

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

2025



**chef
express**
un Sorriso lungo un Viaggio



BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2025

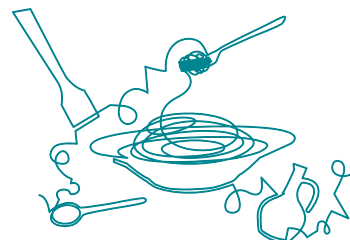


Indice



- 4 Lettera agli stakeholder**
- 6 Criteri per la redazione del bilancio di sostenibilità**
- 12 Il percorso di sostenibilità del Gruppo**

1



- 16 Capitolo 1**
Un Gruppo, molte identità
- 18 Ieri e oggi: la storia
- 20 Identità e struttura del Gruppo Cremonini
- 22 Modello di business e catena del valore
- 25 Chef Express e le sue controllate: i numeri chiave
- 27 Mission, Vision e Valori
- 28 Gli stakeholder di Chef Express
- 30 Governance e compliance
- 31 Governance della Sostenibilità
- 32 Etica e integrità aziendale

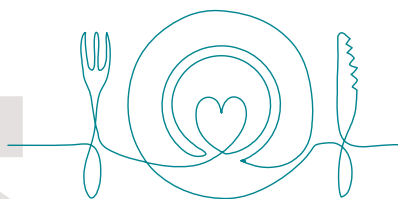
4



62 Capitolo 4 **La gestione della filiera**

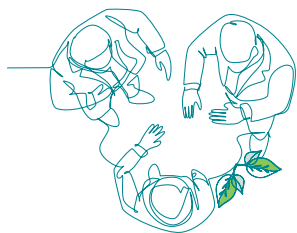
- 64 Highlights
- 65 Impatti, rischi e opportunità connessi alla filiera di fornitura
- 66 Criteri di selezione e gestione della filiera fornitori
- 69 Materie prime alimentari: dalla selezione alla filiera certificata
- 74 La scelta dei materiali per il packaging a contatto con gli alimenti

5



78 Capitolo 5 **Dalla materia prima al Consumatore**

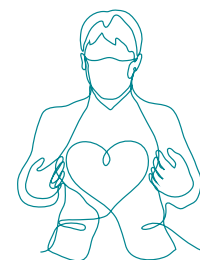
- 80 Highlights
- 81 Qualità, sicurezza e gestione delle eccedenze: gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti per il Gruppo
- 82 Un sistema integrato per la qualità e la sicurezza alimentare
- 84 Le politiche adottate in materia di sicurezza alimentare
- 87 Dal controllo al monitoraggio continuo: l'attuazione del Sistema di Gestione Integrato
- 90 L'offerta gastronomica del Gruppo: ricerca, sviluppo e attenzione al consumatore
- 94 La lotta allo spreco alimentare: prevenzione, recupero e valorizzazione



2

34 Capitolo 2 La performance economica

- 36 Highlights
- 37 Valore economico generato e distribuito
- 39 Approccio alla fiscalità
- 41 Sviluppo del business



3

44 Capitolo 3 Persone. Il Capitale che muove il Gruppo

- 46 Highlights
- 47 Persone: Impatti, rischi e opportunità per Chef Express
- 48 Le politiche di gestione delle risorse umane del gruppo Chef Express
- 50 Persone: forza lavoro e organizzazione
- 54 L'engagement dei propri dipendenti
- 56 Formazione e sviluppo dei propri dipendenti
- 60 Salute & Sicurezza: un impegno costante per la tutela delle persone



6

100 Capitolo 6 Il rapporto con il Cliente e la digitalizzazione

- 102 Highlights
- 103 Digitalizzazione a misura di Cliente: impatti, rischi e opportunità di un cambiamento guidato dai dati
- 105 Tutela della privacy dei dati e sicurezza informatica
- 108 La digitalizzazione dei processi aziendali
- 110 La digitalizzazione dei servizi
- 112 La soddisfazione dei Clienti



7

114 Capitolo 7 La responsabilità ambientale

- 116 Highlights
- 117 Cambiamento climatico: impatti, rischi ed opportunità
- 118 Le politiche ambientali e i Sistemi di gestione
- 119 Verso una maggiore efficienza energetica
- 122 Misurazione e riduzione delle emissioni
- 125 Gestione e recupero dei rifiuti

128 ESRS Content Index

Lettera agli stakeholder



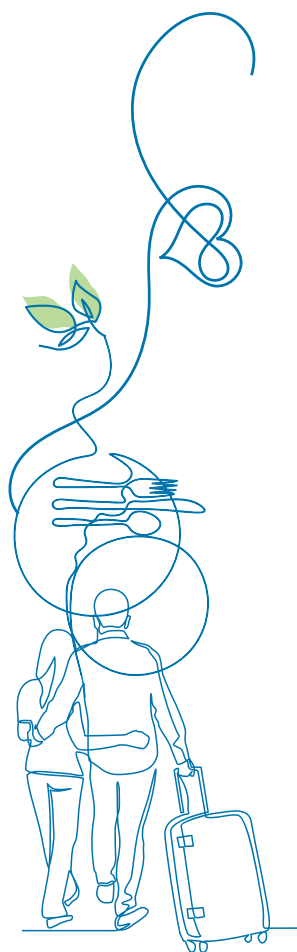
Chef Express esiste nei luoghi dove le persone si fermano per poco tempo. Una stazione alle sette del mattino, un'area di servizio a metà pomeriggio, un aeroporto la domenica sera, un treno che attraversa la Manica. Sono minuti, a volte pochi, eppure è in quei minuti che si decide tutto quello che raccontiamo in queste pagine.

Care lettrici, cari lettori, Chef Express esiste nei luoghi dove le persone si fermano per poco tempo. Una stazione alle sette del mattino, un'area di servizio a metà pomeriggio, un aeroporto la domenica sera, un treno che attraversa la Manica. Sono minuti, a volte pochi, eppure è in quei minuti che si decide tutto quello che raccontiamo in queste pagine.

In un minuto non si rimedia. Non c'è tempo per spiegare, per correggere, per recuperare un'impressione sbagliata. È per questo che il lavoro di un Gruppo come il nostro avviene in primis all'interno dei Team delle funzioni di sede ed Operation, con il risultato di creare un unico suono armonico, complesso nella fase di scrittura, ma semplice e gradevole per il Cliente che l'ascolta.

Il 2025 è stato un anno speso quasi interamente lì.

Ci siamo occupati anzitutto della struttura. A maggio si è perfezionata la fusione per incorporazione di Roadhouse in Chef Express: due società che sono diventate una sola. Gli uffici acquisti sono confluiti in un'unica struttura, organizzata per categoria merceologica anziché per business unit, e la base fornitori si è ridotta a 422 unità. Il modello logistico si è esteso



Un ringraziamento, alle persone che quei minuti li costruiscono ogni giorno: chi apre prima che arrivi chiunque altro, chi prepara, chi serve, chi controlla, chi tiene in ordine i numeri che avete letto in questo Bilancio di sostenibilità.

all'intera rete e le certificazioni ambientale, energetica e sulla parità di genere hanno raggiunto tutto il perimetro italiano.

Sono cambiamenti che nessuno percepisce da fuori, ma che sono determinanti e impattano i processi interni e lo svolgimento del lavoro sui locali.

Ci siamo occupati poi delle persone, che di quel minuto sono le uniche protagoniste. Il tasso di avvicendamento è sceso dal 63,9 al 59,1 per cento: in un settore dove il ricambio continuo è considerato un dato strutturale, quasi cinque punti significano volti che restano, squadre che si conoscono, competenze che non si disperdono. Nello stesso anno abbiamo esteso a tutta l'azienda il programma di sviluppo TaSC e Roadhouse ha confermato la certificazione Top Employer.

Ci siamo occupati infine di qualcosa che di solito non compare in una lettera come questa: i dati. La governance e la qualità del dato si aggiungono alle tre direttrici consolidate ossia Economia Circolare e la gestione responsabile delle risorse, l'efficienza energetica e l'innovazione, la crescita delle persone, perché per noi questa è la differenza tra un impegno dichiarato e un risultato verificabile. La raccolta

dei consumi è stata informatizzata punto vendita per punto vendita e le basi dati aziendali sono state consolidate.

Questo Bilancio è il sesto e nasce ancora da una scelta volontaria. Non lo sarà a lungo, poiché con la revisione del quadro europeo di rendicontazione il Gruppo Cremonini, di cui facciamo parte, rientrerà tra i soggetti tenuti alla rendicontazione consolidata a partire dagli esercizi che si aprono dal 2027, con i primi documenti attesi nel 2028. I sei anni che abbiamo alle spalle sono il lavoro preparatorio di quella scadenza: processi di raccolta, presidi di controllo e competenze interne che dovranno reggere una verifica esterna. Abbiamo preferito costruirli per tempo, invece di rincorrerli.

Un ringraziamento, infine, alle persone che quei minuti li costruiscono ogni giorno: chi apre prima che arrivi chiunque altro, chi prepara, chi serve, chi controlla, chi tiene in ordine i numeri che avete letto in queste pagine.

Grazie ai Clienti che continuano a sceglierci e ai partner che ogni giorno lavorano con noi lungo la filiera.

L'Amministratore Delegato
Nicolas Bigard

Criteri per la redazione del bilancio di sostenibilità

ESRS 2 - BP - 1

Con questa edizione Chef Express prosegue il proprio percorso di rendicontazione di sostenibilità, giunto al sesto anno consecutivo. La scelta di dotarsi di un Bilancio di Sostenibilità è stata assunta dalla Società in via volontaria a partire dall'esercizio 2020, in un contesto in cui la rendicontazione non finanziaria italiana era ancora disciplinata dal Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254, di recepimento della Direttiva 2014/95/UE (Non-Financial Reporting Directive).

