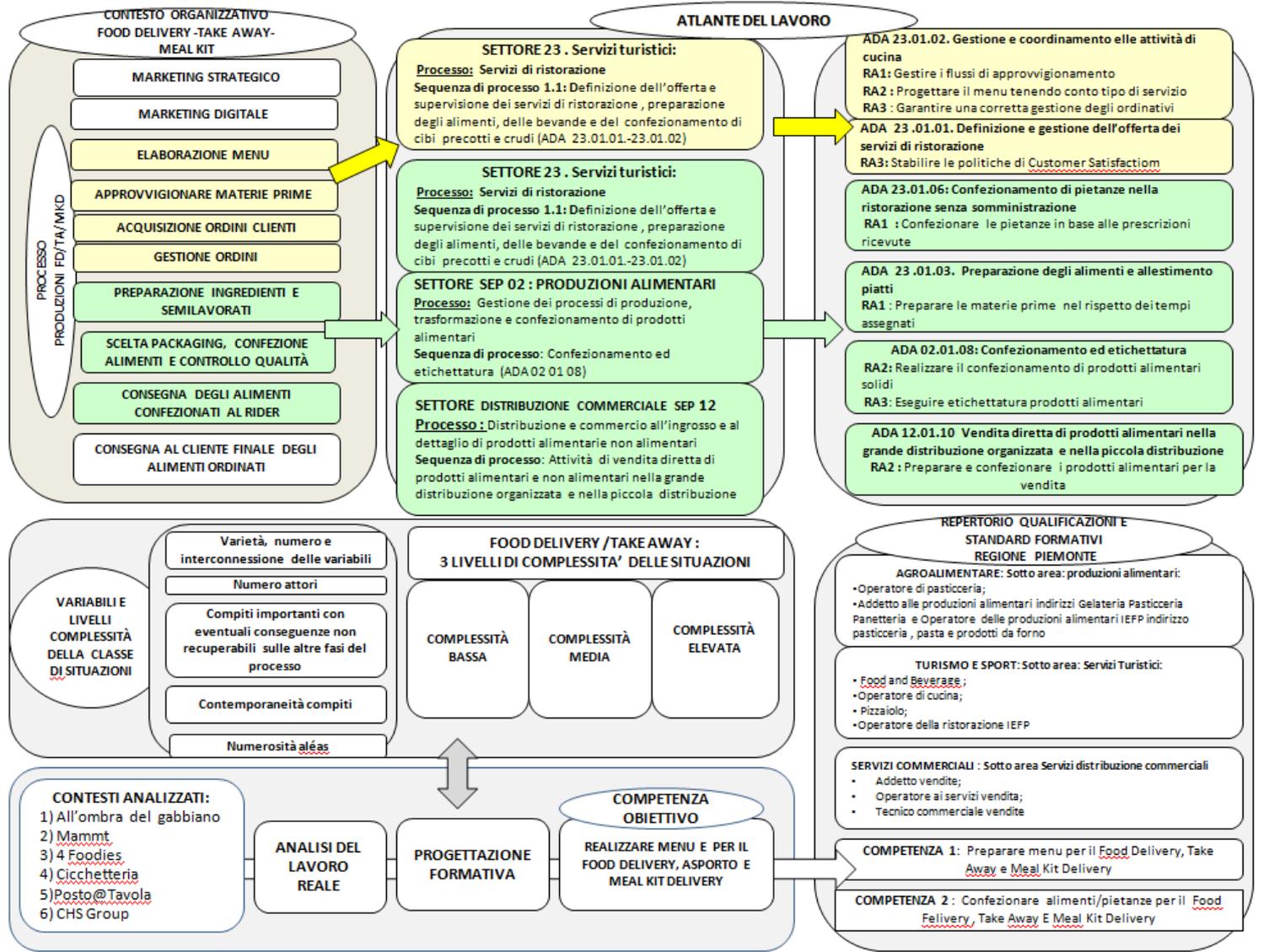
² [Mammt | Pausa pranzo a domicilio \(mammtfood.it\)](https://mammt.it)

³ Le dark kitchen, conosciute anche come virtual kitchen, cloud kitchen o ghost kitchen, sono cucine indipendenti, non appartenenti a uno specifico ristorante, che preparano pietanze destinate esclusivamente al delivery.

⁴ <https://guide.michelin.com/it/it/veneto/mestre/ristorante/all-ombra-del-gabbiano>

Menù e confezionamento nel Food Delivery, Take Away e Meal Kit Delivery". Tale Competenza Obiettivo risulta composta da due competenze, che vengono descritte prendendo come riferimento lo standard della Regione Piemonte e sperimentando l'introduzione di una sezione specifica per un approfondimento della situazione di lavoro a cui si riferiscono.

Fig. 9 - Il dispositivo di ricerca-intervento: relazione tra analisi del lavoro e del processo lavorativo FD, identificazione delle classi di situazioni di lavoro, degli elementi costitutivi dell'Atlante del Lavoro e del Repertorio delle qualifiche e degli standard formativi.



I risultati dell'analisi del lavoro

I risultati dell'analisi del lavoro sono stati formalizzati in tre figure (Fig. 10, 11, 12) di seguito presentate, che illustrano rispettivamente:

- le configurazioni di variabili riscontrate nelle quattro situazioni di lavoro analizzate,
- le variabili che i diversi attori devono saper gestire nelle diverse situazioni di lavoro,

- una proposta di progressione formativa e didattica basata sulla progressiva complessità delle situazioni di lavoro da apprendere.

La prima figura (Fig. 10) illustra come gli operatori delle quattro realtà intervistate organizzano il proprio lavoro per raggiungere gli obiettivi attesi.

A seconda dell'organizzazione del lavoro incontrata nei contesti ristorativi analizzati si possono trovare infatti diverse configurazioni di ruoli:

- Il gestore può essere anche cuoco/preparatore delle pietanze, confezionatore e imbustatore, gestendo la maggior parte delle attività dall'interpretazione dell'ordine al confezionamento e controllo degli alimenti (Posto@tavola).
- Vi possono essere due ruoli, gestore e cuoco/preparatore delle pietanze, che si dividono i compiti del confezionamento e imbustatura, mentre il gestore mantiene i compiti relativi alla gestione e al pagamento dell'ordine, del rapporto con il rider (4Foodies e All'ombra del gabbiano).
- Vi possono essere infine tre ruoli, gestore, cuoco/preparatore delle pietanze e confezionatore-imbustatore dove il compito del confezionamento è assegnato all'imbustatore. Un approfondimento utile riguarda gli imprevisti, che possono verificarsi lungo tutto il processo. Per un'analisi mirata delle variabili nelle quattro situazioni di lavoro si veda la seconda figura (La Cicchetteria).

La figura illustra nella prima colonna i due concetti pragmatici individuati, nella seconda le variabili implicate e osservate, nella terza i compiti lavorativi a cui si riferiscono. Nelle colonne successive i contesti ristorativi e organizzativi in cui sono state rilevate nel loro valore specifico.

Questa prima tabella è utile sia per procedere al raccordo con l'Atlante del lavoro, in particolare con i Risultati attesi, ADA, Sequenze, Processi, Settori Economico Professionali considerati, sia per la definizione dei contenuti della Competenza Obiettivo.

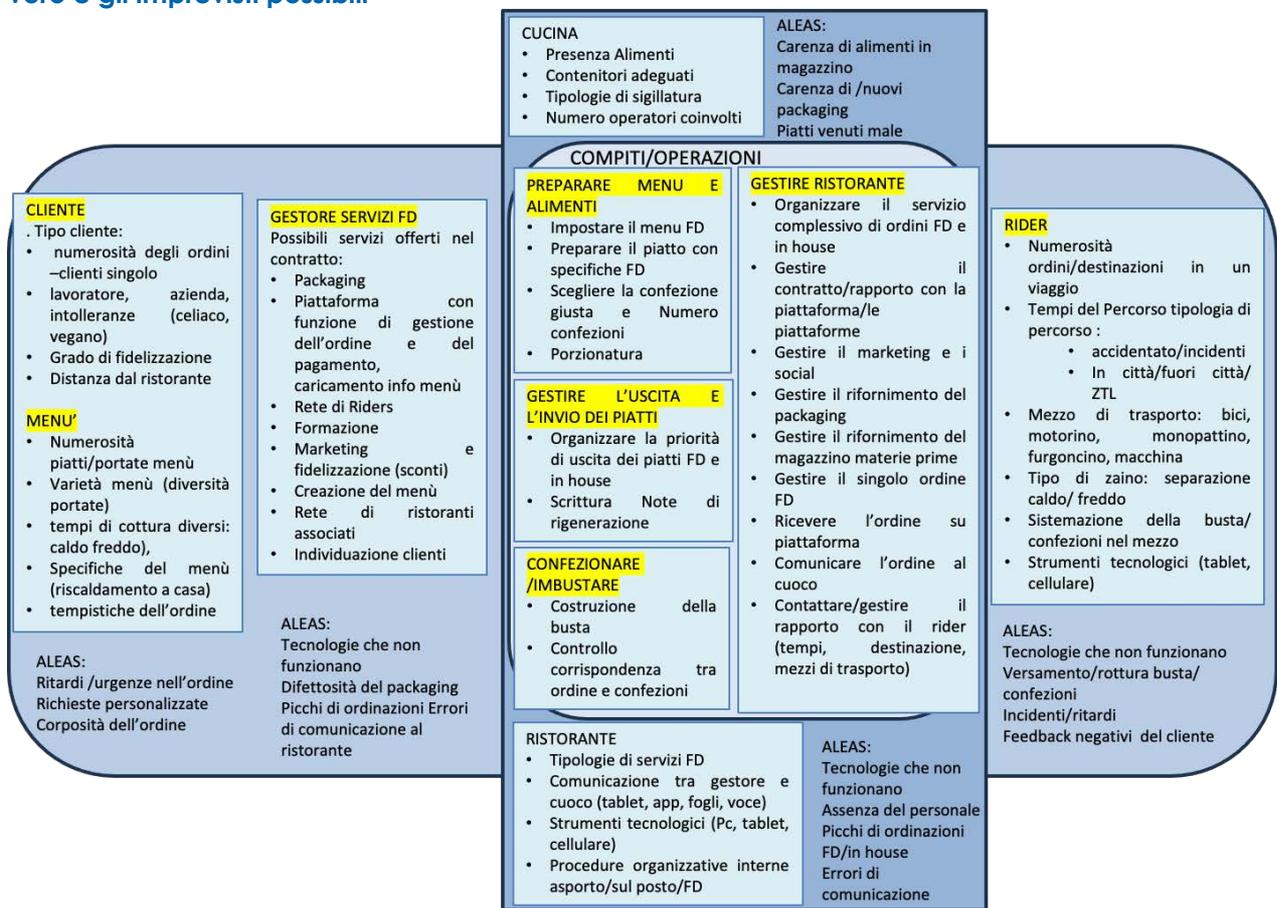
Fig. 10 - L'attività degli operatori: le variabili in gioco nelle situazioni e i concetti organizzatori dell'attività

Concetti organizzatori dell'azione	Variabili implicate	Compiti collegati/ricadute su compiti successivi	Posto@tavola	All'ombra del gabbiano	La cicchetteria	4Foodies
Gusto ed estetica del piatto «Come al ristorante»	Intenzioni del cliente	Intero processo	Meal kit per esperienza Food delivery per consumazione immediata	Asporto per consumazione immediata o dilazionata	Food delivery per consumazione immediata	Food delivery per consumazione immediata
	Richieste specifiche delle cliente	Ricezione ordine	Attenzione alle varianti	A monte i piatti sono tutti GF Attenzione alle varianti	Attenzione alle varianti	Attenzione alle varianti
	Tipologia di menù	Intero processo	Opzioni fisse di menu gourmet per occasioni speciali	Menù fisso	Menù settimanale assegnato, menù personalizzato	Menù assegnato, menù personalizzato
	tecniche di Impiattamento/dimensione del contenitore (quantità, distribuzione)	Porzionatura	Tutorial per l'impiattamento	Attenzione all'estetica e alla distribuzione del cibo nella confezione	Grandi quantitativi Poca attenzione all'estetica Linee guida del FD service	Linee guida del FD service Attenzione all'estetica e guarnizione
	indicazioni per il cliente	Post porzionatura	Meal kit con tutorial scritto per la composizione e impiattamento	Note per rigenerazione il piatto	Note di consegna del menù ordinato	Note di consegna con menù ordinato
Corrispondenza tra ordine in arrivo al ristorante e busta giunta a destinazione	Accoppiamento pietanze con i contenitori e metodi di conservazione	Confezionamento	Tutti i cibi in sottovuoto	Accoppiamento stabile con una varietà di contenitori prefissati	Accoppiamento variabile con varietà di contenitori prefissati	Accoppiamento variabile con varietà di contenitori prefissati
	Visibilità alimento nei contenitori	Confezionamento	Confezione trasparente sottovuoto	Tappo trasparente Codifica assegnata dei contenitori	Tappo trasparente Codifica assegnata dei contenitori	Tappo trasparente Codifica assegnata dei contenitori
	Varietà di pietanze/numerosità di contenitori/per ordine e busta	Confezionamento e imbustamento	contenitori /dimensioni simili nella busta	Contenitori di diverso formato con pietanze dello stesso genere in una o più buste	Contenitori di diverso formato, con pietanze di genere diverso in più buste	
	Proprietà di sigillatura e impiattatura del contenitore (ermeticità, termoregolazione, ancoraggio)	Confezionamento	Semilavorati confezionati separatamente	Ermetico solo per liquidi, ancoraggio delle pietanze	Tutti e tre ermetici, non impilabili con incastro	Tutti e tre ermetici, non impilabili con incastro

La seconda figura (Fig. 11) è una rielaborazione e astrazione della figura precedente: si tralascia la specificazione delle realtà osservate e si enucleano le variabili che compongono le situazioni di lavoro. Emerge come lungo tutto il processo di lavoro (ordine del cliente, trasmissione alla piattaforma, smistamento ordine al cuoco, preparazione del piatto, confezionamento e imbustamento, consegna al rider) si alternino diversi attori coinvolti (cliente, gestore service FD, gestore-cuoco-confezionatore/imbustatore, rider) e si attraversino diversi contesti (casa, piattaforma, ristorante, cucina, trasporto).

Questa figura è utile per perimetrare la progettazione dei repertori di Competenze, attribuendoli ai diversi profili o progettando Competenze Obiettivo trasversali a più profili e a più ruoli organizzativi.

Fig. 11 - Il processo di lavoro, gli attori coinvolti, le variabili che determinano le situazioni di lavoro e gli imprevisti possibili



La terza figura (Fig.12) illustra una possibile progressione formativa in funzione della complessità progressiva delle variabili che compongono la situazione di lavoro. Questa tabella è utile ai formatori delle agenzie formative per la progettazione formativa e didattica delle competenze indicate nella Competenza Obiettivo. Le prime colonne sono identiche alle prime colonne della figura 10, questa volta seguite però da una rielaborazione dei compiti osservati per indicarne il livello di complessità. Si distingue una complessità bassa quando ad esempio se il cliente intende compiere una consumazione immediata della pietanza tramite delivery o asporto, non ha bisogno né di riscaldarla né di rigenerarla e non sono necessarie quindi note o tutorial. La

complessità aumenta quando invece il consumatore vuole anche vivere l'esperienza di chef a casa propria, e quindi necessita di un tutorial che lo aiuti a ricostruire il piatto a partire da semi-lavorati. La preparazione di note di consumazione o di un tutorial richiede delle abilità specifiche e delle conoscenze di complessità differente.

