

# RELAZIONE DI IMPATTO 2025



BREADERS

# INDICE

## LETTERA AGLI STAKEHOLDER 3

### 01. INTRODUZIONE

1.1	La struttura del documento	5
1.2	Metodologia strumenti e perimetro di analisi	6
1.3	Il gruppo Breaders, chi siamo	8

### 02. L'IMPATTO

2.1	La nostra dichiarazione di impatto	14
2.2	La gestione degli impatti nel gruppo Breaders	18
2.3	La nostra catena di impatto	19
2.4	I beneficiari del nostro impatto	21

### 03. VALUTAZIONE DELL'IMPATTO

3.1	Ridare valore al cibo e alle materie prime	23
3.2	Prendersi cura dell'ambiente	36
3.3	Favorire il benessere e la crescita personale e professionale dei collaboratori e delle collaboratrici	46
3.4	Prendersi cura dei clienti attraverso l'offerta di prodotti equilibrati e di qualità	57
3.5	Promuovere filiere trasparenti e giuste	66
3.6	Proporre un modello organizzativo aziendale innovativo, orizzontale, basato sull'ascolto attivo e sulla responsabilità diffusa	76

### 04. CONCLUSIONE

4.1	Sintesi valutativa e obiettivi futuri	87
4.2	Dichiarazione conclusiva	89

# GENTILI STAKEHOLDER,

con questa seconda edizione della **Relazione di Impatto** vogliamo condividere i risultati raggiunti e i passi avanti compiuti dal gruppo Breaders nel corso del 2025, un anno di consolidamento e maturazione per il nostro modo di fare impresa.

## UN GRUPPO CHE CRESCE RESTANDO SE STESSO

Nato formalmente nel 2024 come ecosistema integrato in orizzontale, nel 2025 Breaders ha proseguito il proprio percorso di crescita mantenendo l'identità delle 5 bakery che lo compongono, **Forno Brisa, Davide Longoni Pane, MAMM, Mercato del Pane e Pandefrà.**

Sono cresciuti i punti vendita, con **nuove aperture** a Milano per Davide Longoni Pane, a Bologna per Forno Brisa e MAMM e con l'ampliamento della rete di Mercato del Pane in Abruzzo.

La nostra impronta resta riconoscibile. Pane a lievitazione naturale, caffè specialty, cioccolato bean-to-bar e prodotti da forno realizzati con cura artigianale, mantenendo alta l'attenzione alla **filiera corta**. Nel 2025 i riconoscimenti pubblici hanno continuato a confermare la qualità del nostro lavoro, dai **Tre Pani del Gambero Rosso** ai **Tre Chicchi e Tre Tazzine della guida Bar d'Italia**, fino al premio **Miglior Bar d'Italia 2026** ottenuto da MAMM Pane Vino e Cucina. Il gruppo Breaders resta certificato B Corp e mantiene la certificazione per la parità di genere.

## UN MODELLO IMPRENDITORIALE CONDIVISO CHE SI RAFFORZA

Nel 2025 il modello di governance partecipata e i comitati consultivi trasversali hanno continuato a evolvere. Sono attivi **12 tavoli intercompany** che mettono in rete competenze, risorse e progetti delle 5 bakery. Da novembre 2025 il gruppo Breaders ha

inoltre avviato un lavoro sugli accordi quadro con fornitori strategici, che nel primo semestre del 2026 si è tradotto in 6 contratti applicabili a tutto il gruppo, segnando una maturazione del potenziale collettivo della rete.

Sul piano ambientale, il 2025 ha portato un risultato significativo. Le emissioni complessive Scope 1 e Scope 2 del gruppo sono scese a 562 tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalente, **in calo del 37% rispetto al 2024**, anche grazie al passaggio al **100% di energia rinnovabile** certificata in Forno Brisa, MAMM e Pandefrà. È proseguita la realizzazione del Mulino condiviso in

Abruzzo, accanto ai terreni dove coltiviamo i nostri grani, e sono stati installati mulini interni nei laboratori di Davide Longoni Pane e Forno Brisa, a cui si affianca l'imminente apertura del mulino a pietra di Mercato del Pane a Montesilvano. Oggi Breaders è una rete più matura, capace di misurare il proprio impatto e di orientarlo in coerenza con i valori che da sempre guidano il nostro lavoro.

Grazie per il vostro supporto. Il contributo di ciascuno di voi, soci, collaboratori, clienti e partner, è stato e continua a essere fondamentale. Il 2025 ci consegna un **gruppo più solido**, capace di

leggere i propri numeri, riconoscere le aree in cui può migliorare e disegnare insieme un futuro all'altezza dei valori che lo hanno fatto nascere.

Contiamo sulla vostra fiducia per affrontare con la stessa energia e la stessa cura le prossime tappe della nostra storia.

Con stima,

**Il team Breaders**

OGGI BREADERS  
È UNA RETE PIÙ  
MATURA, CAPACE  
DI MISURARE IL  
PROPRIO IMPATTO  
E DI ORIENTARLO  
IN COERENZA CON  
I VALORI CHE DA  
SEMPRE GUIDANO IL  
NOSTRO LAVORO.



# 01

# INTRODUZIONE

1.1	La struttura del documento	5
1.2	Metodologia strumenti e perimetro di analisi	6
1.3	Il gruppo Breaders, chi siamo	8

**BREADERS**

La Relazione di Impatto racconta in modo chiaro le attività svolte nel corso del 2025 e i risultati raggiunti dal gruppo Breaders. È la seconda edizione del documento e rappresenta uno strumento annuale di rendicontazione, oltre che un'occasione di confronto con tutte le persone, dentro e fuori dal gruppo, che condividono il nostro lavoro e ne riconoscono il valore.

Vogliamo restituire un'immagine fedele di ciò che siamo e di come stiamo crescendo, mantenendo il principio guida che orienta la nostra attività quotidiana, ovvero costruire impresa attraverso il cibo senza perdere di vista le persone, i territori e l'ambiente.

## 1.1

# LA STRUTTURA DEL DOCUMENTO

La **prima parte** del documento ha lo scopo di raccontare l'identità del gruppo Breaders, chi siamo, cosa facciamo, come siamo organizzati e quali obiettivi di impatto orientano le nostre scelte strategiche.

La **seconda parte** rappresenta il cuore della rendicontazione. Riporta in modo articolato gli esiti delle attività svolte nel 2025 e li valuta rispetto agli **obiettivi di beneficio comune** che ci siamo dati. Le bakery considerate restano Forno Brisa, Davide Longoni Pane, MAMM, Mercato del Pane e Pan-

defrà, ciascuna con la propria identità.

La **terza parte** raccoglie una sintesi valutativa di quanto realizzato, mettendo a sistema le metriche raccolte nelle singole realtà e individuando le aree su cui intendiamo intervenire.

La **parte conclusiva** affronta gli obiettivi che il gruppo si pone per gli anni a venire, in continuità con quanto avviato nel 2024 e con un orizzonte di lavoro che guarda al 2026.



## 1.2

# METODOLOGIA STRUMENTI E PERIMETRO DI ANALISI

La metodologia adottata per misurare e valutare l'impatto delle attività del gruppo Breaders combina rigore quantitativo e ascolto qualitativo. Permette di leggere in modo trasparente come le risorse si trasformano in azioni e come queste, a loro volta, generano **risultati per gli stakeholder, per l'ambiente e per la società**.

Il fulcro dell'approccio è la cosiddetta **catena di impatto**, uno strumento che mette in relazione le risorse impiegate, le attività svolte, gli output prodotti e gli outcome attesi sul medio periodo. Ci aiuta a comprendere non solo cosa facciamo, ma anche perché lo facciamo e quali effetti continuativi siamo in grado di generare nei contesti in cui operiamo.

All'interno del gruppo, le risorse umane, finanziarie, agricole e relazionali si traducono in **interventi concreti**, dalla riduzione degli sprechi al rafforzamento delle competenze, dalla cura del suolo alla gestione di filiere brevi. Da questi interventi nascono effetti tangibili, sia nei nostri laboratori e punti vendita sia nelle comunità che ci ospitano.

L'obiettivo non è soltanto restituire visibilità all'esterno. È soprattutto attivare un **processo di apprendimento interno**, mettendo nelle mani delle bakery uno strumento per affinare la qualità della propria proposta e accrescere il valore che genera per chi vi si relaziona.

La costruzione del metodo ha portato a una **catena di impatto specifica**, attraverso cui sono state esplicitate le relazioni tra attività, stakeholder strategici e benefici attesi. Questa logica conferma che il beneficio comune non è un sottoprodotto della nostra attività, ma è parte integrante della proposta di valore di ciascuna delle nostre realtà.

Per la misurazione degli impatti e il monitoraggio degli indicatori abbiamo lavorato con dati quantitativi e qualitativi raccolti attraverso il coinvolgimento degli stakeholder interni e con il supporto delle **piattaforme Choral e CliMax, sviluppate da Up2You**, che ci ha accompagnato anche in questa seconda edizione.

L'approccio adottato consente un monitoraggio continuo delle aree prioritarie e crea le condizioni per un confronto sistematico, utile a individuare margini di miglioramento. A integrazione del metodo, manteniamo il riferimento agli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite**.



## 1.2.1

## MODELLO DI VALUTAZIONE

Il modello adottato segue il quadro previsto dalla normativa italiana per le **Società Benefit**. In particolare, abbiamo fatto riferimento a quanto indicato nell'Allegato 4 dell'articolo 1, comma 378, della normativa di riferimento.

L'impianto è stato pensato per offrire una lettura completa del modo in cui operiamo nel perseguire i nostri obiettivi di beneficio comune. Il modello è articolato, perché restituisce una valutazione approfondita dell'operato delle società e delle azioni messe in campo. È fondato su uno standard costruito con **metodo scientifico** e multidisciplinare. È **trasparente**, perché criteri, strumenti e metriche sono dichiarati apertamente all'interno della Relazione.

Con questo approccio non vogliamo limitarci alla misurazione, ma trasformare ogni sfida operativa in un'occasione di evoluzione, attivando un processo continuo di revisione interna.



## 1.2.2

## STRUMENTI E PERIMETRO DI ANALISI

Per analizzare le aree di impatto abbiamo combinato il coinvolgimento diretto degli **stakeholder interni** più rilevanti con una valutazione strutturata degli effetti generati lungo la **catena del valore**.

Lo strumento principale resta la **catena di impatto**. Abbiamo mappato le risorse in ingresso, le attività svolte, gli output prodotti e gli outcome a medio termine, costruendo un quadro logico che collega gli interventi attuati agli effetti desiderati. La mappatura ha incluso tutte le bakery, così da garantire una rendicontazione rappresentativa dell'intera struttura del gruppo. Per ogni indicatore, sia di output sia di outcome, riportiamo i risultati aggregati quando i dati lo consentono e, dove più opportuno, una valutazione qualitativa su quattro

livelli (basso, medio, buono, alto), costruita sulla base delle evidenze raccolte. Accanto ai dati aggregati, affianchiamo la lettura disaggregata per singola realtà, così che il contributo specifico di ciascuna bakery resti riconoscibile.

Il secondo strumento è il **calcolo della carbon footprint di organizzazione**, allineato al **GHG Protocol Corporate Standard** e riferito alle emissioni Scope 1 e Scope 2 del gruppo. Il calcolo è stato realizzato attraverso la piattaforma CliMax e validato dall'ente di **certificazione RINA**. Per l'esercizio 2025, il dato aggregato è in fase di consolidamento e sarà integrato nella versione finale della Relazione.

## 1.3

# IL GRUPPO BREADERS, CHI SIAMO

## 1.3.1

## IL MANIFESTO DI MISSION, VISION E VALORI

Una citazione che ci accompagna fin dalla nascita del gruppo viene da Brand Activism, secondo cui **essere guidati da un purpose ha senso solo se comportamenti e visione restano allineati nel mondo reale**. Per Breaders il cambiamento si manifesta in ciò che si fa, prima ancora che in ciò che si dichiara. E lo facciamo attraverso il cibo, ogni giorno, lavorando su prodotti quotidiani come pane, caffè e prodotti da forno che portano con sé un messaggio e un effetto concreto.

Crediamo che ogni scelta abbia un peso. Sapere come vengono impiegate le nostre risorse, quali filiere alimentiamo e quali relazioni costruiamo è una responsabilità che vogliamo esercitare con consapevolezza. Per questo abbiamo scelto di essere **Società Benefit** e ci siamo impegnati a diventare tutte **B Corp**, rendendo visibile e verificabile il nostro impegno verso il bene comune.

Il nostro modo di fare impresa guarda al lungo periodo. Non ci interessa solo il profitto immediato. Costruiamo progetti tenendo presente l'effetto ambientale, sociale ed economico di ogni decisione, perché il senso del nostro lavoro è ridare valore al cibo, costruire filiere giuste, prenderci cura delle persone e **generare un effetto positivo** sui territori in cui operiamo e sul pianeta che condividiamo.

IL  
CAMBIAMENTO  
SI MANIFESTA  
IN CIÒ CHE  
SI FA, PRIMA  
ANCORA CHE  
IN CIÒ CHE  
SI DICHIARA.



## 1.3.2

## COME SIAMO STRUTTURATI

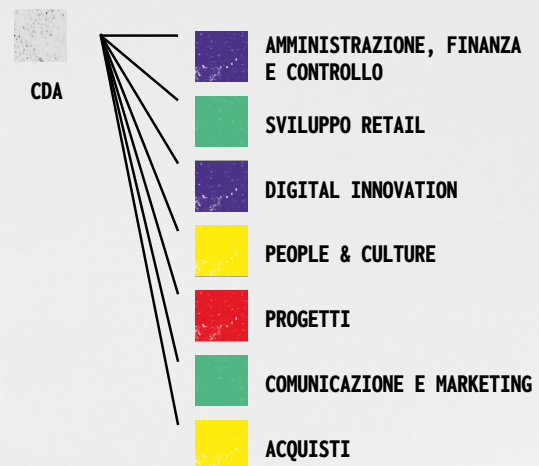
Oggi Breaders è un gruppo di **maison artigiane** che unisce persone con una visione comune e un modo nuovo di fare impresa nel settore food. Ogni bakery mantiene la propria autonomia e identità, condividendo con le altre valori, risorse, servizi e progettualità trasversali. La nostra offerta copre l'intera giornata, dalla colazione all'aperitivo, con prodotti buoni, etici e riconoscibili. I nostri negozi non sono solo punti vendita, ma luoghi di relazione, dialogo e cultura del cibo.

Alla base di questa crescita c'è un modello di governance non gerarchico e condiviso. La struttura non si può definire piramidale, non ci sono capi invisibili, ma persone reali che si confrontano ogni giorno. Il **Consiglio di Amministrazione** è composto da tre membri. Due rappresentano le bakery e uno rappresenta i soci finanziatori. Accanto al CdA operano **sette comitati tematici**, dedicati ai principali ambiti decisionali e progettuali:

- Amministrazione;
- Finanza e Controllo;
- Sviluppo Retail;
- Digital Innovation;
- People & Culture;
- Progetti;
- Comunicazione e Marketing;
- Acquisti.

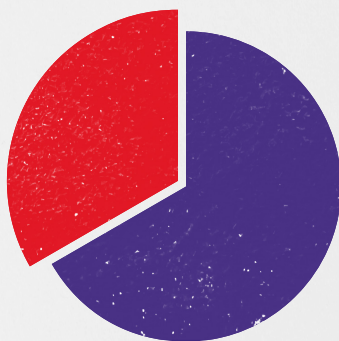
I comitati sono formati da persone operative delle diverse bakery e servono a far circolare competenze, idee ed esperienze. L'obiettivo è prendere decisioni insieme, in modo più consapevole e condiviso, dando spazio a tutte le voci. Accanto ai comitati lavora l'**Admin Team**, che riunisce le figure direzionali di tutte le bakery e coordina le attività quotidiane, mantenendo l'identità di ogni realtà e seguendo una direzione comune. Ogni bakery resta autonoma, libera di portare avanti la propria

### COMITATI TEMATICI



### STRUTTURA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

**1** RAPPRESENTA I SOCI FINANZIATORI



**2**

RAPPRESENTANO LE BAKERY

identità, i propri prodotti e il proprio stile. Allo stesso tempo, facciamo rete, ci scambiamo ricette, approcci, know-how e prodotti. È una contaminazione continua.

Ci incontriamo regolarmente nelle plenarie, nei tavoli di lavoro e negli eventi aziendali come il **Mie-titour**, il nostro appuntamento annuale di confronto e di festa. A questi momenti si affianca un gruppo intercompany, composto dal leadership team di ogni bakery, che si riunisce mensilmente per lavorare sull'integrazione tra le diverse realtà del gruppo.

## 1.3.3

## LE NOSTRE ATTIVITÀ E LA CATENA DEL VALORE

Il gruppo Breaders opera nel settore della **modern bakery**, un modo di intendere panificazione e ristorazione che unisce artigianalità, innovazione, attenzione alla filiera e relazioni autentiche. La nostra offerta è artigianale e diversificata e comprende pane, pizza, dolci, caffè specialty, cioccolato bean-to-bar, conserve, vini e prodotti da scaffale. Tutto nasce da ingredienti selezionati con cura e seguiti dall'origine fino al cliente finale.

Tutte le bakery del gruppo aderiscono **all'asso-**

nitatori agricoli e artigiani con cui collaboriamo. In alcuni casi coltiviamo direttamente i cereali, in altri scegliamo realtà che condividono il nostro metodo di lavoro. Alcuni di questi soggetti sono diventati nostri soci.

Nella fase di trasformazione lavoriamo nei nostri laboratori e spazi produttivi, dove panificazione, tostatura del caffè, produzione di cioccolato e lavorazione dei lievitati avvengono attraverso processi tracciati e trasparenti. Ogni bakery è autonoma nella produzione, ma la condivisione di



**ciazione PAU, Panificatori Agricoli Urbani.** Ogni bakery intrattiene inoltre rapporti e collaborazioni con enti e università, in particolare con l'**Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo**, dove ogni anno svolgiamo corsi manageriali e di panificazione. La collaborazione con Unisg ha per noi un valore particolare, perché ha favorito l'incontro tra alcuni soci di Breaders e ci ha permesso di costruire nel tempo una rete di relazioni che è cresciuta fino alla campagna di crowdfunding che ci ha portato a diventare soci dell'università.

La nostra catena del valore è circolare, relazionale e integrata. Non ci limitiamo a vendere un prodotto, ma costruiamo un sistema in cui ogni anello è collegato agli altri. Nella fase iniziale ci sono i campi, i mulini da cui acquistiamo la farina, i for-

prodotti e competenze è parte del nostro modo di lavorare. Forno Brisa, ad esempio, tosta il caffè anche per le altre realtà del gruppo. Mercato del Pane, invece, produce pandori che vengono venduti non solo a Pescara, ma anche nei negozi di Forno Brisa, Davide Longoni, Mamm e Pandefrà.

A valle ci sono gli store, i clienti finali, i partner B2B come ristoranti e bar, gli eventi, le fiere e tutte le attività di comunicazione. Per rendere più efficiente questo sistema stiamo continuando a sviluppare un **gestionale digitale centralizzato**, che ci consentirà di coordinare produzione, logistica e comunicazione in tempo reale, mettendo a disposizione dati immediatamente utilizzabili per le decisioni.

## 1.3.4

## LE NOSTRE PERSONE

Le persone che lavorano con noi sono ciò che rende possibile l'intera attività. Ogni giorno mettono competenze, passione e impegno al servizio della nostra missione, contribuendo alla qualità dei prodotti e al valore dell'esperienza che offriamo ai clienti.

Al 2025, **il personale del gruppo Breaders** è così composto:

INDICATORE	UOMINI	DONNE	ALTRO GENERE
TOTALE	132	154	2
A TEMPO INDETERMINATO	104	111	1
A TEMPO DETERMINATO	24	38	0
A ORE NON GARANTITE	4	7	1
A TEMPO PIENO	114	100	1
A TEMPO PARZIALE	14	49	0

Accanto al team di dipendenti, continuiamo a collaborare con una rete di collaboratori e collaboratrici non dipendenti che porta competenze altamente specialistiche allo sviluppo del gruppo. Ne fanno parte una figura dedicata allo sviluppo software a livello di gruppo, una persona esperta del mondo specialty che ci affianca nell'analisi sensoriale e nella progettazione della linea caffè, consulenti tecnici che supportano con continuità le bakery nella ricerca e nello sviluppo dei prodotti, fotografi e artisti che contribuiscono alla valorizzazione visiva del nostro lavoro.

Nel corso del 2025 abbiamo proseguito il rafforzamento di queste collaborazioni, con particolare attenzione ai consulenti tecnici, perché contribuiscono in modo concreto a innalzare la qualità dell'esperienza che offriamo ai clienti.

## 1.3.5

## DICHIARAZIONE SULLA STRATEGIA DI SVILUPPO SOSTENIBILE

Lo **sviluppo sostenibile** rappresenta per il gruppo Breaders l'unico percorso realmente perseguibile. È da questa convinzione che prende forma il nostro modello di crescita, fondato sull'integrazione delle competenze, sulla complementarità delle risorse e su decisioni prese nel rispetto degli stakeholder che partecipano alla filiera.

Essere un gruppo ci permette di costruire accordi diretti con singoli agricoltori e produttori, alcuni dei quali sono entrati nella nostra base sociale perché condividono la nostra visione di una **rete fondata su relazioni autentiche**. Produciamo e vendiamo beni di consumo quotidiano, e questo ci dà la possibilità di fare la nostra parte ogni giorno, comunicando un messaggio che va oltre il singolo prodotto. Quando questo avviene in modo coordinato tra le bakery, l'eco delle nostre scelte diventa ancora più significativo.