Nel corso dei sei esercizi successivi il documento si è progressivamente consolidato sia sul piano dei contenuti, con un ampliamento graduale degli ambiti rendicontati e delle metriche riportate, sia sul piano metodologico, con un'evoluzione dell'impianto di rendicontazione che ha accompagnato l'adozione, a livello europeo, dei nuovi European Sustainability Reporting Standards (ESRS), approvati dalla Commissione Europea con il Regolamento delegato (UE) 2023/2772 del 31 luglio 2023.

La Società non è tenuta a redigere la rendicontazione di sostenibilità per l'esercizio 2025. La Direttiva (UE) 2022/2464, nota come Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e recepita in Italia con il Decreto Legislativo 6 settembre 2024, n. 125, collocava le imprese di grandi dimensioni non qualificabili come enti di interesse pubblico tra i soggetti obbligati a partire dall'esercizio 2025.

Tale termine è stato differito di due anni dalla Direttiva (UE) 2025/794, cosiddetta "stop-the-clock", che ne ha spostato l'applicazione agli esercizi che si aprono dal 1° gennaio 2027, con pubblicazione dei primi documenti

nel 2028. Il quadro è stato successivamente ridefinito dalla Direttiva (UE) 2026/470, nota come Omnibus I, che è intervenuta sul perimetro dei soggetti obbligati e sui contenuti della rendicontazione.

La presente edizione è pertanto redatta su base volontaria, in linea con gli Standard ESRS previsti dalla CSRD, e riflette la volontà di rendere conto in modo trasparente del proprio operato in anticipo rispetto all'entrata in vigore degli obblighi.

Essa si inserisce inoltre in una traiettoria di continuità rispetto al percorso di sostenibilità del Gruppo Cremonini, di cui la Società fa parte in qualità di società controllata, e che a sua volta rientra nel perimetro dei soggetti tenuti alla rendicontazione consolidata di sostenibilità a partire dai medesimi esercizi.

Sul **piano metodologico**, Chef Express adotta un approccio ispirato agli ESRS, facendo riferimento in particolare ai principi generali degli ESRS 1 ed ESRS 2 e individuando, tra i punti dato (data point) previsti, quelli pertinenti alle proprie attività ai fini della rendicontazione quantitativa.

A integrazione di tale impianto, Chef Express rendiconta inoltre alcuni indicatori dei Global Reporting Initiative (GRI) Standards. Si tratta, in particolare, della disclosure **GRI 201-1 "Valore economico direttamente generato e distribuito"** (GRI 201: Economic Performance 2016), della **disclosure GRI 207-1 "Approccio alla fiscalità"** (GRI 207: Tax 2019) e della **disclosure GRI 206-1 "Azioni legali per comportamento anticoncorrenziale, antitrust e pratiche monopolistiche"**



(GRI 206: Anti-competitive Behavior 2016). Trattandosi di un documento volontario, la Società ha scelto di non riprendere l'articolazione formale in informazioni generali, ambientali, sociali e di governance propria degli ESRS, preferendo un'organizzazione dei contenuti costruita attorno agli stakeholder e alle macro-tematiche di sostenibilità, più aderente al proprio modo di operare e di dialogare con gli interlocutori.

Il documento si riferisce all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025 e ne copre l'intero arco temporale, dal 1° gennaio al 31 dicembre.

Il **perimetro di rendicontazione** comprende **Chef Express S.p.A. e le società da essa controllate, in Italia e all'estero**, indicate nel loro insieme come "Chef Express e le sue Controllate" o "le Società".

Il termine "Gruppo", dove ricorre, designa congiuntamente la Capogruppo e le sue Controllate, che pur essendo entità giuridiche autonome riconducibili al Gruppo Cremonini operano sotto la direzione e il coordinamento di Chef Express verso obiettivi comuni.

Le **attività rendicontate** si articolano lungo le principali linee di business della Società. Il presidio storico è la ristorazione nei contesti di viaggio, che fa capo direttamente a **Chef Express S.p.A.**, insieme alle attività di ristorazione multi-brand condotte con le insegne **Wagamama, Caio e La Piadina di Casa Maioli**. A queste si affianca, a seguito della fusione perfezionatasi nel corso dell'esercizio, la ristorazione commerciale in precedenza riconducibile alla steakhouse **Roadhouse S.p.A.**

All'estero, la **ristorazione a bordo dei treni Eurostar** è affidata a **Momentum Services Ltd.**, sulle tratte tra Londra, Parigi, Brussels e Amsterdam, e a **Railrest S.A.**, per i collegamenti tra Belgio, Francia, Paesi Bassi e Germania, mentre Lounge Services S.A.S. gestisce le lounge Eurostar di Parigi. Momentum Services Ltd. e Lounge Services S.A.S., in ragione dell'integrazione operativa e delle sinergie di servizio, sono richiamate congiuntamente nel documento con la denominazione "Momentum & Lounge Services".

Il **presidio nel food retail** fa capo a GABF Holding Ltd., capogruppo del Gruppo Bagel Factory, che riunisce Bagel Nash (Retail) Ltd., OI! Bagel Trading Ltd. e The Great American Bagel Factory Ltd., attive nella produzione e commercializzazione di bagel e prodotti correlati tra Regno Unito e Irlanda.

Nella predisposizione del documento, Chef Express S.p.A. e le sue Controllate non si sono avvalse della fa-

Sul piano metodologico, Chef Express adotta un approccio ispirato agli ESRS, facendo riferimento in particolare ai principi generali degli ESRS 1 ed ESRS 2 e individuando, tra i punti dato previsti, quelli pertinenti alle proprie attività ai fini della rendicontazione quantitativa.

coltà di omettere informazioni relative a proprietà intellettuali, know-how o risultati dell'attività di innovazione.

Informazioni in merito a circostanze specifiche

ESRS 2 – BP 2

A garanzia dell'attendibilità delle informazioni rendicontate, il ricorso a stime è stato contenuto per quanto possibile. Laddove si sia reso necessario, le stime adottate sono segnalate in modo puntuale e si fondano sulle migliori metodologie disponibili, così da assicurare coerenza e ragionevolezza dei risultati.

Si segnala inoltre che l'incorporazione di Roadhouse in Chef Express S.p.A., perfezionatasi nel corso dell'esercizio, può incidere sulla confrontabilità di alcuni dati rispetto alle edizioni precedenti del Bilancio.

L'analisi di Doppia Rilevanza

ESRS 2 – IRO 1

ESRS 2 – SBM 3

L'analisi è stata condotta in occasione del Bilancio di Sostenibilità 2024, prendendo a riferimento l'impostazione metodologica dell'**ESRS 1** e il percorso delineato da **European Financial Reporting Advisory Group** (EFRAG) nella Implementation Guidance 1: Materiality Assessment.

Nel corso del 2025 non sono intervenuti fatti tali da richiederne l'aggiornamento: pur essendosi perfezionata l'incorporazione di Roadhouse in Chef Express S.p.A., l'operazione non ha comportato mutamenti nel modello di business e nel settore di riferimento tali da modificare gli impatti, i rischi e le opportunità già identificati e non si sono registrati mutamenti significativi.

Per questo motivo l'analisi non è stata rielaborata e i

temi materiali individuati restano invariati rispetto alla precedente edizione, di cui si richiamano di seguito gli elementi essenziali.

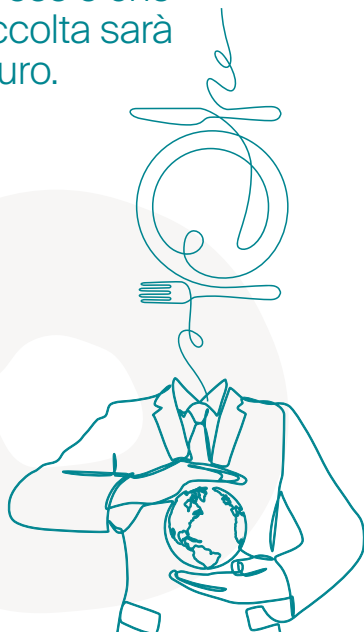
Il percorso ha preso le mosse dalla valutazione di rilevanza degli impatti elaborata secondo lo Standard GRI 3: Material Topics riportata nel Bilancio di Sostenibilità 2023 ed integrata da un'analisi del contesto esterno condotta sul profilo di sostenibilità di diciotto realtà di riferimento, tra fornitori chiave del Gruppo e concorrenti.

Sulla base di queste letture è stata costruita la lista degli impatti da sottoporre a valutazione, dalla quale, a esito di una prevalutazione, sono stati esclusi i Temi:

- E2 – Inquinamento;
- E4 – Biodiversità ed ecosistemi;
- S3 – Comunità interessate.

Il **Tema E2** è risultato **non applicabile** al modello di business del Gruppo, mentre per la biodiversità e le comunità interessate si è riconosciuta una possibile incidenza indiretta, soprattutto a monte della catena del valore e in relazione a specifiche materie prime alimentari, ricondotta al Tema G1.

Su segnalazione degli stakeholder esterni, che hanno richiamato la rilevanza delle emissioni legate alle attività logistiche, lo Scope 3 è stato comunque incluso nella rendicontazione, con la precisazione che tali emissioni non sono ad oggi rilevate direttamente da Chef Express e che la relativa raccolta sarà avviata in futuro.



La stessa impostazione è stata adottata per “**S2 – Lavoratori nella catena del valore**”, ricondotto a G1 valorizzando i criteri sociali applicati alla selezione e alla gestione dei fornitori e la certificazione SA8000 (Social Accountability 8000) ottenuta da Chef Express.