Fig. 12 - La progressione formativa e didattica in funzione della progressiva complessificazione delle situazioni di apprendimento e di lavoro

Concetti organizzatori dell'azione	Variabili implicate	Compiti collegati/ricaduta su compiti successivi	Complessità 1 BASSA	Complessità 2 MEDIA	Complessità 3 ALTA
Gusto ed estetica del piatto «Come al ristorante»	Intenzioni del cliente	Intero processo	Consumazione immediata	Consumazione non immediata	Meal Kit: Creazione del piatto a casa, come al ristorante
	Richieste specifiche dei clienti (esigenze alimentari speciali, varianti dell'ordine)	Ricezione ordine	No ascolto richieste e varianti	Tipologie predefinite di varianti possibili	Ascolto delle richieste varianti del cliente
	Tipologia di menù	Intero processo	Menù fisso	Menù variabile /settimanale o per festività	Menù personalizzato
	Tecniche di Impiattamento/dimensione e tipologia di contenitore	Porzionatura	Contenitori standard per tutte le tipologie di pietanze	Contenitori di diverso formato standard per macro-tipologie di pietanza	Scelta di contenitori con dimensioni proporzionate alla quantità e forma della pietanza
	Indicazioni per il cliente	Post-porzionatura	Note di consegna	Note di rigenerazione	Tutorial per la cottura e impiattamento
Corrispondenza tra ordine in arrivo al ristorante e busta giunta a destinazione	Accoppiamento pietanza/ contenitori	Porzionatura, confezionamento	Pochi contenitori (liquidi, porzioni medie/abbondanti) predefinite dal service FD e std	Contenitori predefiniti scelte dal cuoco-gestore	Diversi contenitori in funzione del piatto, scelte dal cuoco-gestore
	Visibilità alimenti nei contenitori	Confezionamento	Riconoscibilità della pietanza confezionata	Riconoscimento parziale della pietanza (vapore e pietanze con ingredienti simili)	Etichettatura con informazioni su ingredienti Non riconoscibilità della pietanza o semilavorato confezionata
	Varietà di pietanze/numerosità di contenitori/per ordine e busta	Confezionamento e imbustamento	Contenitori /dimensioni simili nella busta	Contenitori di diverso formato con pietanze dello stesso genere in una o più buste	Contenitori di diverso formato, con pietanze di genere diverso in più buste
	Proprietà di sigillatura e impilatura del contenitore (ermeticità, termoregolazione, ancoraggio)	Confezionamento e imbustamento	Busta di diverso formato, secondo il numero di confezioni, buona sigillatura e impilabilità stabile delle confezioni	Buste standard con contenitori però impilabili stabilmente	Buste o box standard larghe, presenza di buste, le confezioni rischiano di cadere, sigillatura non stabilizzata

Seconda fase: l'ancoraggio con l'Atlante del Lavoro

A partire da questa fase, l'attenzione viene focalizzata sull'identificazione dei due compiti su cui si è concentrata l'analisi delle situazioni di lavoro. Nella quarta fase essi saranno il punto di partenza per la progettazione dei descrittivi delle competenze che costituiranno la Competenza Obiettivo⁵:

- Il compito di "Preparare menù per l'Asporto, il Food Delivery e il Meal Kit Delivery", che afferisce alla figura del Cuoco, tecnico di Cucina EQF 4
- Il compito di "Confezionamento e imbustamento".

Per quanto riguarda il primo compito, l'ancoraggio con l'Atlante del lavoro individuato è il seguente:

Settore Economico produttivo "Turismo", SEP 23, con un processo e sequenza di processo. Il processo è quello dei servizi di ristorazione. La sequenza di processo è rappresentata dalla:

⁵ Vengono in questa sede tralasciate le competenze legate alla gestione e al coordinamento del processo di Food Delivery che, per quanto rilevanti, non entravano nell'oggetto della presente ricerca.

definizione dell'offerta e supervisione del servizio di ristorazione, preparazione degli alimenti e delle bevande e confezionamento di cibi precotti o crudi.

Per quanto riguarda il secondo compito, l'ancoraggio con l'Atlante del lavoro individuato è a due settori:

Settore Economico Produttivo "Agroalimentare", SEP 02, con un processo e una sequenza di processo. Il processo è dato da: gestione dei processi di produzione, trasformazione e confezionamento di prodotti alimentari. La sequenza di processo è costituita da: confezionamento ed etichettatura.

Settore Economico-Produttivo "Servizi di distribuzione Commerciale", SEP 12, con un processo e una sequenza. Il processo è quello della distribuzione e commercio all'ingrosso e al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari. La sequenza di processo è descritta come attività di vendita diretta specializzata di prodotti alimentari e non alimentari nella grande distribuzione organizzata e nella piccola distribuzione.

Terza fase: l'aggancio con le Qualifiche Regionali

La terza fase ha visto lo studio comparato delle qualifiche presenti nella Vetrina della Regione Piemonte e le qualifiche presenti nei Repertori Regionali di altre regioni italiane al fine di decidere se, i contenuti competenziali emersi dall'analisi del lavoro, possano essere formulati come integrativi di un profilo professionale già presente, come specializzazione aggiuntiva (una Competenza Obiettivo) o come profilo professionale completamente nuovo.

La scelta si orienta, in concertazione con la Direzione Lavoro, Sezione Standard Formativi della Regione Piemonte, verso la progettazione e descrizione di una Competenza Obiettivo composta da due Competenze, agganciate alle seguenti Aree /Sotto-aree professionali e ai profili professionali in cui è organizzata la Vetrina degli Standard Professionali della Regione Piemonte:

- La competenza "Realizzare menù per Food Delivery, Asporto e Meal Kit Delivery" potrebbe costituirsi come percorso di specializzazione per il profilo di Tecnico di Cucina (EQF 4) e dell'Operatore di Cucina (EQF3) con precedente IVC delle esperienze professionali realizzate.
- La competenza "Confezionamento di alimenti del Food Delivery/Take Away" potrebbe risultare significativa per la formazione continua di un certo numero di profili professionali appartenenti alle seguenti Aree-Sotto Aree Professionali, quali:

Produzione alimentare

- Operatore di pasticceria
- Addetto alle produzioni alimentari, indirizzi di gelateria/pasticceria/panetteria
- Operatore alle produzioni alimentari, indirizzo pasticceria, pasta e prodotti da forno
- Addetto/Operatore delle produzioni alimentari leFP gelateria/pasticceria/panetteria

Turismo

- Food and Beverage
- Operatore di cucina
- Pizzaiolo
- Operatore della ristorazione leFP

Servizi di distribuzione

- Addetto vendite

- Operatore ai servizi vendita
- Tecnico commerciale vendite

Quarta fase: descrizione della Competenza Obiettivo “Realizzare menù e confezioni per il Food Delivery, l’Asporto e il Meal Kit Delivery”

Di seguito viene descritta la Competenza Obiettivo “Realizzare menù e confezioni per il Food Delivery, l’Asporto e il Meal Kit Delivery”, individuata durante le fasi di ricerca illustrate in precedenza.

I contesti organizzativi in cui questa competenza può essere esercitata sono i seguenti: ristoranti, trattorie, pizzerie, Dark Kitchen.

In queste strutture l’organizzazione del lavoro si presenta diversa in funzione della dimensione dell’impresa.

L’organizzazione del lavoro all’interno delle imprese considera:

- *la relazione con diversi attori* in funzione dell’organizzazione del lavoro esistente: titolare-gestore, assistente cuoco/preparatore, imbustatore, cameriere, rider, cliente finale, coordinatore Food Delivery;
- *l’aspetto dimensionale*: nelle organizzazioni più piccole si riscontra una maggiore informalità nella comunicazione con la presenza di una più elevata polivalenza del personale in grado di gestire la maggior parte delle attività con un numero ridotto di persone/profili;
- nelle medio-grandi organizzazioni si riscontra una *maggiore specializzazione e definizione dei compiti organizzativi* con ruoli specifici riguardanti la gestione dell’ordine, la cottura/preparazione delle pietanze, il coordinamento dei rider che prevede il monitoraggio dell’attività di consegna al cliente finale, attività di back office come l’elaborazione di statistiche e di amministrazione e contabilità. In questo secondo caso sotto il profilo logistico ci può essere anche un locale fisicamente separato per la gestione delle attività di Food Delivery, di Asporto e Meal Kit Delivery.

A seconda del dimensionamento organizzativo, vi possono essere sovrapposizioni di ruoli nella stessa posizione organizzativa:

- Il gestore può essere anche cuoco/preparatore delle pietanze, confezionatore e imbustatore, gestendo la maggior parte delle attività, dall’interpretazione dell’ordine al confezionamento e controllo degli alimenti. In questo caso, alla presente competenza si associa quella di “Confezionamento per il Food Delivery e il Take Away”
- Vi possono essere due ruoli organizzativi, gestore e cuoco/preparatore delle pietanze, che si dividono i compiti di confezionamento e imbustatura, mentre il gestore mantiene i compiti relativi alla gestione e al pagamento dell’ordine, alla gestione del rapporto con il rider. In questo caso, alla presente competenza si associa quella di “Confezionamento alimenti /pietanze per il Food Delivery, Take Away e Meal Kit Delivery”.
- Vi possono essere infine tre ruoli, gestore, cuoco/preparatore delle pietanze e confezionatore-imbustatore, dove il compito del confezionamento è assegnato all’imbustatore.

I Menù preparati per il FD/TA/MK sono diversificati in funzione di alcune variabili:

- tipologia del cliente: nuovo, fidelizzato...
- status: studente, giovane, adulto, lavoratore, famiglia...
- caratteristiche e/o allergie specifiche del cliente: vegano, vegetariano, celiaco...
- momento in cui viene effettuato l'ordine: colazione, pranzo, cena, spuntino - snack pomeridiano.
- motivo: occasione conviviale, vivere una esperienza di cucina esotica, evento sportivo, anniversario,..
- intenzioni del cliente: consumare immediatamente il pasto, ancora caldo; consumarlo in un altro momento; vivere l'esperienza di essere chef a casa propria.

Rispetto a quest'ultimo punto, in funzione delle intenzioni del cliente, il servizio di food delivery potrà subire delle modifiche per quanto riguarda sia la definizione del menù (con gradi di complessità differenti a seconda del livello di competenza culinaria del cliente), sia la progettazione di note per la preparazione e la consumazione della pietanza:

- nel caso di consumazione immediata, si tratterà di note di consegna;
- nel caso di consumazione dilazionata nel tempo, si tratterà di note di rigenerazione e riscaldamento;
- nel caso di una pietanza da costruire sulla base di semilavorati predisposti, si tratterà di tutorial didattici, quali video, ricette illustrate, foto (Meal Kit).

La Competenza Obiettivo è costituita da due competenze:

COMPETENZA 1 - "Preparare menù per il Food Delivery/Asporto/Meal Kit Delivery"

La competenza permette di svolgere in autonomia, nel quadro delle specifiche assegnate, le attività di Preparazione del menù e delle pietanze per il Food Delivery, per l'Asporto e per il Meal Kit Delivery.

La competenza consente di svolgere in autonomia la Confezione degli alimenti per i seguenti compiti lavorativi:

- predisporre la carta del menù considerando le specifiche ricette in funzione del servizio da fornire e della tipologia del consumatore finale (FD/TA/MK);
- elaborare, testare e sperimentare ricette di qualità, gourmet, rapide da realizzare e di sicuro effetto (MK);
- approvvigionare le materie prime e le diverse tipologie di confezioni (FD-AS-MK);
- preparare le materie prime sulla base delle specifiche delle ricette (FD/AS/MK);
- preparare i semilavorati e gli ingredienti considerando la giusta porzionatura (FD/AS), quantità, dosaggio, valori nutritivi, livello difficoltà di preparazione (MK);
- assemblare materie prime e semilavorati per preparare alimenti pronti da cuocere presso il ristorante (FD), oppure da fornire al cliente-consumatore per la preparazione delle pietanze (MK);
- conservare le materie prime e i semilavorati per un loro uso successivo (FD/AS/MK);
- formalizzare le note di consegna, di rigenerazione e i tutorial didattici (MK);
- curare l'elaborazione dei piatti, con applicazione di tecniche innovative e creative (es. cottura sottovuoto);

- assicurare l'assistenza al cliente durante la preparazione del piatto ordinato (MK);
- verificare il grado di soddisfazione del cliente dopo la consegna (FD/AS/MK);
- individuare le strategie per migliorare continuamente la qualità del servizio erogato (FD/AS/MK).

In particolare la competenza permette di svolgere il presidio dell'attività di preparazione delle pietanze (nel caso il piatto venga consegnato al rider per essere consumato dal cliente immediatamente una volta arrivato a destinazione, sulla base delle note di consegna) o dei semilavorati (appositamente confezionati per essere rigenerati, anche in momenti successivi, e composti dal cliente sulla base delle note di rigenerazione e tutorial di composizione del piatto), considerando i criteri di porzionatura e di tipologia degli alimenti.

COMPETENZA 2 - "Confezionamento di pietanze e alimenti per il Food Delivery/Take Away/Meal Kit Delivery"

La competenza obiettivo permette di svolgere in autonomia la Confezione degli alimenti per il Food Delivery/Take Away/Meal Kit Delivery (FD/TA/MK), ossia di svolgere i seguenti compiti lavorativi:

1. Interpretare il contenuto dell'ordine;
2. Scegliere il packaging idoneo a garantire la qualità degli alimenti da consegnare;
3. Realizzare il confezionamento delle pietanze ordinate (FD/TA/MK) ed eventuale etichettatura nel caso di clienti con allergie;
4. Controllare la qualità del confezionamento;
5. Assicurare la qualità e sicurezza del servizio;
6. Garantire la sostenibilità delle confezioni, il riciclo e lo smaltimento dei rifiuti.

La competenza nell'ambito del processo di Food Delivery/Take Away/Meal Kit Delivery permette di svolgere in autonomia, nel quadro delle specifiche assegnate, le attività successive alla fase di acquisizione dell'ordine fino alla consegna delle pietanze confezionate al rider, o ai sistemi per la grande distribuzione nel caso del Food Delivery, o al cliente stesso nel caso di Asporto.

In particolare consente di svolgere il presidio delle attività di confezione, con l'interpretazione dell'ordine del cliente, di scelta del packaging, di confezionamento delle pietanze cucinate/preparate, considerando i criteri di porzionatura e di tipologia degli alimenti.

Si occupa inoltre di controllare, prima di consegnare le pietanze ordinate al rider (Food Delivery o Meal Kit Delivery) o al cliente (Take Away), la coerenza tra piatti ordinati e piatti confezionati, assicurando l'osservanza degli standard di qualità: igiene, sicurezza e rispetto delle scadenze.

La competenza obiettivo "Realizzare Menù e confezioni per il Food Delivery, l'Asporto e il Meal Kit Delivery"

DESCRIZIONE COMPETENZA OBIETTIVO	
Denominazione	PREPARARE MENU E CONFEZIONI PER IL FOOD DELIVERY, L'ASPORTO E IL MEAL KIT DELIVERY
Edizione	2023
COMPETENZA 1-PREPARARE MENU PER IL FOOD DELIVERY, L'ASPORTO E IL MEAL KIT DELIVERY	
Indirizzi	Le abilità e le conoscenze della competenza obiettivo in oggetto afferisce alle seguenti Area /Sottoarea professionale della Regione Piemonte: Turismo e Sport- Servizi Turistici
Professioni NUP/Istat correlate	b) Servizi Turistici 3.1.5.4.1. Tecnici della preparazione alimentare 5.2.2.1.0 . Cuochi in alberghi e ristoranti 5.2.2.5.1 - Esercenti di ristoranti, fast food, pizzerie ed esercizi assimilati
Attività economiche di riferimento: ATECO 2007/ISTAT	Servizi Turistici: 56.10.11 - Ristorazione con somministrazione 56.10.20 - Ristorazione senza somministrazione con preparazione di cibi da asporto 56.21.00 - Catering per eventi, banqueting 56.29.20 - Catering continuativo su base contrattuale
SEP- Area e sotto area professionale di riferimento	La competenza obiettivo può essere utilizzata nel SEP: - Turismo SEP 23 - Servizi Turistici
Processi di lavoro caratterizzanti la competenza obiettivo	Il processo di lavoro e la sequenza di processo coinvolta è la seguente: Turismo: SEP 23 Processo: Servizi di ristorazione Sequenza di processo: definizione dell'offerta e supervisione dei servizi di ristorazione, preparazione degli alimenti, delle bevande e del confezionamento di cibi precotti e crudi
ADA di riferimento relative ai tre SEP: 12: Turismo	ADA 23.01.01 Definizione gestione dell'offerta dei servizi di ristorazione ADA 23.01.02 Gestione e coordinamento delle attività in cucina
Durata del corso: 50 ore	
PREREQUISITI	
I possibili destinatari del corso possono essere: -allievi partecipanti a corsi leFP (qualifica EQF 3- diploma EQF4); -allievi dell'Istruzione Professionale di Stato (qualifica EQF 3-diploma EQF 4); -allievi dell'Istruzione Tecnica Superiore "ITS Academy"(EQF 5); -lavoratori adulti con precedente esperienza negli ambiti sopracitati (gelatai, cuochi,...).	
DESCRIZIONE COMPETENZA 1- PREPARARE MENU PER IL FOOD DELIVERY, L'ASPORTO E IL MEAL KIT DELIVERY	
Realizzare pietanze e Meal kit in forma artigianale destinato al Delivery e l'Asporto, formulando un menu adatto per essere consumato, adattandolo, in una sede diversa dal ristorante, considerando l'ordine del cliente, le sue richieste specifiche, le sue intenzioni di consumazione, i tempi di preparazione, le distanze del tragitto ai fini della preparazione, porzionatura, confezionamento e consegna.	