# FORNO BRISA

Forno Brisa è nato a Bologna nel 2015 con un'idea precisa, ovvero fare pane buono e giusto, capace non solo di nutrire ma anche di tessere relazioni, generare consapevolezza e modificare il modo in cui viviamo il cibo. Siamo partiti in pochi, con le mani in pasta e una visione chiara, e abbiamo costruito un'identità riconoscibile, radicata nei valori della filiera corta, dell'agricoltura rigenerativa e della responsabilità sociale.

## COSA FACCIAMO

Continuiamo a sfornare ogni giorno **pane a lievitazione naturale, pizze, focacce e dolci da forno**. Tostiamo **caffè specialty** selezionato presso piccoli produttori e produciamo **cioccolato bean-to-bar** utilizzando fave monorigine provenienti da filiere etiche. Lo facciamo in modo trasparente, senza compromessi sulla qualità, valorizzando ogni ingrediente lungo la filiera.

Nel corso del 2025 la rete dei nostri store si è ampliata. Abbiamo aperto un nuovo punto vendita a Bologna a maggio, portando a **sette i negozi Forno Brisa** in città. Questi sono pensati per essere spazi di comunità prima ancora che luoghi di acquisto, accoglienti e vivi, dove ci si può fermare a studiare, lavorare, incontrarsi o semplicemente chiacchierare.

## COME LO FACCIAMO

**Forno Brisa è Società Benefit** ed è **certificata B Corp**. Per noi il valore generato non si misura solo nel margine economico, ma anche nella qualità delle relazioni con le persone con cui lavoriamo, con i fornitori e con i clienti. Lavoriamo da sempre in un'ottica di lungo periodo, sulla scelta delle materie prime, sui metodi di produzione e sulle dinamiche di squadra.

Coltiviamo direttamente in Abruzzo i nostri campi di grano, con un miscuglio evolutivo elaborato insieme ai genetisti Salvatore Ceccarelli e Stefania Grando per contrastare la perdita di biodiversità e tutelare la fertilità del suolo. Sui terreni del miscuglio il trattore passa solo tre volte, contro le dieci della coltivazione convenzionale, riducendo stress e compattamento. **Non utilizziamo fertilizzanti chimici né pesticidi**, e nel 2025 abbiamo iniziato a progettare in modo strutturato il mulino condiviso che sorgerà a Turrivalignani vicino ai

terreni coltivati. Il mulino opererà per tutto il gruppo e sarà utilizzato come spazio di pulizia, stoccaggio e macinazione dei cereali coltivati in Abruzzo da ogni bakery. Le farine realizzate verranno utilizzate nei laboratori di produzione di ogni panificio e potranno essere vendute anche ad altre parti esterne.

Per noi **il cibo è cultura, politica e relazione**. Ogni scelta, dal grano alla cura con cui accogliamo le persone, racconta il senso del nostro lavoro. Forno Brisa è parte del gruppo Breaders, ma mantiene un'identità propria, creativa, aperta e priva di compromessi. **Siamo artigiani che guardano avanti**.





# 02

# L'IMPATTO

2.1	La nostra dichiarazione di impatto	14
2.2	La gestione degli impatti nel gruppo Breaders	18
2.3	La nostra catena di impatto	19
2.4	I beneficiari del nostro impatto	21

2.1

# LA NOSTRA DICHIARAZIONE DI IMPATTO



Breaders è **un'impresa collettiva**. Lavoriamo con il cibo, ma quello che ci interessa lasciare dietro di noi non è solo una buona pagnotta. È un segno concreto di cura per le persone, per i territori in cui operiamo e per il pianeta.

Crediamo che la sostenibilità sia un esercizio quotidiano, non un'etichetta. Per questo continuiamo a misurare il nostro impatto, ad ascoltare le persone che lavorano con noi, quelle che ci scelgono ogni giorno e quelle che fanno parte delle nostre filiere.

Il nostro modello di business resta condiviso. Le decisioni nascono dal **confronto**, dai **comitati interni**, dai **team** che ogni giorno fanno funzionare le nostre bakery.

Nel 2025 siamo cresciuti come gruppo e come persone. Abbiamo continuato a ridurre lo spreco alimentare, a valorizzare le produzioni locali, a coinvolgere comunità, studenti e clienti in progetti educativi e culturali. Abbiamo proseguito la rendicontazione delle nostre emissioni di gas serra, abbiamo allargato l'uso di energia rinnovabile e abbiamo rafforzato le alleanze con agricoltori e fornitori che condividono la nostra visione.

Il nostro impatto è un processo in continua evoluzione. Ogni bakery resta libera nella propria identità ma cammina insieme alle altre verso un obiettivo condiviso, ovvero fare impresa mettendo al centro il bene comune.

## GLI OBIETTIVI DI BENEFICIO COMUNE



### RIDARE VALORE AL CIBO E ALLE MATERIE PRIME, VALORIZZAZIONE DEL CIBO E CONSUMO E PRODUZIONE CONSAPEVOLI

Per Breaders, ridare valore al cibo significa trattarlo con **rispetto** lungo tutta la filiera, dalla terra alla tavola. Selezioniamo con cura **materie prime locali e biologiche**, scegliendo fornitori che condividono i nostri valori di qualità, trasparenza e sostenibilità. Promuoviamo una produzione consapevole, riducendo gli sprechi attraverso una pianificazione attenta, il **recupero creativo degli scarti** e la vendita tramite piattaforme come **Too Good To Go e Squiseat**. Crediamo in un'economia circolare e solidale e doniamo regolarmente i prodotti invenduti ad associazioni locali, restituendo al cibo il suo valore anche sociale.



### PRENDERSI CURA DELL'AMBIENTE

Prendersi cura dell'ambiente è per Breaders una responsabilità concreta, che si traduce in scelte quotidiane lungo tutta la filiera. Promuoviamo **pratiche agricole rigenerative**, coltivando direttamente parte dei nostri grani con metodi che rispettano gli ecosistemi e favoriscono la biodiversità. Sosteniamo una produzione a basso impatto grazie all'uso di **energia rinnovabile**, all'impiego di materiali compostabili e alla costante ottimizzazione delle risorse nei nostri laboratori e spazi vendita. **Misuriamo le nostre emissioni** per migliorare in modo continuo e consapevole, con l'obiettivo di ridurre l'impronta ecologica delle nostre attività.





## FAVORIRE IL BENESSERE E LA CRESCITA PERSONALE E PROFESSIONALE DEI COLLABORATORI E DELLE COLLABORATRICI

In Breaders le persone sono al centro. Ci impegniamo a costruire un ambiente di lavoro **positivo**, **inclusivo** e **stimolante**, dove ogni collaboratore e collaboratrice possa sentirsi ascoltato, valorizzato e libero di esprimere il proprio potenziale. Promuoviamo la formazione continua, lo sviluppo delle competenze e il senso di responsabilità, con percorsi di crescita pensati per rispondere alle aspirazioni individuali e collettive. Attraverso una cultura del feedback aperto, alimentiamo un clima collaborativo e motivante. Il nostro obiettivo è semplice ma ambizioso, far crescere le persone insieme all'impresa, creando valore umano prima ancora che economico.



## PRENDERSI CURA DEI CLIENTI ATTRAVERSO L'OFFERTA DI PRODOTTI EQUILIBRATI E DI QUALITÀ

Prendersi cura dei clienti per Breaders significa offrire prodotti **buoni** e **sani**. Lavoriamo ogni giorno per proporre un'alimentazione equilibrata, collaborando con nutrizionisti per migliorare continuamente le ricette e garantire un apporto nutrizionale bilanciato. Selezioniamo ingredienti **biologici** e **biodinamici**, provenienti da **filieri corte e certificate**, rispettando la stagionalità e valorizzando la qualità delle materie prime. Ogni proposta nasce dall'incontro tra gusto e responsabilità e vogliamo accompagnare le persone verso scelte alimentari più sane e consapevoli, senza rinunciare al piacere del cibo.





## PROMUOVERE FILIERE TRASPARENTI E GIUSTE

Per Breaders, costruire filiere trasparenti e giuste significa instaurare relazioni **dirette**, **fiduciarie** e **durature** con chi coltiva, produce e lavora le materie prime. Privilegiamo fornitori locali, certificati biologici e scelti per il loro impegno in pratiche agricole sostenibili. Gran parte delle nostre materie prime viene acquistata tramite **contratti diretti**, senza intermediari, garantendo tracciabilità, equità economica e valorizzazione del lavoro lungo tutta la filiera. Attraverso modelli di acquisto trasparenti e condivisi, puntiamo a creare un impatto positivo non solo sul prodotto finale, ma anche sul tessuto sociale e ambientale in cui operiamo. Per noi, ogni filiera è una comunità da coltivare con cura.



## PROPORRE UN MODELLO ORGANIZZATIVO AZIENDALE INNOVATIVO, ORIZZONTALE, BASATO SU ASCOLTO ATTIVO E RESPONSABILITÀ DIFFUSA

Breaders si impegna a costruire un modello organizzativo fondato su **trasparenza**, **autonomia** e **collaborazione**. Promuoviamo una struttura orizzontale in cui ogni persona è coinvolta nei processi decisionali e può contribuire in modo attivo all'innovazione e all'evoluzione del gruppo. Attraverso comitati interni, momenti di ascolto e spazi di confronto costanti, stimoliamo la partecipazione, la co-creazione di progetti e il senso di responsabilità condivisa. L'obiettivo è creare una cultura organizzativa in cui si cresce insieme, dove ogni voce ha valore e dove la comunità aziendale diventa il motore del cambiamento quotidiano.



## 2.2

# LA GESTIONE DEGLI IMPATTI NEL GRUPPO BREADERS

La gestione degli impatti è parte integrante del nostro modo di fare impresa. Il Consiglio di Amministrazione e l'Admin Team tracciano la direzione strategica, definendo scopo, valori e missione, e si assicurano che ogni attività sia coerente con la visione del gruppo. Dalla selezione degli ingredienti alla gestione del personale, ogni scelta è ricondotta alla cornice di uno sviluppo sostenibile ed equilibrato.

Sul piano operativo, il **CdA approva e supervisiona tutte le politiche di sostenibilità** e controlla i processi interni con il supporto di indicatori di performance, report periodici e audit, mantenendo lo sguardo su tre dimensioni: economico, sociale e ambientale. Promuoviamo un modello di governance partecipativa, fondato sull'ascolto attivo degli stakeholder locali e nazionali. Incontri, roundtable di ascolto, indagini e momenti dedicati ci consentono di raccogliere input e di trasformarli in obiettivi e azioni concrete. Ogni comitato presidia un'area specifica, si riunisce con frequenza variabile e procede in autonomia, in raccordo con l'Admin Team e con il CdA. È questa la modalità che ci consente di mantenere coerenza tra visione strategica e operatività, anche in territori e contesti molto diversi tra loro.

**ESSERE SOSTENIBILI NON SIGNIFICA SOLO RIDURRE I CONSUMI O DONARE IL PANE INVENDUTO. VUOL DIRE COSTRUIRE UN MODELLO CAPACE DI DURARE NEL TEMPO.**

Per il gruppo Breaders, ascoltare significa creare occasioni ricorrenti di confronto e dare continuità alle esigenze che emergono. Per questo, nei meeting settimanali, nelle plenarie aziendali, negli incontri con gli **stakeholder esterni** e nei one-to-one,

vengono raccolti dubbi, domande e criticità, così da intercettare bisogni e punti di attenzione in modo tempestivo.

Le segnalazioni vengono prese in carico e ricevono una risposta o un riscontro tracciabile. Le questioni aperte sono discusse nei momenti di coordinamento, trasformate in azioni concrete e riprese negli incontri successivi per verificarne l'avanzamento. Lo stesso approccio viene mantenuto anche per le comunicazioni ricevute via mail, a voce o attraverso gli altri canali abituali.

Questo lavoro continuo ci consente di valutare in anticipo gli effetti dei progetti che vogliamo realizzare e di disegnare in modo accurato i passaggi necessari, riducendo il rischio di impatti negativi su qualsiasi parte coinvolta. Per assicurarci che le attività continuino a generare effetti positivi, **monitoriamo i risultati** ottenuti e correggiamo la rotta quando serve. È un **processo continuo** di miglioramento, reso possibile dal dialogo tra tutti i livelli dell'organizzazione.

Essere sostenibili non significa solo ridurre i consumi o donare il pane invenduto. Vuol dire costruire un modello capace di **durare nel tempo**. Per questo mettiamo al centro le persone, da chi lavora con noi a chi ci sceglie ogni giorno, da chi ci fornisce le materie prime a chi vive nei territori in cui operiamo. Il CdA non si limita a dare l'esempio. Attiva partnership locali, promuove l'inclusione sociale, sostiene l'economia di territorio e garantisce trasparenza verso tutti gli stakeholder.

In Breaders proviamo a migliorarci sempre. Rivediamo periodicamente **mission, strategie e obiettivi** per rispondere all'evoluzione del mercato, dei bisogni delle persone, delle **normative** e dei trend legati alla salute, alla tracciabilità e alla responsabilità sociale.

## 2.3

# LA NOSTRA CATENA DI IMPATTO

La **catena di impatto** rappresenta in modo chiaro la strategia che orienta il nostro lavoro. Mette in relazione i **bisogni** dei nostri stakeholder, le **attività aziendali** svolte e gli **effetti** concreti che esse generano, con l'obiettivo di creare un **impatto positivo** per l'ambiente e per la società. Serve a capire come le risorse impiegate si trasformano in azioni, producono risultati immediati e, nel tempo, portano a cambiamenti più profondi sia per l'ambiente sia per la collettività.

È uno strumento utile per leggere e misurare il nostro impatto, ma anche per migliorarci e prendere decisioni più consapevoli. Ci aiuta a riconoscere cosa funziona, dove possiamo fare meglio e in che

modo possiamo innovare in modo responsabile. La catena di impatto, in sostanza, è la **mappa** con cui orientiamo la **crescita** del gruppo lungo gli obiettivi di sostenibilità e attenzione alle persone.

La rappresentazione operativa della catena di impatto resta articolata per ciascuno dei sei obiettivi di beneficio comune e mette in relazione, per ciascun obiettivo, le risorse impiegate (input), le attività svolte, gli effetti a breve termine (output) e gli effetti a medio termine (outcome). Per il dettaglio per area di impatto si rimanda al Capitolo 3, dove ogni paragrafo riporta sia gli indicatori aggregati sia il dato per singola bakery.

RISORSE	ATTIVITÀ	EFFETTI A BREVE TERMINE*	EFFETTI A MEDIO TERMINE**	AREA DI IMPATTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboratori e collaboratrici, direzione</li> <li>• Risorse relazionali (fornitori, agricoltori, associazioni)</li> <li>• Risorse finanziarie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selezione di materie prime biologiche</li> <li>• Riciclo dei prodotti e realizzazione di prodotti di recupero</li> <li>• Collaborazione con progetti per il recupero alimentare</li> <li>• Miglioramento della precisione negli ordini di produzione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % di materie prime biologiche selezionate sul totale</li> <li>• kg di cibo non gettato</li> <li>• Numero di associazioni partner per il recupero alimentare</li> <li>• Quantità di prodotti venduti tramite Too Good To Go</li> <li>• Quantità di prodotti del giorno prima e "brutti ma buoni" venduti a prezzo più basso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualità dei prodotti percepita dai clienti (al momento non ancora tracciabile)</li> <li>• Quantità di materia di scarto recuperata come materia prima</li> <li>• % del venduto rispetto all'inventario del giorno prima</li> </ul>	<p>Ridare valore al cibo e alle materie prime: valorizzazione del cibo e consumo è produzione consapevoli</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboratori e collaboratrici</li> <li>• Risorse finanziarie</li> <li>• Sistemi e tecnologie per le pratiche agricole rigenerative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso di materiali compostabili</li> <li>• Utilizzo di energia da fonti rinnovabili</li> <li>• Adozione di pratiche agricole rigenerative e biologiche</li> <li>• Installazione di colonnine dell'acqua nei punti vendita</li> <li>• Eliminazione delle bottigliette d'acqua in plastica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % di materiali compostabili utilizzati</li> <li>• % di energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili</li> <li>• Ettari di terreno coltivati responsabilmente</li> <li>• Numero di punti vendita con colonnine dell'acqua</li> <li>• % di riduzione della quantità di plastica monouso utilizzata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % di riduzione della quantità di rifiuti non compostabili generati</li> <li>• % di riduzione dei rifiuti plastici</li> <li>• % di riduzione delle emissioni</li> <li>• % di riduzione dei consumi energetici</li> <li>• Qualità del suolo</li> </ul>	<p>Prendersi cura dell'ambiente</p>

\*Indicatori utili a tenere traccia dell'effettivo svolgimento delle attività indicate. \*\*Indicatori utili a valutare l'efficacia delle attività svolte e comprendere eventuali aree di miglioramento.

RISORSE	ATTIVITÀ	EFFETTI A BREVE TERMINE*	EFFETTI A MEDIO TERMINE**	AREA DI IMPATTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboratori e collaboratrici, professionisti esterni, direzione</li> <li>• Risorse finanziarie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corsi di formazione (es. su prodotti specifici, per lo sviluppo delle competenze manageriali)</li> <li>• Percorsi di inclusione e inserimento lavorativo per persone in situazioni di disagio</li> <li>• Sondaggi interni sul benessere</li> <li>• Welfare aziendale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di partecipanti ai corsi di formazione</li> <li>• Ore di formazione erogate</li> <li>• Numero di persone in situazioni di disagio integrate nella realtà aziendale</li> <li>• Nuovi posti di lavoro creati</li> <li>• Tasso di risposta ai sondaggi</li> <li>• Numero di collaboratori coperti da misure di welfare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento delle competenze specifiche</li> <li>• Miglioramento delle competenze manageriali</li> <li>• Miglioramento della diversità</li> <li>• Livello di soddisfazione e del benessere lavorativo</li> </ul>	<p>Favorire il benessere e la crescita personale e professionale dei collaboratori e delle collaboratrici</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboratori, collaboratrici e professionisti esterni (es. nutrizionista)</li> <li>• Risorse finanziarie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaborazione con un nutrizionista per lo sviluppo dei prodotti</li> <li>• Formazione del personale di vendita per poter informare i clienti sugli aspetti nutrizionali dei prodotti</li> <li>• Sensibilizzazione attraverso eventi e coinvolgimento scuole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di prodotti sviluppati con il supporto del nutrizionista</li> <li>• Numero di ore di formazione erogate su temi nutrizionali</li> <li>• Numero di collaboratori formati sulla composizione dei prodotti</li> <li>• Numero di eventi organizzati</li> <li>• Numero di studenti coinvolti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento delle competenze del personale</li> <li>• Livello di sensibilizzazione della comunità locale</li> </ul>	<p>Prendersi cura dei clienti attraverso l'offerta di prodotti equilibrati e di qualità</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboratori, fornitori, agricoltori</li> <li>• Risorse relazionali (collaborazioni)</li> <li>• Risorse finanziarie</li> <li>• Sistemi di controllo della filiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selezione di fornitori locali basata su valori condivisi</li> <li>• Collaborazione diretta con agricoltori e produttori, senza intermediari</li> <li>• Adozione di modelli etici e trasparenti lungo la filiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % di materie prime a km zero</li> <li>• % di materie prime con origine nota e tracciabile/provenienti da progetti a impatto positivo</li> <li>• % di fornitori diretti certificati</li> <li>• Numero di accordi o contratti diretti stipulati</li> <li>• Numero di fornitori locali supportati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo socio-economico delle comunità locali</li> <li>• Aumento della trasparenza e riduzione delle disuguaglianze lungo le catene di fornitura</li> </ul>	<p>Promuovere filiere trasparenti e giuste</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboratori, direzione</li> <li>• Risorse relazionali (collaborazione con altre bakery)</li> <li>• Risorse finanziarie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuzione orizzontale delle attività</li> <li>• Coinvolgimento dei collaboratori nella creazione di nuovi prodotti</li> <li>• Costituzione di un network di bakery</li> <li>• Certificazione GPTW</li> <li>• Formazione di gruppi di lavoro su progetti specifici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di partnership o collaborazioni con imprese simili</li> <li>• Numero di persone che hanno compilato il questionario GPTW</li> <li>• Numero di gruppi di lavoro attivi su specifici progetti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livello di soddisfazione del personale</li> <li>• Livello di percezione dell'aumento di responsabilità</li> </ul>	<p>Proporre un modello organizzativo aziendale innovativo, orizzontale, basato sul concetto dell'ascolto attivo e della responsabilità diffusa</p>

\*Indicatori utili a tenere traccia dell'effettivo svolgimento delle attività indicate. \*\*Indicatori utili a valutare l'efficacia delle attività svolte e comprendere eventuali aree di miglioramento.

## 2.4

# I BENEFICIARI DEL NOSTRO IMPATTO

Il gruppo Breaders ha individuato con attenzione chi beneficia delle proprie attività, sia in modo **diretto** sia in modo **indiretto**. Ogni scelta che compiamo si ripercuote su molte persone, dalle persone che lavorano con noi ai fornitori, dai clienti alle comunità locali, fino all'ambiente.

La nostra idea di sostenibilità parte proprio da qui, dalla volontà di generare **effetti positivi** tangibili, capaci di durare nel **tempo** e di rispondere ai **bisogni** reali di chi ci sta intorno. Ci preme che il valore generato venga distribuito in

modo equo tra gli stakeholder, e ogni giorno ci impegniamo perché questo accada davvero.