La rilevanza d'impatto è stata valutata coinvolgendo stakeholder interni ed esterni, ovvero 15 referenti del management delle Società italiane ed estere e 13 interlocutori esterni, tra cui fornitori come MARR e Inalca, gestori aeroportuali, un Concedente del Canale di business ferroviario, associazioni di categoria e un partner dei progetti di economia circolare. Ciascun impatto è stato pesato in base a entità, portata e, per i soli impatti negativi, irrimediabilità, oltre alla probabilità per quelli potenziali. La dimensione temporale è stata integrata nel parametro della persistenza, riferito a tre orizzonti:

- Il breve termine l'anno di rendicontazione;
- il medio termine fino a cinque anni e
- il lungo termine oltre i cinque anni.

Dall'analisi sono risultati non materiali, tra gli altri, gli impatti relativi a emissioni di Scope 3, consumi idrici, corruzione attiva e passiva e divario retributivo di genere. Su segnalazione degli stakeholder esterni, che hanno richiamato la rilevanza delle emissioni legate alle attività logistiche, lo Scope 3 è stato comunque incluso nella rendicontazione, con la precisazione che tali emissioni non sono ad oggi rilevate direttamente da Chef Express e che la relativa raccolta sarà avviata in futuro.

In parallelo, la rilevanza finanziaria ha messo a fuoco i **rischi e le opportunità in ambito ambientale, sociale e di governance** (ESG) capaci di influenzare la performance economica e i flussi di cassa nel breve, medio e lungo termine.

Le voci sono state classificate per tipo di effetto, finanziario, strategico, operativo, legale e reputazionale, distinguendo, per i rischi climatici, tra rischi fisici e rischi di transizione e sono state valutate in base alla magnitudo dell'impatto economico e alla probabilità di accadimento con il coinvolgimento del management e dei direttori finanziari delle Società. Da questa valutazione sono state definite tre distinte soglie di materialità per le dimensioni ambientale, sociale e di governance, con il peso maggiore attribuito a Chef Express in ragione del suo ruolo di coordinamento del Gruppo.

A esito dell'intero processo sono stati individuati i Temi, i Sotto-Temi e i punti dato oggetto di rendicontazione. Per gli impatti, i rischi e le opportunità materiali non sono stati quantificati gli effetti finanziari, attuali e prospettici: tale attività sarà svolta in prossimità dell'entrata in vigore dell'obbligo di rendicontazione per il Gruppo Cremonini, previo confronto con la Holding.

Le tabelle che seguono riportano, nell'ordine, gli impatti materiali e i rischi e le opportunità individuati.

Elenco degli impatti				
Standard ESRS	Impatto	Tipologia	Posizione nella catena del valore	Tipologia di contributo
E1 Cambiamenti climatici	Generazione di emissioni di CO ₂ equivalenti dirette (Scope 1) ed indirette (Scope 2)	Negativo Effettivo	Operazioni Proprie	Direttamente causato dalle Società
	Generazione di emissioni di CO ₂ Scope 3	Negativo Effettivo	Operazioni a monte e a valle	Direttamente collegato tramite una relazione di business
E5 Utilizzo delle risorse ed economia circolare	Acquisto e consumo di materie prime	Negativo Effettivo	Operazioni a monte	Direttamente causato dalle Società e collegato tramite una relazione di business
	Produzione di rifiuti	Negativo Effettivo	Operazioni Proprie	Direttamente causato dalle Società e collegato tramite una relazione di business
	Utilizzo dei rifiuti in ottica di economia circolare	Positivo Effettivo	Operazioni a valle	Direttamente causato dalle Società e collegato tramite una relazione di business
S1 Forza lavoro propria	Benessere dei collaboratori grazie alla stabilità dei contratti (occupazione sicura)	Positivo Effettivo	Operazioni Proprie	Direttamente causato dalle Società
	Creazione di un clima di lavoro positivo grazie al coinvolgimento dei dipendenti	Positivo Effettivo	Operazioni Proprie	Direttamente causato dalle Società
	Impatto sul benessere dei lavoratori grazie all'equilibrio vita-lavoro	Positivo Potenziale	Operazioni Proprie	Direttamente causato dalle Società
	Salute e sicurezza dei dipendenti	Negativo Potenziale	Operazioni Proprie	Direttamente causato dalle Società
	Pari opportunità e inclusione	Negativo Potenziale	Operazioni Proprie	Direttamente causato dalle Società
	Stress emotivo dovuto a episodi di molestie sul luogo di lavoro	Negativo Potenziale	Operazioni Proprie	Direttamente causato dalle Società
	Crescita delle persone grazie a investimenti in formazione	Positivo Effettivo	Operazioni Proprie	Direttamente causato dalle Società
S4 Consumatori e utilizzatori finali	Informazioni trasparenti e corrette ai consumatori in relazione ai prodotti	Negativo Potenziale	Operazioni a valle	Direttamente causato dalle Società
	Salute e sicurezza del consumatore finale	Negativo Potenziale	Operazioni a valle	Direttamente causato dalle Società

Elenco degli impatti

Standard ESRS	Impatto	Tipologia	Posizione nella catena del valore	Tipologia di contributo
G1 Condotta delle imprese	Impatto generato dall'utilizzo di criteri di selezione ESG sulla sostenibilità dei fornitori	Positivo Potenziale	Operazioni a monte	Direttamente collegato tramite una relazione di business
	Corruzione attiva e passiva anche in relazione alla partecipazione a gare di appalto pubbliche	Negativo Potenziale	Operazioni Proprie	Direttamente causato dalle Società
-	Digitalizzazione e innovazione al servizio del consumatore	Positivo Effettivo	Operazioni Proprie e a valle	Direttamente causato dalle Società
G1 Condotta delle imprese S4 Consumatori ed utilizzatori finali	Sicurezza dei sistemi informativi e dei dati trattati	Negativo Potenziale	Operazioni Proprie e a valle	Direttamente causato dalle Società

Elenco dei rischi e delle opportunità materiali

Standard ESRS	Impatto	Tipologia	Posizione nella catena del valore	Tipologia di contributo
E1 Cambiamenti climatici	Impatto economico derivante da danni agli attivi e compromissione delle operazioni a causa di eventi metereologici estremi (es: grandinate, alluvioni, incendi, etc.)	Rischio	Operazioni Proprie	Breve, Medio e Lungo periodo
	Impatto economico connesso alle variazioni nel traffico dei nodi infrastrutturali relative alle evoluzioni nelle scelte di mobilità (aumento dell'utilizzo del trasporto pubblico a discapito del traffico autostradale e aereo come effetto delle politiche climatiche)	Rischio	Operazioni Proprie	Lungo periodo
	Impatto economico connesso all'opportunità di crescita dell'attività di ristorazione a bordo treno, in risposta alle strategie dell'UE per incentivare il trasporto a basse emissioni	Opportunità	Operazioni Proprie	Medio periodo

Elenco dei rischi e delle opportunità materiali				
Standard ESRS	Impatto	Tipologia	Posizione nella catena del valore	Tipologia di contributo
E5 Utilizzo delle risorse ed economia circolare	Impatto economico derivante dall'adozione di food packaging conforme alle normative UE (Packaging and Packaging Waste Regulation (PPWR))	Rischio	Operazioni Proprie	Breve periodo
	Impatto economico derivante da elevati livelli di spreco alimentare	Rischio	Operazioni Proprie	Breve periodo
S1 Forza lavoro propria	Impatto economico legato all'incapacità dell'organizzazione di attrarre o trattenere forza lavoro qualificata garantendo un buon livello di soddisfazione ai propri dipendenti	Rischio/Opportunità	Operazioni Proprie	Breve periodo
	Impatto economico in termini di attrattività delle risorse legato al livello di aggiornamento delle conoscenze e delle competenze dei dipendenti	Rischio	Operazioni Proprie	Breve periodo
S4 Consumatori ed Utilizzatori Finali	Impatto economico derivante dallo sviluppo di un'offerta con opzioni salutari e biologiche, adatta alle crescenti esigenze di alimentazione consapevole in linea con la Farm to Fork Strategy dell'EU Green Deal	Opportunità	Operazioni Proprie	Medio periodo
G1 Condotta delle Imprese	Impatti economici legati alla trasparenza nelle gare e negli appalti pubblici	Rischio	Operazioni Proprie	Breve, medio e lungo periodo
	Impatto economico legato alla sostenibilità, stabilità e resilienza della catena di fornitura di materie prime strategiche	Opportunità	Operazioni Proprie	Direttamente causato dalle Società

Il percorso di sostenibilità del Gruppo

ESRS 2 – SBM 1

L'**Agenda 2030** delle Nazioni Unite, con i suoi 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals, SDGs), continua a rappresentare il riferimento entro cui Chef Express colloca le proprie direttrici strategiche.

Il 2025 è stato per la Società un anno di consolidamento e integrazione: la fusione per incorporazione di Roadhouse e il rinnovo della Direzione e del management hanno portato a riallineare il percorso di sostenibilità, estendendo progressivamente processi, presidi e certificazioni a un perimetro aziendale più ampio.

Tale percorso si sviluppa lungo le direttrici delineate negli esercizi precedenti nell'ambito di un Piano di Sostenibilità triennale, il cui impianto strategico continua a orientare le scelte della Società.

Le direttrici di lavoro discendono dagli esiti dell'analisi di doppia materialità, che ha individuato gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti per il Gruppo lungo l'intera catena del valore.

Nel corso del 2025 l'impegno si è concentrato su quattro ambiti prioritari: l'economia circolare e la gestione responsabile delle risorse, l'efficienza energetica e l'innovazione, la crescita delle persone e, elemento di novità dell'anno, il rafforzamento della governance e della qualità del dato.

Accanto a questi, i presidi in materia di qualità e sicurezza alimentare e di gestione della filiera, anch'essi riconosciuti come temi materiali, costituiscono la base operativa permanente dell'attività del Gruppo.