Nel caso di preparazione di pietanze per la consumazione immediata o differita, esse verranno corredate da note di consegna, di utilizzo o di rigenerazione del piatto.

Nella situazione di preparazione dei Meal kit, verranno preparati gli ingredienti previsti, porzionati e confezionati singolarmente, i semi-lavorati pre-dosati, anche sottovuoto, accompagnati dalla ricetta dettagliata dei suggerimenti e dei passi da compiere per la cottura e l'impiazzamento, da inserire successivamente in una scatola di cartone ondulato, assicurando la sicurezza alimentare e la qualità del servizio.

ABILITÀ MINIME	CONOSCENZE ESSENZIALI
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborare menu e ricette adatte per il Food delivery, l'asporto o il Meal Kit delivery: nel caso del MK sono ricette gourmet di sicuro effetto e di elevata qualità con numero portate, dettagli nutrizionali, livello di difficoltà, tempo di preparazione. 2. Approvvigionare materie prime di qualità (FD/AS) e di elevata qualità (MK). 3. Preparare materie prime e semilavorati (FD/AS/MK). 4. Dosare gli ingredienti della ricetta per il Meal kit. 5. Preparare le pietanze per il delivery o il Meal kit (es. freschi tagliati, sottovuoto da cucinare, precotti da rigenerare,...). 6. Preparare le note per il cliente (note di consegna, note di rigenerazione, note per la costruzione del piatto). 7. Conservare materie prime, semilavorati (FD/AS) predosati (MK). 8. Assicurare l'assistenza ai consumatori finali durante la preparazione dei piatti (MK). 9. Assicurare le norme igieniche del servizio 10. Assicurare la qualità del servizio (con una prospettiva di miglioramento continuo,...). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evoluzione del Food delivery: forme di Food Delivery e Asporto, il Meal Kit, le dark kitchen. 2. Caratteristiche dei servizi FD/AS/MK. 3. Fasi e componenti del processo di realizzazione di un piatto per il Food Delivery/Asporto/Meal kit Delivery. 4. Tecnologie, piattaforme service on line per il FD. 5. Software di gestione per il Delivery: gestione menu, tracciamento ordine-consegna, Prof of Delivery, statistiche. 6. Caratteristiche nutrizionali delle ricette. 7. Tipologie di Ricette per il Food Delivery, Asporto. 8. Tipologie di Ricette per il Meal Kit delivery: gradi di complessità della ricetta, gradi di difficoltà di apprendimento. 9. Metodi per la rigenerazione dei piatti, metodi didattici per la cucina (MKD). 10. Metodi e contenuti per la realizzazione di tutorial didattici (video, testi, foto del processo e del risultato, masterclass online). 11. Normativa igienico-sanitaria di confezionamento e trasporto (HACCP). 12. Le norme vigenti: Regolamento 2023 del dicembre 2006, DPR /327/80, DM 20/06/2014. 13. Certificazioni e Società di certificazione: MOCA (Materiali e Oggetti a Contatto con gli Alimenti); CSI, SPA. 14. Economia circolare.

Competenze trasversali

- Collaborare con il gruppo di colleghi e all'interno dell'organizzazione di lavoro.
- Comunicare (anche tramite strumenti digitali), in modo preciso con rider, confezionatore, gestore, clienti,..
- Flessibilità e disponibilità a turni diurni anche nelle festività.
- Rispettare le scadenze.
- Rispettare le procedure.
- Organizzare il proprio lavoro.
- Innovare e creare nuove ricette per eventi speciali.

COMPETENZA 2- CONFEZIONAMENTO DI ALIMENTI/PIETANZE PER IL TAKE AWAY, IL FOOD DELIVERY E IL MEAL KIT DELIVERY

Edizione	2023
Indirizzi	Le abilità e le conoscenze della competenza obiettivo in oggetto sono trasversali a diversi profili delle seguenti Aree /Sotto-aree professionali della Regione Piemonte: a) Agroalimentare - Produzione alimentare b) Turismo e Sport - Servizi Turistici c) Servizi Commerciali - Servizi di distribuzione commerciale
Professioni NUP/Istat correlate	a) Produzione Alimentare 6.5.1.2.1 Panettieri 6.5.1.3.1 Pasticcieri e cioccolatai 6.5.1.3.2 Gelatai

	<p>b) Servizi Turistici</p> <p>5.2.2.1.0 - Cuochi in alberghi e ristoranti</p> <p>5.2.2.2.1 Addetti alla preparazione e alla cottura di cibi in imprese per la ristorazione collettiva</p> <p>5.2.2.2.2. Addetti alla preparazione, alla cottura e alla vendita di cibi in fast food, tavole calde, rosticcerie ed esercizi assimilati</p> <p>5.2.2.5.1 - Esercenti di ristoranti, fast food, pizzerie ed esercizi assimilati</p> <p>c) Servizi di distribuzione commerciale</p> <p>5.1.2.2.0. Commessi delle vendite al minuto</p> <p>5.1.2.3.0 - Addetti ad attività organizzative delle vendite</p>
Attività economiche di riferimento: ATECO 2007/ISTAT	<p>a) Produzione Alimentare</p> <p>10.52.00 Produzione di gelati senza vendita diretta al pubblico</p> <p>10.71.10 Produzione di prodotti di panetteria fresca</p> <p>10.71.20 Produzione di pasticceria fresca</p> <p>b) Servizi Turistici:</p> <p>56.10.11 - Ristorazione con somministrazione</p> <p>56.10.20 - Ristorazione senza somministrazione con preparazione di cibi da asporto</p> <p>56.21.00 - Catering per eventi, banqueting</p> <p>56.29.20 - Catering continuativo su base contrattuale</p> <p>c) Servizi di distribuzione commerciale:</p> <p>47.11.10- Ipermercati</p> <p>47.11.20- Supermercati</p> <p>47.11.30 - Discount di alimentari</p> <p>47.23 - Commercio al dettaglio di pesci, crostacei e molluschi in esercizi specializzati</p> <p>47.24 - Commercio al dettaglio di pane, torte, dolci e confetteria in esercizi specializzati</p>
SEP- Area e sotto area professionale di riferimento	<p>La competenza obiettivo può essere utilizzata nei profili professionali presenti nelle Sotto-aree professionali seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agroalimentare SEP 02- Produzione alimentare - Turismo e Sport SEP 23 - Servizi Turistici - Servizi Commerciali SEP 12 - Servizi di distribuzione commerciale
Integrazione della competenza obiettivo nella Filiera formativa	<p>La competenza obiettivo "Confezione di alimenti del Food Delivery/Take Away" può essere ancorata a corsi di formazione afferenti a profili professionali appartenenti alle Aree professionali della:</p> <p>Produzione alimentare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operatore di pasticceria • Addetto /Operatore delle produzioni alimentari IEFP gelateria/pasticceria/panetteria <p>Turismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Food and Beverage • Operatore di cucina o Tecnico di Cucina • Pizzaiolo • Operatore della ristorazione IEFP <p>Servizi di distribuzione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Addetto vendite • Operatore ai servizi vendita • Tecnico commerciale vendite

<p>Processi di lavoro caratterizzanti la competenza obiettivo</p>	<p>I processi di lavoro e sequenze di processo coinvolti nei tre SEP (02,12,23) sono i seguenti:</p> <p>a) Agroalimentare: SEP 02- con 1 processo e una sequenza di processo a2) Processo: Gestione dei processi di produzione, trasformazione e confezionamento di prodotti alimentari Sequenza di processo: Confezionamento ed etichettatura</p> <p>b) Turismo: SEP 23 b1) Processo: Servizi di ristorazione Sequenza di processo: definizione dell'offerta e supervisione dei servizi di ristorazione, preparazione degli alimenti, delle bevande e del confezionamento di cibi precotti e crudi</p> <p>c) Servizi di distribuzione Commerciale: SEP 12 c1) Processo: Distribuzione e commercio all'ingrosso e al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari Sequenza di processo: <u>Attività di vendita diretta specializzata di prodotti alimentari e non alimentari nella grande distribuzione organizzata e nella piccola distribuzione</u></p>
<p>ADA di riferimento relative ai tre SEP: 02: Agroalimentare 12: Turismo 23: Servizi di distribuzione commerciale</p>	<p>Le ADA coinvolte in ciascun processo/sottoprocesso sono le seguenti:</p> <p>a) SEP 02: ADA 02.01.08: Confezionamento ed etichettatura</p> <p>b) SEP 23: ADA 23.01.03: Preparazione degli alimenti e allestimento piatti ADA 23.01.06: Confezionamento di pietanze nella ristorazione senza somministrazione</p> <p>c) SEP 12: ADA 12.01.10: Vendita diretta di prodotti alimentari nella grande distribuzione organizzata e nella piccola distribuzione</p>
<p>Durata del corso: 40 ore</p>	
<p>PREREQUISITI</p> <p>I possibili destinatari del corso possono essere:</p> <ul style="list-style-type: none"> -allievi partecipanti a corsi IeFP (qualifica e diploma EQF 3-EQF4); -allievi dell'Istruzione Professionale di Stato (qualifica EQF 3-diploma EQF 4); -allievi dell' Istruzione Tecnica Superiore "ITS Academy"(EQF 5); -lavoratori adulti con precedente esperienza negli ambiti sopracitati (gelatai, cuochi,..). 	
<p>DESCRIZIONE COMPETENZA 2- Confezione alimenti per Asporto, Food Delivery e Meal Kit Delivery</p> <p>Sulla base delle indicazioni ricevute l'operatore deputato a questo compito sa predisporre e realizzare il confezionamento degli alimenti/pietanze ordinati e cucinati consegnandolo al rider nel caso del Food Delivery e Meal Kit Delivery, oppure al cliente finale nel caso dell'Asporto, assicurando il rispetto degli standard di qualità richiesti.</p> <p>Sa anche rilevare e risolvere i problemi legati ad eventi imprevisti, quali il ritardo nella consegna determinata da una sovrapposizione di ordini, la mancanza delle materie prime o dei semi lavorati necessari per soddisfare l'ordine.</p> <p>Sa infine mobilitare un'attività congruente con tale compito per una classe di situazioni diverse, a complessità crescente, a seconda che l'organizzazione del lavoro preveda una suddivisione dei compiti tra gestore, cuoco/preparatore, confezionista-imbustatore, oppure che una stessa figura accorpi i tre ruoli.</p>	
<p>ABILITÀ MINIME</p>	<p>CONOSCENZE ESSENZIALI</p>
<p>1. Interpretare l'ordine: valutare il contenuto e la complessità dell'ordine, considerando la presenza di semilavorati stoccati in cucina, tempi di cottura o di preparazione materie prime e semilavorati (MK), di trasporto (previsione dei tempi sia di cottura e consegna che per la richiesta rider disponibile).</p>	<p>1. Evoluzione dei consumi e tipologie di clientela FD, Take Away e Meal Kit Delivery.</p> <p>2. Logistica del Food delivery e Meal Kit Delivery : BtC (ultimo miglio) e BtB (Hotel, Restaurant, Ristoranti Stellati, Cafè).</p> <p>3. Fasi del processo : -del Food Delivery: acquisizione ordine, pagamento, richiesta rider disponibile, tracciamento consegna, note di consegna e Proof of Delivery, assistenza post ordine,</p>

<p>2. Scegliere il packaging idoneo FD/AS/MK in funzione del contenuto dei piatti e dell'ordine ricevuto</p> <p>3. Applicare tecniche di confezionamento FD/AS/MK:</p> <p>3.1. Associazione del tipo di alimento con il tipo di confezione FD/AS: confezione di cibi caldi, separazione tra cibi caldi e freddi, modalità di inserimento nella borsa termica (separazione cibi caldi e freddi,..).</p> <p>3.2. Coerenza tra porzione (mono e pluri-porzione,..) e confezione.</p> <p>3.3. Etichettatura per consumatori gluten free, vegani, vegetariani, allergie, ...</p> <p>3.4. Confezionamento di Meal Kit, con semilavorati sottovuoto, integrati da tutorial per la rigenerazione, ricette per la cottura e l'impiattamento.</p> <p>3.5. Sigillatura della confezione.</p> <p>4. Controllare il packaging FD/TA/Meal Kit effettuato:</p> <p>-la coerenza tra menu ordinato, cucinato e inserito nel contenitore di trasporto;</p> <p>-la presenza di etichette necessarie sulle confezioni;</p> <p>-la presenza di note di consegna/di rigenerazione (FD/AS), cottura e impiattamento per il cliente (MK).</p> <p>5. Applicare tecniche di qualità del servizio FD/TA/Meal Kit</p> <p>6. Applicare tecniche di igiene e di sicurezza microbiologica del servizio FD/TA/Meal Kit</p> <p>7. Applicare tecniche di Economia circolare - Sostenibilità</p>	<p>-del processo Asporto: acquisizione e conferma ordine, pagamento, elaborazione pietanze, confezionamento, consegna diretta al consumatore.</p> <p>-del processo Meal Kit: acquisizione ordine, pagamento, approvvigionamento materie prime, preparazione ingredienti e semilavorati, confezionamento alimenti, inserimento nella scatola di cartone con ricette e tutorial, consegna tramite rider al cliente.</p> <p>4.Tecnologie FD/TA/MK: Piattaforme on line, smartphone, PC, Tablet, Internet, Social.</p> <p>5. Software di gestione FD/TA/MK (gestione menu, tracciamento ordine-consegna, Prof of Delivery, statistiche).</p> <p>6. Materie prime: Pet, Pla, MaterBi, polpa di cellulosa, polipropilene.</p> <p>7. Caratteristiche materie prime: materiale compostabile, rilavabile, Cibi freddi, Cibi caldi, Forno, Microonde, Freezer.</p> <p>8. Tipologie di confezioni FD/TA: contenitori porta salse, contenitori per TA/Food Delivery in cartone, plastica, vaschette in alluminio per TA/FD in alluminio.</p> <p>9. Tipologie di confezione MK: box di cartone con logo, buste sottovuoto, vassoi e kit contenitori gourmet riutilizzabili, sacchetti isotermici con chiusura a pressione per il vino, materiali refrigeranti come pacchetti di gel congelato o ghiaccio secco,</p> <p>10. Tecniche di confezionamento FD</p> <p>11. Qualità dei servizi FD/TA/Meal Kit: varietà assortimento, efficienza della consegna (puntualità, condizioni delle pietanze, costi,..), presenza etichette, sigillatura, note di consegna, qualità packaging, presenza logo, note e tutorial.</p> <p>12. Normativa igienico-sanitaria di confezionamento e trasporto (HACCP): sanificazione borse termiche e mezzi di trasporto, sicurezza alimentare (presenza allergeni, attenzione temperatura alimenti, sicurezza microbiologica).</p> <p>13. Le norme vigenti:</p> <p>-Regolamento 2023 / 2006: sulle buone pratiche si fabbricazione dei materiali e oggetti destinati a venire in contatto con prodotti alimentari.</p> <p>-DPR /327/80: rispettare il mantenimento della temperatura $\geq 60^{\circ}\text{C}$ per i prodotti da consumarsi caldi, $\leq 10^{\circ}\text{C}$ per i prodotti deperibili cotti da consumare freddi e $\leq 4^{\circ}\text{C}$ per le sostanze alimentari di facile deperibilità.</p> <p>-DM 20/06/2014: rispettare il mantenimento della temperatura $\leq 8^{\circ}\text{C}$ per i prodotti ortofrutticoli di IV gamma.</p> <p>14. Linee guida Assodelivery: regolamentazione per consegne a domicilio per gli operatori</p> <p>15. Certificazioni: MOCA (Materiali e Oggetti a Contatto con gli Alimenti); CSI.</p> <p>16. Economia circolare-Sostenibilità del FD: smaltire correttamente gli avanzi (raccolta differenziata,..), veicolo di trasporto ecosostenibile, usare posate metalliche di casa, packaging ecosostenibile (plastic-free,..)</p> <p>Vedi Guida Food Delivery sostenibile: JUSTeat: Guida Food Delivery Sostenibile.pdf.</p>
<p>9. Competenze trasversali</p> <ul style="list-style-type: none"> - Collaborare con il gruppo di colleghi e all'interno dell'organizzazione di lavoro. - Comunicare tramite strumenti digitali, in modo preciso con rider, cuoco, responsabile, clienti,.. - Flessibilità e disponibilità a turni diurni anche nelle festività. - Rispettare le scadenze, - Rispettare le procedure. - Organizzare il proprio lavoro. 	