Ragionando in modo più puntuale sui benefici comuni che le nostre attività producono, distinguiamo tra beneficiari diretti, ovvero coloro che traggono un vantaggio immediato dalle attività e dal raggiungimento degli obiettivi di impatto, e beneficiari indiretti, ovvero coloro che pur non avendo un vantaggio diretto traggono comunque benefici dal raggiungimento dei nostri obiettivi.

OBIETTIVO DI IMPATTO	BENEFICIARI DIRETTI	BENEFICIARI INDIRETTI
<p>RIDARE VALORE AL CIBO E ALLE MATERIE PRIME: VALORIZZAZIONE DEL CIBO E CONSUMO E PRODUZIONE CONSAPEVOLI</p> <p>PRENDERSI CURA DELL'AMBIENTE</p>	<p>CLIENTI AGRICOLTORI ALLEVATORI TRASFORMATORI FORNITORI</p>	<p>AMBIENTE BENESSERE ANIMALE</p>
<p>FAVORIRE IL BENESSERE E LA CRESCITA PERSONALE E PROFESSIONALE DEI COLLABORATORI E DELLE COLLABORATRICI</p> <p>PRENDERSI CURA DEI CLIENTI ATTRAVERSO L'OFFERTA DI PRODOTTI EQUILIBRATI E DI QUALITÀ</p>	<p>COLLABORATORI E COLLABORATRICI COMUNITÀ LOCALE RESIDENTI</p>	<p>SOCIETÀ IN GENERALE</p>
<p>PROMUOVERE FILIERE TRASPARENTI E GIUSTE</p> <p>PROPORRE UN MODELLO ORGANIZZATIVO AZIENDALE INNOVATIVO, ORIZZONTALE, BASATO SUL CONCETTO DELL'ASCOLTO ATTIVO E DELLA RESPONSABILITÀ DIFFUSA</p>	<p>AGRICOLTORI ALLEVATORI TRASFORMATORI FORNITORI COLLABORATORI E COLLABORATRICI SOCI</p>	<p>SOCIETÀ IN GENERALE ALTRE BAKERY E REALTÀ DEL SETTORE</p>

## BENEFICIARI DIRETTI

Con il termine beneficiari diretti si intendono coloro che traggono un beneficio diretto dalle attività e dal raggiungimento degli obiettivi di impatto che Breaders prevede.

## BENEFICIARI INDIRETTI

I beneficiari indiretti invece, sono coloro che non beneficiano in maniera diretta dai risultati delle attività, ma avranno comunque dei vantaggi dal raggiungimento degli obiettivi d'impatto di Breaders.

# 03

# VALUTAZIONE DELL'IMPATTO

3.1	Ridare valore al cibo e alle materie prime	23
3.2	Prendersi cura dell'ambiente	36
3.3	Favorire il benessere e la crescita personale e professionale dei collaboratori e delle collaboratrici	46
3.4	Prendersi cura dei clienti attraverso l'offerta di prodotti equilibrati e di qualità	57
3.5	Promuovere filiere trasparenti e giuste	66
3.6	Proporre un modello organizzativo aziendale innovativo, orizzontale, basato sull'ascolto attivo e sulla responsabilità diffusa	76

## 3.1

# RIDARE VALORE AL CIBO E ALLE MATERIE PRIME

In Breaders ci accompagna una domanda semplice. Come possiamo dare al cibo il valore che merita? È una domanda che orienta ogni giorno le nostre scelte, dal campo al laboratorio, dal negozio alla tavola. Per noi, ridare valore significa scegliere con cura, produrre con criterio, ridurre gli sprechi e coinvolgere le persone lungo tutto il processo.

## SDG CONNESSI



## LE AZIONI CONCRETE: COME LO FACCIAMO OGNI GIORNO

Ogni bakery del gruppo continua a portare avanti **azioni concrete**, con uno spirito comune che si traduce in pratiche quotidiane dall'effetto tangibile.

- **Materie prime selezionate con cura**

Per noi **scegliere gli ingredienti** è un gesto importante. Significa avere rispetto per chi coltiva, per l'ambiente e per chi mangerà il prodotto. Per questo privilegiamo materie prime naturali, il più possibile biologiche, coltivate con metodi non aggressivi verso il suolo.

Tutti i panifici del gruppo dispongono di **campi direttamente coltivati** o collaborano in modo stretto con agricoltori che producono varietà di cereali utilizzate poi nei pani di filiera. L'obiettivo è portare nei prodotti non solo qualità, ma anche storie, legami e valori.

- **Pianificazione consapevole per evitare sprechi**

Nel 2025 il gruppo Breaders ha continuato a investire su una pianificazione produttiva sempre più precisa, con l'obiettivo di ridurre le eccedenze e ottimizzare l'uso delle risorse.

Forno Brisa ha portato in beta test una piattaforma gestionale per calcolare in modo più preciso prodotti venduti e materie prime acquistate, così da costruire **forecast dettagliati** di fabbisogno e ridurre le incertezze residue. MAMM ha rafforzato la prenotazione del pane da parte dei clienti e ha implementato il sito web per gli ordini online, sempre con consegna il giorno successivo. Pandefrà ha mantenuto un sistema



puntuale di monitoraggio settimanale delle vendite su prodotti, ingressi e scontrini, alla base degli ordini della settimana successiva.



- **Recupero creativo degli scarti**

Il recupero degli scarti è una pratica concreta e quotidiana in tutte le bakery del gruppo. Ogni realtà adotta un proprio approccio, mantenendo lo stesso obiettivo condiviso, dare **nuova vita** a ciò che resta e trasformarlo in una risorsa.

Forno Brisa, oltre alla trasformazione del pane invenduto in pangrattato, ha continuato a riutilizzare i ritagli di croissant per la pasticceria e gli avanzi di brownie e sacher come base per biscotti e cookie. MAMM ha proseguito la consegna del pane essiccato all'azienda agricola Antonio Venier per la produzione della birra MAMM. Davide Longoni Pane ha continuato a recuperare gli sfogliati di viennoiserie come pasta di riporto, oltre a trasformare gli avanzi di pasticceria in farina per il pan dei morti. Mercato del Pane ha sistematizzato il recupero degli scarti dei cornetti e il riutilizzo del pane invenduto attraverso la produzione di mollicato e pane affettato.

Pandefrà recupera gli impasti privi di condimento come riporto e trasforma le colombe invendute in basi per nuovi dolci.

- **Vendere, donare e ridistribuire**

Quando un prodotto non viene acquistato nel giorno stesso, le bakery del gruppo attivano canali diversi per mantenerne il valore. Continuano a essere salvati migliaia di prodotti attraverso **Too Good To Go e Squiseat**, affiancando questi strumenti alla collaborazione con reti locali di **associazioni**.

Molte realtà del gruppo collaborano con associazioni locali a cui donano il pane o altri prodotti invenduti. Tra le realtà coinvolte ci sono: per Longoni Pane Quotidiano e Recup, per Forno Brisa Cucine Popolari, Cefa, Bimbo tu, Ant, Fornelli Ribelli, per Pandefrà Caritas Senigallia.

## LE POLITICHE CHE RENDONO TUTTO QUESTO POSSIBILE

### **B** FORNO BRISA

Nel 2025 il lavoro di Forno Brisa si è concentrato sul rafforzamento della **qualità dei prodotti**, dal pane alla pasticceria, e sull'introduzione di nuove proposte di cucina. In uno dei nostri store abbiamo introdotto un servizio di pausa pranzo con menù studiati insieme al nostro nutrizionista. Abbiamo lavorato a un innalzamento qualitativo della pala, dei prodotti di pasticceria e dei grandi lievitati, allungando in modo naturale la shelf life del panettone salato. Per quanto riguarda le materie prime, abbiamo ridotto gli acquisti da distributori, anche biologici, privilegiando il rapporto diretto con agricoltori locali.

### **DAVIDE LONGONI** PANE TERRA

Davide Longoni Pane ha confermato la scelta di **fornitori** biologici o coltivatori che lavorano con metodi naturali, l'utilizzo esclusivo per il pane di farine semi-integrali e integrali macinate a pietra e prodotte in Italia, e il ricorso a materie prime non processate in pasticceria. La novità più rilevante del **2025** è stata l'installazione in laboratorio di un **mulino**, con cui maciniamo direttamente la farina partendo dai grani della nostra azienda agricola e di alcuni partner agricoli selezionati, ottenendo un prodotto fresco con caratteristiche organolettiche distintive. A partire dal 2026, con questa farina inizieremo a produrre una nuova referenza di pane, chiamata Pane del Mulino, sintesi della nostra filosofia agricola



MAMM ha messo a sistema la pianificazione produttiva attraverso statistiche di vendite, eventi e stagionalità, dando pieno mandato al reparto vendita per orientare il lavoro del laboratorio sulla base delle richieste reali dei clienti. Il pane invenduto resta materia prima per la produzione delle **birre MAMM**, del pangrattato e delle farciture, mentre il sito web è stato implementato per consentire ai clienti di ordinare online il giorno precedente.

### **MERCATO DEL PANE**

Mercato del Pane ha mantenuto il monitoraggio quotidiano dei resi e il controllo mensile sulla qualità dei prodotti, organizzando la produzione sulla base degli ordini per ridurre al **minimo gli scarti**. Il riutilizzo dei ritagli dei cornetti in fase di laminazione è diventato sistematico, attraverso congelamento e reinserimento nell'impasto del giorno successivo.

### *pandefrà*

Pandefrà ha consolidato il proprio sistema di analisi settimanale delle vendite e ha mantenuto la trasformazione degli impasti privi di condimenti in pasta di riporto. Nel **2025** è aumentata la quota di clienti che ha scelto di acquistare il pane del giorno prima, segno di una **consapevolezza crescente** del valore del prodotto rispetto alla freschezza assoluta.

## OUTPUT DI BREADERS - EFFETTI A BREVE TERMINE

INDICATORE	2024	2025
PERCENTUALE MEDIA DI MATERIE PRIME BIOLOGICHE	23,4%	24,9%
BOX VENDUTE TRAMITE TOO GOOD TO GO E SQUISEAT	20.005	26.987
ASSOCIAZIONI PARTNER PER IL RECUPERO ALIMENTARE	10	10
QUANTITÀ DI CIBO RECUPERATO (KG)	29.714	32.203



INDICATORE	2024	2025
BIO ACQUISTATO	52%	52%
CIBO RECUPERATO	<p>11.000 kg pane "di ieri"</p> <p>1.040 panettoni/colombe prossimi alla scadenza</p> <p>4.713 prodotti "brutti ma buoni"</p> <p>12.867 box Too Good To Go / Squiseat</p>	<p>Pane del giorno prima venduto in aumento e pangrattato strutturato con slot e persona dedicata</p> <p>2.318 prodotti "brutti ma buoni"</p> <p>13.567 box Too Good To Go / Squiseat</p> <p>Extra post-TGTG donato ad associazioni (Cucine Popolari, Fornelli Ribelli, comunità parrocchiali)</p>
ASSOCIAZIONI PARTNER	5	5



INDICATORE	2024	2025
BIO ACQUISTATO	28%	28%
CIBO RECUPERATO	<p>Recuperato il 3% della produzione</p> <p>4.325 box Too Good To Go</p>	<p>≈4.800 kg di pane donati a Pane Quotidiano (circa 100 kg a settimana)</p> <p>≈480 kg/anno di pane trasformato in pangrattato (circa 10 kg a settimana)</p> <p>1.843 kg/anno di ritagli viennoiserie come pasta di riporto</p> <p>140 kg di farina di recupero per il pan dei morti</p> <p>7.866 box Too Good To Go</p>
ASSOCIAZIONI PARTNER	3	3



INDICATORE	2024	2025
BIO ACQUISTATO	11%	13%
CIBO RECUPERATO	<p>Pane essiccato per birra Mamm</p> <p>Pangrattato per cucina interna</p> <p>56 prodotti "brutti ma buoni"</p> <p>880 box Too Good To Go</p>	<p>255 kg di pane essiccato consegnati ad azienda agricola Antonio Venier per birra Mamm</p> <p>Pangrattato per la cucina del panificio e farciture delle focacce</p> <p>2.800 box Too Good To Go</p>
ASSOCIAZIONI PARTNER	0	0



INDICATORE	2024	2025
BIO ACQUISTATO	1%	1,5%
CIBO RECUPERATO	15.350 kg di cibo recuperato 87 box Too Good To Go	3.820 kg di pane mollicato 955 kg di pane grattugiato 18.618 kg di pane affettato 211 box Too Good To Go
ASSOCIAZIONI PARTNER	1 (Caritas)	1 (Caritas)



INDICATORE	2024	2025
BIO ACQUISTATO	25%	30%
CIBO RECUPERATO	1.085 kg pane del giorno prima 1.896 box Too Good To Go	1.292 kg pane del giorno prima 2.543 box Too Good To Go
ASSOCIAZIONI PARTNER	1 (Caritas Senigallia)	1 (Caritas Senigallia)

## DETTAGLIO PER LE SINGOLE BAKERY



Nel **2025** il volume degli acquisti è cresciuto in linea con l'apertura del nuovo punto vendita e con la crescita aziendale, mentre la quota di **materie prime biologiche** è rimasta al **52%**, in continuità con il 2024. Sono stati ridotti gli acquisti da un distributore biologico per dare priorità ai fornitori locali, ed è stato introdotto un nuovo fornitore certificato per la frutta secca e uno per il burro di cacao da filiera tracciabile e certificata HCCP e Control Union.

Sul fronte del recupero, il numero di box Too Good To Go è aumentato in valore assoluto grazie alla presenza di **1 punto vendita in più**. Oltre alle box, l'eventuale extra di fine giornata viene donato ad associazioni locali, principalmente Cucine Popolari e Fornelli Ribelli, oltre a comunità parrocchiali e sociali vicine ai punti vendita.



La quota di materie prime biologiche resta al **28%**, in linea con il 2024. Tra i fornitori di farina figurano Molini Del Ponte, Mulino Sobrino, Mulino Agostini e Mulino Merano, mentre per ortofrutta e bevande Bioexpress, Galvanina e Salvaderi.

Sul recupero, il pane vecchio invenduto viene donato a **Pane Quotidiano** per circa 100 kg a settimana, mentre una quota minore viene trasformata internamente in pangrattato per la vendita in negozio. In pasticceria si recuperano i ritagli di viennoiserie come pasta di riporto, mentre eventuali avanzi non vendibili vengono essiccati e ridotti in farina, utilizzata poi a settembre e ottobre come base per il pan dei morti.



La quota di materie prime biologiche cresce dall'11% del 2024 al **13%** del **2025**, con un mix che comprende farine, olive, cavoli per le fermentazioni quotidiane, pomodori, semilavorati e bevande biologiche.

Il pane invenduto non viene rivenduto il giorno successivo, ma essiccato per diventare ingrediente delle birre a marchio Mamm. Una parte viene inoltre trasformata in pangrattato per la cucina e per le farciture delle focacce. La produzione è guidata dalle statistiche storiche di venduto e dalle analisi giornaliere, con il reparto vendita che orienta il lavoro del laboratorio sulla base delle richieste dei clienti e dei prodotti più venduti.



Nel 2025 il pane recuperato si articola in **3 destinazioni d'uso**, 3.820 kg di **pane mollicato**, 955 kg di **pane grattugiato** e oltre 18 tonnellate di **pane affettato**, che alimentano altre lavorazioni di laboratorio. La quota di materie prime biologiche è pari all'1,5%, con la farina di avena integrale come materia prima principale del comparto.

Il monitoraggio dei resi avviene quotidianamente e si combina con un controllo mensile della qualità dei prodotti.



Le materie prime biologiche salgono dal 25% del 2024 al **30%** del **2025** grazie a un aumento della quota di acquisti dai fornitori esistenti, su categorie come farina, frutta secca, miele, alcune conserve, parte dei vini e bevande.

Sul recupero, sono 1.292 i kg di pane del giorno prima venduti, in **crescita** rispetto al 2024 perché più clienti hanno scelto un acquisto anti spreco rispetto al pane del giorno stesso. Le colombe invendute vengono riutilizzate come base di preparazione per altri dolci, mentre gli impasti di pane privi di condimenti diventano impasto di riporto per la produzione del giorno successivo.

## OUTCOME DI BREADERS, EFFETTI A MEDIO TERMINE

A livello collettivo, nel 2025 il gruppo Breaders ha consolidato il proprio **modello circolare** di gestione del cibo. Le bakery hanno ridotto sensibilmente la quota di pane che, uscendo dal circuito commerciale, rischierebbe di generare spreco alimentare. Questo avviene **reintegrando** come materia prima in nuove lavorazioni, tra birra, pangrattato, pasta di riporto e basi per nuovi prodotti, oppure **redistribuendolo** attraverso canali come Too Good To Go, Squisseat e una rete di associazioni territoriali.

La qualità percepita dai clienti resta alta, sostenuta da riconoscimenti pubblici e da indicatori di soddisfazione che si mantengono su livelli elevati.



**NEL 2025 IL GRUPPO BREADERS HA CONSOLIDATO IL PROPRIO MODELLO CIRCOLARE DI GESTIONE DEL CIBO.**

INDICATORE	2024	2025
QUANTITÀ DI SCARTI RECUPERATI COME MATERIA PRIMA (KG)	2.279	4.818
PERCENTUALE MEDIA VENDUTO SU INVENDUTO	50%	81%
QUALITÀ PERCEPITA DAI CLIENTI	ALTA	ALTA



## DETTAGLIO DELLE BAKERY



INDICATORE	2024	2025
% VENDUTO SU INVENDUTO	<b>90%</b>	<b>95%</b>
SCARTI RECUPERATI	150 kg di pane per la birra Soccia (BIOVA Project)	Ritagli croissant in pasticceria, brownie e sacher come base per biscotti e cookie, ritagli di prosciutto e mortadella in crescenta ai salumi; nel 2025 birra Soccia non prodotta
QUALITÀ PERCEPITA	Investimento sulla qualità con nuovi tipi di pane e panettone perfezionato	Incremento delle consulenze esterne, nuovi prodotti come pale ripiene farcite e torte salate, miglioramento dei grandi lievitati con shelf life del panettone salato allungata in modo naturale



INDICATORE	2024	2025
% VENDUTO SU INVENDUTO	<b>90%</b> (no rivendita giorno dopo)	Non rivende prodotti del giorno prima
SCARTI RECUPERATI	450 kg di pangrattato venduto Ritagli di viennoiserie riutilizzati in impasti  Dolci da recupero (pan dei morti, torta paesana)	Totale circa 2.463 kg di scarti recuperati come materia prima  480 kg/anno di pangrattato (circa 10 kg a settimana)  1.843 kg/anno di ritagli viennoiserie come pasta di riporto  140 kg di farina di recupero per il pan dei morti
QUALITÀ PERCEPITA	Avviato il monitoraggio dei feedback dei clienti attraverso le recensioni Google	Sistema di raccolta feedback strutturato non ancora implementato; i feedback ricevuti nelle recensioni sono in media sempre positivi e sottolineano la qualità come punto di forza



INDICATORE	2024	2025
<b>% VENDUTO SU INVENDUTO</b>	100% di recupero invenduto (trasformazione o magic box)	Pane invenduto non rivenduto il giorno dopo, internalizzato come materia prima per la birra Mamm e per pangrattato e farciture
<b>SCARTI RECUPERATI</b>	251 kg di pane seccato per la birra Mamm  Utilizzo in cucina e farciture	255 kg di pane essiccato consegnati all'azienda agricola Antonio Venier (Villa Chazil) come ingrediente della birra Mamm  Pangrattato per la cucina del panificio e farciture delle focacce
<b>QUALITÀ PERCEPITA</b>	Oltre 1.700 recensioni Google 4,7 Ciclofocacceria e 4,5 panificio Tre Pani Gambero Rosso	Oltre 1.900 recensioni Google con punteggi 4,7 per Ciclofocacceria e 4,5 per il panificio  Conferma dei Tre Pani del Gambero Rosso, Tre Tazzine e Tre Chicchi guida Bar d'Italia, premio Miglior Bar d'Italia 2026  MAMM Ciclofocacceria tra i migliori street food d'Italia per il Friuli Venezia Giulia

## MERCATO DEL PANE

INDICATORE	2024	2025
<b>% VENDUTO SU INVENDUTO</b>	<b>60%</b>	<b>92%</b>
<b>SCARTI RECUPERATI</b>	18 kg, ad esempio pandoro riutilizzato per monoporzioni	2.100 kg recuperati. Ritagli dei cornetti in fase di laminazione congelati e aggiunti all'impasto del giorno successivo
<b>QUALITÀ PERCEPITA</b>	Sistema di rilevazione non ancora attivato; monitoraggio recensioni Google avviato	Indicatore preciso non ancora disponibile, valutazione tramite recensioni online; in valutazione la creazione di uno studio mirato con test per valutazioni prodotti e soddisfazioni

pandefrà

INDICATORE	2024	2025
% VENDUTO SU INVENDUTO	100%	100%
SCARTI RECUPERATI	Validazione interna dei prodotti, non utilizza indicatori quantitativi	Impasti di pane privi di condimenti utilizzati come pasta di riporto; colombe invendute riutilizzate come base di preparazione per un dolce
QUALITÀ PERCEPITA	Validazione interna dei prodotti, testati più volte prima dell'introduzione	Qualità percepita molto elevata grazie agli standard mantenuti a monte; punteggio medio Google 4,5/5 per il negozio del centro; prodotti non in standard non esposti al banco



## OBIETTIVI FUTURI



Forno Brisa lavorerà per portare a regime la **piattaforma gestionale** in beta test, così da ottenere forecast dettagliati di fabbisogno e ridurre ulteriormente gli sprechi. Proseguirà inoltre il consolidamento dell'integrazione tra ricetta, grammatura e venduto per categorie di prodotto.