Le quattro direttrici sono coerenti con il modello di business del Gruppo, articolato in una rete di Punti Vendita e Ristoranti gestiti da Chef Express e Bagel Factory e nei servizi di ristorazione a bordo treno di Momentum Services e Railrest.

Economia circolare e gestione responsabile delle risorse

L'analisi di materialità individua in questo ambito tre impatti effettivi: l'acquisto e il consumo di materie prime a monte della catena del valore, la produzione di rifiuti nelle operazioni dirette e, in senso positivo, la valorizzazione degli scarti secondo logiche circolari a valle.

Vi si affiancano **due rischi di breve periodo**, connessi ai livelli di spreco alimentare e all'adeguamento del packaging al quadro regolatorio europeo. È l'ambito in cui il modello operativo della ristorazione genera l'impronta ambientale più diretta, e in cui il Gruppo ha costruito nel tempo la rete di partnership più consolidata.

Nel 2025 è stata **rinnovata la partnership con il Gruppo Hera per il recupero degli oli vegetali esausti** raccolti nei Punti Vendita e nei Ristoranti italiani, trasformati in biocarburante presso una bioraffineria; si è inoltre consolidata l'iniziativa avviata nell'ottobre 2024 con MARR, che destina il biocarburante così ottenuto all'alimentazione di parte dei veicoli della flotta MARR.

Sul **fronte del recupero delle eccedenze alimentari** sono proseguite le collaborazioni con la **Fondazione Banco Alimentare**, nell'ambito del **progetto #altripa-**

Nel corso del 2025 l'impegno si è concentrato su quattro ambiti prioritari: l'economia circolare e la gestione responsabile delle risorse, l'efficienza energetica e l'innovazione, la crescita delle persone e, elemento di novità dell'anno, il rafforzamento della governance e della qualità del dato.



sti, e con **Too Good To Go**, mentre il progetto avviato nel giugno 2024 con **Last Minute Market** e il Gruppo Hera si è esteso a un quarto Punto Vendita, la Stazione di Modena.

L'anno ha visto inoltre l'avvio di due nuove iniziative sulla raccolta differenziata: il **progetto pilota RecoPet**, realizzato con Corepla, che prevede l'installazione di macchine per la raccolta del polietilene tereftalato (PET) in cinque Aree di Servizio del Canale Autostradale con il coinvolgimento diretto dei Consumatori, e l'**installazione di presse per cartone** in alcuni Punti Vendita pilota. Sono state avviate le analisi per l'attivazione di potenziali collaborazioni di ricerca con l'Osservatorio del Politecnico di Milano e con l'Università Cattolica di Piacenza.

Sul **fronte degli imballaggi**, la **mappatura del packaging** è oggetto di monitoraggio continuo, alla luce della profondità di assortimento e della numerosità dei Brand gestiti, mentre le **iniziative di riduzione del monouso** sono in corso e in fase di analisi per eventuali revisioni operative, in un quadro regolatorio che, con il Regolamento europeo sugli imballaggi e i rifiuti di imballaggio (Packaging and Packaging Waste Regulation, PPWR), orienterà le scelte dei prossimi esercizi.

Efficienza, innovazione e consumo responsabile di energia

Per un'organizzazione che gestisce centinaia di Punti Vendita attivi ogni giorno dell'anno, l'energia rappresenta un presupposto operativo prima ancora che una voce di costo.

L'analisi di materialità riconosce come **impatti negativi effettivi** sia le emissioni dirette di Scope 1 e indirette di Scope 2 generate dalle operazioni proprie, sia le emissioni di Scope 3 lungo la catena del valore.

Sul piano dei **rischi** emergono il possibile danno agli attivi e la compromissione delle operazioni a causa di eventi meteorologici estremi, rilevante su tutti gli orizzonti temporali, e nel lungo periodo l'effetto delle politiche climatiche sui flussi di traffico dei nodi infrastrutturali in cui il Gruppo opera. A questi si affianca **un'opportunità di medio periodo**, legata alla crescita della ristorazione a bordo treno come effetto delle strategie europee a sostegno del trasporto a basse emissioni.

I consumi riguardano in misura prevalente le società che gestiscono direttamente Ristoranti e Punti di Vendita, mentre per le società attive a bordo treno l'impatto

L'energia elettrica approvvigionata è coperta quasi per intero da certificazione con Garanzia d'Origine, a cui si affianca la quota di autoproduzione da fonte solare, assicurata da un parco di 75 impianti fotovoltaici.

diretto è più contenuto, essendo il principale dispendio energetico legato alla trazione ferroviaria, che resta al di fuori della loro responsabilità diretta.

L'**energia elettrica approvvigionata** è coperta quasi per intero da **certificazione con Garanzia d'Origine**, a cui si affianca la quota di autoproduzione da fonte solare, assicurata da un **parco di 75 impianti fotovoltaici**. Proseguono gli **interventi di revamping** degli impianti di climatizzazione e riscaldamento, con la progressiva sostituzione dei sistemi a gasolio e GPL con soluzioni a maggiore efficienza.

Sono inoltre in corso **test e analisi dei dati** su approcci innovativi, condotti con società di rilievo del mercato globale, finalizzati ad accrescere il livello di monitoraggio e la sistematizzazione delle informazioni a supporto della riduzione dell'impatto ambientale.

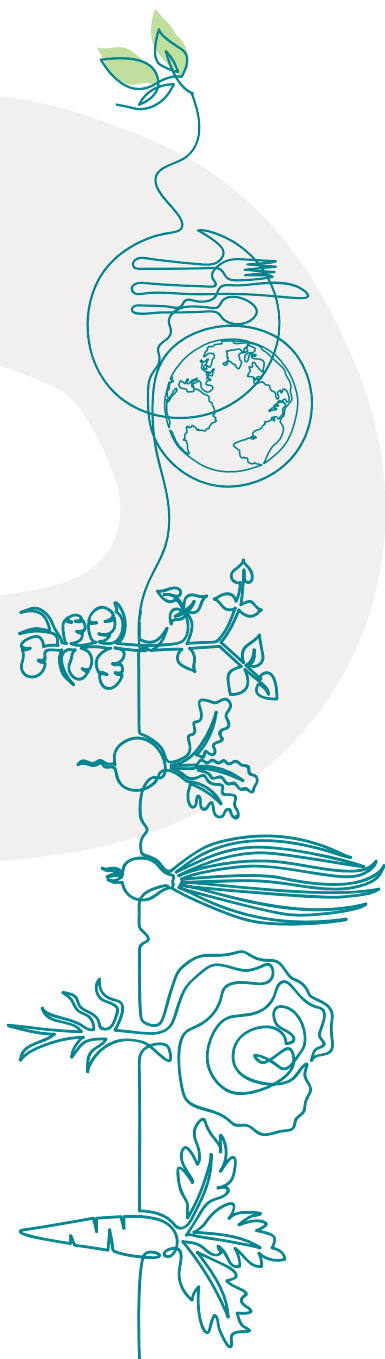
Crescita delle persone e cultura della performance

Nella ristorazione la qualità dell'esperienza offerta al Cliente dipende in modo diretto dalle persone che la realizzano, ed è per questo l'ambito in cui l'analisi di materialità individua il maggior numero di impatti rilevanti. Sul versante positivo figurano il benessere generato dalla stabilità dei rapporti di lavoro, il clima aziendale sostenuto dal coinvolgimento dei dipendenti e la crescita professionale resa possibile dagli investimenti in formazione.

Sul versante dei **potenziali impatti negativi** si collocano la salute e la sicurezza sul lavoro, le pari opportunità e l'inclusione e la prevenzione di episodi di molestie. A questi si affiancano **due rischi di breve periodo** che il settore conosce bene: la difficoltà di attrarre e trattenere forza lavoro qualificata e il livello di aggiornamento delle competenze, entrambi con riflessi diretti sulla continuità e sulla qualità del servizio.

Nel 2025 le due funzioni HR sono state accorpate in un'unica divisione articolata su tre ambiti: amministrazione del personale, relazioni sindacali e gestione del contenzioso, formazione e sviluppo delle competenze.

La raccolta dei dati energetici è stata informatizzata a livello di singolo Punto Vendita, con documentazione fotografica a supporto, è stato digitalizzato il monitoraggio del parco auto aziendale, composto da 484 vetture, ed è stata avviata un'attività di pulizia e consolidamento delle basi dati con l'impiego della suite Microsoft Dynamics 365.



L'anno è stato segnato dal completamento del dispiegamento del **programma TaSC** (Talent Strategy Chef Express), esteso anche al **perimetro Roadhouse**, e dal **go-live di TaSC Hub**, la piattaforma che informatizza il sistema incentivante dei manager operativi, basato su un modello di welfare aggiuntivo.

La piattaforma ha introdotto un **sistema strutturato di feedback continuativo**, che nel corso dell'anno ha raccolto **3.328 contributi**, affiancati da **2.776 rilevazioni** di feedback di sviluppo.

Nella **piattaforma di comunicazione interna Next** è inoltre attiva una procedura dedicata di **whistleblowing** per la segnalazione di condotte illecite.

Sul piano dell'inclusione, il 2025 ha visto il conseguimento della **certificazione UNI/PdR 125:2022** sulla parità di genere, estesa all'intero perimetro Roadhouse, e la prosecuzione del **progetto "Back2Work"**, realizzato con Randstad per il reinserimento lavorativo di persone detenute, che nel corso dell'anno ha portato all'assunzione di due persone prossime al fine pena.

La governance e la qualità del dato

L'ambito della condotta d'impresa raccoglie alcuni degli impatti e dei rischi più trasversali individuati dall'analisi di materialità: la **prevenzione della corruzione attiva** e passiva, anche in relazione alla partecipazione a gare pubbliche, la **trasparenza nelle procedure** di appalto, la **sicurezza dei sistemi** informativi e dei dati trattati, e l'impatto positivo che i **criteri di selezione ESG** possono generare sulla sostenibilità dei fornitori a monte della filiera. Vi si affianca un **impatto positivo effettivo** legato alla **digitalizzazione** e all'**innovazione** al servizio del Consumatore.