CONCLUSIONI

La sperimentazione condotta da IRES Piemonte si è caratterizzata dall'applicazione di una nuova classe di metodi e strumenti di indagine qualitativa dell'attività lavorativa, al fine di comprendere come si svolge una pratica professionale (Boutet, 2001) "facendo parlare il lavoro".

Scoprendo il gap esistente tra lavoro prescritto e lavoro reale, queste tecniche di indagine permettono di scoprire la zona enigmatica dell'attività, di accedervi e di studiarla. L'osservazione, ma soprattutto la verbalizzazione, costituiscono rilevanti modalità di accesso all'agire dei soggetti e alle risorse che lo rendono possibile: l'intervista di esplicitazione (Vermersch, 1994), l'auto-confronto semplice (Theureau, 2010) e incrociato (Clot, Faita, Fernandez e Scheller, 2001), permettono di rendere visibile la componente non osservabile dell'attività, ma estremamente ricca di competenza (Pacquola, 2020).

L'obiettivo principale di questo lavoro di ricerca è stato quello di affrontare l'aggiornamento degli standard professionali e formativi della Regione Piemonte, la sperimentazione ha permesso di conseguire diversi risultati si ordine metodologico, formativo e pedagogico-didattico.

Il primo risultato si riferisce all'aggiornamento e all'integrazione dei profili professionali presenti all'interno della Vetrina degli standard Professionali della Regione Piemonte con nuove competenze obiettivo.

Il secondo riguarda l'aggiornamento di alcuni profili tramite l'utilizzo di un innovativo approccio teorico-metodologico riguardante la definizione dei bisogni formativi afferente la Didattica professionale e le metodologie di analisi del lavoro, capaci nel loro insieme di far emergere le attività reali sul posto di lavoro e formalizzare i saperi taciti del lavoratore competente nelle situazioni di lavoro reali.

Il terzo risultato consiste nell'integrazione del descrittivo di competenza del format regionale, dove la competenza viene considerata nelle sue dimensioni di abilità minime e conoscenze essenziali, con l'approccio per situazioni di lavoro; tale approccio permette di determinare le ulteriori abilità e conoscenze necessarie per gestire la diversità, variabilità e complessità degli eventi che caratterizzano nel loro insieme le situazioni di lavoro nei contesti organizzativi.

Il quarto riguarda la possibilità da parte delle Agenzie Formative di progettare percorsi formativi più aderenti alle esigenze effettive di competenze del sistema economico- produttivo di beni e servizi: un'analisi dei fabbisogni formativi condotta con gli strumenti dell'analisi del lavoro permette di partire dalle situazioni di lavoro reali e dalle competenze che contribuiscono effettivamente alla realizzazione di un "buon lavoro". La competenza necessaria per l'analisi dei fabbisogni è complessa e articolata: gli operatori delle Agenzie devono conoscere non solo come integrare le molteplici fonti informative sul lavoro che cambia (ricerche economiche e sociali, informazioni acquisite informalmente, metodologie strutturate di analisi delle competenze), ma anche utilizzarle per fini quali: la progettazione formativa e pedagogico-didattica, la progettazione e l'aggiornamento degli Standard professionali e formativi, l'accompagnamento al riconoscimento e identificazione dei saperi dell'esperienza per la loro validazione e certificazione.

Il quinto risultato, di natura pedagogico-didattica legato logicamente a quello precedente, consiste, a fronte della diversa complessità delle situazioni di lavoro individuate con l'analisi del lavoro, nella corretta progettazione del percorso di progressione degli apprendimenti dei

discenti procedendo dalle situazioni più semplici a quelle in grado di sviluppare un saper agire in situazioni di lavoro gradualmente più complesse.

Infine, il sesto risultato riguarda la possibilità di aumentare l'efficacia del lavoro delle Commissioni Tecniche convocate dalla Direzione "Istruzione Formazione Lavoro" della Regione Piemonte per la definizione dei nuovi bisogni formativi. Ciò potrebbe avvenire attraverso brevi indagini qualitative sulle imprese maggiormente performanti del territorio, basate sulla metodologia della Didattica Professionale e dell'analisi del lavoro da parte delle agenzie formative. Poter giungere in sede di Commissione con una preliminare analisi dei fabbisogni di competenze condotta con questi strumenti permetterebbe infatti alla Commissione stessa di concordare più agevolmente i contenuti formativi di riferimento per i vari settori.

In prospettiva è possibile prefigurare alcune attività in grado di ampliare l'utilizzo dei positivi risultati raggiunti e presentati in questo report; in particolare le possibili attività di ricerca future potrebbero svilupparsi secondo alcune direttrici.

Innanzitutto si potrebbe condurre un approfondimento di analisi per rendere maggiormente trasversale la competenza obiettivo "Pasticceria inclusiva e sostenibile" anche ad altri profili come, ad esempio, quello del cuoco nel settore di ristorazione e turismo.

Analogamente, è auspicabile un'analisi per estendere l'utilizzo trasversale della competenza obiettivo "Realizzare menu e confezioni per il Food delivery/Asporto/Meal Kit Delivery" anche ad altri profili come quello del "pasticcere" nel settore delle Produzioni alimentari.

In terzo luogo, l'individuazione e la definizione delle nuove competenze obiettivo, oggetto della presente ricerca, potrebbero proseguire con una sperimentazione che preveda le fasi di progettazione formativa e pedagogico-didattica dei relativi percorsi di formazione-aggiornamento utilizzando come fondamento la "didattizzazione" delle situazioni di lavoro. Si intende per didattizzazione la capacità di sfruttare il potenziale formativo delle situazioni di lavoro progettando, a partire da esse, delle opportune situazioni didattiche di apprendimento.

Una futura pista di lavoro potrebbe riguardare la sperimentazione degli strumenti dell'analisi del lavoro in fase di progettazione formativa dei percorsi dell'ITS Agroalimentare, partner di questo lavoro di ricerca dedicati ai contenuti formativi indagati in questa sede, approfondendo l'individuazione e la didattizzazione di famiglie di situazioni di lavoro emblematiche quali, ad esempio, l'ambito delle esigenze alimentari speciali o del Food Delivery.

Potrebbe inoltre essere interessante condurre un'analisi delle competenze relative al profilo di gestore di ristorazione artigianale (non industriale) che intende aprire un servizio di "Preparazione di Meal Kit per il Delivery", per far vivere al cliente l'esperienza di cucinare piatti gourmet a casa. Tale profilo richiede infatti non solo competenze di marketing strategico e digitale e di promozione tramite i social del nuovo servizio, ma anche la capacità di progettare linee diverse di produzione per la consumazione interna al locale, per la consumazione immediata tramite Food Delivery e asporto, per la consumazione non immediata dei piatti e per la creazione dell'esperienza culinaria a casa.

Infine una considerazione non meno importante: l'approccio teorico-metodologico inerente la Didattica Professionale e l'analisi del lavoro potrebbe rientrare tra i contenuti di una futura formazione degli operatori delle Agenzie formative della Regione Piemonte, per dotarli di una scatola di metodi e strumenti di indagine qualitativa dei fabbisogni di formazione e di competenze all'interno della propria rete territoriale di aziende.

BIBLIOGRAFIA

- Assodelivery “Regolamentazione per consegna a domicilio ristoranti e servizi di delivery: <https://www.haccp4me.it/>
- Boutet, P. (2001). La part langagière du travail : bilan et évolution. *Langage et Société*.
- Bruner, J. (1991), *The Narrative Construction of Reality*. *Critical Inquiry* 18 : 1-21.
- Dejours, C. (2003). « L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation ». Éditions Quæ, « Sciences en questions », 2003.
- Charlene Li e al., 2020, “Review of Online Food Delivery Platforms and their Impacts on Sustainability”, *Sustainability Review*
- Clot, Y. (2000). *La fonction psychologique du travail*, PUF 2000
- Clot Y., Faïta D., Fernandez G. et Scheller L. (2000). « Entretiens en auto-confrontation croisée: une méthode en clinique de l'activité », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* 2-1 | 2000.
- Ke Wang e all, 2022, “A workload –balancing Order Dispatch Scheme for o2o Food Delivery with Order Splitting Choice, *Journal of Theoretical and applied Electronics Commerce Research* Leplat J. (1977). *Introduction à la psychologie du travail*. PUF, 1977.
- Leplat, J. (2008). « Repères pour l'analyse de l'activité en ergonomie, Le travail humaine », PUF, 2008.
- Guérin et al, (1997). *Comprendre le travail pour le transformer*. Lyon: ANACT Éditions. Lancry, (2009). *L'ergonomie*. Paris : PUF. Montmollin & Darses, (2006). *L'ergonomie*.
- Mayen, P. (2004). « Le couple situation-activité, sa mise en œuvre dans l'analyse du travail en didactique professionnelle », in J.-F. Marcel & P. Rayou (dir.), *Recherches contextualisées en éducation : biennale de l'éducation et de la formation*, Saint-Fons : INRP.
- Mayen, P. (2012). « Les situations professionnelles : un point de vue de didactique professionnelle ». *Phronesis*, 1.
- Mayen, P. e al. (2017). “Le potentiel d'apprentissage des situations : une perspective pour la conception de formations en situation de travail », *Recherches en Education*, n° 28, Mars 2017.
- Pastré P. (2011). *La didactique professionnelle*. Ed. PUF.
- Pacquola, Mc. (2020). *Valoriser et développer l'intelligence dans des situations critiques: le défis pour le formateur en milieu de travail*, *Travail et apprentissage*.
- Pacquola M., Olry P. (2024, in stampa). *Intentions d'usage et fonctions de l'image vidéo pour former. Transformer et comprendre une situation industrielle*. *Revue Éducation et Didactique*.
- Pastré (2006), in *Apprendre et faire apprendre*, PUF, 2006.
- Polanyi (1966). *The Tacit Dimension*. London, Routledge, 1966.
- Savoyant, (2010). *Éléments d'un cadre d'analyse de l'activité : quelques conceptions essentielles de la psychologie soviétique*. *Travail & Apprentissage*, 2010-1/5.
- Stiegler, B. (2010). *Philosopher par accident*. Paris: Galilée.
- Teiger, C. (1987). *L'organisation temporelle des activités*. In C. Lévy-Leboyer & J.-C. Spérandio (Eds.), *Traité de psychologie du travail*. Paris: PUF.
- Theureau, J. (2010). *Les entretiens d'auto-confrontation et de remise en situation par les traces. Matérielles et le programme de recherche cours d'action*. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4, 2.
- Vermersch, P. (1994). *L'entretien d'explicitation*, ESF.
- Vergnaud G. (2002). *Compétence et conceptualisation*. *Recherche en soins infirmiers* 2002/3 (N° 70), pages 4 à 12 Éditions Association de Recherche en Soins Infirmiers ISSN 0297-2964, DOI 10.3917/rsi.070.0004
- Vernoni, G. (2021). *Imprese, lavoro e competenze nel sistema agroalimentare piemontese. Una ricognizione a supporto della gestione della formazione professionale*, IRES Piemonte

ALLEGATI

ALCUNI DOCUMENTI RELATIVI ALL'ANALISI DEL LAVORO CONDOTTA NEL CANTIERE 1

Le tappe dell'analisi del lavoro

In una prima fase si è proceduto all'analisi del lavoro utilizzando un insieme di metodi e strumenti di indagine qualitativa del lavoro (osservazioni, verbalizzazioni, Intervista di Vermersch, auto-confronto semplice e incrociato) tratti dalla metodologia della Didattica Professionale.

L'analisi del lavoro è stata realizzata tramite la video registrazione e un successivo auto-confronto semplice di due pasticceri esperti nelle situazioni di realizzazione di prodotti friabili, lievitati e montati, senza glutine, con basso livello di zuccheri e con attenzione all'uso di lieviti.

Organizzazione degli spazi, strumentazione



Fig. 1- Gli spazi e le attrezzature

Fasi di lavorazione FRIABILI



non mettere una velocità folle all'inizio .. stiamo usando la "foglia" perché non vogliamo far montare il nostro composto che invece deve agglomerarsi per bene !

La farina di riso è come zucchero a velo, la grana della farina di riso è molto fine ..e quindi fanno fatica ad essere lavorate .. perchè scappano via ... in più sono un pò richiedenti di liquidi ... quindi questo comporta che nella lavorazione ti trovi l'effetto sabbia



Aggiungiamo un gocciolino di tuorlo .. neanche quindici grammi ..e vedi che la texture sta iniziando a cambiare ... allora aspetti ..guardi un attimino che la cosa stia funzionando e aggiungi ancora un pochettino (di tuorlo d'uovo). Fai conto che così a naso abbiamo aggiunto un tuorlo in più ...Però non è detto che ti serva in tutte le circostanze



Adesso la ricetta è pronta ..a differenza di quella normale (classica) la consistenza è molto più liquida ..



.. devo farla spessa così ..circa 5 cm .. poi la metto in congelatore una notte ..il giorno dopo la lavoro con la sfogliatrice ... Questo perché non devo rovinare ...

Fig. 2- Analisi dei gesti professionali nella situazione Friabili

Fasi di lavorazione LIEVITATI



L'acqua la inseriamo a filo ... giri bassi ..mi raccomando ... inserisci questa ...(l'acqua) ... e vediamo cosa succede .. ricordiamo che qui ce la gomma xantana .. che e uno tra gli addensanti

Io siccome so che il grano saraceno e richiedente molto di acqua .. quando vado a cucinarlo tende molto a seccare .. i solito idrato un pochino di più ... Questa è una cosa extra ricetta

Vedi .. che sta creando questa crema ..che normalmente vedrei crearsi negli impasti del tipo plumcake senza glutine Un impasto bello liscio ..

quando io inserisco in ricetta così tanto liquido .. faccio molta fatica a lavorarlo ... ed è per quello che io personalmente gli impasti senza glutine a livello tecnico per esperienza ... posso dirti che farli cucinare liberi .. non vale la pena .. bisogna sempre **metterli all'interno di contenitori** ..(4.41) per aiutarli nella spinta sia di fermentazione , di lievitazione che di cottura .. se li lascio sulla teglia loro tenderanno ad appiattirsi ..perchè chiaramente non hanno la forza .. li dobbiamo aiutare .. l'impasto lo vado a mettere dentro lo stampo !

Fig. 3- Analisi dei gesti professionali nella situazione Lievitati

Fasi di lavorazione MONTATI



Si vede proprio che cambia la consistenza ... oltre a diventare più bianco fa delle increspature ... sulla superficie : fa come dei blocchetti dischiama .. che si addensa .. poi se vogliamo ancora essere .. ancora più sicuri ..andiamo a toccare vedere... la punta che sta su ... questa a tutti gli effetti una meringa

Come le mescoliamo .. allora **la regola d'oro e quella di** mettere la massa più fluida ... in quella più compatta ... questo vale per tutti i campi ... quindi il tuorlo che e più morbido lo metterò dentro la la meringa ...

i movimenti devono essere .. circolari ... tecnicamente vedete la curva della spatola di gomma ... e fatta apposta per andare sul fondo .. e pescare bene ... ha la stessa inclinazione del fondo della pentolae quindi vado a tagliare in mezzo all'impasto e dal basso vado verso l'alto con girando ... (3.52) ...Importante e mescolare **quanto basta** ! (4.05). più mescolo ..più si smonta ...!