Davide Longoni Pane intende implementare un **processo anti spreco** mirato per tutti i reparti aziendali, aumentare il numero di fornitori certificati biologici e continuare a organizzare corsi di panificazione rivolti al pubblico, per diffondere maggiore consapevolezza sulle filiere del cibo sostenibili. In parallelo, inizierà a misurare e ridurre l'utilizzo di carne e derivati, privilegiando proposte vegetali.



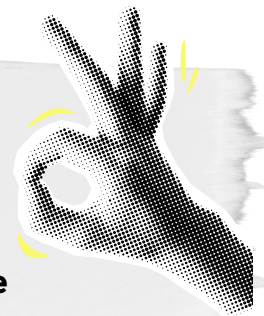
MAMM continuerà a tarare la produzione per evitare iperproduzione, anche se materialmente non si generano sprechi grazie all'**internalizzazione** del pane invenduto e alle **magic box di Too Good To Go**. Proseguirà inoltre lo sviluppo delle funzionalità del sito web, per gestire ordini online e politiche di marketing dedicate.





## MERCATO DEL PANE

Mercato del Pane lavorerà per **aumentare il recupero di materie prime** di scarto e per studiare ricette capaci di massimizzare l'impiego delle materie prime, con particolare attenzione ai prodotti che generano meno scarto.



## pandefrà

Pandefrà agirà su **più livelli**, dal miglioramento delle **stime dei flussi** al **riutilizzo** dell'invenduto durante l'aperitivo del giorno stesso, fino all'impiego come base di partenza per nuovi prodotti il giorno successivo.



## 3.2

# PRENDERSI CURA DELL'AMBIENTE

Prendersi cura dell'ambiente, per noi, non è un'azione isolata. È un percorso collettivo che attraversa tutto il gruppo Breaders. Significa **proteggere** il suolo, **valorizzare** l'agricoltura rigenerativa, **ridurre** ciò che è superfluo e far vivere ogni ingrediente fino in fondo.

## LE AZIONI CONCRETE: COME LO FACCIAMO OGNI GIORNO

Coltivare in modo responsabile resta una pratica centrale. Nel 2025 i panifici del gruppo hanno coltivato o supportato direttamente una superficie complessiva significativa, gestita secondo criteri di **agricoltura biologica, rigenerativa o biodinamica**.

Sul fronte energetico, il 2025 ha segnato un avanzamento importante. Forno Brisa è passato al 100% di **energia rinnovabile** certificata in tutti i punti vendita, MAMM ha effettuato lo stesso passaggio con il proprio fornitore, arrivando al 100% di energia pulita su tutti i punti vendita e produttivi, e Pandefrà ha confermato la copertura totale già attiva dal 2023. Davide Longoni Pane ha migliorato il mix energetico del proprio fornitore, raggiungendo il 50% di energia rinnovabile, con l'obiettivo di crescere ulteriormente. Per Mercato del Pane, la quota rinnovabile resta legata a un impianto fotovoltaico interno di 44,52 kWh e copre attualmente il 4% del fabbisogno, in calo rispetto al 2024 a seguito dell'apertura di un nuovo punto vendita.

La **riduzione della plastica** e l'uso di materiali compostabili restano linee di azione condivise. Tutte le bakery del gruppo hanno eliminato la plastica monouso per la somministrazione, sostituendola con materiali compostabili o riutilizzabili. Le bottigliette in plastica sono state sostituite con

tetrapak, lattine in alluminio e colonnine d'acqua nei punti vendita.

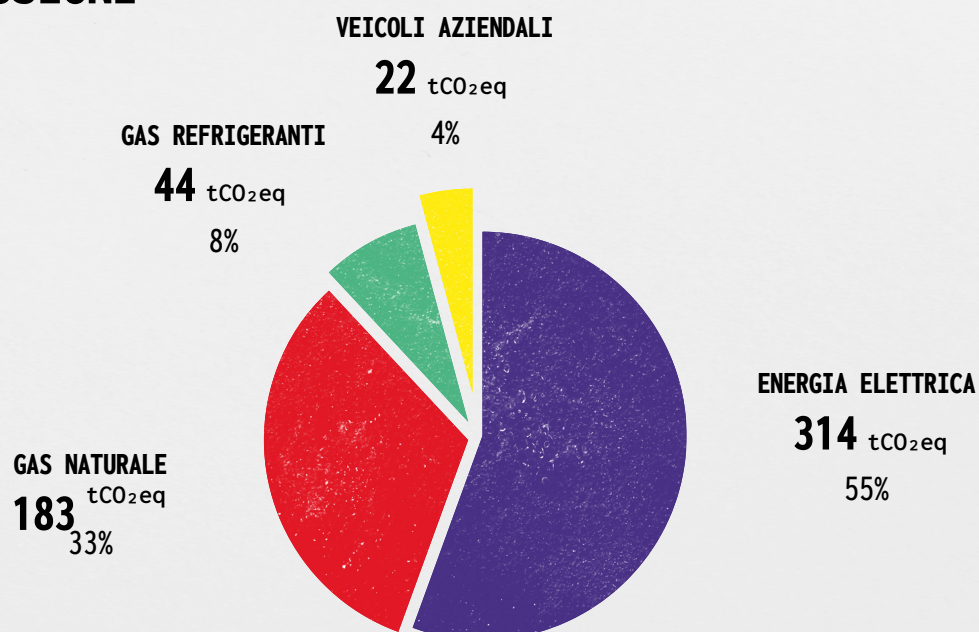
**NEL 2025 LE EMISSIONI COMPLESSIVE SCOPE 1 E 2 SONO IN CALO DI CIRCA IL 37% RISPETTO AL 2024.**

Sul calcolo dell'impatto climatico, anche nel 2025 il gruppo ha proseguito il **monitoraggio** delle emissioni di gas serra secondo il **GHG Protocol**, in coerenza con lo standard internazionale. La misurazione considera le emissioni di Scope 1, dirette e legate ai consumi di gas naturale, gas refrigeranti e carburanti per i veicoli aziendali, e le emissioni di Scope 2, indirette e legate all'acquisto di energia elettrica. Il calcolo è stato realizzato con il supporto di Up2You attraverso la piattaforma CliMax.

Nel 2025 le emissioni complessive **Scope 1** e **Scope 2** del gruppo Breaders sono pari a **562 tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalente**, in calo di circa il 37% rispetto alle 894 tonnellate del 2024. La riduzione è guidata dallo Scope 2, sceso da 682 a 314 tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalente, a conferma del passaggio al 100% di energia rinnovabile certificata in Forno Brisa, MAMM e Pandefrà e del miglioramento del mix energetico in Davide Longoni Pane. Lo Scope 1 cresce invece da 212 a 249 tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalente, in linea con l'aumento dei consumi diretti legato alle nuove aperture e alla crescita produttiva del 2025. L'energia elettrica resta la prima fonte di emissioni del gruppo, con un peso del 56% sul totale.

FORTE DI EMISSIONE	2024	2025	VARIAZIONE
SCOPE 1	212 tCO <sub>2</sub> eq	249 tCO <sub>2</sub> eq	+17%
SCOPE 2 (market based)	682 tCO <sub>2</sub> eq	314 tCO <sub>2</sub> eq	-54%
EMISSIONI TOTALI	894 tCO <sub>2</sub> eq	562 tCO <sub>2</sub> eq	-37%

## FONTI DI EMISSIONI



## LE POLITICHE CHE RENDONO TUTTO QUESTO POSSIBILE

### **B** FORNO BRISA

Forno Brisa lavora alla realizzazione del Mulino condiviso in Abruzzo, accanto alla propria azienda agricola. Il progetto integrerà pulizia, stoccaggio e macinazione dei cereali per le bakery del gruppo e nel 2025 è entrato nella fase realizzativa. A questo lavoro si affianca l'installazione di piccoli mulini nei laboratori delle bakery, così da macinare farina sempre fresca da utilizzare nei pani di filiera.

Nei menù delle nostre botteghe restano sempre presenti alternative vegetariane e vegane, **meno impattanti**. I cartellini in plastica sono stati sostituiti con supporti in metallo e le consegne avvengono con **furgoni elettrici**, per ridurre le emissioni legate al trasporto.

### DAVIDE LONGONI PANE TERRA

Davide Longoni Pane porta avanti la **coltivazione diretta** dei propri campi e seleziona solo agricoltori e mugnai certificati biologici o che lavorano con metodi naturali. Nel 2025 abbiamo **acquistato nuovi ettari** a Catignano e una vigna confinante con i nostri campi in Abruzzo, coltivata a Montepulciano d'Abruzzo con tecniche naturali. La messa a dimora di altri 550 ulivi ci ha portato a superare i 1.000 alberi complessivi dell'azienda agricola Pane Terra.

Sui nuovi terreni di Civitaquana, caratterizzati da bassa diversità microbica, a partire dal 2026 stiamo applicando un protocollo di rigenerazione con ammendanti organici a base di microrganismi decompositori, micorrize e azoto fissatori, per riattivare biologicamente il suolo.



MAMM ha confermato la **coltivazione diretta** in biodinamica, con concimazione tramite siero di latte distribuito da droni elettrici e attenzione alla biodiversità della vegetazione circostante. Nel 2025 i campi di grano sono passati da 2 a 4 ettari, segnando un consolidamento del progetto agricolo.

Sul fronte dei materiali, il servizio al pubblico resta 100% compostabile sin dall'apertura del 2015, con bicchieri in PLA, posate compostabili, piatti in polpa e carta compostabile. Nel 2025 anche tutto il materiale personalizzato è stato convertito su supporti compostabili.

Le consegne business-to-business avvengono con un **furgone 100% elettrico** ricaricato in azienda. Nel nuovo punto vendita di Bologna sono stati sostituiti tutti i serramenti, per ridurre la dispersione termica, e sono stati installati forni e celle con sistema 4.0 per il monitoraggio puntuale dei consumi.

Nel laboratorio e per il canale business-to-business permangono alcuni utilizzi di plastica per esigenze tecniche e di legge, ma il consumo complessivo non è aumentato e sono state attivate pratiche sistematiche di riutilizzo dei materiali di stoccaggio e trasporto.

### MERCATO DEL PANE

Mercato del Pane resta concentrato sulla coltivazione diretta con metodi naturali e sulla selezione di ingredienti provenienti da pratiche agricole sostenibili. Nel 2025 la superficie coltivata in Abruzzo è cresciuta di 4 ettari, raggiungendo i **30 ettari** complessivi.

La gestione dei campi prevede **minima** lavorazione, rotazione con sovescio basata su trifoglio e altre leguminose, e impiego di cereali tipici come la Solina, che favorisce la biodiversità attraverso varietà di grani antichi. Una colonnina d'acqua installata in laboratorio ha permesso di evitare l'acquisto di bottiglie e bicchieri di plastica per il personale, riducendo in modo significativo l'uso di materiali plastici.

## pandefrà

Pandefrà ha mantenuto l'approvvigionamento dal proprio fornitore certificato GSE, con **copertura del 100%** del fabbisogno tramite energia rinnovabile, e la presenza di una colonnina d'acqua nel punto vendita per clienti e team.

Le tazze termiche personalizzate, fornite al team e in vendita anche per i clienti, hanno consolidato la riduzione dell'utilizzo di contenitori monouso. La plastica entra in negozio solo se collegata agli imballi dei prodotti acquistati, mentre tutti gli articoli usa e getta utilizzati per gli eventi sono compostabili o in carta.

Il campo condiviso in Abruzzo conferma che, come gruppo, possiamo generare un impatto maggiore di quello che ogni singola bakery riuscirebbe a produrre autonomamente.



## OUTPUT DI BREADERS - EFFETTI A BREVE TERMINE

Il quadro del 2025 conferma una dinamica positiva su **energia rinnovabile**, copertura dei punti vendita con colonnine d'acqua e ampliamento delle superfici coltivate. La tabella seguente riporta il dettaglio per ciascuna realtà.

INDICATORE	2024	2025
PERCENTUALE MEDIA DI MATERIALI COMPOSTABILI SUL TOTALE DEI MATERIALI UTILIZZATI	29,3%	13,0% <sup>1</sup>
PERCENTUALE MEDIA DI FABBISOGNO ENERGETICO COPERTO DA FONTI RINNOVABILI	25%	70,8%
NUMERO DI PUNTI VENDITA DOTATI DI COLONNINE DELL'ACQUA	9	16
ETTARI DI TERRENO COLTIVATI ADOTTANDO PRATICHE RESPONSABILI	119	160

<sup>1</sup>La riduzione è legata al crescente utilizzo di materiali riciclabili, in particolare carta, e al ricorso limitato a materiali compostabili.



INDICATORE	2024	2025
PERCENTUALE DI MATERIALI COMPOSTABILI	60%	60%
PERCENTUALE DI FABBISOGNO ENERGETICO DA RINNOVABILI	7%	100%
PUNTI VENDITA CON COLONNINE D'ACQUA	5	7
ETTARI COLTIVATI CON PRATICHE RESPONSABILI	78 ha	78 ha



INDICATORE	2024	2025
PERCENTUALE DI MATERIALI COMPOSTABILI	1%	1%
PERCENTUALE DI FABBISOGNO ENERGETICO DA RINNOVABILI	0%	50%
PUNTI VENDITA CON COLONNINE D'ACQUA	3	6
ETTARI COLTIVATI CON PRATICHE RESPONSABILI	37 ha	46 ha



INDICATORE	2024	2025
PERCENTUALE DI MATERIALI COMPOSTABILI	36%	38%
PERCENTUALE DI FABBISOGNO ENERGETICO DA RINNOVABILI	38%	100%
PUNTI VENDITA CON COLONNINE D'ACQUA	1	1
ETTARI COLTIVATI CON PRATICHE RESPONSABILI	2 ha	4 ha



**MERCATO  
DEL PANE**

INDICATORE	2024	2025
PERCENTUALE DI MATERIALI COMPOSTABILI	20%	0%
PERCENTUALE DI FABBISOGNO ENERGETICO DA RINNOVABILI	18%	4%
PUNTI VENDITA CON COLONNINE D'ACQUA	N/A	1
ETTARI COLTIVATI CON PRATICHE RESPONSABILI	26 ha	30 ha

*pandefrà*

INDICATORE	2024	2025
PERCENTUALE DI MATERIALI COMPOSTABILI	ND	ND
PERCENTUALE DI FABBISOGNO ENERGETICO DA RINNOVABILI	100%	100%
PUNTI VENDITA CON COLONNINE D'ACQUA	1	1
ETTARI COLTIVATI CON PRATICHE RESPONSABILI	2 ha	2 ha



## DETTAGLIO PER LE SINGOLE BAKERY

### **B** FORNO BRISA

Nel 2025 tutta l'energia elettrica dei punti vendita Forno Brisa proviene da **fonti rinnovabili**. Da giugno, la copertura al **100%** si estende anche all'ufficio aziendale che ha sostituito il precedente spazio di coworking.

Nei negozi non viene utilizzata plastica monouso e le bottigliette in plastica sono state sostituite da tetrapak e lattine. In Abruzzo prosegue la coltivazione del miscuglio evolutivo elaborato con i genetisti Salvatore Ceccarelli e Stefania Grando, oggi in piena produzione per alimentare il futuro Mulino condiviso. Nei menù restano sempre presenti alternative vegetariane e vegane, mentre i cartellini in plastica sono stati sostituiti con supporti in metallo e le consegne avvengono con furgoni elettrici.



La superficie coltivata da Pane Terra cresce di **9 ettari** rispetto al 2024, grazie all'acquisto di terreni a Catignano e di una vigna in Abruzzo, dove si coltiva Montepulciano d'Abruzzo con tecniche naturali. Sono state aggiunte **550 nuove piante di ulivo**, portando il totale dell'azienda agricola a **oltre 1.000 alberi**.

Sui nuovi terreni di Civitaquana, caratterizzati da bassa diversità microbica, dal 2026 è in atto un protocollo di rigenerazione con ammendanti organici a base di microrganismi decompositori e micorrize. Sul fronte dei materiali si conferma l'utilizzo di sacchetti Mater-Bi e biodegradabili per l'asporto, mentre il packaging principale è in carta riciclabile.



Il servizio al pubblico utilizza materiale **100% compostabile** sin dall'apertura del 2015, con bicchieri in PLA, posate compostabili, piatti in polpa e carta compostabile. Nel 2025 anche il materiale personalizzato è stato convertito su supporti compostabili.

Nel nuovo punto vendita di Bologna sono stati sostituiti tutti i serramenti, per ridurre la dispersione termica, e tutti i forni e le celle acquistati sono dotati di sistema 4.0, che monitora i consumi e indica gli accorgimenti da adottare. Le consegne business to business avvengono con un furgone 100% elettrico ricaricato in azienda. I campi di grano, passati da 2 a 4 ettari, sono coltivati in biodinamica con concimazione tramite siero di latte distribuito da droni elettrici.



L'impianto fotovoltaico interno da **44,52 kWh** continua a coprire una quota del fabbisogno energetico, oggi pari al 4%, in calo per effetto dell'apertura del nuovo punto vendita, che ha aumentato i consumi complessivi. La prova del compost del caffè avviata nel 2024 non è risultata gestibile in autonomia, per limiti di spazio e di personale, e nel 2025 non vengono utilizzati materiali compostabili.

La superficie coltivata raggiunge i **30 ettari**, in crescita di 4 rispetto al 2024. La gestione dei campi prevede minima lavorazione, rotazione e consociazioni con trifoglio e leguminose, oltre all'impiego di cereali tipici come la Solina, che valorizza la biodiversità dei grani antichi. Una colonnina d'acqua è stata installata in laboratorio, evitando l'acquisto di bottiglie e bicchieri di plastica.



La copertura del fabbisogno energetico da fonti rinnovabili resta al **100%**, in continuità con la scelta del fornitore **certificato GSE** attiva dal 2023. La plastica entra in negozio solo attraverso gli imballi dei prodotti acquistati, mentre tutti gli articoli usa e getta utilizzati durante gli eventi sono compostabili o in carta.

Il team dispone di borracce e tazze termiche personalizzate, in vendita anche ai clienti, che consolidano la riduzione dei contenitori monouso e l'utilizzo della colonnina con acqua filtrata installata in negozio.

## OUTCOME DI BREADERS, EFFETTI A MEDIO TERMINE

A livello collettivo, il **2025** ha portato al consolidamento delle pratiche rigenerative e a un significativo miglioramento del mix energetico del gruppo. Le superfici coltivate con pratiche responsabili crescono, le coltivazioni biologiche e biodinamiche restituiscono segnali tangibili di biodiversità e vitalità del suolo, e le emissioni complessive Scope 1 e Scope 2 si riducono del 37% rispetto al 2024, soprattutto grazie al passaggio all'**energia rinnovabile certificata** in più realtà. Le righe che seguono raccontano gli esiti di medio termine per ciascuna bakery del gruppo.



**-37%**

**EMISSIONI COMPLESSIVE SCOPE 1  
E SCOPE 2 RISPETTO AL 2024.**

### **B** FORNO BRISA

Le pratiche legate al miscuglio evolutivo e all'agricoltura biologica continuano a contrastare la perdita di biodiversità di semi e prodotti. È stato riscontrato un miglioramento effettivo della qualità del suolo, confermato dalla ricomparsa di api e insetti nei campi e da una copertura vegetale naturale che testimonia la vitalità del terreno.



L'approccio biodinamico ha generato un aumento della sostanza organica nei terreni, una più intensa attività microbica e un miglioramento della struttura drenante del terreno. Le analisi periodiche confermano la **rigenerazione progressiva** del suolo agricolo.



L'integrazione di tecniche **rigenerative**, come l'impiego di microrganismi di bosco autoprodotti, le semine a rotazione e le lavorazioni minime, ha portato a piante più vigorose e a una netta riduzione dell'erosione del suolo, anche grazie all'inerbimento naturale tra le colture.

### MERCATO DEL PANE

La minima lavorazione, combinata con le rotazioni a sovescio, **preserva la vitalità** dello strato superficiale del terreno, evitando desertificazione, erosione e impoverimento dei microelementi. Il miglioramento è visibile nella crescente varietà di erbe spontanee che popolano i campi, segno di una fertilità in espansione.

### pandefrà

Le analisi periodiche condotte dai fornitori confermano un miglioramento della struttura del suolo, con maggiore capacità drenante, aumento della biodiversità e buona tenuta della vegetazione. La gestione dei campi avviene in **collaborazione con fornitori** selezionati che condividono la stessa attenzione alla qualità del suolo.

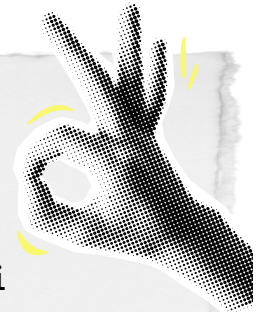
## OBIETTIVI FUTURI



Forno Brisa, insieme a tutto il gruppo Breaders, lavorerà al completamento del **Mulino condiviso** in Abruzzo. Il mulino integrerà pulizia, stoccaggio e macinazione, distribuendo farina e grano integro alle bakery del gruppo.



Davide Longoni Pane intende aumentare il numero di ettari coltivati in biologico dalla propria azienda agricola Pane Terra, per amplificare l'impatto positivo sulla difesa della **biodiversità** dei terreni. Continuerà inoltre ad aumentare il numero di **fornitori biologici** e a ridurre al minimo il ricorso a distributori di frutta e verdura, privilegiando l'acquisto diretto da agricoltori locali.



MAMM lavorerà per sostituire ulteriormente la plastica con **bioplastiche** o **materiali compostabili** in laboratorio, sia per la produzione sia per il confezionamento. Prevede inoltre l'installazione di una colonnina d'acqua anche nel punto vendita principale di Udine e continuerà a sviluppare ricette vegane e vegetariane per alleggerire l'impronta ambientale.