Tutti questi presidi hanno un presupposto comune: la disponibilità di dati affidabili, completi e verificabili.

Su questo presupposto si è concentrato l'elemento di novità del 2025. La **raccolta dei dati energetici** è stata **informatizzata** a livello di singolo Punto Vendita, con documentazione fotografica a supporto, è stato **digitalizzato il monitoraggio del parco auto aziendale**, composto da 484 vetture, ed è stata avviata un'attività di **pulizia e consolidamento delle basi dati** con l'impiego della suite Microsoft Dynamics 365.

Si tratta di un investimento che abilita le altre direttrici: senza una base dati solida, gli impatti non sono misurabili, le azioni non sono verificabili e le decisioni restano fondate su elementi parziali.

SDGs a cui contribuisce Chef Express insieme alle Società Controllate

Economia circolare e gestione dei rifiuti



SDG 2

Porre fine alla fame



SDG 12

Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo



SDG 13

Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze



SDG 17

Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile

Innovazione ed efficienza energetica



SDG 7

Garantire l'accesso a un'energia conveniente, affidabile, sostenibile e moderna per tutti



SDG 9

Costruire un'infrastruttura resiliente, promuovere l'industrializzazione inclusiva e sostenibile e sostenere l'innovazione



SDG 13

Adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze

Sviluppo e performance delle persone



SDG 4

Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento permanente per tutti



SDG 5

Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze



SDG 8

Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti



SDG 10

Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le Nazioni

Governance e qualità del dato



SDG 16

Promuovere società pacifiche e inclusive, garantire l'accesso alla giustizia e costruire istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli



SDG 17

Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile



CAPITOLO 1

Un Gruppo, molte identità

Attività, brand e presenza sul territorio

ESRS 2 SBM 1
Strategia, modello aziendale e catena del valore

ESRS 2 SBM 2
Interessi e opinioni degli stakeholder

GOV 1
Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo

GOV 2
Informazioni di sostenibilità e questioni affrontate dagli organi di amministrazione, direzione e controllo

GOV 3
Integrazione della sostenibilità nei sistemi di incentivazione

G1 - Condotta delle imprese

G1-1
Politiche in materia di cultura e condotta dell'impresa

G1-3
Prevenzione e individuazione della corruzione attiva e passiva

G1-4
Casi accertati di corruzione attiva o passiva



Ieri e oggi: la storia

L'attività di Chef Express si riconosce nel successo basato sulla fiducia e sull'eccellenza dedicata al Cliente, accompagnata dal know-how consolidato dalla lunga esperienza del Gruppo Cremonini nel settore alimentare.

Il percorso partito dalla produzione di carne e ampliato al settore della ristorazione, ha visto il foodservice come la più recente espansione del Gruppo Cremonini.

Da oltre trentacinque anni Chef Express e le sue Controllate accompagnano il tempo del viaggio e della sosta, con un'offerta ristorativa che coniuga rapidità di servizio, qualità delle materie prime e attenzione alle diverse esigenze di consumo.

Con la famosa catena di panini **Burghy**, alla fine degli anni '80, inizia la storia di Cremonini nel settore del fast food, avvicinandosi alla ristorazione nel **1989** con **Chef Express** a bordo di treni e nelle stazioni.

Le tappe di Chef Express - un viaggio tra format,

1963-1989

LE RADICI DEL GRUPPO
E LA NASCITA
DI CHEF EXPRESS

1963

Fondazione del Gruppo Cremonini

1982

Ingresso nella ristorazione con Agape e Italy&Italy

1985

Acquisizione di Burghy (6 Punti Vendita)

1989

Nasce Chef Express e inizia l'avventura nella ristorazione ferroviaria



1990-2000

ESPANSIONE
E NUOVE ROTTE

1996

Cessione di Burghy a McDonald's (96 Punti Vendita)

2000

Ingresso nella ristorazione a bordo treno in Europa



2001-2010

NUOVI FORMAT,
LEADERSHIP
E CONSOLIDAMENTO

2001

Nasce Roadhouse Grill, prima steakhouse italiana

2003

Ingresso nella ristorazione autostradale (Moto S.p.A. in partnership con Compass Group)

2006

Cremonini diventa unico azionista di Moto S.p.A.: tutte le aree di servizio sotto il brand Chef Express

2007

Acquisizione dei diritti del marchio Roadhouse Grill per 50 Paesi europei

2009

Chef Express diventa leader di mercato nelle stazioni ferroviarie



Nel **2000**, con i canali degli **aeroporti** e nell'anno della liberalizzazione del mercato (**2003**) con l'espansione alla ristorazione presso le **autostrade**, l'attività si espande.

L'evoluzione prosegue nel **2001** con **Roadhouse** (la prima catena di steakhouse in Italia) continuando poi verso il **Mexican Food**. Con l'obiettivo di uno sviluppo nei **mercati urbani** e dei **centri commerciali**, nasce la **joint venture** con **Percassi**, che porta all'introduzione di **C&P** tra l'offerta di Chef Express.

Chef Express, il gusto che evolve con i suoi Clienti. Da 60 anni accompagniamo il cambiamento restando fedeli alla nostra promessa di qualità



innovazione e gusto



2011-2017 INTERNAZIONALE E MULTIBRAND

2012
Acquisizione di Bagel Factory (UK)

2014
3° operatore negli aeroporti italiani
Apre il 50° Roadhouse

2016
Chef Express diventa format company
Entrata nei mercati on board di Russia e Turchia
Nasce Roadhouse Restaurant

2017
2° operatore della ristorazione autostradale italiana
Nasce Calavera Restaurant
Apre il 100° Roadhouse

2018-2021 PARTNERSHIP, DIGITALIZZAZIONE E CRESCITA

2018
Acquisizione di Bagel Nash (UK)

2019
Nasce C&P S.r.l. con il Gruppo Percassi (focus Urban & Mall)

2020
Inaugurazione delle casse digitali

2021
Estensione del progetto casse digitali e webcam park
Aggiudicazione ristorazione Aeroporto di Ciampino
Apre il 200° Roadhouse



2022-2024 BRAND STRATEGY E LEADERSHIP

2022
Lancio della nuova App Chef Express
Billy Tacos diventa "catena"

2023
Accordi esclusivi con Pret A Manger e Alice Pizza
Nasce il primo locale RIC-Chicken House

2024
Consolidamento nel settore della ristorazione commerciale e nuove possibilità nei canali in concessione tramite l'acquisizione al 100% e l'integrazione di C&P S.r.l. da parte di Chef Express

2025
Nel 2025 si è concluso il processo di fusione per incorporazione in Chef Express S.p.A. della società Roadhouse S.p.A., controllata al 100%

Identità e struttura del Gruppo Cremonini

Il Gruppo Cremonini, fondato da Luigi Cremonini nel 1963 con Inalca, ha assunto rilevanza internazionale per i settori della produzione di carni, distribuzione alimentare e ristorazione.

Il Gruppo, con sede a Castelvetro di Modena (MO), dagli anni '70 ha sviluppato una struttura differenziata che si poggia su **tre sub-holding operative**, ognuna leader nel rispettivo mercato di riferimento: **Inalca S.p.A.** nel-

la produzione di carni, **MARR S.p.A.** nella distribuzione alimentare e **Chef Express S.p.A.** nella ristorazione. La famiglia Cremonini, tramite la **holding Cremonini S.p.A.**, ne è interamente proprietaria. Il fatturato supera i **6,428** miliardi di euro per **22.500** persone impiegate.

Il Gruppo è presente in Europa, Russia e Africa **in più di 70 Paesi**, è diventato il primo produttore privato europeo di carni bovine e prodotti trasformati come anche protagonista in Italia nella **distribuzione al foodservice** con MARR e nella **ristorazione ferroviaria, autostradale e commerciale** con Chef Express e Roadhouse.


22.500
DIPENDENTI IN TUTTO
IL MONDO


6,428
MILIARDI EURO
DI FATTURATO
2025


+70
PAESI NEL
MONDO

Il Gruppo ha fatto della sicurezza e della qualità alimentare un pilastro identitario, promuovendo un approccio rigoroso e trasparente e responsabile lungo tutta la filiera.





GRUPPO CREMONINI



Modello di business e catena del valore

ESRS 2 SBM 1

Chef Express è attivo in Italia nella ristorazione in concessione e nel settore della ristorazione commerciale tramite le società controllate.

Inoltre, l'attività include Punti di Vendita per l'erogazione di carburanti presso alcune aree di servizio delle autostrade italiane. Per quanto riguarda i mercati europei,

attraverso l'attività delle filiali, opera nella ristorazione in concessione e fornisce servizi di ristorazione a bordo treno.

La divisione dell'attività in segmenti: **ristorazione in concessione, ristorazione commerciale e ristorazione on-board.**

Ristorazione in Concessione

La ristorazione in concessione vede l'offerta di **proposte diversificate in un unico spazio commerciale**, presentando diversi marchi e quindi una vasta possibilità di scelta per i Clienti. I marchi forniti sono prevalentemente di proprietà del brand Chef Express, ma non solo: includono, infatti, anche quelli delle **catene italiane e internazionali** e di **locali** del brand Bagel Factory a tema "Bagel".