Per capire se una montata soffice e pronta .. ci sono tre prove per capirlo :

Lo guardoil color nocciola mi fa capire se fisicamente che e pronto ...

lo stecchino ... infilo lo stecchino .se viene fuori bello asciutto pulito vuole dire .. che e pronto ..se ha dei residui attaccati ..vuol dire che manca qualche minuto ...

L'effetto memoria è ..vado a toccare fisicamente ..il soffice .. rimane la mia impronta vuol dire che manca qualche istante .. se schiaccio ma torna su ... vuol dire che e cotto ..

Fig. 4- Analisi dei gesti professionali nella situazione Montati

I Risultati finali



Fig. 5- Analisi dei risultati finali

ALCUNI DOCUMENTI RELATIVI ALL'ANALISI DEL LAVORO CONDOTTA NEL CANTIERE 2

Il contesto di riferimento

Il Food Delivery è un mercato in forte espansione che nel 2020 è arrivato a coprire una quota compresa tra il 20 e il 25% dell'intero mercato delle consegne a domicilio. Secondo l'Osservatorio eCommerce B2C del Politecnico di Milano il mercato del Digital Food Delivery nel suo complesso vale 1,5 miliardi di euro e nel 2021 ha registrato una crescita del +59%.

Il fenomeno del Food Delivery si inserisce nel contesto della Gig Economy (GE), una nuova forma di organizzazione economica basata sul lavoro a progetto, on-demand, freelance e occasionale che, a differenza di una prestazione continuativa, garantisce ai lavoratori maggiore flessibilità e la possibilità di conciliazione con impegni diversi. Nella GE domanda e offerta di lavoro si incontrano tramite piattaforme digitali. Liberi professionisti, consulenti, studenti, lavoratori part-time, disoccupati, impiegati full-time e chiunque voglia offrire un servizio ricercato da un privato o da un'azienda può entrare nella Gig Economy⁶.

Nella Gig economy un significato particolare è quindi attribuito al lavoro che si esegue principalmente on-demand ed è associato generalmente ai rider di delivery – in altre parole fattorini o corrieri che consegnano ordini di vario genere- e agli autisti privati. Tuttavia, chi presta un'attività materiale in ambito locale costituisce solo una piccola parte delle schiere di professionisti che saltano da una Gig all'altra. Rientrano infatti a pieno titolo nella schiera dei lavoratori delle

⁶ Gig" è una parola utilizzata, soprattutto negli Stati Uniti, per descrivere un lavoro o un incarico occasionale o temporaneo.

piattaforme digitali anche i professionisti del Crowd work, bacheche virtuali dove si pubblicano offerte a progetto, come coloro che operano:

- nel settore dell'informatica, per esempio programmatori, sviluppatori di siti web e web designer;
- nell'area dei contenuti e delle traduzioni, tra cui il giornalista o l'esperto di web content writing;
- in ambito creativo, come esperti di grafica, designers, fotografi, Food Delivery e tanto altro.

Le grandi multinazionali del Food Delivery hanno saputo costruire un'offerta tale da coinvolgere anche l'incerto consumatore italiano; così, soprattutto nelle grandi città, hanno iniziato a diffondersi piattaforme come Deliveroo (UK), Just Eat (USA), Glovo (ES), Foodora (DE) e altre ancora, andando a creare un mercato molto importante che continua a crescere a ritmi elevati, portando alla consapevolezza della possibilità di nascita di una vera e propria nuova era della cucina, i cosiddetti "Dark kitchen", ristoranti fantasma o virtuali.

Il Food Delivery consente ai ristoranti tradizionali e ai centri commerciali di aumentare il loro fatturato ampliando la tipologia di servizi offerti con la consegna del cibo a domicilio mediante l'utilizzo di una piattaforma tecnologica e delle App in grado di supportare le funzionalità specifiche relative al cliente (emissione dell'ordine), al ristorante/pizzeria (esecuzione dell'ordine) e al rider "disponibile" (trasporto e consegna dell'ordine al cliente finale).

L'ampliamento del servizio offerto consente di superare la tradizionale distinzione di "attività di ristorazione con somministrazione" allargandola al Food Delivery e Take away.

Una recente evoluzione è quella relativa ai grandi supermercati che scelgono i servizi di delivery, come Glovo e Deliveroo, per creare un'esperienza di vendita in brevi tempi unendo acquisti online e spesa tradizionale. Avere un punto d'ingresso nel mondo del quick commerce è importante per intercettare questa tendenza che è sempre più dominante nelle abitudini di spesa anche degli italiani. A trainare il settore è Deliveroo Hop, il servizio di food Delivery che consente di ordinare anche frutta fresca, verdura e carne in pochi minuti; esso è stato scelto anche dalla catena di rivenditori Esselunga e Carrefour.

A fronte della scarsa presenza di studi dedicati al tema della formazione e sviluppo delle RU del settore è stato implementato uno studio articolato in una prima fase di analisi desk e in una seconda fase di analisi del lavoro reale presso due organizzazioni, focalizzato a delineare la logica di azione che sottende il Food Delivery considerando le Funzioni, le attività esistenti e a indurre le competenze hard e soft necessarie.

Prima fase: analisi desk

L'analisi desk e del lavoro ha fatto emergere come il know how, in termini di profili professionali e di competenze necessarie per il Food Delivery, sia prevalentemente, se non totalmente, in possesso delle multinazionali del settore (Deliveroo, Just Eat, Grove, Fedora,..) e come la letteratura a livello nazionale e internazionale sia in generale orientata ad approfondire gli aspetti strategico-economici, sociali, culturali e di sostenibilità del fenomeno Food Delivery piuttosto che le attività di formazione e sviluppo delle RU.

Lo studio si è focalizzato in una prima fase nell'identificazione delle funzionalità rese disponibili dalla piattaforma tecnologica della multinazionale inglese Deliveroo, che ha permesso di

individuare il modello di business e le attività operative on-line e off-line sviluppate nel processo del Food delivery; ciò ha costituito un momento preliminare per l'individuazione dei possibili profili professionali e delle competenze hard e soft associate.

Il modello di riferimento del food delivery

Le caratteristiche generali della piattaforma di erogazione dei servizi di emissione ordini digitali e consegna materiale al cliente o ritiro da parte dello stesso presso il ristorante del cibo, fanno capo alle applicazioni Business To consumer (BtC) in generale e in particolare alle piattaforme digitali Online-Off line food delivery (O2O); l'utilizzo di questa tipologia di piattaforme sta riscuotendo un particolare successo in quanto riesce a coniugare flussi di informazioni digitali on-line (ordini) con flussi logistici materiali (alimenti/piatti cucinati) connettendo "clienti", "ristoranti" e "riders" tramite le tecnologie tablets e i-phone.

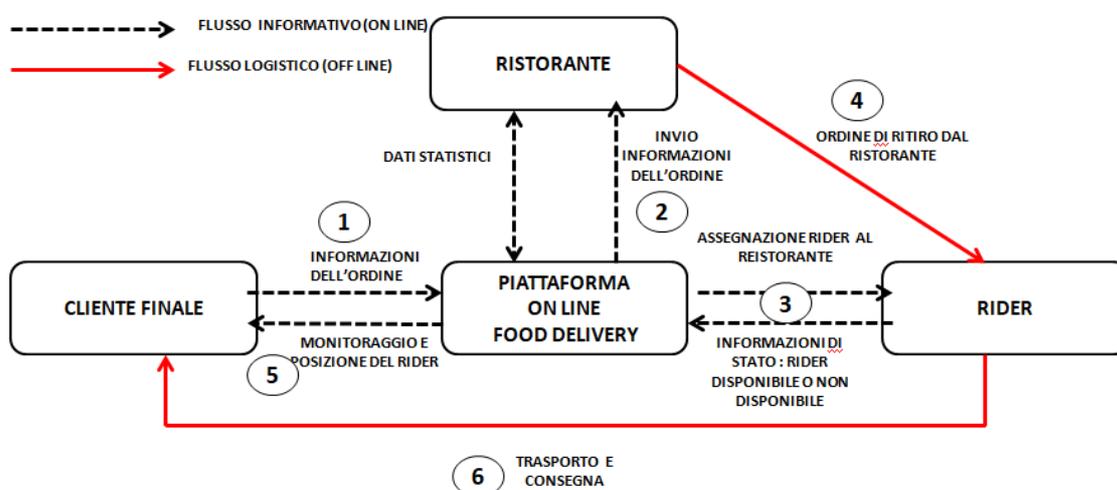


Fig. 1- Modello Food Delivery di riferimento (adattamento di Ke Wang et al. 2022)

La tecnologia costituisce una componente fondamentale che permette di supportare gli aspetti strategici di marketing digitale, approvvigionamento, gestione degli ordini di ristorazione, consegna degli alimenti ordinati, fatturazione e qualità del servizio offerto con le prove di acquisto.

Il modello del dispositivo del Food Delivery "Deliveroo"

L'analisi desk ha consentito di costruire sotto l'aspetto operativo le diverse fasi che caratterizzano lo svolgimento del Food Delivery di Deliveroo, una delle multinazionali del settore: le attività strategiche preliminari, la fase on line di acquisizione dell'ordine, la fase di gestione interna dell'ordine e quella logistica off line di trasporto e consegna al cliente finale.

L'analisi ha permesso di identificare le seguenti attività lavorative:

- 1. Attività strategiche preliminari:**
 - 1.1. realizzazione delle attività di Marketing strategico e digitale dei prodotti da commercializzare
 - 1.2. elaborazione del menu
 - 1.3. approvvigionamento delle materie prime
- 2. Fase on line di acquisizione dell'ordine del cliente:**
 - 2.1. inserimento del nome e dell'indirizzo del cliente

- 2.2. visualizzazione dei ristoranti disponibili nella zona
- 2.3. scelta delle pietanze
- 2.4. scelta delle modalità di pagamento
- 3. Fase di Gestione interna dell'ordine:
 - 3.1. lettura e trasmissione dell'ordine in cucina
 - 3.2. preparazione dell'ordine in cucina
 - 3.3. scelta del packaging in funzione degli alimenti da confezionare
 - 3.4. realizzazione della confezione dei piatti ordinati ed etichettatura
 - 3.5. controllo di qualità del confezionamento

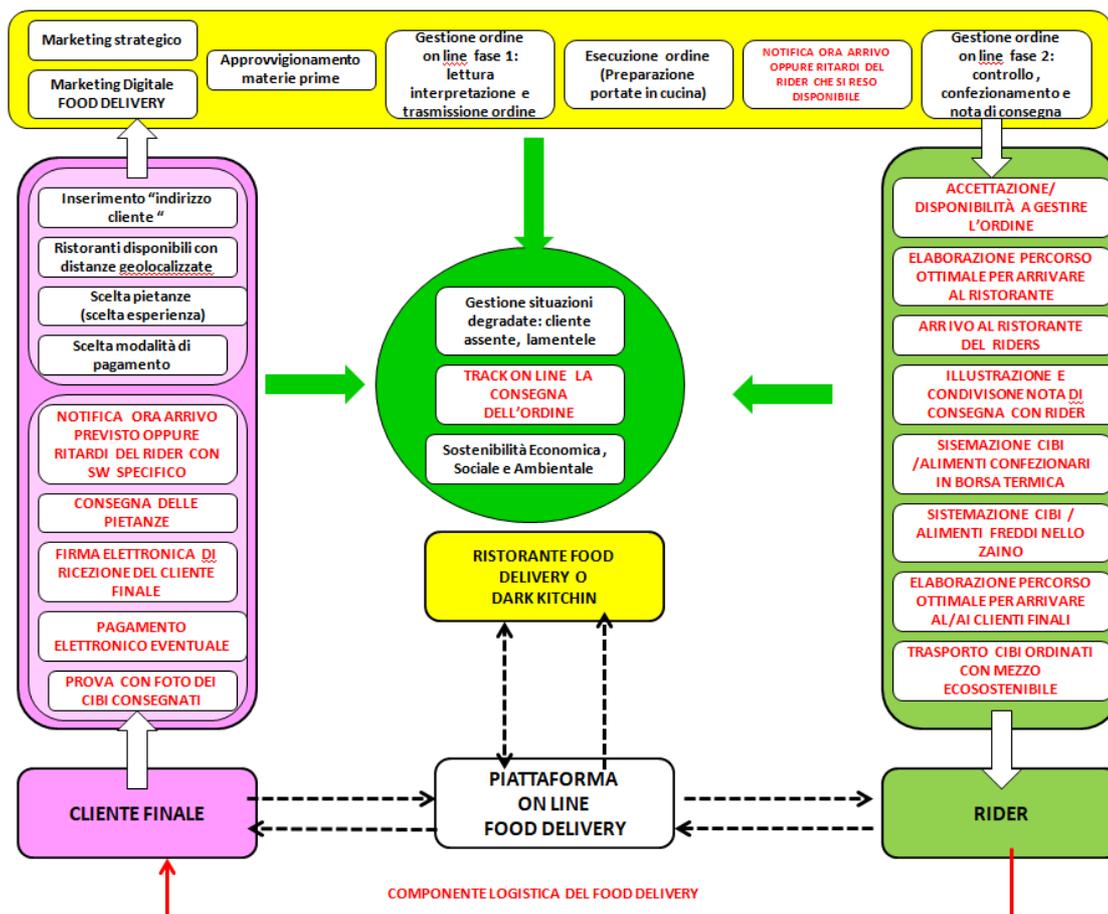


Fig. 2- Il modello del Food Delivery Deliveroo

- 4. Fase logistica off- line di trasporto e consegna
 - 4.1. notifica di arrivo del rider al ristorante
 - 4.2. sistemazione dei piatti ordinati nello zaino termico
 - 4.3. elaborazione del percorso ottimale
 - 4.4. notifica al cliente dell'ora di arrivo
 - 4.5. trasporto degli alimenti ordinati e confezionati con mezzi sostenibili
 - 4.6. consegna delle pietanze ed eventuale consegna delle note
 - 4.7. pagamento elettronico / contanti
 - 4.8. prova con foto della qualità dei cibi consegnati

Seconda fase: l'analisi delle situazioni di lavoro

È stata successivamente sviluppata una seconda fase di analisi delle attività reali tramite interviste e videoriprese dell'attività in situazione.

L'analisi del lavoro sul campo effettuata dal gruppo di lavoro ha coinvolto dei best performer (appartenenti alla ristorazione: all'Ombra del Gabbiano per il Take Away, Mammt, Foodies, Cicchetteria) utilizzando metodi e strumenti di indagine qualitativa del lavoro (osservazioni, verbalizzazioni, Intervista di Vermersch, auto-confronto semplice e incrociato,, che nel loro insieme hanno permesso di determinare le abilità e conoscenze della Competenza "Confezionare alimenti Food Delivery/Take Away/Meal Kit".

Le variabili che compongono le situazioni di lavoro della Ristorazione Food delivery e Take away

L'analisi del lavoro si è posta in primo luogo l'obiettivo di mettere in luce le variabili che compongono le diverse situazioni di lavoro indagate, le realtà di Mammt e delle tre organizzazioni ristorative: All'ombra del Gabbiano, La Cicchetteria e 4Foodies.

Di seguito infatti vengono prima presentati i flussi organizzativi di Mammt e del Ristorante All'Ombra del Gabbiano, e successivamente viene effettuata una comparazione tra le tre realtà ristorative, rispetto ai diversi compiti previsti dal processo di lavoro: ricezione degli ordini, comunicazione al cuoco, porzionatura, confezionamento, imbustamento e consegna al rider.

In secondo luogo, l'analisi del lavoro ha fatto emergere i concetti organizzatori dell'attività degli operatori ingaggiati nella realizzazione dei diversi compiti.

Il flusso organizzativo del Service Food delivery Mammt

Mammt è una startup piemontese che, come già il nome lascia intuire, fornisce un servizio di consegna pasti a domicilio: funziona tramite una app innovativa, in cui il cliente ha la possibilità di "decidere cosa non ordinare", proprio come capita a una persona che passa a mangiare un pranzo dalla mamma.

Mammt non fornisce direttamente i piatti ordinati ma svolge nei confronti del cliente (privato oppure business) un ruolo di interfaccia con alcuni operatori partner (ristoranti, tavole calde, cicchetterie, dark kitchen, pizzerie) selezionati per la loro qualità di servizio.