## MERCATO DEL PANE

Mercato del Pane avvierà una collaborazione più intensa di ricerca e sviluppo con l'ente Parco Nazionale della Maiella sulle pratiche agricole sostenibili. Continuerà inoltre a consolidare il modello produttivo legato al **territorio** e alle varietà di grano autoctone.



## pandefrà

Pandefrà lavorerà per **ridurre** il più possibile **lo spreco**, estendendo le dotazioni già attive, come borracce e tazze personalizzate per il team, incentivando l'uso della colonnina con acqua filtrata e limitando l'acqua in brick solo agli eventi più ampi o ai mesi estivi.



### 3.3

# FAVORIRE IL BENESSERE E LA CRESCITA PERSONALE E PROFESSIONALE DEI COLLABORATORI E DELLE COLLABORATRICI

Nel gruppo Breaders prenderci cura delle persone significa guardare sia a chi sceglie i nostri prodotti ogni giorno, sia a chi quei prodotti li realizza con cura. Per noi la qualità non si misura solo nel gusto e nelle proprietà nutrizionali,

ma anche nell'ambiente di lavoro, perché vogliamo costruire luoghi in cui le persone possano sentirsi valorizzate, crescere professionalmente e stare bene.

## LE AZIONI CONCRETE: COME LO FACCIAMO OGNI GIORNO

La formazione resta una pratica quotidiana, non un'attività occasionale. Accompagna la crescita delle persone e rende il lavoro più consapevole, efficace e gratificante. Tocca la gestione operativa dei punti vendita, l'uso degli strumenti digitali, le tecniche di panificazione e la comunicazione con i clienti, articolandosi in percorsi pensati per rispondere a bisogni concreti. In alcuni casi le bakery hanno costruito percorsi interni strutturati, in altri si sono affidate a formatori esterni o ad aziende partner. L'obiettivo resta lo stesso, far crescere le competenze e rafforzare il valore delle persone.

Nel **2025** il gruppo ha erogato complessivamente **3.686** ore di formazione a 251 partecipanti, attraverso programmi diversi tra loro, dalla formazione manageriale ai corsi tecnici sul lievito e sugli impasti, dalla formazione **HACCP** ai percorsi specializzanti sul caffè specialty, fino alla parità di genere.

L'inclusione è un valore concreto. Più realtà del gruppo hanno attivato percorsi di inserimento per persone richiedenti asilo, con supporto linguisti-

co, affiancamento in reparto e opportunità di crescita professionale. In alcuni casi le persone inserite sono diventate figure di riferimento nei laboratori. Sono stati accolti anche collaboratori e collaboratrici con disabilità, lavorando in stretta collaborazione con assistenti sociali, cooperative e istituzioni del territorio.

L'ambiente di lavoro è un altro punto fermo. Tutte le bakery riportano un livello di soddisfazione interna alto, misurato attraverso sondaggi periodici, plenarie aziendali e incontri individuali. Dove sono stati svolti questionari strutturati come il **Great Place to Work**, i riscontri sono stati molto positivi, con Trust Index superiori alla media nazionale del **44%** in tutte e 5 le bakery.

Il benessere non si ferma alla porta del laboratorio. Nel 2025 il gruppo Breaders ha esteso le coperture di welfare, con piani che variano da bakery a bakery e che si stanno consolidando nel medio periodo. L'assicurazione sanitaria è garantita per contratto a tutto il team.

**TUTTE LE BAKERY RIPORTANO UN LIVELLO DI SODDISFAZIONE INTERNA ALTO, MISURATO ATTRAVERSO SONDAGGI PERIODICI, PLENARIE AZIENDALI E INCONTRI INDIVIDUALI.**

## LE POLITICHE CHE RENDONO TUTTO QUESTO POSSIBILE

### **B** FORNO BRISA

Forno Brisa ha fatto della **trasparenza** un pilastro. I processi decisionali legati alla gestione dei negozi e alla produzione sono aperti e condivisi, e i sondaggi interni non sono solo una raccolta di opinioni, ma uno strumento attivo. Quando emerge un disagio, se ne approfondiscono le cause e si individuano, insieme alla persona coinvolta, soluzioni e possibili direzioni di evoluzione professionale. Da ottobre 2024 è attiva una convenzione con un servizio di psicoterapia online che prevede 5 sessioni gratuite per ogni dipendente, mentre da gennaio 2025 è attivo un piano di welfare proporzionale all'anzianità aziendale.



MAMM ha proseguito nel 2025 un impegno sull'**inclusione** che ha radici nel 2017, quando l'azienda è entrata negli elenchi delle organizzazioni che si occupano di accoglienza. Le azioni sviluppate nel 2025 comprendono progetti aziendali dedicati all'inserimento di persone richiedenti asilo, 2 tirocini universitari e programmi di alternanza scuola-lavoro, oltre all'accoglienza di studenti in stage tramite la scuola professionalizzante friulana Stringher. Le pratiche di accoglienza mantengono una continuità nel tempo, con ragazze e ragazzi provenienti da Afghanistan, Pakistan e Somalia integrati nel team negli anni.



Nel 2025 Davide Longoni Pane ha consolidato le misure già avviate sull'organizzazione del lavoro e sulla crescita delle persone. Tra queste rientrano un sistema di erogazione premi legato a risultati aziendali e individuali, la settimana di lavoro su 5 giorni anche nei laboratori e nei negozi, la formazione continua e gli one-to-one periodici. Il **welfare aziendale** resta un obiettivo dichiarato per il **2026-2027**.

### **MERCATO DEL PANE**

Mercato del Pane ha consolidato nel 2025 una cultura aziendale fondata su **team building** frequenti, **plenarie**, feste aziendali, uscite e scambi con le altre bakery del gruppo, in coerenza con l'approccio dichiarato dall'azienda per questa area di impatto.

### *pandefrà*

Pandefrà sta lavorando all'ampliamento del laboratorio, con l'obiettivo di migliorare la **qualità del lavoro** e il **benessere del team** di produzione, in continuità con le azioni previste per questa area di impatto.



## OUTPUT DI BREADERS - EFFETTI A BREVE TERMINE

Il quadro del 2025 conferma una dinamica positiva su energia rinnovabile, copertura dei punti vendita con colonnine d'acqua e ampliamento delle superfici coltivate. La tabella seguente riporta il dettaglio per ciascuna realtà.

INDICATORE	2024	2025
NUMERO TOTALE DI PARTECIPANTI AI CORSI DI FORMAZIONE	150	251
ORE TOTALI DI FORMAZIONE EROGATE	874	3.686
PERSONE IN SITUAZIONI DI DISAGIO INTEGRATE	Vedere il dettaglio per ragione sociale	22
NUOVI POSTI DI LAVORO CREATI	85 (17 in media per singola bakery)	96
TASSO MEDIO DI RISPOSTA AI SONDAGGI INTERNI SUL BENESSERE	91,4%	90%
COLLABORATORI COPERTI DA WELFARE AZIENDALE	Vedere il dettaglio per ragione sociale	88



INDICATORE	2024	2025
PARTECIPANTI AI CORSI DI FORMAZIONE	35	62
ORE DI FORMAZIONE EROGATE	60	1.240
PERSONE IN SITUAZIONI DI DISAGIO INTEGRATE	1 (persona con disabilità)	0
NUOVI POSTI DI LAVORO CREATI	28	38
TASSO DI RISPOSTA SONDAGGI	85%	81%
COLLABORATORI COPERTI DA WELFARE	54 (psicoterapia online)	59 (psicoterapia + welfare anzianità)



INDICATORE	2024	2025
PARTECIPANTI AI CORSI DI FORMAZIONE	62	120
ORE DI FORMAZIONE EROGATE	450	2.000
PERSONE IN SITUAZIONI DI DI-SAGGIO INTEGRATE	1 (persona richiedente asilo)	15 (persone richiedenti asilo)
NUOVI POSTI DI LAVORO CREATI	20	41 (inclusi replacement)
TASSO DI RISPOSTA SONDAGGI	91% (GPTW)	74%
COLLABORATORI COPERTI DA WELFARE	0	0 (resta obiettivo per il 2026/2027)



INDICATORE	2024	2025
PARTECIPANTI AI CORSI DI FORMAZIONE	26	30
ORE DI FORMAZIONE EROGATE	296	350
PERSONE IN SITUAZIONI DI DI-SAGGIO INTEGRATE	1 (persona con disabilità)	4 (persone richiedenti asilo) + 1 (persona con disabilità già in team)
NUOVI POSTI DI LAVORO CREATI	9	4
TASSO DI RISPOSTA SONDAGGI	100%	100%
COLLABORATORI COPERTI DA WELFARE	0	18



**MERCATO  
DEL PANE**

INDICATORE	2024	2025
PARTECIPANTI AI CORSI DI FORMAZIONE	24	32
ORE DI FORMAZIONE EROGATE	66	78
PERSONE IN SITUAZIONI DI DI-SAGGIO INTEGRATE	0	2 (persone con invalidità secondo L. 68/99)
NUOVI POSTI DI LAVORO CREATI	25	13
TASSO DI RISPOSTA SONDAGGI	81% (GPTW)	95% (GPTW)
COLLABORATORI COPERTI DA WELFARE	0	4

pandefrà

INDICATORE	2024	2025
PARTECIPANTI AI CORSI DI FORMAZIONE	3	7
ORE DI FORMAZIONE EROGATE	2	18
PERSONE IN SITUAZIONI DI DI-SAGGIO INTEGRATE	1 (persona richiedente asilo)	0
NUOVI POSTI DI LAVORO CREATI	3	0
TASSO DI RISPOSTA SONDAGGI	100%	100%
COLLABORATORI COPERTI DA WELFARE	7 (assicurazione sanitaria contrattuale)	7 (assicurazione sanitaria contrattuale)

## DETTAGLIO PER SINGOLA BAKERY



La formazione nel 2025 ha coinvolto diverse aree aziendali, dalla vendita all'amministrazione. Le persone con sede di lavoro nei negozi hanno frequentato corsi specializzanti sul caffè specialty, in alcuni casi con esame finale, mentre i nuovi store manager hanno seguito un ciclo dedicato alla gestione dei punti vendita. Per le figure con ruoli di responsabilità è stato offerto un percorso individuale con la coach aziendale, e in azienda si è svolto un ciclo di 2 giornate dedicate alla parità di genere.

Il piano di welfare attivo da gennaio 2025 nel corso dell'esercizio ha coperto **59 persone**. Sul fronte delle assunzioni, nell'anno di rendicontazione le persone uscite sono state 23 e le nuove assunte 55, con un **tasso di ritenzione del 95,1%**.



Nel 2025 la formazione ha raggiunto **120 partecipanti**, per un totale di **2.000 ore** complessive. I percorsi hanno riguardato il nuovo gestionale HR Factorial, coinvolgendo tutti i dipendenti, l'onboarding, articolato tra induction generale e formazione operativa per reparto, le vendite, con particolare attenzione agli store manager, i nuovi prodotti, le tecniche di laboratorio dedicate a lievito e impasti e la formazione apprendisti.

Sul fronte dell'inclusione, nel 2025 sono state inserite **15 persone** richiedenti asilo attraverso la collaborazione con la **Cooperativa Cometa**, con un approccio graduale che ha favorito autonomia personale e maggiore consapevolezza delle proprie capacità. Le nuove assunzioni del 2025 sono state 41, inclusi i replacement, mentre il sondaggio Great Place to Work ha registrato un tasso di risposta del 74%.



Nel 2025 la formazione ha coinvolto **30 partecipanti**, per un totale di **350 ore complessive**. I percorsi hanno riguardato la formazione manageriale interna mensile rivolta agli store manager, la normativa HACCP, affrontata con consulenti esterni e audit interni, e la ricerca e sviluppo su birra, vino, farine, lievitati e prodotti del territorio, con formatori esterni e visite in aziende locali.

Sul fronte dell'inclusione, sono stati inseriti 4 ragazzi richiedenti asilo tramite Caritas e Aracon, e per 1 di loro è in preparazione l'assunzione a tempo indeterminato. Sono attivi anche 2 tirocini universitari e programmi di alternanza scuola-lavoro. Le nuove assunzioni del 2025 sono state 4, legate all'apertura del nuovo punto vendita di Bologna.

Il welfare aziendale, operativo con Intesa Sanpaolo da febbraio 2025, ha coperto **18 persone** con più di 12 mesi di anzianità, con la previsione di arrivare a 23 nel 2026. La risposta ai sondaggi interni si attesta al **100%**.



## MERCATO DEL PANE

Nel 2025 la formazione ha coinvolto **32 partecipanti**, per un totale di **78 ore** complessive. I percorsi si sono concentrati su tecniche alimentari, lingua inglese di base e tecniche di caffetteria, in parte sostenuti da fondi regionali.

Sul fronte dell'inclusione, 2 dipendenti hanno ottenuto il riconoscimento di invalidità ai sensi della L. 68/99. Le nuove assunzioni del 2025 sono state 13, legate all'apertura del nuovo punto vendita e all'incremento dell'attività standard. Il tasso di risposta ai sondaggi interni si attesta al **95%** e 4 persone hanno usufruito di misure di welfare aziendale.

## pandefrà

Nel 2025 la formazione ha coinvolto **7 partecipanti**, per un totale di 18 ore complessive, in netto aumento rispetto alle 2 ore del 2024. I contenuti sono stati orientati al prodotto per il team di negozio, con corsi su caffè, vino e pane, e al miglioramento delle competenze nella gestione dei flussi di produzione e dello stoccaggio per il team di laboratorio.

Nel 2025 non sono state inserite persone richiedenti asilo o con disabilità e l'organizzazione resta invariata, senza nuovi posti di lavoro creati ma con un aumento della produttività individuale. Il tasso di risposta ai sondaggi interni è del **100%**, favorito dalla dimensione contenuta del team. L'intero team, composto da 7 persone, è coperto dall'assicurazione sanitaria prevista da contratto.

## OUTPUT DI BREADERS - EFFETTI A BREVE TERMINE

A livello collettivo, il 2025 ha consolidato l'investimento del gruppo Breaders nelle persone. La formazione ha superato le **3.000 ore** complessive, la rete di programmi di inclusione si è estesa con l'inserimento di oltre 20 collaboratori in situazioni di disagio, la copertura di welfare ha raggiunto quasi 90 persone e il Trust Index Great Place to Work medio del gruppo si attesta all'**82%**, ben oltre la media nazionale. Le righe che seguono raccontano gli esiti di medio termine per ciascuna bakery del gruppo.

INDICATORE	2025
LIVELLO DELLE COMPETENZE A SEGUITO DELLA PARTECIPAZIONE A CORSI DI FORMAZIONE	ALTO
LIVELLO DI DIVERSITÀ A SEGUITO DELL'IMPLEMENTAZIONE DI PROGRAMMI DI INSERIMENTO LAVORATIVO	BUONO
LIVELLO DI SODDISFAZIONE E BENESSERE LAVORATIVO DI COLLABORATORI E COLLABORATRICI	ALTO



## LIVELLO DELLE COMPETENZE

Grazie ai corsi svolti sulla lievitazione, a Natale 2025 e Pasqua 2026 sono stati prodotti i panettoni e le colombe qualitativamente migliori di sempre. Il miglioramento delle competenze si traduce anche in persone più soddisfatte che investono il loro tempo in formazione, con un turnover ridotto e un **tasso di ritenzione del 95,1%**.



## LIVELLO DELLE COMPETENZE

Si è riscontrato un generale miglioramento delle competenze a seguito dei corsi di formazione, in modo progressivo e differenziato tra i partecipanti. Sul piano delle competenze tecniche sono state rafforzate le abilità di base, con maggiore familiarità nell'utilizzo di strumenti e procedure operative. Sul piano delle competenze trasversali, come comunicazione, lavoro di squadra e gestione delle responsabilità, si è registrata una crescita più evidente, con aumento della sicurezza personale e della capacità di relazionarsi con team diversi.



## LIVELLO DELLE COMPETENZE

Gli store manager hanno imparato a gestire le scadenze secondo gli schemi insegnati e hanno migliorato la performance sui tempi di risoluzione dei compiti, con miglioramenti anche nella gestione delle risorse e nella capacità di affidare responsabilità ai componenti dei team. La formazione HACCP ha reso il personale sottoposto ad audit estremamente preparato. Le visite presso le aziende e la formazione sulle materie prime hanno prodotto effetti positivi sia nel comparto ricerca e sviluppo, con l'inserimento di nuovi prodotti nelle ricette, sia in vendita, con numeri crescenti per i prodotti oggetto di formazione.

## LIVELLO DI DIVERSITÀ

L'attenzione alla diversità si riflette in una parità numerica tra personale di genere femminile e maschile e in una buona rappresentazione di cittadini di provenienza straniera nei team. Lo sforzo per rappresentare la diversità resta costante.

## LIVELLO DI DIVERSITÀ

Con l'inserimento di persone con provenienza da altri paesi è aumentata la diversità in azienda, in particolare grazie alla conoscenza di culture diverse.

## LIVELLO DI DIVERSITÀ

Il team di cucina che ha accolto i nuovi inserimenti ha sviluppato capacità comunicative semplificate date dagli scogli linguistici, che hanno permesso una formazione costante ed efficace di ciascuno dei ragazzi inseriti.

## LIVELLO DI SODDISFAZIONE E BENESSERE LAVORATIVO

Alto. In un'indagine di clima condotta da **Great Place to Work** a novembre 2025, l'**81%** dei dipendenti ha affermato che questo è un ottimo luogo di lavoro

## LIVELLO DI SODDISFAZIONE E BENESSERE LAVORATIVO

Alto. Il **Trust Index** del sondaggio Great Place to Work è aumentato di un punto rispetto all'anno precedente (78% vs 77%), indicatore della percezione dei dipendenti riguardo all'ambiente di lavoro e alla cultura aziendale, superiore alla media nazionale del 44%.

## LIVELLO DI SODDISFAZIONE E BENESSERE LAVORATIVO

Alto. I punteggi Great Place to Work riconoscono un livello di benessere lavorativo certificato da un indice dell'**84% di persone** che affermano che MAMM è un eccellente ambiente di lavoro.



**MERCATO  
DEL PANE**

### LIVELLO DELLE COMPETENZE

Gli operatori front dei negozi hanno elevato le competenze sulla tecnica del reparto caffetteria e sull'accoglienza in lingua inglese.

### LIVELLO DI DIVERSITÀ

Sono state inserite diverse persone con altra nazionalità.

### LIVELLO DI SODDISFAZIONE E BENESSERE LAVORATIVO

**Alto** secondo i sondaggi interni.

*pandefrà*

### LIVELLO DELLE COMPETENZE

Il miglioramento delle competenze è stato notevole. Collaboratori e collaboratrici hanno mostrato apprezzamento e soddisfazione verso i corsi a cui hanno partecipato e, in seguito ai corsi, hanno riscontrato un effettivo miglioramento del loro lavoro.

### LIVELLO DI DIVERSITÀ

Nel 2025 non sono stati svolti particolari programmi di inserimento lavorativo.

### LIVELLO DI SODDISFAZIONE E BENESSERE LAVORATIVO

La comunicazione nel team Pandefrà è agevole e di facile accesso, e sono presenti spazi e luoghi in cui le persone possono parlare e si sentono serene di esprimere la propria opinione, certe di essere ascoltate.



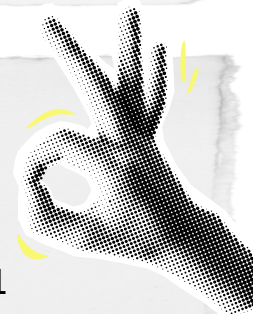
## OBIETTIVI FUTURI



Forno Brisa lavorerà per strutturare ulteriormente la crescita professionale e l'employer branding, così da mantenere alti il livello di soddisfazione e il tasso di retention, valorizzando anche i dati raccolti con la seconda certificazione **Great Place to Work** del 2025.



Davide Longoni Pane implementerà il piano HR condiviso con il gruppo Breaders, che comprende welfare, nuovo sistema premiante, Total Compensation, gestione migliorativa delle ferie con aumento del work-life balance e un onboarding più efficace per le nuove persone.



MAMM continuerà a inserire tirocini curriculari universitari, per consentire agli studenti di apprendere processi produttivi e gestione d'impresa e, allo stesso tempo, permettere al team di assorbire conoscenze portate dalle tesi. Sul fronte delle persone richiedenti asilo, predisporrà l'assunzione a tempo indeterminato di 1 dei collaboratori inseriti a fine 2025 e l'inserimento di almeno altre **2 persone**.