Società controllata	Attività svolta
GABF HOLDING LIMITED 60 Gray's Inn Road, Londra, WC1X 8AQ – Regno Unito	Vendita di Bagel in U.K.
BAGEL NASH (RETAIL) LIMITED 60 Gray's Inn Road, Londra, WC1X 8AQ – Regno Unito	Vendita di Bagel in U.K.
THE GREAT AMERICAN BAGEL FACTORY LIMITED 60 Gray's Inn Road, Londra, WC1X 8AQ – Regno Unito	Vendita di Bagel in U.K.
OI BAGEL TRADING LIMITED 60 Gray's Inn Road, Londra, WC1X 8AQ – Regno Unito	Vendita di Bagel in U.K.
PALERMO AIRPORT F&B s.c.a.r.l. Via Modena n. 53, Castelvetro di Modena (MO)	Gestione attività di ristorazione presso Aeroporto Falcone e Borsellino di Palermo
POKE MXP S.r.l. Via Modena n. 53, Castelvetro di Modena (MO)	Gestione attività di ristorazione presso Aeroporto Malpensa



Parola di Chef Express...

Quale competenza, atteggiamento o attenzione ritieni più importante nel lavoro che svolgi ogni giorno?

Nel mio ruolo, la competenza più importante è la capacità di prendere decisioni consapevoli, con una visione chiara di lungo periodo. Significa agire anche in contesti complessi, bilanciando impatti immediati e direzione strategica, a partire da dati affidabili e dal confronto. Vuol dire anche garantire coerenza tra ciò che definiamo e ciò che realizziamo, contribuendo a diffondere una cultura di accountability, che si riflette poi nel lavoro quotidiano delle persone sul campo, dove le decisioni diventano azioni concrete. È così che costruiamo valore sostenibile e fiducia nel tempo."

Nicolas Bigard, CEO

Ristorazione Commerciale

Nella ristorazione commerciale l'attività si basa sulla gestione di locali di ristorazione a marchio Roadhouse Restaurant, Calavera Restaurant, Billy Tacos, Smokery, RIC-Chicken House, Caio, La Piadina di Casa Maioli e Wagamama.

Società controllata	Attività svolta
ROADHOUSE S.p.A. Via Modena n. 53, Castelvetro di Modena (MO)	Gestione di una catena di ristoranti operante con i marchi Roadhouse Restaurant, Calavera Restaurant, Billy Tacos, RIC-Chicken House e Smokery.
ROADHOUSE GRILL ROMA S.r.l. Via Modena n. 53, Castelvetro di Modena (MO)	Gestione Ristoranti a marchio Roadhouse Restaurant nella provincia di Roma e nel Lazio
IL CASTELLO DI CASTELVETRO S.r.l. Via Modena n. 53, Castelvetro di Modena (MO)	Gestione di un ristorante in Castelvetro di Modena (MO)



Tra gli avvenimenti più significativi nel 2025, si è registrata la **conclusione del processo di fusione** per incorporazione della società **Roadhouse S.p.A.** in **Chef Express S.p.A.** controllata al 100%, col fine di rendere più efficiente la struttura societaria del Gruppo Cremonini riguardo il settore della ristorazione.

Ristorazione on-board

Con la ristorazione on – board i **servizi di ristorazione** sono gestiti a **bordo treno**, includendo anche le relative attività di logistica.

Società controllata	Attività svolta
MOMENTUM SERVICES Ltd. 60 Gray's Inn Road, Londra, WC1X 8AQ – Regno Unito	Gestione in concessione dei servizi di ristorazione a bordo dei treni Eurostar Channel routes che, attraverso l'Eurotunnel, collegano Londra con Parigi, Bruxelles e Amsterdam. Gestione in concessione dei servizi di accoglienza nelle sale di attesa di Eurostar a Londra e Brussels e assistenza passeggeri nella stazione di Amsterdam
CREMONINI RESTAURATION S.a.s. 83, Rue du Charolais, Parigi – Francia	Società inattiva
RAILREST S.A. Avenue Fonsny 13, 1060 Saint-Gilles (Bruxelles) – Belgio	Gestione, in concessione, dei servizi di ristorazione a bordo dei treni ad alta velocità Eurostar continental routes che collegano il Belgio con Francia, Olanda e Germania
CHEF EXPRESS UK LTD. 60 Gray's Inn Road, Londra, WC1X 8AQ – Regno Unito	Holding di partecipazioni operanti prevalentemente nel settore della ristorazione on board ed in concessione
LOUNGE SERVICES S.a.s. 91, Rue du Faubourg Saint-Honoré – Parigi - Francia	Gestione, in concessione, dei servizi di accoglienza nelle sale di attesa Eurostar a Parigi

Questa pluralità di segmenti, marchi e canali riflette la capacità del Gruppo di adattarsi a contesti, mercati e tipologie di traffico differenti e si estende anche oltre la sola offerta di ristorazione: nelle aree di servizio autostradali italiane, ad esempio, l'attività include anche la gestione di Punti di Vendita per l'erogazione di carburanti, ampliando ulteriormente la base di ricavi rispetto alla sola somministrazione di cibi e bevande.

La **ristorazione in concessione**, il segmento a maggiore diversificazione interna, prevede la compresenza di più insegne all'interno dello stesso spazio commerciale, proprie del Gruppo, di catene italiane e internazionali e del marchio **Bagel Factory nel Regno Unito**, offrendo ai Clienti un ventaglio di scelta ampio in contesti come stazioni ferroviarie, aeroporti e aree di servizio, dove la domanda è per natura eterogenea e mutevole nel corso della giornata.

La **ristorazione commerciale**, gestita attraverso le insegne del perimetro **a marchio Roadhouse**, integra questa presenza con un modello di prossimità territoriale rivolto a una clientela meno legata alla mobilità e più stabile nel tempo.

La **ristorazione on-board**, infine, attiva sulle rotte Eurostar tra Regno Unito, Francia, Belgio e Paesi Bassi, estende il modello del Gruppo oltre i confini nazionali, diversificandone l'esposizione geografica e regolatoria.

La combinazione di questi segmenti riduce la dipendenza del Gruppo da un singolo canale di traffico, da una singola area geografica o da un'unica fonte di ricavo, sostenendo la continuità occupazionale e la stabilità economica anche in presenza di shock settoriali o territoriali localizzati.

Per i principali highlights quantitativi si rimanda al paragrafo successivo **"Chef Express e le sue controllate: i numeri chiave"**.



Scelte alimentari guidate da criteri sensoriali, costi, logistica e qualità dei fornitori: per offrire ogni prodotto con attenzione e coerenza.

Chef Express unisce territori e persone, dal pieno carburante al pieno di sapore. Un viaggio europeo tra ristorazione in concessione e format commerciali.



Chef Express e le sue controllate: i numeri chiave

Con più di trentacinque anni di esperienza, Chef Express ha consolidato la sua posizione di leader, ponendosi come modello nel settore della ristorazione sia in Italia che a livello internazionale.

Chef Express con le sue controllate gestisce **oltre 600 Punti Vendita e Ristoranti** in Italia.

Più di 300 di questi si trovano in **stazioni ferroviarie, aeroporti e aree di servizio autostradali**; i restanti sono situati in centri commerciali e lungo le strade delle principali città italiane.

Oltre alla sua attività in Italia, Chef Express gestisce **36 Punti Vendita in UK** con la catena **Bagel Factory** e **Bagel Nash**.

Per quanto riguarda il settore della **ristorazione ferroviaria**: Chef Express offre i suoi servizi su **150 treni in 5 paesi europei**, come per esempio sui treni Eurostar, che collegano Londra a Parigi, Brussels e Amsterdam e che percorrono le rotte tra Brussels, Parigi, Colonia, Dusseldorf e Amsterdam.

Il **brand Roadhouse** è in **continua crescita**, espandendosi nelle principali vie di comunicazione (presso caselli autostradali, tangenziali ed altri canali di business ad alto potenziale di numero di contatto Utenti/Clienti) ma anche all'interno dei centri commerciali. In totale, il Gruppo è attivo in **17 regioni italiane** con una proposta differenziata di brand e format di ristorazione.

I NOSTRI NUMERI



60.000.000
di clienti serviti ogni anno



45.000.000
caffè serviti all'anno



+ 600
punti vendita

Le adesioni di Chef Express alle associazioni di settore

Confimprese – Associazione del commercio moderno che riunisce in Italia 450 marchi commerciali, 90.000 Punti Vendita, 800.000 addetti e più di 200 miliardi di fatturato.

AIGRIM – Associazione delle Imprese di grande ristorazione e multilocalizzazione, aderente a Fipe Confcommercio, di cui Chef Express è socio fondatore.

PUNTI VENDITA



52

STAZIONI
FERROVIARIE



57

AREE DI RISTORO
AUTOSTRADALI



15

AEROPORTI



36

BAGEL FACTORY
IN UK



7

OSPEDALI



120

TRENI SERVITI
IN 5 PAESI EUROPEI

**Controlli rigorosi
e tracciabilità
continua: così
Chef Express tutela
la sicurezza alimentare
e rafforza la fiducia
dei clienti.**



OUR BEST SELLERS

REUBEN PASTRAMI

£5.99

NY SMOKED PASTRAMI, SAUERKRAUT,
EMMENTHAL CHEESE, MUSTARD

SALT BEEF MELT

£5.99

SALT BEEF, EMMENTHAL CHEESE,
GHERKINS, MUSTARD (620kcal)

THE CLASSIC

£5.99

SMOKED SALMON, CREAM CHEESE,
LEMON, BLACK PEPPER (274kcal)

HALLOUMI MELT

£5.99

HALLOUMI, FRESH TOMATOES,
ROCKET, MINT YOGHURT (645kcal)

ALL DAY MENU

SALT BEEF MELT

£5.99

CHICKEN CLUB

£5.99

PULLED PORK

£5.99

TUNA MELT

£5.99

THE CLASSIC

£5.99

VEGAN CREAM

£5.99

CHEESE STACK

£5.99

HALLOUMI MELT

£5.99

10% OFF
EVERY ORDER

WHEN YOU USE
OUR APP



ALLERGEN
INFORMATION

Download the app to view allergen information.