1. L'assegnazione dell'ordine all' operatore partner viene effettuata sulla base di un algoritmo che calcola la prossimità con il cliente. Nell'ordine trasmesso tramite il social " Instagram", oltre ai piatti prescelti oppure "a sorpresa" concordati precedentemente con gli operatori di ristorazione, viene indicato anche il tempo di arrivo del rider presso l'operatore partner; questo tempo determina "il tempo max di servizio" a disposizione dell'operatore di ristorazione per preparare, confezionare e controllare i piatti ordinati.
2. L'ordine trasmesso da Mammt viene accettato dal "Gestore degli ordini " che lo trasmette alla cucina per la sua preparazione / cottura.
3. I piatti vengono successivamente preparati, confezionati con il packaging (riciclabile / compostabile), controllati rispetto ai contenuti dell'ordine e trasportati manualmente al "Gestore degli ordini" per il loro inserimento nello shopper con il sigillo di garanzia.



Fig. 3 Foodies, partner Mammt: lasagne da confezionare



Fig. 4 Foodies partner Mammt: Confezionamento porzioni di lasagne



Fig. 5 La Cicchetteria di Torino, Partner Mammt: buste, packaging e ordine da eseguire

4. Con l'arrivo del rider le buste confezionate e con il nome del cliente vengono inserite nello zaino termico, suddivise a seconda che contengano alimenti caldi e freddi; i rider sono gestiti direttamente da Mammt e sono assunti con un contratto di lavoro della durata di 2 ore al giorno.
5. Il rider trasporta e consegna i piatti ordinati al cliente finale; in funzione delle condizioni di pagamento il rider può avere/non avere anticipato il costo dell'ordine; nel primo caso si farà pagare il costo anticipato dal cliente finale.

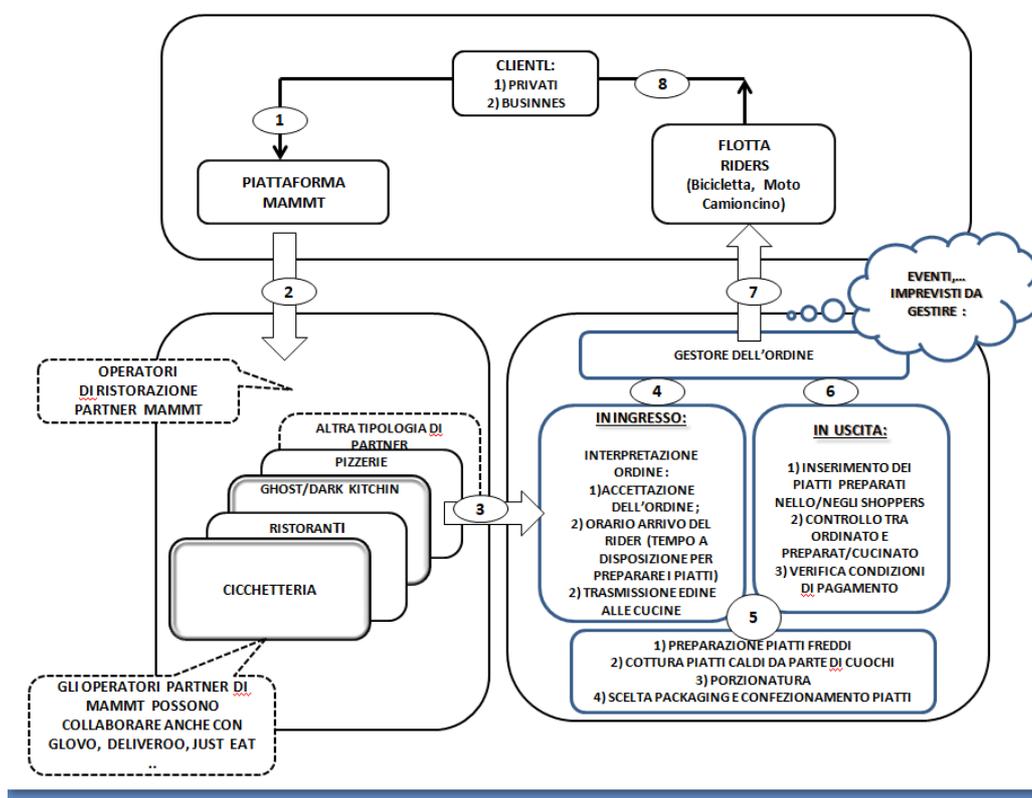


Fig. 6- Flusso operativo del modello Mammt

L'analisi del lavoro ha permesso di individuare alcuni "eventi" improvvisi e non prevedibili, da parte di colui che sceglie il packaging, confeziona l'alimento (cuoco, addetto alla vendita degli alimenti nei supermercati...) e lo consegna o lo fa consegnare al cliente finale:

- ritardi per sovrapposizione di ordini nella cucina;
- rider che arriva in ritardo;

- ordine di piatti di un menu in cui mancano alcune materie prime da compensare con altre;
- percorso stradale deteriorato, condizioni climatiche sfavorevoli che possono influire sulla qualità della consegna.

L'organizzazione del servizio "Take Away" del ristorante "All'ombra del Gabbiano"

All'Ombra del Gabbiano è un locale selezionato dalla prestigiosa Guida Michelin 2023, tipo bistrot mediterraneo: nato una ventina di anni fa come osteria-cicchetteria, recentemente si è convertito ad un'offerta totalmente gluten free. La proposta comprende anche piatti vegani, senza pregiudicare la qualità, la bontà e neppure la bella presentazione di ciò che viene presentato nella carta del menu, considerata ben articolata dagli specialisti Michelin. In particolare nella bella stagione il ristorante offre un servizio attento e cordiale e tavoli all'aperto in zona pedonale.

Il locale è gestito dalla proprietaria che svolge anche i compiti di presentazione menu e raccolta degli ordini, dal marito con compiti di servizio vini, bar e cassa, e da un cuoco molto esperto aiutato da un vice-cuoco.

L'articolazione del flusso informativo del servizio Take Away è il seguente :

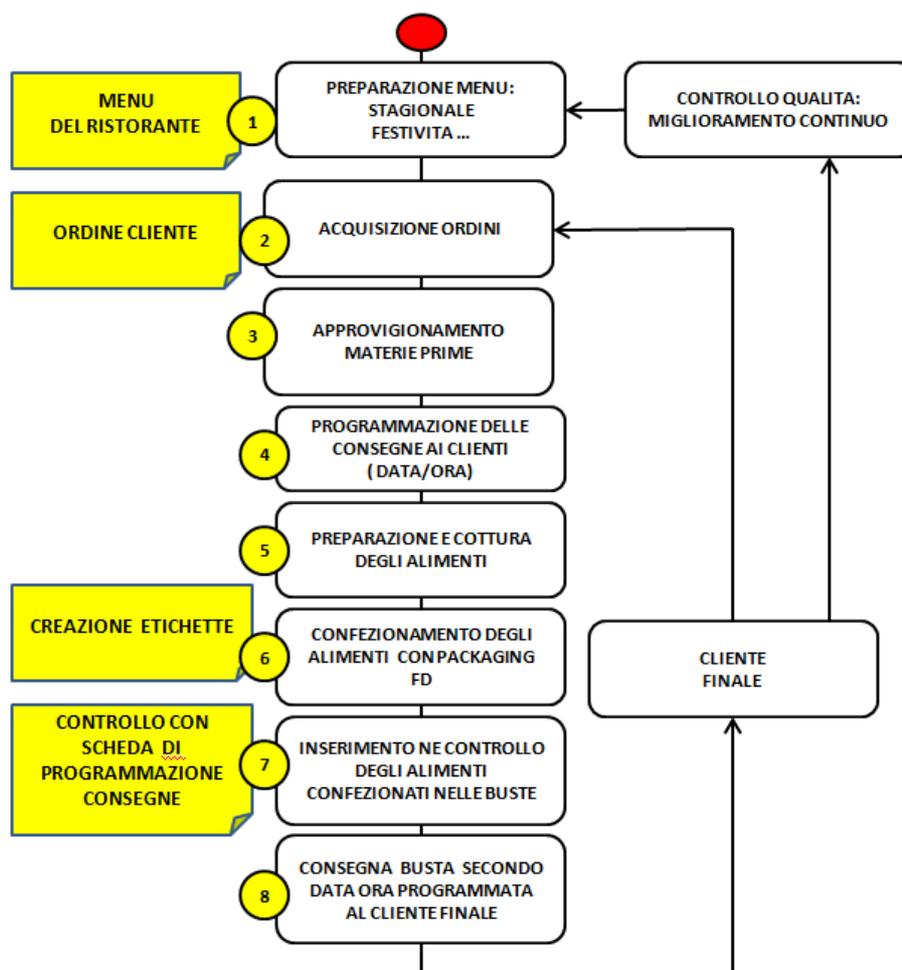


Fig. 7- Flusso operativo del servizio Take Away del ristorante All'ombra del Gabbiano

Il flusso operativo si sviluppa nelle seguenti fasi:

1. Creazione del menu, che può prevedere specialità stagionali o piatti che considerano determinate festività.
2. Acquisizione degli ordini.



Fig. 8- Esempio menù "L'ombra del gabbiano"

Sig. Simionato



Ringraziandola per la preferenza accordataci, con queste semplici istruzioni per il consumo e la conservazione delle pietanze da lei scelte, cogliamo l'occasione per fare a lei e famiglia i nostri migliori auguri di Buona Pasqua.

Lo Staff e la Direzione

Tortino di asparagi con uovo fritto e sfoglie di tartufo estivo - Da servire a temperatura ambiente oppure leggermente intiepidito in forno caldo a 150 C per 2 min.

Lasagnetta di pesce e zucchine in fiore Si consiglia di riscaldare senza coperchio in forno caldo a 150 C per 10 min.

Ravioli caprino e bruscandoli con finta bottarga d'uovo - Riscaldare senza coperchio in forno caldo a 150 C per 5 min.

Rosa di triglia al forno con chips di castrauere e patate ratte al lime - Si consiglia di riscaldare senza coperchio in forno caldo a 150 C per 5 min.

Frittura in farina di riso e mais di calamaretti, mazzancolle e alici con cubi di polenta Si consiglia di riscaldare senza coperchio in forno caldo a 150 C per 8 min.

Suprema di faragone farcita ai funghi shiitake, laccata al miele d'arancio Si consiglia di riscaldare senza coperchio in forno caldo a 150 C per 5 min.

Mimosa al limone con marinata di fragoline Conservare in frigo fino al momento di consumarla.

Fig. 9- Esempio conferma dell'ordine

3. Approvvigionamento delle materie prime sulla base degli ordini raccolti.
4. Costruzione della "Scheda di Programmazione delle consegne" con indicazione di: nome, tipologie degli alimenti (antipasti, primi piatti, secondi piatti, bibite), numero delle buste, vini associati, orario previsto di consegna. La scheda è stato progettata per poter effettuare, successivamente alla preparazione dei cibi, il controllo rispetto all'ordinato.

CLIENTE tipo BOX e EXTRA	ASP	INS	PAP	RAV	LAS	SUP	FRI	TRI	MIM	orario
SIMONATO 3 BOX LIGHT + 1 BOTT RUFIAN 3384797968	3			1	2	1	1	1	3	12:50
BORGHI 3756182460 NO BOX ----> CARTA ATTENZIONE menu sbagliato 17€ in meno!!!	1		1		1	1	2			12:30
LUGLI 3926848755 4 BOX LIGHT ATTENZIONE 1 mimosa no fragole	1	3	1	1	2	1	1	2	4	12:15
ALINA 4 BOX LIGHT 3470939461	2	2	3	1		2	2		4	11:00

Fig. 10- Scheda di programmazione delle consegne



Fig. 11- Preparazione e cottura degli alimenti ordinati

5. Confezione dei cibi cucinati con packaging di CHS group; viene associata ad ogni alimento un'etichetta esplicativa del contenuto.



Fig. 12- Il packaging utilizzato



Fig. 13- I cibi ordinati e confezionati

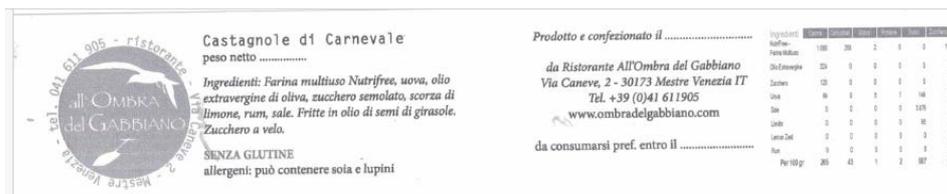


Fig. 14- Etichetta esplicativa

6. Inserimento dei cibi nelle buste preparate e controllo tra ordinato e inserito nelle buste utilizzando la “Scheda di programmazione della consegna”.
7. Consegna delle buste con gli alimenti ordinati al cliente finale.



Fig. 15- Consegna delle buste

L'attività di confezionamento: il packaging Food Delivery/Take Away/Meal Kit

In tutti gli esempi illustrati il packaging utilizzato per la confezione degli alimenti ordinati costituisce un importante fattore strategico che contribuisce notevolmente a garantire la qualità del servizio complessivo ai fini della fidelizzazione del cliente.

In questa prospettiva il gruppo di lavoro ha effettuato un'intervista con il Dr. A. Valle Amministratore Delegato di CHS group Srl, azienda italiana, nata nel 1999; essa ha maturato un'esperienza di quasi venticinque anni che le ha permesso di diventare uno dei maggiori leader del mercato con un'espansione su tutto il territorio nazionale. Dal 2019 è l'unica filiale italiana del Gruppo multinazionale ECF, specializzato nella distribuzione e punto di riferimento per il settore della ristorazione internazionale presente in oltre 20 Paesi nel mondo.

La missione di CHS group è quella di semplificare la routine degli operatori di ristorazione attraverso una scrupolosa analisi e una metodica consulenza professionale volta ad individuare solo le soluzioni più adatte per il servizio; la caratteristica di CHS è la fornitura “just in time” di prodotti durevoli per la tavola e il buffet, attrezzatura da cucina e pentolame, prodotti monouso per alberghi, ristoranti, bar, catene di ristorazione commerciale, nuovi concept di “delivery e take away food”.

L'intervista, di cui vengono riportate alcune tra le considerazioni più significative, ha permesso di acquisire un patrimonio di informazioni importanti ai fini dei nostri obiettivi.

a) Siamo in presenza di una scarsa cultura del Food Delivery da parte dei ristoratori.

Noi domandiamo ai ristoratori “Fate asporto o delivery? ... e uno ti risponde: ma non è la stessa cosa? no! - Esistono delle categorie di packaging... biodegradabile, riciclabile, compostabile, ... si sa veramente molto ... molto poco ... tanto per iniziare! Noi facciamo consulenza e una delle prime cose che chiediamo è la riformulazione del menu ... 9 volte su 10 non si fa neanche questo passaggio! Ci chiedono: “dimmi quanto costa un

contenitore di questa dimensione... dimmi quale shopper di carta o shopper di Mater-bi mi serve per portare via un determinato piatto del menu che ha un determinato ingombro... Finita!

Difficilmente il cliente ha dei tipi di contenitori a secondo dell'asporto e del delivery... devo dire per essere corretti e precisi... se sono un ristoratore e mi colloco nell'ordine di idee di fare il delivery... il contenitore del delivery vale anche per l'asporto ma non è vero il contrario!

b) Il costo del packaging e dei servizi forniti da piattaforme esterne è piuttosto rilevante.

La nostra vera consulenza...é "quanto volete che incida la confezione sul cibo di asporto? Pensate che noi lavoriamo con due range di incidenza...ci facciamo dire addirittura "a quanto vendi il baccalà mantecato?" "1,5 euro.! Lei cosa mi consiglia?" ...Allora noi consigliamo dal 5 a 10 % di incidenza del packaging... Se tu vuoi che il tuo packaging parli per te puoi addirittura arrivare ad investire un 10% Se invece pensi che sia un contenitore che consenta semplicemente di consegnare il cibo...va anche bene il 5%.... Noi...su 2000 clienti penso che avremo 7 e 8 clienti che ragionano al 10%... -

c) I costruttori di imballaggi (packaging) cercano di produrli riducendo i costi il più possibile.