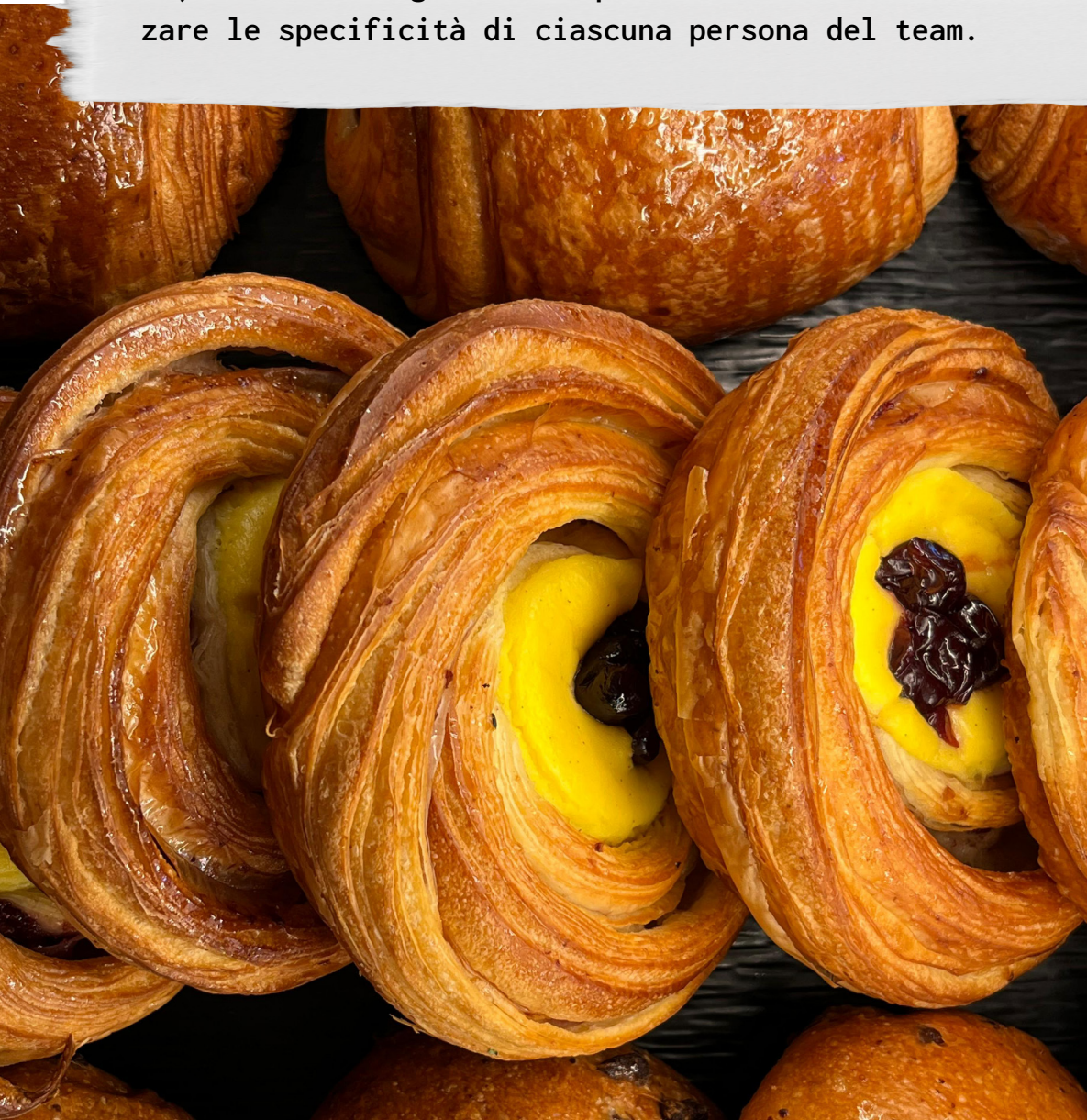
## MERCATO DEL PANE

Mercato del Pane lavorerà per costruire una cultura del feedback fondata su confronto e incontri quotidiani, creando spazi sicuri di riunione e momenti dedicati a trasmettere filosofia e visione a tutta l'azienda.



## pandefrà

Pandefrà renderà ancora più strutturati i colloqui individuali, così da disegnare iter professionali su misura e valorizzare le specificità di ciascuna persona del team.



## 3.4 PRENDERSI CURA DEI CLIENTI ATTRAVERSO L'OFFERTA DI PRODOTTI EQUILIBRATI E DI QUALITÀ

Ogni giorno ci impegniamo a prenderci cura di chi sceglie i nostri prodotti, offrendo un'alimentazione che unisce equilibrio, consapevolezza e attenzione all'inclusività. È un obiettivo che prende

forme diverse nelle bakery del gruppo, ma che si fonda sempre sul lavoro dei team e sulla collaborazione con professionisti che condividono la nostra visione.

### LE AZIONI CONCRETE: COME LO FACCIAMO OGNI GIORNO

La prima linea di lavoro riguarda lo sviluppo di ricette con il supporto di professionisti esperti.

Forno Brisa, MAMM mantengono collaborazioni continuative con nutrizionisti, per definire ricette equilibrate da un punto di vista nutrizionale, migliorare i prodotti esistenti e ampliare l'offerta con proposte pensate per un'alimentazione più consapevole.

La seconda linea riguarda la formazione interna, che si esprime tramite la competenza al banco. La consapevolezza alimentare parte dalle persone che lavorano nei nostri forni. Nel 2025 MAMM ha erogato circa **200 ore** di formazione interna su temi nutrizionali, coinvolgendo **12 persone** tra laboratorio e cucina, e ha proseguito la collaborazione con il nutrizionista Ferdinando Giannone e con una tirocinante in Scienze della Nutrizione dell'Università San Raffaele di Roma. Forno Brisa ha esteso la formazione sui prodotti e sugli aspetti nutrizionali a **30 persone**, aggiornando tutte le dispense interne, così da consentire a chi lavora negli store di rispondere in modo informato alle domande dei clienti, anche nel caso di persone entrate di recente in azienda. Pandefrà ha confermato la formazione di tutto il team, composto da **7 persone**, sia in produzione sia in vendita.

La terza linea è la presenza sul territorio. Partecipiamo a eventi, fiere e progetti di **sensibilizzazione** che intrecciano cultura, educazione alimentare, sostenibilità e artigianato, come i corsi di pane con Davide Longoni aperti al pubblico, le lezioni con le

scuole sui temi del pane e del cibo, i corsi tecnici di panificazione e la partecipazione a eventi e fiere dedicate al mondo food.

Nel 2025 MAMM ha partecipato a **18 eventi** di sensibilizzazione, tra cui i talk dell'associazione **Arci Casaupa** di Udine, le riunioni dell'associazione Patto della Farina, il Festival Tempi di Recupero e Disco Soup, oltre alle iniziative di Slow Food. Ha inoltre confermato la partnership con il Cinema Ambulante del Centro Espressioni Cinematografiche di Udine e con Bike Night.

Forno Brisa ha partecipato a **11 eventi**, tra fiere di settore come Taste, Slow Wine e Futura, eventi catering con i

partner Triple A e iniziative di medie dimensioni nel territorio bolognese. Ha inoltre coinvolto **30 studenti** dell'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo con un focus su pane e panificazione.

Pandefrà ha continuato il proprio impegno divulgativo attraverso presentazioni di libri, spettacoli teatrali con il pane come filo conduttore e il contest delle pizze al formaggio, che ha rafforzato il legame con il territorio. A questo si aggiunge la partecipazione della founder a Masterchef, come ospite per una prova sulla panificazione.

Mercato del Pane ha coinvolto un ragazzo dell'Università degli Studi di Teramo in un lavoro di sviluppo prodotti dedicato alle ferratelle a basso contenuto di zucchero e al pane proteico.

UN'ALIMENTAZIONE  
CHE UNISCE  
EQUILIBRIO,  
CONSAPEVOLEZZA  
E ATTENZIONE  
ALL'INCLUSIVITÀ.

## LE POLITICHE CHE RENDONO TUTTO QUESTO POSSIBILE

### **B** FORNO BRISA

Tra le scelte adottate, Forno Brisa ha inserito in uno dei propri store un piccolo **mulino** a vista che, come la torrefazione del caffè, accorcia la distanza tra materia prima e prodotto finito e svolge una funzione di sensibilizzazione sulla filiera. Lo scopo principale è macinare la farina a partire dai cereali abruzzesi, ottenere una farina viva da utilizzare nel pane e da vendere come prodotto finito, e aprire nuove possibilità di sperimentazione sulle ricette, proponendo ai clienti un pane che può cambiare in base alla farina utilizzata.



Nell'ambito delle azioni già avviate, MAMM ha attivato collaborazioni con diversi istituti per l'inserimento di studenti in Scienze della Nutrizione, ha lavorato allo sviluppo di un sistema di etichette più chiare e complete dal punto di vista nutrizionale e ha organizzato piccole classi di formazione aperte al pubblico per raccontare le materie prime utilizzate. Gli incontri coinvolgono fornitori e formatori e affrontano temi legati a formaggi, pane, caffè, miele, cioccolato, birra e vini. Prosegue inoltre la collaborazione con L'Alveare di Udine, attraverso incontri dedicati all'importanza di scegliere materie prime stagionali, a chilometro zero e di qualità.



### MERCATO DEL PANE

Mercato del Pane ha avviato una fase di ricerca e sviluppo dedicata allo studio di nuovi prodotti, che orienterà l'evoluzione dell'offerta aziendale nel prossimo periodo.

### DAVIDE LONGONI PANE TERRA

Davide Longoni Pane conferma l'utilizzo di ingredienti di qualità **certificata** e l'assenza di semilavorati, proponendo prodotti pensati anche per chi segue diete vegane o ha intolleranze. Nel 2025 il team dedicato alla ricerca e sviluppo ha continuato a lavorare con consulenti per innalzare la qualità del pane, dei grandi lievitati e della pasticceria, aumentando anche le referenze vegane e senza lattosio. I corsi di panificazione aperti al pubblico restano uno strumento centrale per sensibilizzare la comunità sui temi del consumo consapevole.

### pandefrà

Pandefrà sta pianificando l'avvio di corsi di panificazione rivolti sia ai clienti finali sia ai clienti **business to business**, anche sotto forma di consulenze, in continuità con le azioni previste per questa area di impatto.

## OUTPUT DI BREADERS - EFFETTI A BREVE TERMINE

INDICATORE	2024	2025
NUMERO TOTALE DI PRODOTTI SVILUPPATI CON IL SUPPORTO DI UN NUTRIZIONISTA	25	15
ORE DI FORMAZIONE EROGATE SU TEMI NUTRIZIONALI	262	200
COLLABORATORI FORMATI SULLA COMPOSIZIONE DEI PRODOTTI	94	49
EVENTI ORGANIZZATI O DI SENSIBILIZZAZIONE	60	49
STUDENTI E STUDENTESSE COINVOLTI NEI PROGRAMMI DI SENSIBILIZZAZIONE	365	91



INDICATORE	2024	2025
PRODOTTI SVILUPPATI CON NUTRIZIONISTA	20	10
ORE DI FORMAZIONE SU TEMI NUTRIZIONALI	10	200 <sup>2</sup>
PERSONE FORMATE SULLA COMPOSIZIONE DEI PRODOTTI	60	30
EVENTI ORGANIZZATI O DI SENSIBILIZZAZIONE	19	11
STUDENTI COINVOLTI IN PROGRAMMI DI SENSIBILIZZAZIONE	250	30



INDICATORE	2024	2025
PRODOTTI SVILUPPATI CON NUTRIZIONISTA	1	0
ORE DI FORMAZIONE SU TEMI NUTRIZIONALI	52	0
PERSONE FORMATE SULLA COMPOSIZIONE DEI PRODOTTI	16	40
EVENTI ORGANIZZATI O DI SENSIBILIZZAZIONE	13	20
STUDENTI COINVOLTI IN PROGRAMMI DI SENSIBILIZZAZIONE	60	60

<sup>2</sup>Dato stimato.



INDICATORE	2024	2025
PRODOTTI SVILUPPATI CON NUTRIZIONISTA	5	5
ORE DI FORMAZIONE SU TEMI NUTRIZIONALI	200	200
PERSONE FORMATE SULLA COMPOSIZIONE DEI PRODOTTI	11	12
EVENTI ORGANIZZATI O DI SENSIBILIZZAZIONE	13	18
STUDENTI COINVOLTI IN PROGRAMMI DI SENSIBILIZZAZIONE	0	0

## MERCATO DEL PANE

INDICATORE	2024	2025
PRODOTTI SVILUPPATI CON NUTRIZIONISTA	0	0 (in pianificazione)
ORE DI FORMAZIONE SU TEMI NUTRIZIONALI	n/a	n/a
PERSONE FORMATE SULLA COMPOSIZIONE DEI PRODOTTI	n/a	n/a
EVENTI ORGANIZZATI O DI SENSIBILIZZAZIONE	n/a	n/a
STUDENTI COINVOLTI IN PROGRAMMI DI SENSIBILIZZAZIONE	n/a	1

## pandefrà

INDICATORE	2024	2025
PRODOTTI SVILUPPATI CON NUTRIZIONISTA	0	0
ORE DI FORMAZIONE SU TEMI NUTRIZIONALI	0	0
PERSONE FORMATE SULLA COMPOSIZIONE DEI PRODOTTI	7	7
EVENTI ORGANIZZATI O DI SENSIBILIZZAZIONE	15	Presentazioni libri, spettacoli teatrali, contest pizze al formaggio, Masterchef
STUDENTI COINVOLTI IN PROGRAMMI DI SENSIBILIZZAZIONE	50	0

<sup>2</sup>Dato stimato.

## DETTAGLIO PER LE SINGOLE BAKERY



Nel 2025 Forno Brisa ha sviluppato **10 nuovi prodotti** insieme al nutrizionista che segue l'azienda da anni. Tra questi rientrano nuove varianti di plumcake, la nuova ricetta della pala e l'intero menu del punto vendita aperto a dicembre 2025, dotato di cucina con piatti unici e contorni di verdure equilibrati.

Sono state formate **30 persone** sulla composizione dei prodotti. Un gruppo dei negozi ha seguito una formazione sul caffè con una consulente professionista esterna, mentre il team dei laboratori ha ricevuto consulenze tecniche su pane, pasticceria e raccolta di erbe spontanee.

Sul territorio, Forno Brisa ha partecipato a **11 eventi**, tra cui Taste, Slow Wine Tempi di Recupero e Futura, oltre a eventi catering con Triple A. Sono stati inoltre coinvolti 30 studenti dell'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo in un percorso dedicato a pane e panificazione.



Nel 2025 Davide Longoni Pane non ha sviluppato prodotti specifici con il supporto di un nutrizionista, ma ha lavorato con consulenti per innalzare la qualità complessiva dell'offerta.

Sono stati organizzati **20 eventi** di sensibilizzazione, tra corsi di pane con Davide Longoni aperti al pubblico, lezioni con scuole, partecipazione al festival Cheese di Slow Food e ad altre fiere food. Sono stati coinvolti **60 studenti** attraverso collaborazioni con Università San Raffaele, Scuola Politecnica del Design, In Cibus, CAPAC e Cast Alimenti.

Il personale in negozio non ha seguito corsi nutrizionali strutturati, ma dispone di materiale formativo sui valori nutrizionali dei pani, da studiare e utilizzare nel dialogo quotidiano con i clienti.





Nel 2025 sono rimaste in menu le 5 farciture bilanciate per focacce nate nel 2024 con la collaborazione di un nutrizionista e di una tesista in Scienze della Nutrizione. Nel corso dell'anno, l'analisi nutrizionale e l'inclusività dell'offerta sono state aggiornate grazie al coinvolgimento di una nuova **tirocinante** in Scienze della Nutrizione dell'Università San Raffaele di Roma.



Sono state erogate **200 ore** di formazione su temi nutrizionali, coinvolgendo 12 persone tra laboratorio e cucina. MAMM ha inoltre organizzato e preso parte a 18 eventi di sensibilizzazione, tra cui i talk dell'associazione **Arci Casaupa** di Udine, le riunioni dell'associazione Patto della Farina, il Festival Tempi di Recupero e Disco Soup, oltre alle iniziative di Slow Food, alla partnership con il Cinema Ambulante del Centro Espressioni Cinematografiche e a Bike Night. Sono stati realizzati anche incontri di formazione al pubblico sui vini, attraverso il progetto Vini Stellari.

## MERCATO DEL PANE

Nel 2025 Mercato del Pane non ha ancora attivato collaborazioni stabili con un nutrizionista per lo sviluppo dei prodotti, né eventi di sensibilizzazione strutturati. È stata però avviata una collaborazione con uno studente dell'Università degli Studi di Teramo per lo sviluppo di ferratelle a basso contenuto di zucchero e di pane proteico, come primo passo di apertura al mondo accademico verso un'offerta più bilanciata.

L'azienda sta inoltre lavorando per **ampliare l'offerta** accessibile a chi ha intolleranze.

## pandefrà

Tutto il team di Pandefrà, composto da 7 persone tra produzione e vendita, è formato sugli aspetti nutrizionali, anche se nel 2025 non sono state attivate collaborazioni con un nutrizionista per lo sviluppo dei prodotti.

Sul fronte degli eventi e della sensibilizzazione, il 2025 è stato un anno ricco di iniziative, con presentazioni di libri, eventi con clienti e ristoranti del territorio, una rassegna di spettacoli teatrali con il pane come filo conduttore e il contest delle pizze al formaggio, che ha rafforzato il legame con la comunità. La founder Francesca Casci Ceccacci è stata inoltre ospite a Masterchef per condurre una prova di panificazione, portando il progetto Pandefrà su scala nazionale.

## OUTCOME DI BREADERS, EFFETTI A MEDIO TERMINE

A livello collettivo, nel 2025 il gruppo Breaders ha ampliato la propria presenza sul territorio attraverso eventi, fiere, lezioni nelle scuole e nelle università, collaborazioni con nutrizionisti e rapporti con centri di ricerca. La sensibilizzazione dei clienti cresce in modo differenziato tra le bakery, con segnali particolarmente positivi nei quartieri in cui la presenza è più consolidata. Le ricette continuano inoltre a evolvere verso profili nutrizionali più equilibrati e inclusivi. Le righe che seguono raccontano gli esiti di medio termine per ciascuna bakery del gruppo.

### **F**ORNO **B**BRISA

L'aggiornamento delle dispense ha esteso la conoscenza dei prodotti a tutte le persone che lavorano negli store, incluse le nuove assunzioni, che ricevono le informazioni prima del 1° giorno di lavoro. La sensibilizzazione della **comunità locale** resta su un livello medio, con una crescita alimentata anche dall'apertura nel nuovo quartiere bolognese e dall'arrivo nel team di una risorsa dedicata a comunicazione e marketing.

### **DAVIDE** **LONGONI** PANE TERRA

Pur senza corsi nutrizionali strutturati, il personale in negozio dispone del materiale formativo sui valori nutrizionali dei pani e lo utilizza quotidianamente nel dialogo con i clienti. Il livello di sensibilizzazione della comunità è considerato alto, sostenuto da una **crescita** delle vendite di pane pari al **16%** rispetto al 2024.



La consapevolezza dei team di cucina sul bilanciamento tra proteine, fibre, grassi e carboidrati è cresciuta, così come la sensibilità del laboratorio nel dosaggio di zuccheri e grassi nei prodotti dolci. La sensibilizzazione della comunità è **medio-alta**, con una crescente attenzione dei clienti all'origine e al metodo di produzione.

### **MERCATO** **DEL PANE**

Nel 2025 non sono stati attivati corsi specifici, ma è in corso un lavoro di sviluppo su prodotti insieme alle associazioni del **Parco della Maiella**. La sensibilizzazione della comunità è ancora bassa e rappresenta uno stimolo a intensificare le attività di informazione.

### *pandefrà*

La formazione continua resta uno standard interno e contribuisce a mantenere alta l'attenzione sull'equilibrio nutrizionale dei prodotti. Il livello di sensibilizzazione della comunità è medio, in crescita grazie agli eventi sul territorio e al racconto dei prodotti.

## OBIETTIVI FUTURI



Forno Brisa lavorerà alla nuova farina prodotta in autonomia con il mulino installato in store, per costruire un pane capace di chiudere la **filiera** dei cereali abruzzesi del gruppo. Svilupperà inoltre lo studio del **packaging** dedicato alla farina, con l'obiettivo di portarla in vendita anche come singolo prodotto.



Davide Longoni Pane intende aumentare il numero di **referenze vegane**, soprattutto in pasticceria, ridurre l'uso di carne e derivati e avviare un lavoro di ricerca sul lievito madre in collaborazione con l'Università di Bolzano e il suo centro di ricerca sui lieviti, con l'obiettivo di migliorare il profilo aromatico e ridurre l'indice glicemico dei pani.



MAMM porterà avanti il programma di corsi 2026 aperti al pubblico, in collaborazione con produttori del **territorio** e con la formatrice locale, per unire consapevolezza alimentare e conoscenza delle realtà virtuose della zona.





## MERCATO DEL PANE

Mercato del Pane svilupperà prodotti rappresentativi della tradizione abruzzese in collaborazione con le associazioni del Parco della Maiella e attiverà il piccolo mulino nello store di Montesilvano, per chiudere la filiera e produrre pane biologico.



## pandefrà

Pandefrà rafforzerà la **rete di eventi** sul territorio anche grazie alla nuova collaborazione con la casa editrice locale, e avvierà corsi di panificazione rivolti sia a clienti finali sia a clienti business to business sotto forma di consulenze.



## 3.5

# PROMUOVERE FILIERE TRASPARENTI E GIUSTE

La filiera, per noi, è fatta di persone prima ancora che di prodotti. Per questo ci impegniamo ogni giorno a costruire relazioni solide con chi coltiva, alleva e produce. Non acquistiamo da chiunque. Vogliamo conoscere chi sta dietro a ogni **materia prima**, la sua storia e i metodi di lavoro che adot-

ta, verificando che cura, rispetto e trasparenza siano presenti in ogni fase. In un contesto in cui spesso il prezzo orienta le decisioni, scegliamo un'altra direzione, fondata sul valore condiviso. Lo facciamo con gesti concreti, in tutte le bakery del gruppo.

## LE AZIONI CONCRETE: COME LO FACCIAMO OGNI GIORNO

Ogni giorno le bakery del gruppo Breaders compiono scelte consapevoli sulle materie prime da utilizzare nel pane e nei prodotti offerti. La materia prima deve avere un'**origine conosciuta**, preferibilmente **locale**, e provenire da realtà che condividono i nostri **valori**. Con i fornitori costruiamo rapporti basati su fiducia, trasparenza e responsabilità reciproca. Il rapporto diretto con agricoltori e mulini mantiene per noi un valore strategico. Alcuni dei nostri fornitori sono anche soci del gruppo Breaders.