© 2023 Bagel Factory Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED.

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

020 7123 4567

Mission, vision e valori

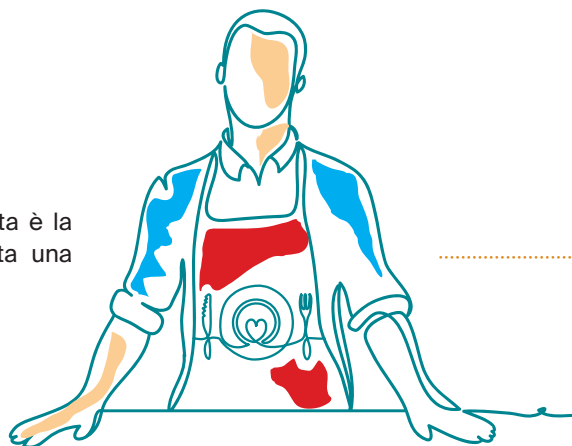


Mission

La Mission è semplice e molto sfidante: far sentire i Clienti sempre a casa, attraverso un'offerta di ristorazione che si fonda su oltre mezzo secolo di esperienza, che ci ha resi leader nel mercato.

Vision

Il principale obiettivo è soddisfare il Cliente: questa è la scelta strategica che, allo stesso tempo, rappresenta una forte garanzia e una sicurezza per tutti i landlord.



Valori

L'identità e la cultura aziendale si basano su dei valori portanti che guidano gli atteggiamenti e i comportamenti di tutte le persone che fanno parte del Gruppo Chef Express, stimolando l'engagement, garantendo equilibrio, stabilità e il miglioramento sulle performance aziendali.

Le persone

Mettiamo al centro le persone che collaborano con noi e che ci rappresentano tramite il loro lavoro insieme ai Clienti, con i quali ci impegniamo ad offrire efficienza e qualità.

La passione

Il nostro impegno è dedicato a mantenere giorno dopo giorno alti standard di qualità in ogni realtà in cui operiamo, con una proposta food ricca e gustosa.

La qualità

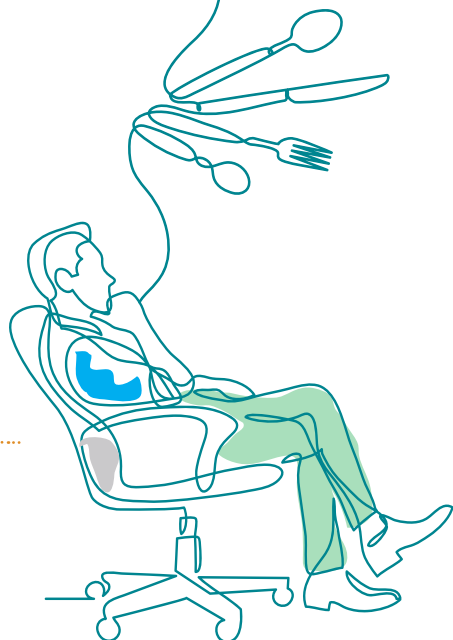
Tramite un servizio ospitale e rapido, ricerchiamo con cura ingredienti e ricette che proponiamo per una pausa sicura, confortevole e veloce.

Innovazione

La sicurezza cresce insieme al servizio che offriamo, evolvendosi con esso: tramite i touch point digitali presenti nei Punti Vendita assicuriamo un servizio rapido e all'altezza delle aspettative del Cliente.

La sostenibilità

I principi ESG orientano le nostre decisioni verso la gestione responsabile delle risorse e il contrasto agli sprechi alimentari; questi si riflettono anche nell'impegno per la realizzazione di un ambiente lavorativo inclusivo e sicuro.



Gli stakeholder di Chef Express

ESRS 2 - SBM 2

Gli stakeholder interni ed esterni del Gruppo partecipano al processo di creazione del valore e, al contempo, ne beneficiano.

Il confronto continuo con questi soggetti orienta le scelte strategiche e operative della Società nei principali ambiti di attività: dalla formazione alle iniziative di diversità e inclusione, dalla sostenibilità alle operazioni di acquisizione e alle partnership commerciali. Particolare **attenzione è dedicata all'ascolto dei Clienti**, funzionale a intercettare tempestivamente l'evoluzione del mercato e ad adeguare di conseguenza l'offerta.

Le **informazioni raccolte** attraverso i diversi canali di dialogo vengono condivise e discusse internamente

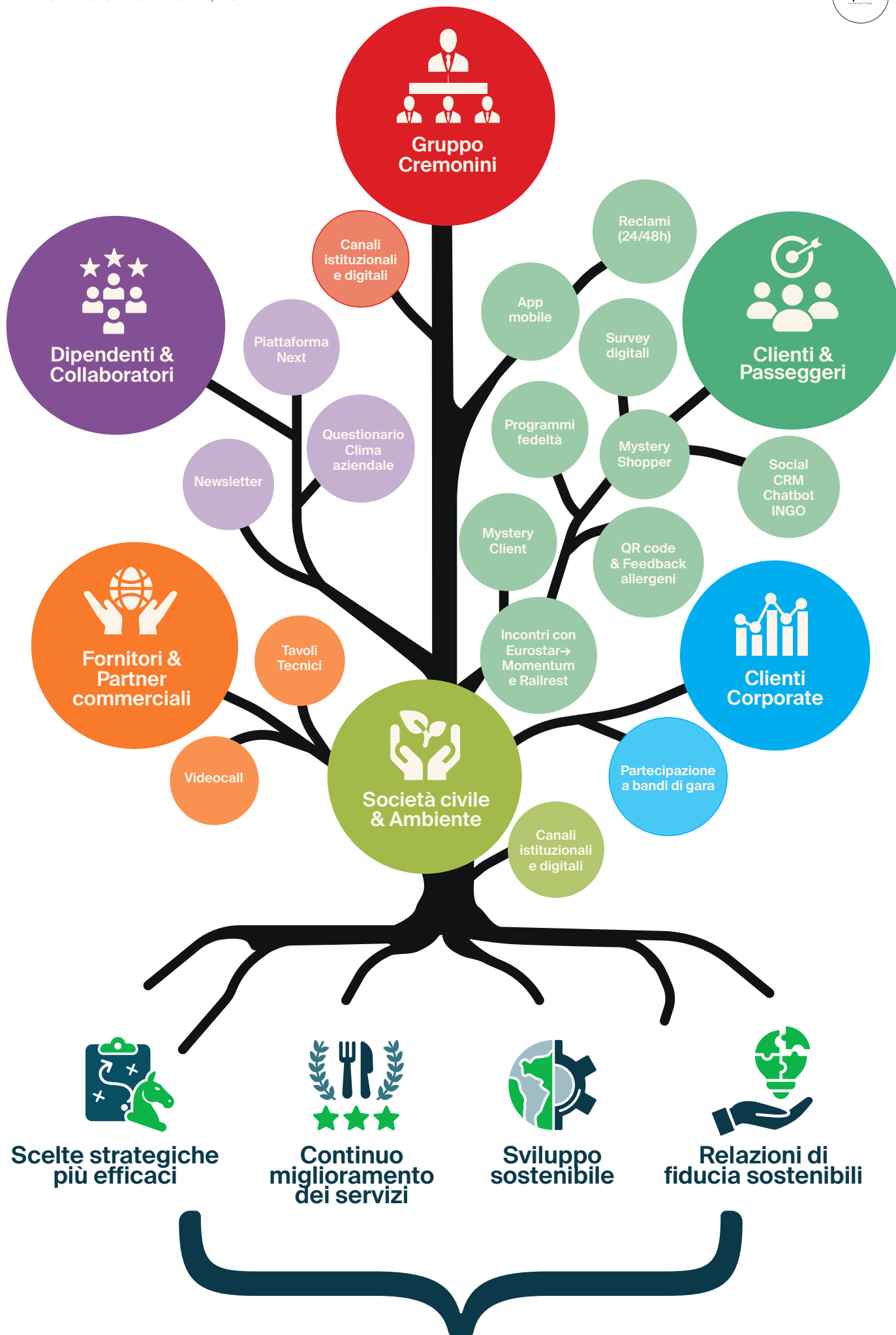
dalle funzioni aziendali competenti, mentre i Consigli di Amministrazione delle Società del Gruppo ne sono periodicamente aggiornati, quantomeno in occasione dell'aggiornamento annuale dell'**analisi di materialità**, così da orientare la strategia e il modello di business.

Ciascuna Società del Gruppo, operando in mercati e contesti geografici differenti, intrattiene rapporti con una propria configurazione di stakeholder.

Nella tabella seguente sono illustrate le principali categorie individuate e le modalità di coinvolgimento più ricorrenti adottate dalle diverse Società.

Di seguito sono riportate le diverse categorie di portatori di interesse e le relative modalità di coinvolgimento.