La pizza...il prodotto portato a casa e più consegnato di tutti...é sottoposta a delle leggi che dicono che il contenitore dovrebbe essere fatto di tre strati di carta vegetale con idoneità alimentare...noi italiani siamo riusciti a trarre come sempre dalla legge l'inganno.. passatemi questo termine... Si vendono delle scatole di pizza dove il foglio in carta vegetale e semplicemente quello che può entrare in contatto con l'alimento ... ma la parte esterna e la parte ondulata... intermedia che forniscono sostanza... che danno solidità e struttura alla confezione... vengono fatti in carta riciclata! Se andiamo nei paesi europei vediamo però che utilizzano addirittura tre strati di carta riciclabile ... dimostrando che anche se c'è una contaminazione crociata degli alimenti con il cartone riciclato non succede niente ...!

d) Esiste una scarsa conoscenza dei materiali di base per utilizzare correttamente il packaging.

Le faccio un esempio ... lei domandi a 100 ristoratori ... ma i contenitori in alluminiol'alluminato con il quale nasciamo un po' tutti noi di una generazione un attimino indietro l'alluminato può andare in micro onde? ... 100 risponderanno di no!... Ma non è vero! ...il contenitore di alluminio può andare in micro onde con una piccola precisazione: i bordi del contenitore non devono mai toccare l'interno della struttura del microonde! ... perché naturalmente partono delle scintille...e lì ci sarebbero dei problemi!

e) È importante associare il packaging alla quantità.

Anche associare il formato, la dimensione (della confezione) alla quantità che voglio asportare... il numero di porzioni è importante! Oggi quasi tutti noi mangiamo con gli occhi.. quindi un piatto di tagliatella in un piattino di 25 cm...ci dà una sensazione diversa rispetto ad un piatto di tagliatelle in un piatto da 32 cm... dove sembra che il piatto respiri. Nell'asporto e nel delivery non si può fare questo ragionamento... cioè nel delivery il cibo deve essere necessariamente un po' sacrificato, per ragioni di spazio...in cucina, nello zaino termico,

f) La criticità del trasporto del cibo al cliente finale nel Food Delivery impatta sulla qualità complessiva del servizio, ma non viene considerata sufficientemente.

Bisogna ricordare che i rider vanno in scooter /bicicletta e questo diventa abbastanza condizionante quando la chiusura non è perfettamente sigillata... quello che può succedere inevitabilmente è che lo "sballottamento" nella strada crei dei disastri ...il coperchio si attacchi al cibo ...una percentuale anche piccola di cibo si appiccichi al coperchio... non si offre un buon servizio! ...Quindi bisogna anche a pensare alla capacità, alla competenza di coloro che effettuano il trasporto!

g) Per fare una ristorazione di qualità con il Delivery o il Take away è necessario considerare gli aspetti logistici del trasporto e un'organizzazione diversa per la cucina.

Il primo suggerimento che diamo ai ristoratori è quello di partire dal menu ... molti ristoratori vogliono proporre lo stesso menu che propongono per il ristorante anche per il trasporto... un risotto, anche fatto da Cracco in persona, non c'è un contenitore che possa garantire una qualità di confezionamento di un certo livello: arriverà a casa tutto impaccato! Inoltre...se noi quattro andiamo a pranzo ... prima ordiniamo l'antipasto ... poi il primo e quindi il secondo... il flusso di lavoro della cucina é differenziato ... è sequenziale... Se

prendiamo invece dei cibi da trasportare a casa (Take Away) l'operatività del ristoratore deve essere organizzata in modo diverso... è importante in questo caso che le confezioni dei piatti ordinati da portare a casa siano tutti pronti nello stesso momento... ma alcuni saranno meno caldi! Cambia completamente l'organizzazione in cucina.

h) La formazione sul Food Delivery non viene molto considerata, ma invece potrebbe contribuire a modificare certi comportamenti.

Cercare di formare i nostri clienti è un po' una delle nostre missioni... anche se devo dire che è un po' come educare nel deserto ... nel senso che il cliente dopo aver ricevuto due o tre informazioni... pensa già di aver capito tutto... poi la scelta è tutta unicamente finalizzata al prezzo! Noi per la formazione interna ci siamo creati delle auto-guide... che possiamo condividere con Voi...che sono servite nell'ambito della formazione dei nostri venditori della nostra rete di vendita... abbiamo fatto una guida ai materiali ovviamente legata al packaging parliamo di materiali monouso... che vanno dalla Polpa di cellulosa alla foglia di Palme.... Come approccio della formazione sarebbe utile partire dai materiali ... perché diventa difficile per esempio chiedere... quali sono i cibi che vanno meglio per il cartoncino... perché il cartoncino è un termine talmente generico... che possiamo stare qui fino a domani a parlarne! Sarebbe opportuno invece, per una questione di semplicità, cominciare a scartare i cibi che non possono andare a contatto con quel tipo di packaging ...in questo modo incominciamo un attimino a limitare il campo della ricerca.

LE NOSTRE MATERIE PRIME

	Microonde (solidae)	Forno	Pastorizzazione (da 70 a 85°C)	Congelamento (-18°C)	Surgelamento (-30°C)	Riciclabile	Biodegradabile	Compostabile	Riutilizzabile	T° min	T° max
Alluminio		✓		✓		✓			✓	-40°C	280°C
Bambù						✓	✓		✓	-5°C	70°C
Cartoncino				✓		✓	✓	✓		-18°C	70°C
Cartone	✓	✓				✓	✓	✓		-40°C	90°C
Cartone + Pet				✓						-18°C	200°C
Cellulosa	✓	✓				✓	✓	✓		-40°C	180°C
EPS - Polistirene Espanso						✓				-20°C	100°C
Foglia di palma	✓	✓				✓	✓	✓		-18°C	180°C
Inox		✓		✓	✓				✓	-30°C	200°C
LDPE	✓			✓		✓				-60°C	80°C
Legno		✓		✓		✓	✓	✓		-18°C	200°C
Melamina				✓		✓			✓	-10°C	70°C
PLA				✓	✓	✓	✓	✓	✓	-20°C	40°C
Polpa di cellulosa	✓					✓	✓	✓		-18°C	150°C
Polpa di cellulosa + PLA				✓			✓	✓		-18°C	70°C
PP Polipropilene	✓		✓	✓		✓				-10°C	120°C
PS Polistirene				✓		✓				-10°C	85°C
RPET - PET				✓		✓				-18°C	70°C
SAN				✓		✓				-10°C	90°C
Terracotta	✓	✓		✓	✓				✓	-20°C	200°C
Vetro	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	-40°C	280°C

Fig. 16. Correlazione tra materie prime, caratteristiche di utilizzo ed elementi di sostenibilità (Fonte CHS. group): La figura correla per ogni tipologia di materiale: le caratteristiche di utilizzo: microonde, forno, pastorizzazione, congelamento, surgelamento, temperatura max e minima; gli elementi di sostenibilità /economia circolare: riciclabile, biodegradabile, compostabile, riutilizzabile.

La realizzazione delle attività di preparazione delle pietanze e confezionamento nelle tre situazioni di lavoro Food Delivery e Asporto Organizzazione degli spazi



Fig. 17-La predisposizione degli spazi e delle attrezzature

Comunicazione ordine al cuoco

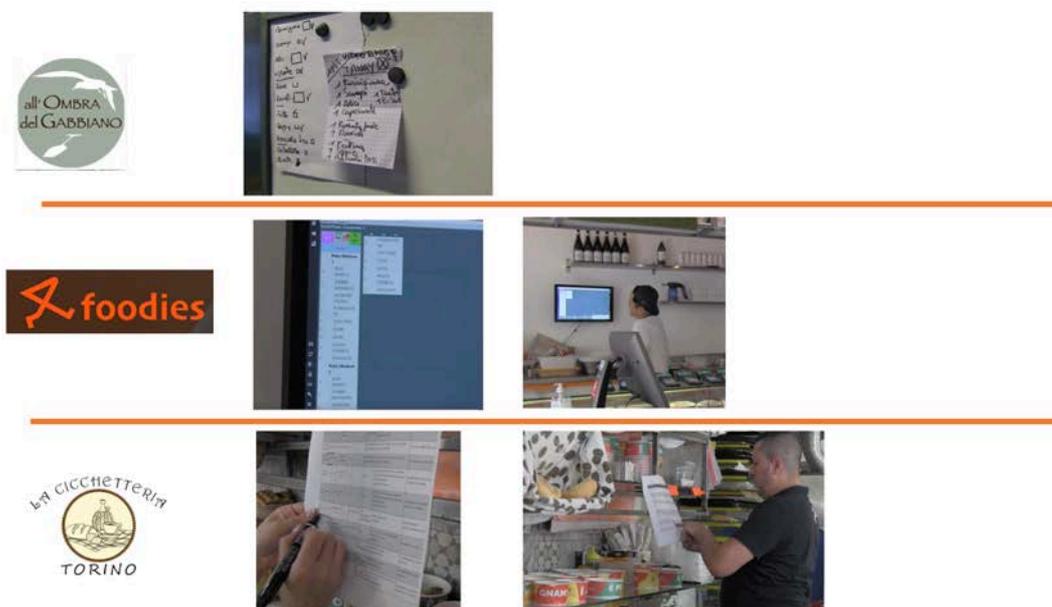


Fig.18- Gli strumenti per la comunicazione interna

Porzionatura



Le faccio un esempio ... ma i contenitori in alluminio può andare in micro onde?100 risponderanno di no !... Ma non è vero ! ...il contenitore di alluminio può andare in micro onde con una piccola precisazione: i bordi del contenitore non devono mai toccare l'interno della struttura del microonde ! ... perché naturalmente partono delle scintille ..!

Un altro esempiose voi prendete prodotti acidi ..prendiamo la classica frittura di pesce ... viene messa in contenitori di alluminio con il limone appoggiato .. il limone con l'alluminio produce un effetto di elettrolisi ... non sarebbe corretto ma lo fanno tutti ..!

Un ulteriore esempio.. per asciugare lo stesso pesce fritto si usa la carta gialla .. molte volte quella carta non ha l'idoneità alimentare ... ma in Regione vi posso garantire che il fritto ... anche servito al tavolo non viene servito sul piatto .. ma su un foglio di carta gialla

Fig. 19-I gesti e le quantità della porzionatura

Confezioni



"..difficilmente il cliente ha dei tipi di contenitori a secondo dell'asporto e del delivery...Devo dire per essere corretti e precisi.. se sono un ristoratore e mi colloco nell'ordine di idee di fare il delivery.. il contenitore del delivery vale anche per l'asporto ma non è vero il contrario! (Intervista Ama CHS, 17 luglio 2023)

Fig.20- Le diverse tipologie di confezioni utilizzate

Preparazione delle buste



Come approccio della formazione sarebbe utile partire dai materiali ... quali sono i cibi che vanno meglio per il cartoncino .. perché il cartoncino è un termine talmente genericoSarebbe opportuno invece , per una questione di semplicità , cominciare a scartare i cibi che non possono andare a contatto con quel tipo di packaging ...in questo modo incominciamo un attimino a limitare il campo della ricerca. (Intervista a CHS, 17 luglio 2023)

Fig. 21-Le diverse modalità nella preparazione delle buste

Consegna al rider



La criticità del trasporto del cibo al cliente finale nel Food Delivery impatta sulla qualità complessiva del servizio ma non viene considerata sufficientemente

Bisogna ricordare che i rider vanno in scooter /bicicletta e questo diventa abbastanza condizionante quando la chiusura non è perfettamente sigillata .. quello che può succedere inevitabilmente è che lo "sballottamento" nella strada crei dei disastri ...il coperchio si attacca al cibo ... e anche una piccola percentuale di cibo che risulta appiccicata al coperchio .. non si offre un buon servizio! ...Quindi bisogna anche a pensare alla capacità , alla competenza di coloro che effettuano il trasporto ! (Intervista a CHS, 17 luglio 2023)



Fig. 22-Le modalità di consegna e gli strumenti utilizzati dal rider

Analisi del lavoro della situazione Meal Kit Delivery

Il quadro evolutivo del Food Delivery: il Meal Kit Delivery

Il Meal kit delivery⁷ è un servizio emergente in particolare negli Stati Uniti (Blue Apron) Canada, Giappone, Gran Bretagna, Australia, Germania (Hello Fresh); in Italia sono presenti sia le maggiori catene internazionali e nazionali (Baldi Academy) , sia alcuni ristoranti stellati (Michelin o altri) che *dispongono di* chef in grado di offrire un servizio di meal kit di elevato livello qualitativo tale da far vivere esperienze raffinate ed esclusive a tutto tondo.

Il mercato dei Meal Kit Delivery in Europa Centrale e Occidentale (ECO) dovrebbe raggiungere entro il 2024 un fatturato di 2,71 miliardi di euro, in Italia nell'arco dello stesso periodo un fatturato di 6,13 milioni di euro.

Nel mercato ECO si prevede un tasso di crescita annuo del 7,21%, con un volume di mercato di 3,58 miliardi di euro entro il 2028; in Italia si prevede un tasso di crescita annuo costante del 5,07%, con un volume di mercato di 7,47 milioni di euro.

Il numero di utenti nel mercato ECO dovrebbe ammontare a 5,5 milioni entro il 2028, mentre in Italia dovrebbe raggiungere 25.5k utenti.

Rispetto ad altri Paesi, negli Stati Uniti si prevede di generare il più alto fatturato nel mercato Meal Kit Delivery, raggiungendo € 5.161,00 milioni nel 2024.

Il mercato tedesco della consegna di kit per pasti sta vivendo una rapida crescita in quanto i consumatori cercano convenienza e varietà nella pianificazione dei pasti.

Caratteristiche del servizio Meal Kit Delivery

L'idea alla base del Meal kit è quella di consentire alle persone di cucinare facilmente pasti deliziosi e sani a casa senza dover pianificare e acquistare gli ingredienti da sole; si tratta di scatole preconfezionate di ricette, ingredienti e istruzioni passo dopo passo che vengono consegnate a casa dei clienti per preparare un pasto specifico.

Il servizio consiste nel recapitare a casa dei clienti scatole contenenti gli ingredienti, i semilavorati predosati e porzionati da ultimare in casa, pronti da assemblare, altri da riscaldare o da cuocere, con i quali preparare in poco tempo, piatti gourmet, raffinati ed eleganti, estremamente gustosi e di sicuro effetto.

Gli ingredienti possono essere freschi o secchi, messi sottovuoto o in scatoline di cartone, oppure, ancora, messi in contenitori ermetici e refrigerati purché siano MOCA, idonei al food delivery.

I Meal kit hanno all'interno la ricetta scritta dallo chef con le tempistiche di realizzazione; in alcuni casi è presente un QR code che rimanda al video della preparazione come supporto.

Con questa formula, sempre più apprezzata da quanti sono alla ricerca di pietanze rapide da realizzare e di elevata qualità, viene evitato il rischio che i piatti arrivino a destinazione freddi o scomposti a causa del trasporto del tradizionale food delivery.

Per far vivere un food delivery sempre più esperienziale basato su di una cena o pranzo di lusso il kit può essere arricchito ulteriormente da una bottiglia di vino selezionata da un sommelier, da

⁷ Statista 2023; <https://www.statista.com/outlook/dmo/online-food-delivery/grocery-delivery/meal-kit-delivery/italy?Currency=EUR>

abbinarsi al cibo scelto e da una playlist caricata su spotify utile per creare una particolare atmosfera.

L'acquisto può essere effettuato con un ordine singolo, oppure prevedendo la sottoscrizione di un abbonamento che può essere sospeso e riattivato in qualsiasi momento.

Molte aziende produttrici di Meal kit (multinazionali, ristoranti, operatori di Food delivery, operatori italiani Meal kit (Baldi Academy) offrono una gamma di piatti orientati a clienti particolari: alcune offrono anche opzioni per esigenze dietetiche specifiche, come pasti vegetariani e senza glutine.

Il Meal kit consente una riduzione degli sprechi alimentari; infatti con quantità pre-misurate di ingredienti inseriti in ogni kit, non è presente un rischio di alimenti in eccesso che vanno inutilizzati e sprecati: è un passo importante nella lotta al cambiamento climatico.