Il lavoro del 2025 ha portato un'evoluzione importante sul piano contrattuale. A partire da novembre 2025 Breaders ha avviato un piano di accordi quadro con fornitori strategici, estesi a tutte le bakery del gruppo. Nel 1° semestre 2026 sono stati siglati **6 accordi quadro**, che regolano il rapporto commerciale tra i fornitori e le cinque bakery, definendo prezzi, accordi condivisi e rafforzando il potenziale collettivo dell'organizzazione.

Sul fronte dell'equità nella filiera, restiamo fedeli al principio secondo cui il prezzo non deve mai essere una leva al ribasso. Lo definiamo insieme ai produttori in modo trasparente e condiviso, riducendo le intermediazioni e costruendo sistemi capaci di valorizzare ogni attore coinvolto.

Nel 2025 si è rafforzata anche una terza leva,

legata alla costruzione del **Mulino collettivo** in Abruzzo. Il gruppo Breaders ha portato avanti la realizzazione del progetto nello stesso **territorio** in cui coltiviamo i nostri campi. Il mulino diventerà il centro di pulizia e stoccaggio dei grani delle bakery e un luogo di ricerca e sviluppo per l'intero gruppo. Questo passaggio ci permetterà di accorciare ulteriormente la filiera tra campo e tavola, aumentando il controllo diretto sulla materia prima.

Accanto a questo progetto, Forno Brisa ha installato un piccolo mulino a vista in uno dei propri store, per macinare farina fresca a partire dai cereali abruzzesi. Davide Longoni Pane ha installato in laboratorio un mulino che consente di macinare direttamente i grani dell'azienda agricola Pane Terra, ottenendo una

farina fresca dalle caratteristiche organolettiche distintive, che dal 2026 alimenterà una nuova referenza di pane. Mercato del Pane sta preparando l'apertura di un piccolo mulino a pietra nello store di Montesilvano, che consentirà di macinare in casa il grano coltivato in Abruzzo.

Questi **3 interventi** convergono in una direzione comune, internalizzare l'ultima fase prima della trasformazione, riducendo passaggi e intermediari e portando dentro le bakery del gruppo il controllo diretto della materia prima fino al prodotto finito.

LA FILIERA, PER NOI, È FATTA DI PERSONE PRIMA ANCORA CHE DI PRODOTTI.

## LE POLITICHE CHE RENDONO TUTTO QUESTO POSSIBILE

### **B** FORNO BRISA

Forno Brisa continua a trasformare il rapporto con i fornitori in alleanze di lungo periodo. Nel 2025 il volume complessivo degli acquisti è cresciuto, in linea con la crescita aziendale e con l'apertura del nuovo punto vendita. I criteri di scelta restano invariati, con priorità a **fornitori locali, certificati biologici** e attenti al **benessere delle persone**. Tutto il caffè acquistato resta certificato organic.

### **DAVIDE LONGONI** PANE TERRA

Davide Longoni Pane mantiene la selezione diretta di agricoltori e mugnai, quasi tutti certificati biologici o operanti con metodi naturali. L'azienda agricola Pane Terra controlla direttamente più di **40 ettari** in conversione biologica, all'interno di un progetto di rigenerazione di territori altrimenti abbandonati. Per le altre materie prime, la preferenza va a produttori locali con cui esiste una conoscenza personale, realtà visitate per comprenderne metodi e valori. Si lavora solo con materie prime italiane e non si utilizzano semilavorati.



MAMM sceglie chi lavora con rispetto verso le persone e l'ambiente, dando valore alla coerenza tra ciò che si dichiara e ciò che si fa. Le certificazioni restano secondarie rispetto al contatto diretto e alla conoscenza reale del contesto. Nel 2025 i fornitori diretti certificati biologici sono rimasti gli stessi del 2024, mentre la quota di acquisti da fornitori con progetti a impatto positivo è **cresciuta** in valore assoluto per effetto delle nuove aperture.

### MERCATO DEL PANE

Mercato del Pane prosegue il proprio disciplinare di coltivazione del grano e l'attività della propria azienda agricola, dove vengono sperimentate tecniche naturali. Nel 2025 è stato firmato un **contratto di filiera** per la produzione e lo stoccaggio del grano, con 4 fornitori aderenti, a garanzia di una remunerazione giusta e di certezza sull'acquisto.



### pandefrà

Pandefrà continua a investire nelle relazioni con i fornitori locali, scelti anche per affinità personale, e mantiene le politiche di selezione costruite negli anni precedenti, basate su valori condivisi, qualità non negoziabile e attenzione alle pratiche di lavoro dei fornitori. Anche il caffè utilizzato proviene da Forno Brisa, è **certificato organic** e viene tostato a Bologna a partire da una selezione di piccoli produttori, confermando una filosofia di acquisto che valorizza l'intera filiera, fino alle comunità nei paesi di origine.

## OUTPUT DI BREADERS - EFFETTI A BREVE TERMINE

INDICATORE	2024	2025
PERCENTUALE MEDIA DI MATERIE PRIME A CHILOMETRO ZERO	<b>45,6%</b>	<b>35,8%</b>
PERCENTUALE MEDIA DI MATERIE PRIME CON ORIGINE NOTA E TRACCIABILE	<b>75%</b>	<b>82,6%</b>
PERCENTUALE MEDIA DI MATERIE PRIME DA PROGETTI A IMPATTO POSITIVO	<b>19%</b>	<b>31,2%</b>
PERCENTUALE MEDIA DI FORNITORI DIRETTI CERTIFICATI	<b>41,2%</b>	<b>30,0%</b>
NUMERO TOTALE DI FORNITORI LOCALI SUPPORTATI	<b>125</b> (media 25 per singola bakery)	<b>150</b>
NUMERO TOTALE DI ACCORDI O CONTRATTI DIRETTI STIPULATI	<b>22</b> (media 4,4 per bakery)	<b>25</b> (più 6 accordi quadro nel 1° sem. 2026 estesi al gruppo)



INDICATORE	2024	2025
MATERIE PRIME A CHILOMETRO ZERO SELEZIONATE	<b>35%</b>	<b>32%</b>
MATERIE PRIME CON ORIGINE NOTA E TRACCIABILE SELEZIONATE	<b>85%</b>	<b>65%</b>
MATERIE PRIME PROVENIENTI DA PROGETTI A IMPATTO POSITIVO	<b>25%</b>	<b>30%</b>
FORNITORI DIRETTI CERTIFICATI	<b>68%</b>	<b>52%</b>
FORNITORI LOCALI SUPPORTATI	<b>28</b>	<b>23</b>
ACCORDI O CONTRATTI DIRETTI	<b>4</b>	<b>4</b> (+ 6 accordi quadro 1° sem. 2026 estesi al gruppo)



INDICATORE	2024	2025
MATERIE PRIME A CHILOMETRO ZERO SELEZIONATE	72%	35%
MATERIE PRIME CON ORIGINE NOTA E TRACCIABILE SELEZIONATE	90%	98%
MATERIE PRIME PROVENIENTI DA PROGETTI A IMPATTO POSITIVO	25%	35%
FORNITORI DIRETTI CERTIFICATI	73%	73%
FORNITORI LOCALI SUPPORTATI	13	23
ACCORDI O CONTRATTI DIRETTI	6	7



INDICATORE	2024	2025
MATERIE PRIME A CHILOMETRO ZERO SELEZIONATE	22%	20%
MATERIE PRIME CON ORIGINE NOTA E TRACCIABILE SELEZIONATE	90%	95%
MATERIE PRIME PROVENIENTI DA PROGETTI A IMPATTO POSITIVO	8%	10%
FORNITORI DIRETTI CERTIFICATI	18%	17%
FORNITORI LOCALI SUPPORTATI	64	64
ACCORDI O CONTRATTI DIRETTI	6	9



INDICATORE	2024	2025
MATERIE PRIME A CHILOMETRO ZERO SELEZIONATE	25%	20%
MATERIE PRIME CON ORIGINE NOTA E TRACCIABILE SELEZIONATE	25%	70%
MATERIE PRIME PROVENIENTI DA PROGETTI A IMPATTO POSITIVO	10%	20%
FORNITORI DIRETTI CERTIFICATI	1%	20%
FORNITORI LOCALI SUPPORTATI	10	30
ACCORDI O CONTRATTI DIRETTI	2	1 (contratto di filiera grano)



INDICATORE	2024	2025
MATERIE PRIME A CHILOMETRO ZERO SELEZIONATE	74%	72%
MATERIE PRIME CON ORIGINE NOTA E TRACCIABILE SELEZIONATE	85%	85%
MATERIE PRIME PROVENIENTI DA PROGETTI A IMPATTO POSITIVO	27%	61%
FORNITORI DIRETTI CERTIFICATI	46%	31%
FORNITORI LOCALI SUPPORTATI	10	10
ACCORDI O CONTRATTI DIRETTI	4	4 (+ 6 accordi quadro 1° sem. 2026 estesi al gruppo)

## DETTAGLIO PER LE SINGOLE BAKERY

### B FORNO BRISA

Nel 2025 il volume complessivo degli acquisti è aumentato in linea con la crescita aziendale e con l'apertura del nuovo punto vendita. Il numero di fornitori certificati è rimasto **invariato**, mentre l'incidenza percentuale è diminuita per effetto della **crescita** complessiva del monte acquisti. I criteri di scelta restano invariati, con **priorità a fornitori locali e certificati biologici**.



Tutto il caffè verde acquistato è **certificato organico** e tutti i fornitori sono scelti in base a criteri di tracciabilità per le materie prime dirette. Da novembre 2025 è stato avviato un lavoro di gruppo per stringere accordi quadro con fornitori strategici, capaci di generare valore per entrambe le parti.



Nel calcolo delle materie prime a chilometro zero, la metodologia 2025 esclude i trasformatori e i distributori lombardi senza tracciabilità dell'origine, abbassando la percentuale rispetto al 2024 anche se i fornitori di prossimità restano gli stessi. Sul fronte dell'impatto positivo, il criterio è stato **ampliato** includendo aziende non certificate B Corp, ma con un impegno riconosciuto sul territorio.

Gli accordi diretti riguardano l'azienda agricola De Fermo, Coste del Sole, l'azienda agricola Pane Terra e i mulini storici Sobrino, Del Ponte e Agostini. Con l'azienda agricola Pane Terra controlliamo direttamente oltre 40 ettari di terreno in conversione biologica, parte di un progetto di rigenerazione di territori altrimenti abbandonati.



Le percentuali di filiera sono cresciute per effetto dell'aumento complessivo degli acquisti, mentre i fornitori certificati biologici sono rimasti gli stessi. MAMM acquista direttamente da **34 fornitori locali** senza contratti scritti, mentre altri 30 fornitori locali consegnano i propri prodotti alla piattaforma Soplaya, attiva nel Triveneto, che li distribuisce a clienti come MAMM.

La stessa MAMM è presente su Soplaya come fornitore di pane per clienti friulani e triveneti. Gli accordi diretti riguardano forniture di cereali, farine, miele e formaggi, sia con realtà locali sia extraregionali.



## MERCATO DEL PANE

Nel 2025 la quota di fornitori certificati continua a rappresentare una parte **importante** degli acquisti. Accanto alla certificazione, vengono considerati ulteriori fattori di sostenibilità e valori etici.

Tra le materie prime con impatto positivo figurano i produttori di grano Solina, che oltre al rispetto ambientale promuovono la biodiversità attraverso l'utilizzo di grani antichi. L'unico contratto di filiera attivo riguarda la produzione e lo stoccaggio del grano, con 4 fornitori aderenti. È lo strumento principale con cui l'azienda sta cercando di remunerare i produttori in modo giusto e sostenibile, garantendo certezza sull'acquisto.

pandefrà

Per Pandefrà, i dati di filiera 2025 mostrano una conoscenza diretta dell'origine e della tracciabilità della maggior parte dei prodotti acquistati. Questo risultato riflette un rapporto consolidato con fornitori del territorio marchigiano e una quota significativa di acquisti da realtà che generano un impatto positivo.

La selezione dei fornitori si basa soprattutto sulla conoscenza diretta, sulla qualità del lavoro e sulla condivisione dei valori, più che sulla sola presenza di certificazioni. Anche il caffè utilizzato segue questa logica: proviene da Forno Brisa, è certificato organic e viene tostato a Bologna a partire da una selezione di piccoli produttori, contribuendo al sostegno delle comunità nei paesi di origine.



## OUTCOME DI BREADERS, EFFETTI A MEDIO TERMINE

A livello collettivo, il 2025 ha portato a una maggiore strutturazione contrattuale della relazione con i fornitori. Gli accordi quadro siglati nel 1° semestre 2026 estendono a tutto il gruppo la possibilità, per i fornitori, di vendere a più bakery. Le percentuali di tracciabilità restano elevate in tutte le realtà e il prezzo definito come patto di filiera rimane il principio condiviso. Le righe che seguono raccontano gli esiti di medio termine per ciascuna bakery del gruppo.

### FORNO BRISA

La relazione **continuativa** con i fornitori ha contribuito alla crescita economica di molti di loro e, in diversi casi, all'ampliamento dei team di lavoro. Il prezzo giusto, definito come alleanza tra chi produce e chi acquista, ha contribuito a contenere le disuguaglianze lungo la filiera. Gli accordi quadro avviati a fine 2025 amplificano il potenziale di questa relazione, estendendola a tutto il gruppo.

### DAVIDE LONGONI PANE TERRA

I volumi significativi di materie prime hanno sostenuto interi reparti aziendali dei fornitori e ne hanno accresciuto la visibilità, aprendo opportunità di collaborazione con altre realtà. La selezione di materie prime coltivate con attenzione ha contribuito a incrementare la **biodiversità** nei territori agricoli di approvvigionamento. Il prezzo equo e il numero ridotto di intermediari permettono di avere controllo e remunerare correttamente tutti gli attori coinvolti nella filiera produttiva.



Molti fornitori locali hanno ottenuto una visibilità che ha superato il perimetro regionale grazie al racconto che MAMM fa del loro lavoro. Con ritiri e consegne dirette si riduce l'impatto logistico sulle loro attività. L'acquisto diretto azzerava le commissioni di distribuzione e libera margine che resta nelle mani di chi produce.

### MERCATO DEL PANE

Sul fronte sociale ed economico, il contratto di filiera del grano sta generando una distribuzione dei benefici lungo la filiera, con un migliore approccio al business da parte degli operatori coinvolti. Resta lo stimolo a strutturare iniziative più **ampie e partecipate**, per ottenere un impatto tangibile sull'intera **comunità**.

### pandefrà

La collaborazione con i fornitori locali ha contribuito alla crescita dei volumi di lavoro di alcuni di loro e all'espansione dei team. La distribuzione del valore lungo la filiera resta uno dei tratti distintivi del lavoro di Pandefrà, che evita ogni margine sproporzionato a danno delle parti più deboli della catena.

## OBIETTIVI FUTURI



Forno Brisa continuerà a **difendere e promuovere** una filiera giusta, anche in un contesto di aumenti generalizzati dei prezzi, e proseguirà il consolidamento degli accordi quadro applicabili a tutto il gruppo Breaders.



Davide Longoni Pane lavorerà per far crescere l'azienda agricola Pane Terra, aumentare i fornitori con **certificazione biologica o biodinamica**, in particolare su frutta e verdura, e ridurre l'uso di carne lavorando a farciture più vegetali per focacce e pizze. L'obiettivo è inserire in tutte le botteghe solo caffè proveniente da filiere certificate sostenibili.



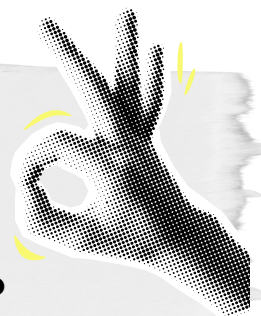
MAMM lavorerà per raggiungere il **100% di filiera trasparente**, eliminando le poche eccezioni residue legate ai prodotti utilizzati per il Festival del Cinema Orientale e ai trasformatori locali, le cui filiere non sono ancora verificate direttamente.





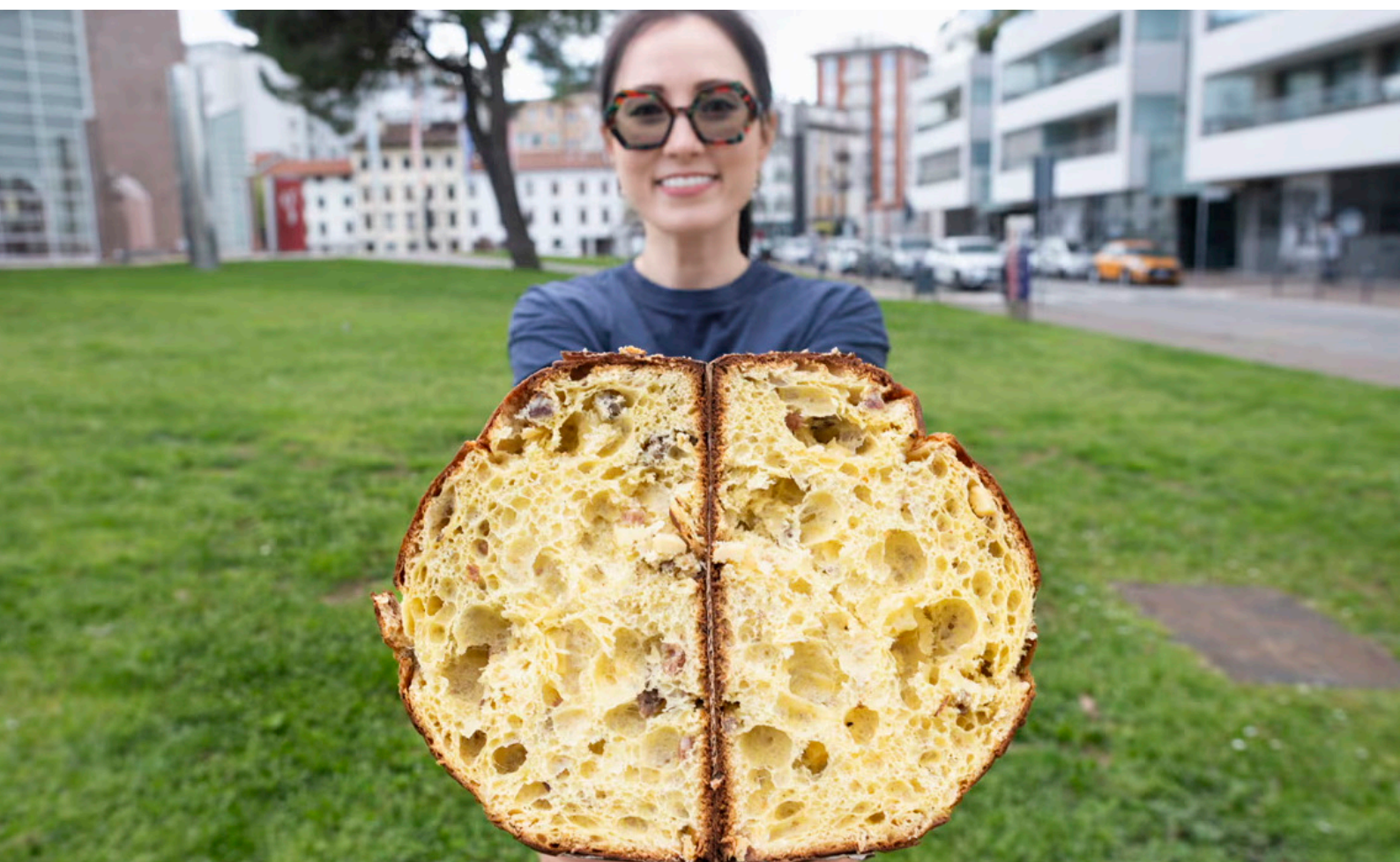
## MERCATO DEL PANE

Mercato del Pane continuerà a mantenere e **ampliare l'accordo di filiera** con i produttori di grano, lavorando per garantire sostenibilità e benessere a tutti gli attori coinvolti, in collaborazione con il gruppo Breaders.



## pandefrà

Pandefrà lavorerà a una filiera sempre più **trasparente** e all'acquisto solo da fornitori diretti, mantenendo i criteri di valori condivisi e qualità non negoziabile che caratterizzano la selezione.



## 3.6

# PROPORRE UN MODELLO ORGANIZZATIVO AZIENDALE INNOVATIVO, ORIZZONTALE, BASATO SULL'ASCOLTO ATTIVO E SULLA RESPONSABILITÀ DIFFUSA

Credere in un modello organizzativo orizzontale e partecipativo è una scelta ambiziosa. Per tradurla nella pratica quotidiana servono coerenza, continuità e una **visione condivisa**. Nel gruppo Breaders

questo approccio prende forma attraverso strumenti comuni, responsabilità diffuse e un modo di lavorare che mette le persone al centro dei processi.

## LE AZIONI CONCRETE: COME LO FACCIAMO OGNI GIORNO

L'organizzazione del lavoro nelle bakery del gruppo punta a superare le gerarchie tradizionali. Le attività sono distribuite in modo orizzontale tra team autonomi, responsabili della propria area operativa. Questa logica si applica nei laboratori, nei punti vendita, nella comunicazione e nell'amministrazione interna, con il coinvolgimento delle persone nella gestione quotidiana.