Esempio di Business model

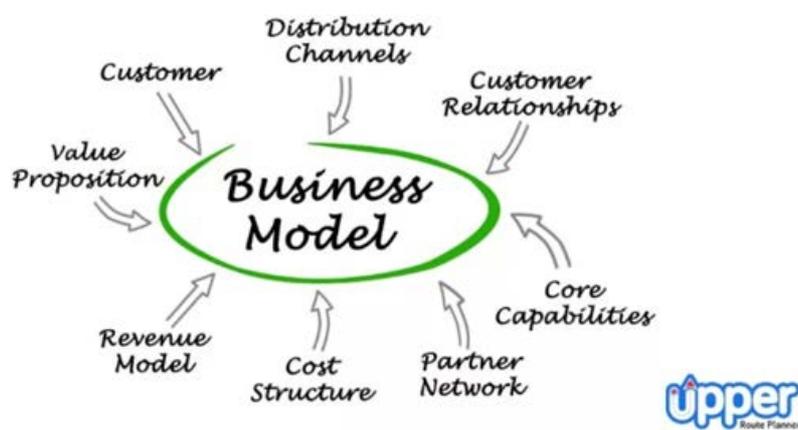


Fig. 23- Esempio di Business Model Meal Kit Delivery

Esempio ricetta Meal Kit HELLO FRESH

Porc Salisbury et purée de pommes de terre

avec sauce à l'échalote et salade aux pommes

Obtenez jusqu'à \$140 de réduction

Nous rompons avec la tradition et préparons ce classique avec du porc haché. Dégustez-le avec de la sauce à l'échalote, de la purée crémeuse et une salade rafraîchissante en accompagnement. Voilà un repas copieux, savoureux et équilibré!

Durée de préparation

35 minutes

Difficulté

Intermédiaire

étiquettes: Préparation rapide • Famille

Allergènes: Orge • Lait • Blé • Seigle • Sésame • Soja • Avoine • Moutarde • Sulfites

Produit dans une installation qui traite le lait, le sésame, les œufs, le poisson, les crustacés, les moutardes, les noix, les arachides, le blé, le soja et les sulfites.

Ingrédients

quantité par portion **2**

 250 g Porc haché	 2 cs Italian Breadcrumbs (Contient Orge, Lait, Blé, Seigle, Sésame Soja, Avoine)
 460 g Pomme de terre Russet	 2 cs Mélange d'épices pour sauce (Contient Soja, Blé)
 56 g Mélange printanier	 1 pièce(s) Pomme Gala
 1 cs Moutarde de Dijon (Contient Moutarde)	 50 g Échalote
 1 cs Vinaigre de vin blanc (Contient Sulfites)	 1 cs Sauce Worcestershire
 1 pièce(s) Concentré de bouillon de poulet	

Pas inclus dans votre livraison

 2 cs Huile*	 3 cs Beurre non salé (Contient Lait)
 ½ cc Sel*	 3 cs Lait* (Contient Lactose)
 ¼ cc Poivre*	 ½ cc Sucre*

Informations nutritionnelles

par portion pour 100 g

Énergie (kcal)	910 kcal
Graisses	53 g
dont saturés	21 g
Glucides	75 g
dont sucres	18 g
Fibres	7 g
Protéines	35 g
Cholestérol	130 mg
Sel	1480 mg

Ustensiles

- Grande casserole
- Presse-purée
- Éplucheur
- Passoire
- Cuillères à mesurer
- Grande poêle antiadhésive
- Bol à mélanger, moyen
- Grand bol
- Fouet
- Verre doseur

Instructions



- 1 Avant de commencer, laver et sécher tous les fruits et légumes. Peler, puis couper les pommes de terre en morceaux de 1,25 cm (½ po). Dans une grande casserole, recouvrir les pommes de terre d'assez d'eau (dépasser d'environ 2,5 cm [1 po]), puis ajouter 2 c. à thé de sel (les mêmes qtés pour 4 pers.). Couvrir et porter à ébullition à feu élevé. Réduire à feu moyen. Laisser mijoter à découvert de 10 à 12 min, jusqu'à ce qu'une fourchette entre facilement dans les pommes de terre. Égoutter les pommes de terre et remettre dans la même casserole, hors du feu. Ajouter 2 c. à soupe de beurre et 3 c. à soupe de lait (doubler les qtés pour 4 pers.), puis écraser les pommes de terre jusqu'à l'obtention d'une texture crémeuse. Saler et poivrer, au goût.



- 2 Entre-temps, ajouter dans un bol moyen le porc, la chapelure, la moitié de la moutarde, la moitié de la sauce Worcestershire et ¼ c. à thé de sel (doubler la qté pour 4 pers.). Poivrer, puis mélanger. Former à partir du mélange de porc 2 galettes de taille égale et de 2,5 cm (1 po) d'épaisseur (4 galettes pour 4 pers.). Chauffer une grande poêle antiadhésive à feu moyen. Ajouter ½ c. à soupe d'huile (doubler la qté pour 4 pers.), puis les galettes. Cuire de 3 à 4 min par côté, jusqu'à ce que les galettes soient dorées. (REMARQUE : Les galettes continueront de cuire à une autre étape.) Transférer les galettes dans une assiette.



- 3 Entre-temps, dans un grand bol, ajouter le vinaigre, le reste de la moutarde, ½ c. à thé de sucre et 1 ½ c. à soupe d'huile (doubler les qtés pour 4 pers.). Saler et poivrer, au goût, puis bien mélanger en fouettant. Évider la pomme, puis la couper en tranches de 0,5 cm (¼ po). Ajouter les pommes à la vinaigrette, puis remuer pour enrober. Peler, puis couper l'échalote en morceaux de 0,5 cm (¼ po).

recueil de recettes



- 4 Chauffer la même poêle (celle de l'étape 2) à feu moyen. Ajouter 1 c. à soupe de beurre (doubler la qté pour 4 pers.), puis tourner la poêle jusqu'à ce qu'il fonde. Ajouter les échalotes. Cuire de 2 à 3 min, en remuant à l'occasion, jusqu'à ce que les échalotes ramollissent. Saupoudrer du mélange pour sauce brune, puis remuer pendant 30 s pour enrober les échalotes. Incorporer graduellement au fouet ¾ tasse d'eau (doubler la qté pour 4 pers.), le concentré de bouillon et le reste de la sauce Worcestershire, jusqu'à ce que le tout soit combiné. Porter à légère ébullition.



- 5 Remettre les galettes dans la poêle, et réduire à feu moyen. Couvrir et cuire de 3 à 4 min, en remuant à l'occasion et en retournant les galettes à mi-cuisson, jusqu'à ce qu'elles soient entièrement cuites**. (CONSEIL : Ajouter de l'eau, 1 c. à soupe à la fois, si la sauce réduit trop!) Saler et poivrer, au goût.



- 6 Dans le bol contenant les pommes et la vinaigrette, ajouter le mélange printanier, puis bien mélanger. Répartir la purée de pommes de terre et les galettes dans les assiettes, puis napper de sauce à l'échalote. Servir la salade en accompagnement.

Fig. 24- Ricetta completa

Esempi di servizi Meal Kit di Chef italiani



ERAGOFFI

A disposizione del consumatore – a Torino e dintorni – ci sono due menu, onnivoro e vegetariano, al prezzo di 35 euro l'uno: l'offerta cambia ogni settimana, suddivisa in pratici sacchetti da maneggiare a casa con l'aiuto delle video ricette dello chef.



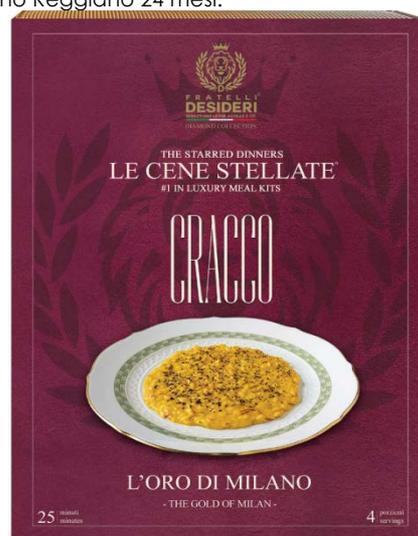
I piatti dello chef **Massimo Bottura**, eletto il numero 1 al mondo (per ben due volte, a dire il vero): è quello che accade grazie al delivery de La Franceschetta 58, sorella minore dell'Osteria Francescana. Disponibili sulla piattaforma Mymenu (a Modena e da qualche giorno anche a Milano) i piatti simbolo del bistrot modenese, tra cui il richiestissimo Emilia Burger preparato con filetto di manzo, cotecchino e Parmigiano Reggiano 24 mesi.



Stefano Sforza è un giovane chef con belle esperienze alle spalle e tanta voglia di proporre una cucina pulita, legata ai prodotti e alla loro stagionalità; tutti aspetti che si ritrovano nei suoi menu da 3, 4 o 5 portate (rispettivamente a 35, 45 e 55 euro) destinati al fine delivery, seppur con creazioni diverse da quelle presenti normalmente in carta. Al consumatore la scelta finale:

- optare per piatti già pronti (o al massimo da scaldare),
- oppure rimbccarsi le maniche con ricette da completare, tra materie prime selezionate e istruzioni ben precise.

Continua su: <https://www.cookist.it/meal-kit-la-nuova-frontiera-del-delivery-esperienziale-i-migliori-box-da-provare-a-casa/>



L'Oro di Milano è una delle bontà gourmet dei meal kit Le Cene Stellate creato grazie alla collaborazione tra Fratelli Desideri e Carlo Cracco, chef 1 stella Michelin. All'interno del kit: 250 g di riso Carnaroli Riserva San Massimo (porzione per 4 persone) e tutti gli ingredienti per creare il risotto allo zafferano. Lo chef ha selezionato le materie prime più preziose: lo zafferano in pistilli di altissima qualità è esaltato dalle note dolci del cacao dell'Ecuador. Il preparato per brodo di carne è prodotto artigianalmente seguendo una ricetta segreta dei primi del Novecento che avvolge delicatamente tutti i sapori. Ad ogni assaggio percepirai la spinta dell'aceto di mele e dello scalogno, che completano il tutto con armonia. Davvero facile da cucinare grazie ad un processo di alta tecnologia aerospaziale che semplifica al massimo la preparazione. Pronto in 25 minuti. Inquadra il Qr code per seguire passo dopo passo la ricetta!

Fig. 25- Esempi di operatori Meal Kit italiani

Intervista presso Posto@tavola

Posto@tavola è una social ghost kitchen di Torino, un laboratorio omnichannel che produce, forma e intrattiene clienti e commensali; nasce su iniziativa di due giovani founders chefs torinesi, Alessia Semeraro e Stefano Bonaventura, per offrire un nuovo modo di vivere il food&beverage sector, proponendo da un lato ai propri clienti attività ed esperienze culinarie innovative nella forma e nell'idea, sviluppando dall'altro quello che potrebbe rappresentare un modello da diffondere anche in altre città d'Italia.

Il servizio principe è quello di Chef a domicilio, per poi spaziare attraverso offerte di catering & banqueting per matrimoni, eventi aziendali e eventi privati, corsi di cucina e attività legate a questo specifico settore.

La mission e la vision di Posto@Tavola sono rispettivamente "Valorizzare le risorse alimentari" nelle loro infinite possibilità, sconvolgendo le abitudini culinarie e reinventando la ristorazione", "Riducare ed emozionare la comunità attraverso il cibo"; mentre i valori sottesi sono rappresentati dalla "territorialità, sostenibilità, trasparenza, eccellenza, tradizione, esperienza, intrattenimento e innovazione"

L'intervista ha permesso di approfondire alcuni aspetti gestionali

"Le principali attività svolte dalla smart kitchen sono:

- chef a domicilio su menu prestabilito che abbiamo deciso noi, salvo intolleranze e allergie, a casa delle persone comodo e rilassante, voi non dovete neanche pulire la cucina.*
- servizio di catering min 50 persone.*
- food delivery, due brand.*
- tutorial e meal kit per le festività natalizie".*

"Nel Meal kit Delivery, vogliamo far vivere un'esperienza di alto livello al cliente – piatti gourmet speciali, piatti gourmet, volevamo dare un valore al piatto, cucina particolare che esce dai canoni tradizionali".

"Tutte le preparazioni sono pronte con le istruzioni per rigenerare e impiattare, per seguire l'idea finale che avevamo..., antipasti e secondi possono essere più elaborati... Se il cliente ha difficoltà può chiamare".

"Vorremmo fare la stessa cosa nel nostro delivery, può capitare che il cibo arrivi tiepido, vogliamo inserire nel packaging le istruzioni per rigenerare il pasto!".

"I clienti principali sono un target misto: coppia per serata tranquilla, sorpresa per un compleanno, consumatori con una certa dimestichezza con la cucina, cene conviviali tra amici ..."

"Le attività principali realizzate per avviare e gestire il servizio di Meal Kit Delivery sono state le seguenti:

- analisi preliminare valutazione dei costi di attività, soprattutto per le confezioni;*
- definizione di menu a prova di inesperto*
- marketing social;*
- definizione del menu;*
- sperimentazione della ricetta: dipende dai piatti proposti, da cosa voglio dare al cliente finale;*

- *preordine, prenotazione, approvvigionamento materie prime, preparazione e consegna*
- *scelta dei piatti gourmet che chiunque può fare;*
- *costruzione del kit;*
- *controllo qualità dell'esperienza dopo qualche giorno...".*

"Gli ingredienti vengono inviati in alcuni menu già cotti oppure sottovuoto porzionati e predosati per cucinare anche in differita, fino a una settimana".

"Per quanto riguarda la rigenerazione e l'impattamento le principali istruzioni di sono:

- *quali attrezzi e pentole usare*
- *per quanti minuti cuocere*
- *regole di cottura... di impiattamento...come posizionare il cibo nel piatto... il posizionamento della salsa..."*

"Le tipologie di menu si articolano in tre livelli: degustazione, finger e luxury experience oppure personalizzati in occasione di matrimoni, cerimonie, catering&eventi, compleanni, eventi privati..."

"Gli chef a domicilio sono sempre più richiesti da coloro che vogliono godersi un'esperienza culinaria di alta qualità senza doversi preoccupare della preparazione e della pulizia. Questi professionisti portano la cucina direttamente a casa dei loro clienti, creando un'atmosfera intima e personalizzata per ogni occasione. sono anche in grado di offrire un servizio completo, dalla preparazione del cibo alla pulizia finale ... ciò vuol dire che i clienti possono sedersi e godersi la cena a domicilio senza doversi preoccupare di dover pulire o preparare nulla.... possono anche fornire servizi aggiuntivi come la fornitura di attrezzature e stoviglie... la consulenza sui vini,..".

NOTE EDITORIALI

Editing

IRES Piemonte

Ufficio Comunicazione

Maria Teresa Avato

© IRES

Maggio 2024

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.

Ambiente e Territorio

Cultura

Finanza locale

Immigrazione

Industria e Servizi

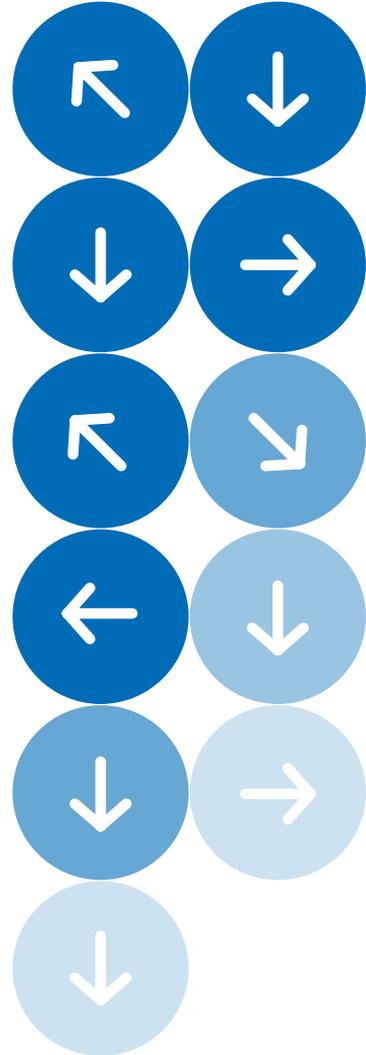
Istruzione e Lavoro

Popolazione

Salute

Sviluppo rurale

Trasporti



IRES Piemonte

Via Nizza, 18

10125 TORINO

+39 0116666-461

www.ires.piemonte.it



**REGIONE
PIEMONTE**