Nel 2025 il lavoro sull'ascolto attivo e sul coinvolgimento ha portato evoluzioni significative. MAMM ha proseguito il percorso con **Tara Facilitazione** per ripensare il proprio modello organizzativo, passando dal concetto di organigramma a un'organizzazione a rete con la visione aziendale al centro. Pandefrà, grazie alla dimensione contenuta del team, ha mantenuto le riunioni settimanali come spazio di confronto con-

tinuo. Davide Longoni Pane porta avanti il coinvolgimento di persone diverse dai responsabili di reparto nello sviluppo di nuovi prodotti, confermando il valore della responsabilità diffusa. Forno Brisa, dopo la prima certificazione Great Place to Work nel 2025, ha avviato l'analisi dei dati raccolti per definire azioni correttive concrete e percorsi di crescita professionale più strutturati.

Il gruppo continua a essere una rete attiva di imprese indipendenti che lavorano in **sinergia** su valori, mission, strumenti e progetti. La collaborazione tra Forno Brisa, Davide Longoni Pane, MAMM, Mercato del Pane e Pandefrà si traduce in pratiche condivise, dalla formazione alla comunicazione, dagli acquisti alla gestione del personale, e consente anche alle realtà più piccole di partecipare a progettualità strutturate.

**CREDERE IN UN MODELLO ORGANIZZATIVO ORIZZONTALE E PARTECIPATIVO È UNA SCELTA AMBIZIOSA. PER TRADURLA NELLA PRATICA QUOTIDIANA SERVONO COERENZA, CONTINUITÀ E UNA VISIONE CONDIVISA.**

## LE POLITICHE CHE RENDONO TUTTO QUESTO POSSIBILE

### **B** FORNO BRISA

Forno Brisa adotta politiche trasparenti su più livelli, dagli stipendi, definiti attraverso uno schema retributivo interno chiaro, ai processi decisionali condivisi tra i team. Dal 2024 è attivo un **programma di onboarding** per le nuove assunzioni, pensato per trasmettere valori, mission e vision e allineare le persone al metodo di lavoro. Le criticità emerse nei sondaggi vengono affrontate attraverso il dialogo con la persona coinvolta, per ridefinire ruoli e percorsi di crescita professionale. Da gennaio 2025 è attivo il **servizio welfare** basato sull'anzianità aziendale, per valorizzare chi sceglie di restare.

### **DAVIDE LONGONI** PANE TERRA

Davide Longoni Pane mantiene un sistema fondato su formazione continua, momenti one-to-one con ogni persona e riunioni regolari per delegare responsabilità, allinearsi e coordinare il lavoro. Il coinvolgimento di chi mostra iniziativa e propone idee innovative nello sviluppo di nuovi prodotti è oggi un tratto stabile della cultura organizzativa e nel 2025 ha continuato a generare senso di responsabilità e partecipazione concreta.



MAMM ha continuato nel 2025 il lavoro di ridefinizione del proprio assetto interno con il supporto di Tara Facilitazione, costruendo un'organizzazione a rete che pone al centro la **visione aziendale** e non la figura del titolare. La comunicazione è chiara, orizzontale e diffusa, e la visione diventa una direzione operativa concreta per il futuro dell'azienda.

### MERCATO DEL PANE

Mercato del Pane lavora a un modello di responsabilità condivisa attraverso team di ricerca e sviluppo e gruppi di lavoro trasversali ai reparti. L'azienda punta a far emergere i talenti nascosti e a costruire una **cultura della partecipazione**. Nei prossimi anni svilupperà corsi di formazione, test attitudinali, esperienze in esterna, scambi con altre bakery del gruppo, attività di team building e progetti con maggiore trasparenza interna.

### pandefrà

Pandefrà, grazie alla dimensione ristretta del team, ha mantenuto un dialogo aperto e immediato, orientato alla rapida individuazione e risoluzione dei problemi. Nel 2025 il Trust Index Great Place to Work è salito al **93%**, rispetto al 52% del 2024, confermando il lavoro portato avanti dal team per costruire una coesione interna pienamente allineata alla mission. Per il futuro l'obiettivo è strutturare meglio i colloqui individuali, così da costruire iter professionali su misura.



## OUTPUT DI BREADERS - EFFETTI A BREVE TERMINE

INDICATORE	2024	2025
NUMERO TOTALE DI PARTNERSHIP O COLLABORAZIONI CON IMPRESE SIMILI	21 (media 4 per bakery)	24
TASSO MEDIO DI RISPOSTA AL QUESTIONARIO GREAT PLACE TO WORK	93,4%	90%
TRUST INDEX GREAT PLACE TO WORK MEDIO	77%	82%
NUMERO TOTALE DI GRUPPI DI LAVORO ATTIVI SU PROGETTI SPECIFICI	22 (media 4,4 per bakery)	27



INDICATORE	2024	2025
PARTNERSHIP O COLLABORAZIONI CON IMPRESE SIMILI	4 (PAU, Slow Food Coffee, Tempi di Recupero)	4 (Breaders, Trattoria Da Lucio, Aliena, PAU)
TASSO DI RISPOSTA GPTW	95%	81%
TRUST INDEX GPTW	84%	81%
GRUPPI DI LAVORO ATTIVI SU PROGETTI SPECIFICI	12	12



INDICATORE	2024	2025
PARTNERSHIP O COLLABORAZIONI CON IMPRESE SIMILI	2 (PAU)	2 (PAU e Breaders)
TASSO DI RISPOSTA GPTW	91%	74%
TRUST INDEX GPTW	77%	78%
GRUPPI DI LAVORO ATTIVI SU PROGETTI SPECIFICI	3	4



INDICATORE	2024	2025
PARTNERSHIP O COLLABORAZIONI CON IMPRESE SIMILI	4 (PAU, Alleanza Cuochi Slow Food, Tempi di Recupero, Breaders)	4 (PAU, Alleanza Cuochi Slow Food, Tempi di Recupero, Breaders)
TASSO DI RISPOSTA GPTW	100%	100%
TRUST INDEX GPTW	91%	81%
GRUPPI DI LAVORO ATTIVI SU PROGETTI SPECIFICI	7	8

**MERCATO  
DEL PANE**

INDICATORE	2024	2025
PARTNERSHIP O COLLABORAZIONI CON IMPRESE SIMILI	1 (PAU)	1 (PAU)
TASSO DI RISPOSTA GPTW	81%	95%
TRUST INDEX GPTW	81%	77%
GRUPPI DI LAVORO ATTIVI SU PROGETTI SPECIFICI	0	3

*pandefrà*

INDICATORE	2024	2025
PARTNERSHIP O COLLABORAZIONI CON IMPRESE SIMILI	10	10
TASSO DI RISPOSTA GPTW	100%	100%
TRUST INDEX GPTW	52%	93%
GRUPPI DI LAVORO ATTIVI SU PROGETTI SPECIFICI	0	0



INDICATORE	2024	2025
MATERIE PRIME A CHILOMETRO ZERO SELEZIONATE	25%	20%
MATERIE PRIME CON ORIGINE NOTA E TRACCIABILE SELEZIONATE	25%	70%
MATERIE PRIME PROVENIENTI DA PROGETTI A IMPATTO POSITIVO	10%	20%
FORNITORI DIRETTI CERTIFICATI	1%	20%
FORNITORI LOCALI SUPPORTATI	10	30
ACCORDI O CONTRATTI DIRETTI	2	1 (contratto di filiera grano)



INDICATORE	2024	2025
MATERIE PRIME A CHILOMETRO ZERO SELEZIONATE	74%	72%
MATERIE PRIME CON ORIGINE NOTA E TRACCIABILE SELEZIONATE	85%	85%
MATERIE PRIME PROVENIENTI DA PROGETTI A IMPATTO POSITIVO	27%	61%
FORNITORI DIRETTI CERTIFICATI	46%	31%
FORNITORI LOCALI SUPPORTATI	10	10
ACCORDI O CONTRATTI DIRETTI	4	4 (+ 6 accordi quadro 1° sem. 2026 estesi al gruppo)

## DETTAGLIO PER LE SINGOLE BAKERY



Da sempre Forno Brisa applica un regime di concorrenza con imprese simili, scegliendo di supportare le aziende che pongono obiettivi di sostenibilità ambientale e lavorativa e di stimolare il dialogo con loro, anziché considerarle competitor da superare.

Nell'autunno 2024 si è formalizzato il gruppo Breaders Srl, composto da 5 bakery, Forno Brisa, Davide Longoni Milano, MAMM, Mercato del Pane e Pandefrà, con l'obiettivo di supportare aziende del settore di piccole e medie dimensioni a livello finanziario, favorendo lo sviluppo di servizi e prodotti e l'estensione del modello di impresa anche ad altre realtà. Sono attivi **12 gruppi** di lavoro intercompany su reparti produttivi, controllo di gestione, marketing, comunicazione e risorse umane, che rappresentano l'infrastruttura attraverso cui Breaders costruisce metodo e politiche condivise.



Davide Longoni Pane fa parte del gruppo Breaders e dell'associazione Panificatori Agricoli Urbani, che raccoglie oltre 80 panifici italiani accomunati dallo stesso manifesto di valori.

Il modello organizzativo si fonda sul coinvolgimento di persone diverse dai responsabili di reparto nello sviluppo di nuovi prodotti. Nel 2025 questa scelta ha continuato a generare un forte senso di responsabilità e una partecipazione concreta. La partecipazione al questionario **Great Place to Work** si attesta al 74% e il Trust Index al **78%**, in crescita di 1 punto rispetto al 2024 e ben oltre la media nazionale del 44%.



MAMM è parte della rete dei Panificatori Agricoli Urbani, del gruppo Breaders, dell'Alleanza dei Cuochi Slow Food e dell'associazione Tempi di Recupero. I gruppi di lavoro coprono **8 aree**, dall'amministrazione, finanza e controllo agli store manager, dal coordinamento alle risorse umane, dalla

produzione alla cucina e ricerca e sviluppo, dal marketing all'equilibrio vita-lavoro.

L'azienda continua il percorso con Tara Facilitazione su un modello organizzativo a rete, che pone al centro la visione aziendale. Anche il linguaggio interno è stato ripensato a partire dalla parola organigramma, cercando di renderla espressione di un'identità diffusa.



## MERCATO DEL PANE

Mercato del Pane fa parte della compagnia multi-brand composta dalle 5 bakery del gruppo Breaders. Internamente sono attivi **3 team** di ricerca e sviluppo, suddivisi per reparto, con l'obiettivo di far emergere talenti e costruire una cultura della partecipazione e della responsabilità condivisa.

La partecipazione al Great Place to Work nel 2025 è pari al 95%, con un Trust Index del **77%**.

## pandefrà

Pandefrà mantiene 10 partnership e collaborazioni commerciali, spesso nate da relazioni personali con ristoranti del territorio e con realtà di settore e di altri ambiti con cui condivide valori e mission. L'azienda fa parte del gruppo Breaders e dei Panificatori Agricoli Urbani.

Internamente non sono presenti gruppi di lavoro specifici oltre a quelli di produzione e vendita, mentre i **12 comitati** a livello Breaders rappresentano l'estensione della responsabilità del gruppo. La risposta al Great Place to Work del 2025 è del 100% e il Trust Index del **93%**, in crescita di 41 punti rispetto al 52% del 2024, come esito del lavoro di coesione del team intorno alla mission aziendale.



## OUTCOME DI BREADERS, EFFETTI A MEDIO TERMINE

A livello collettivo, il 2025 ha consolidato il modello organizzativo del gruppo Breaders, fondato su responsabilità diffusa, ascolto attivo e cooperazione tra le bakery. La rete dei gruppi di lavoro inter-company è cresciuta fino a 27 tavoli attivi, i Trust Index medi del gruppo si attestano al di sopra della media nazionale e nuovi percorsi di formazione organizzativa, come quello avviato con Tara Facilitazione, stanno contribuendo a reinterpretare linguaggio e strutture aziendali.

INDICATORE	2025
LIVELLO DI SODDISFAZIONE DI COLLABORATORI E COLLABORATRICI EMERSO DAL QUESTIONARIO GREAT PLACE TO WORK	ALTO
LIVELLO DI PERCEZIONE DELL'AUMENTO DI RESPONSABILITÀ	BUONO-ALTO



Il Trust Index Great Place to Work si mantiene su livelli alti, pari all'81%, in linea con il quadro complessivo del gruppo. Il modello organizzativo a rete, in costruzione con Tara Facilitazione, sta consolidando una percezione elevata di responsabilità diffusa, in cui la visione aziendale orienta in modo chiaro l'azione quotidiana.

### B FORNO BRISA

Il Trust Index Great Place to Work si attesta all'81%, confermando un livello di soddisfazione alto e una percezione positiva dell'ambiente di lavoro. La responsabilità diffusa resta elevata, sostenuta dalla trasparenza dei processi decisionali e da un'organizzazione fondata su team autonomi.

### MERCATO DEL PANE

Il Trust Index Great Place to Work si attesta al 77%, in linea con la media del gruppo. La percezione di responsabilità diffusa è valutata su un livello medio, ma in crescita grazie alla strutturazione dei team di ricerca e sviluppo per reparto.

### DAVIDE LONGONI PANE TERRA

Il Trust Index Great Place to Work raggiunge il 78%, in crescita di 1 punto rispetto al 2024, confermando un livello di soddisfazione e di fiducia nei confronti del management superiore alla media nazionale. Il coinvolgimento di persone diverse dai responsabili nello sviluppo di nuovi prodotti continua a generare un buon senso di responsabilità e partecipazione. Lo stesso vale per i negozi, dove percorsi di crescita di figure middle stanno portando a maggiore responsabilizzazione e delega positiva, per una migliore divisione del lavoro e crescita del personale.

### pandefrà

Il Trust Index Great Place to Work registra il salto più rilevante del gruppo, passando dal 52% del 2024 al 93% del 2025. Le aree con i punteggi più alti riguardano equità, cultura dell'errore e accoglienza delle persone. Sulla percezione di responsabilità diffusa, Pandefrà si colloca su valori medi, coerentemente con un assetto in cui la dimensione contenuta del team facilita una distribuzione fluida delle responsabilità, ancora in larga parte informale.

## OBIETTIVI FUTURI



Forno Brisa lavorerà per strutturare un employer branding più maturo e percorsi di crescita professionale più chiari, così da mantenere alti il livello di **soddisfazione** e il **tasso di retention**, partendo dai dati raccolti con la prima certificazione Great Place to Work del 2025.



Davide Longoni Pane rafforzerà l'onboarding e investirà su **formazione interna**, riunioni strutturate e percorsi di crescita professionale più chiari, accompagnati dalla revisione del sistema premiante e dall'introduzione del welfare aziendale.



MAMM lavorerà alla costruzione di un modello di apprendimento continuo basato sui dati dei sondaggi interni e sui feedback raccolti attraverso la certificazione **Great Place to Work**, intensificando anche la collaborazione con il mondo accademico attraverso tirocini curricolari.





## MERCATO DEL PANE

Mercato del Pane svilupperà corsi di formazione, test attitudinali, esperienze esterne, scambi con altre bakery del gruppo, attività di team building e progetti fondati su una maggiore **trasparenza interna**.



## pandefrà

Pandefrà renderà più strutturati i **colloqui individuali**, così da disegnare iter professionali su misura, e parteciperà con i ruoli di responsabilità alle riunioni intra-bakery del gruppo Breaders.





# 04 CONCLUSIONE

4.1 Sintesi valutativa e obiettivi futuri

87

4.2 Dichiarazione conclusiva

89

## 4.1

# SINTESI VALUTATIVA E OBIETTIVI FUTURI

L'esercizio 2025 è stato intenso e ricco di cambiamenti per il gruppo Breaders. Abbiamo compiuto scelte consapevoli, preso decisioni in modo condiviso e cercato di mantenere coerenza con i nostri principi, continuando a fare impresa in modo etico, trasparente e sostenibile.

Sul fronte delle materie prime e della valorizzazione del cibo, abbiamo investito sulla **qualità** e sulla **precisione** della pianificazione produttiva. La piattaforma gestionale di Forno Brisa è entrata in beta test, MAMM ha rafforzato la prenotazione del pane e l'ordine online, Davide Longoni Pane ha avviato la macinazione interna di parte della farina che utilizza per i suoi pani, Mercato del Pane sta per attivare il proprio mulino a pietra a Montesilvano e Pandefrà ha consolidato il monitoraggio settimanale delle vendite. Le bakery del gruppo hanno inoltre proseguito il **recupero creativo** degli scarti e il lavoro con le associazioni del territorio per la donazione del cibo invenduto.

Sul piano ambientale, il 2025 ha segnato un passaggio significativo. Forno Brisa, MAMM e Pandefrà coprono ora il **100%** del proprio fabbisogno energetico con fonti rinnovabili. Davide Longoni Pane ha portato la quota al **50%**, con il mix del proprio fornitore in miglioramento. Le coltivazioni con pratiche responsabili sono cresciute in Davide Longoni Pane, con 46 ettari, in MAMM, con 4 ettari,

e in Mercato del Pane, con 30 ettari, confermando l'orientamento verso un'agricoltura rigenerativa. La progettazione del Mulino condiviso in Abruzzo prosegue. La misurazione delle emissioni **Scope 1** e **Scope 2** del gruppo continua secondo lo standard **GHG Protocol**, con il supporto di Up2You, e il dato 2025 è in fase di consolidamento.

Sul fronte delle persone, l'investimento in formazione e benessere è cresciuto. Pandefrà ha portato il proprio Trust Index al 93% e tutte le bakery del gruppo hanno mantenuto un livello di soddisfazione alto secondo Great Place to Work. Il welfare aziendale ha visto l'introduzione del piano di Intesa Sanpaolo in MAMM e l'estensione del piano di Forno Brisa, mentre i programmi di inclusione hanno coinvolto persone richiedenti asilo, persone con disabilità e tirocini universitari.

Sull'attenzione al cliente, abbiamo continuato a sviluppare prodotti con il supporto di nutrizionisti, a formare i team sugli aspetti nutrizionali e a presidiare il territorio con eventi e iniziative di sensibilizzazione. MAMM ha confermato e ampliato i propri **riconoscimenti** Gambero Rosso, Pandefrà ha portato il proprio progetto su scala nazionale con la partecipazione a Masterchef, Forno Brisa ha avviato la cucina nel nuovo punto vendita di dicembre 2025, Mercato del Pane sta sviluppando nuovi prodotti che richiamino il sapore e la tradizione abruzzese insieme al parco nazionale della maiella



e Davide Longoni Pane ha consolidato la formazione interna sui prodotti, con i riconoscimenti di qualità confermati dalle maggiori testate del settore (3 Pani e 3 Rotelle Gambero Rosso).

Sulle filiere trasparenti, l'avvio degli **accordi quadro** applicabili a tutto il gruppo Breaders è la novità più rilevante. È un passaggio che riconosce il potenziale collettivo dell'organizzazione e apre ai nostri fornitori un mercato più ampio. La quota di materie prime con origine nota e tracciabile resta elevata in tutte le bakery, mentre le superfici coltivate direttamente continuano a crescere.

Sul modello organizzativo, MAMM ha proseguito il lavoro con Tara Facilitazione, Forno Brisa ha valorizzato la certificazione Great Place to Work per definire azioni correttive, Davide Longoni Pane ha rafforzato il coinvolgimento di chi mostra iniziativa e Pandefrà ha consolidato il proprio modello di ascolto continuo. I gruppi di lavoro intercompany del gruppo Breaders sono saliti a 12 nel perimetro Forno Brisa, e attraverso questi tavoli il gruppo costruisce metodo e politiche di lavoro comuni.

Gli obiettivi a breve e medio periodo sono chiari:

**ridurre** ulteriormente **sprechi** e **consumi** attraverso una pianificazione più precisa, un riuso creativo costante e una valorizzazione completa di ogni risorsa;

vogliamo estendere le **collaborazioni** con fornitori **etici** e **biologici**, privilegiando il locale e il tracciabile, e consolidare gli accordi quadro avviati da Forno Brisa a fine 2025 come strumento collettivo del gruppo;

ampliare gli iter formativi e di **inclusione**, dentro e fuori le bakery, con un'attenzione particolare a chi ha meno possibilità;

sviluppare un'offerta sempre più **nutriente** e **consapevole**, anche grazie al lavoro con nutrizionisti e alla spinta verso menù più vegetali;

**VOGLIAMO**

portare avanti i progetti condivisi tra le bakery del gruppo, in particolare il **Mulino Collettivo**, i mulini interni dei laboratori, i gruppi intercompany e i comitati tematici;

migliorare l'organizzazione del lavoro e rafforzare il senso di **appartenenza**, perché chi lavora con noi senta di essere parte di qualcosa che ha valore;

aumentare il **dialogo** con **clienti** e **comunità**, perché chi entra nei nostri spazi possa uscirne arricchito, non solo sazio.

## 4.2

# DICHIARAZIONE CONCLUSIVA

Questa seconda edizione della Relazione di Impatto è per noi qualcosa di più di un documento. È un momento di consapevolezza condivisa e il racconto di ciò che siamo riusciti a costruire insieme nel corso del 2025.

Mettere nero su bianco numeri, storie, pratiche e progressi è un esercizio prezioso. Ci consente di riconoscere quanto siamo cresciuti come aziende e come comunità. La Relazione dimostra che, lavorando insieme, riusciamo a fare molto più di quello che potremmo fare da soli, e conferma che un modello diverso di fare impresa non è soltanto possibile, ma è già in atto, giorno dopo giorno. Continueremo a misurare, ad ascoltare e a correggere la rotta dove serve. Continueremo a tenere il timone su ciò che abbiamo dichiarato. Continueremo a far crescere le persone insieme all'impresa. La direzione è chiara. Vogliamo crescere, e vogliamo farlo bene.