STAKEHOLDER	MODALITÀ DI ENGAGEMENT
Dipendenti, collaboratori e futuri dipendenti	Piattaforma Next → società italiane Questionario di clima Aziendale → società italiane Newsletter periodiche → società estere
Fornitori e Partner commerciali	Confronti con video call e, dove necessario, tavoli Tecnici
Clienti (consumatori) e passeggeri	App mobile con funzionalità di pre-ordine, coupon, pagamento, raccolta punti e feedback → società italiane/estere Survey digitali post-acquisto e campagne strutturate di Customer Satisfaction → società italiane/estere Programmi fedeltà personalizzati per segmenti specifici - es. driver, studenti, turisti → società italiane/estere Interazione tramite social media, CRM, customer care integrato (sistema INGO), numero verde e chatbot → società italiane/estere Mystery Client e Mystery Shopper per la valutazione della qualità percepita → società italiane/estere QR code nei Punti Vendita per consultazione allergeni e invio di feedback → società italiane/estere Coinvolgimento indiretto tramite Eurostar, che raccoglie e trasmette le esigenze dei passeggeri a Momentum e Railrest → società estere Analisi dei reclami e risposta formalizzata entro 24/48 ore, anche via piattaforme digitali → società italiane/estere Incontri periodici con Eurostar per la revisione congiunta dei feed-back e dei questionari raccolti → società estere
Clienti corporate (es. Enti concedenti)	Partecipazione a bandi di gara
Gruppo Cremonini	Canali di comunicazione istituzionali e Digitali
Ambiente e società civile	Canali di comunicazione istituzionali e Digitali



Governance e compliance

ESRS 2 GOV 2

Chef Express opera in maniera indipendente, direttamente o attraverso le Società controllate.

Il Consiglio d'Amministrazione (in seguito riportato come "C.d.A.") è composto da membri nominati da parte dell'Assemblea dei Soci sulla base dell'esperienza professionale e ha il compito di strutturare piani di sviluppo, definire le strategie di mercato e le Politiche d'investimento.

Tutti i direttori di funzione partecipano al Comitato di Direzione che viene riunito regolarmente dal C.d.A. insieme al Collegio Sindacale; quest'ultimo monitora l'attività degli amministratori e garantisce che la gestione e l'amministrazione della Società siano conformi alla legge.

Ogni società del Gruppo Chef Express presenta propri organi di Governance, indicati secondo le normative del Paese in cui esercita la sede legale e ognuna prende decisioni in maniera indipendente riguardo i propri ambiti di business, in accordo con le decisioni strategiche della capogruppo.

L'area Legale di Chef Express e delle sue controllate supporta le attività specifiche delle Società, in particolare occupandosi della redazione di contratti di affitto di ramo d'azienda e delle attività accessorie che ne conseguono (fidejussioni, assicurazioni, ecc.) di contratti di locazione, delle autorizzazioni (edilizie, ambientali, ecc.) e di eventuali sinistri che possono verificarsi nell'esercizio delle attività, adottando un approccio mirato a prevenire ed evitare la nascita di contenziosi.

Chef Express S.p.A.

Consiglio di Amministrazione

Presidente: Stefano Lalumera

Amministratore Delegato: Nicolas Bigard

Consiglieri: Paolo Lualdi, Melania De Nichilo

Collegio Sindacale

Presidente: Eugenio Orienti

Sindaci Effettivi: Paola Simonelli, Giulio Palazzo

Sindaci Supplenti: Alberto Baraldi, Maurizio Macca

Momentum Services LTD

Consiglio di Amministrazione

Presidente: Frank Whittaker

Direttore Generale: Camille Dargelos

Consiglieri: David Cheeseman, Nabil Joseph Zaidan, Nicolas Bigard

Lounge Services S.a.s.

Consiglio di Amministrazione

Amministratore Unico: David Cheeseman

Railrest S.A.

Consiglio di Amministrazione

Presidente: Etherington Scott

Amministratore Delegato: François Melin

Consiglieri: Nabil Joseph Zaidan, Fabio Croce, Nicolas Bigard, Kaur Hardip

Bagel Factory

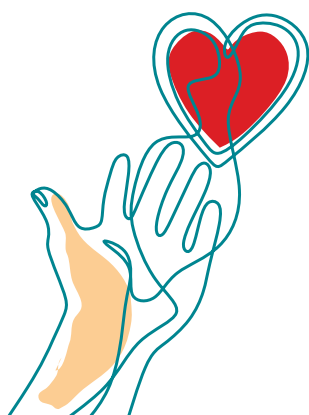
Consiglio di Amministrazione

Consiglieri: Gloria Cremonini, William Bassi, Igor Ribeiro

Chef Express UK

Consiglio di Amministrazione

Consiglieri: David Cheeseman, Fabio Croce, Nicolas Bigard



Governance della Sostenibilità

ESRS 2 GOV 2

ESRS 2 GOV 3

Le politiche definite dalle sub-holding del Gruppo Cremonini sono considerate applicabili e vincolanti per tutte le società del Gruppo. La Capogruppo non occupandosi di attività produttive o commerciali, ha la responsabilità di guidare e orientare le strategie nei confronti delle realtà operative attive nei diversi settori.

Sono quindi le sub-holding a tradurre concretamente gli obiettivi e i valori del Gruppo, assicurando una gestione uniforme e coordinata nei diversi ambiti di attività.

L'approccio alla sostenibilità da parte del Gruppo si basa su un percorso iniziato da più di vent'anni nella produzione, applicato poi ai settori della distribuzione e della ristorazione e vede alla base un impegno volto a integrare principi ambientali, sociali ed economici.

Questo impegno viene declinato all'interno delle sub-holding con la presenza di Team dedicati alla sostenibilità, nei quali operano referenti appartenenti alle principali aree di business (guidati dai rispettivi Consigli di Amministrazione), che prendono parte in modo attivo alla revisione delle tematiche materiali e all'analisi dei relativi impatti, rischi ed opportunità.

Nella ristorazione l'importanza della tematica della sostenibilità si esprime anche attraverso la scelta di affidarne la gestione alla **funzione Quality & ESG**, caratterizzata quindi dalla natura multidisciplinare e

strategica di questa funzione; infatti, il suo compito mediante la **gestione del Sistema di Gestione Qualità Integrato** è anche quello di coordinare la Qualità e la Sicurezza Alimentare, le Certificazioni Volontarie per quanto riguarda il loro ottenimento e mantenimento, così da garantire il focus sulla sostenibilità anche nei meccanismi decisionali e di gestione.

Con l'aggiornamento dell'**Analisi di Doppia Materialità** i membri del board delle società italiane ed estere partecipano attivamente, date anche le loro posizioni di rilievo funzionale nelle rispettive organizzazioni.

I risultati dell'analisi ottenuti nello scorso periodo sono stati sottoposti all'Amministratore Delegato di Chef Express che ha approvato impatti, rischi e opportunità rilevanti. Ad ora, non è attivo un sistema di incentivi dedicati alle performance manageriali connesse agli obiettivi di sostenibilità. I sistemi di incentivi sono legati alle performance individuali e collettive. Le condizioni dei sistemi di incentivazione sono approvate e aggiornate dal board aziendale.

Con una **struttura di Governance dedicata**, il Gruppo Cremonini ha l'obiettivo di integrare la sostenibilità tra le diverse sub-holding: il fine è quello di rispettare i criteri richiesti dalla Direttiva di riferimento garantendo uniformità e integrazione tra le strategie di sostenibilità del Gruppo, senza però interferire con l'autonomia operativa delle controllate e dando valore al know-how sviluppato negli ambiti di competenza di ognuna.



La sostenibilità è un impegno condiviso, radicato da oltre vent'anni. I processi ESG sono integrati nei modelli decisionali di ogni sub-holding, verso una governance sempre più sinergica e allineata alla CSRD.

Etica e integrità aziendale

ESRS G1-1

G1-3

G1-4

Chef Express e le sue controllate si impegnano a dedicare un'attenzione particolare alla prevenzione della violazione delle norme regolate dal D.lgs. 231/01 sulla responsabilità amministrativa delle organizzazioni.

Per prevenire i reati previsti dal D. Lgs. 231/2001, è stato adottato un proprio **Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo**, che prevede la predisposizione di procedure e regole di comportamento finalizzate a prevenire la possibilità della commissione di tali reati. Il Modello è realizzato partendo da un'analisi di rischio di tutti i reati rilevanti per il D.Lgs. 231/2001 a cui la Società è esposta durante l'operatività delle proprie funzioni, definiti "reati presupposti".

Chef Express ha aggiornato il Modello Organizzativo per adempiere alle disposizioni del D.Lgs. nr. 24 del 10 marzo 2023, relativamente alle segnalazioni di violazioni (il "Whistleblowing") e, dal 15 luglio 2023, ha definito una procedura e un sistema di segnalazione che tutti i dipendenti e i destinatari della normativa possono utilizzare (anche tramite piattaforma informatica) come previsto dal D.Lgs. 24/2023 riportato in precedenza. La segnalazione sarà riportata alla Direzione Risorse Umane della società a cui il canale è affidato.



Nel corso del 2025 è stato effettuato un programma di formazione con oggetto l'approfondimento dei reati (presupposto della 231) che maggiormente potevano interessare la funzione Operation dell'azienda e, in particolar modo, è stato rivolto ai responsabili di area e ai direttori dei Punti Vendita.

La **formazione dei direttori** è stata effettuata in modalità telematica (con verifica finale dell'effettivo apprendimento), mentre per i capi area è stata dedicata una formazione in presenza presso la sede della società. Il programma prevedeva una formazione pratica e concreta che ha incluso l'analisi di case study particolarmente rilevanti, la maggior parte dei quali sono stati oggetto di azioni penali intraprese a seguito di eclatanti episodi di corruzione.

Chef Express ha programmato l'**aggiornamento del Modello 231 nel corso 2026**; con l'occasione sarà verificata altresì la coerenza del modello con l'assetto complessivo della società a seguito dell'incorporazione di Roadhouse.

La **formazione specifica dedicata** (e già erogata nel corso del 2025) verrà quindi riproposta nel 2026 a seguito dell'aggiornamento per garantire continuità, allineamento normativo e adeguata diffusione dei contenuti aggiornati presso i dipendenti dell'azienda.

Chef Express, sin dall'entrata in vigore della normativa, si è dotata di un proprio **Organismo di Vigilanza** (OdV), che, tra le altre, ha la responsabilità di verificare regolarmente l'idoneità del **Modello di Organizzazione Gestione e Controllo** adottato dalla Società e, qualora necessario, di apportare aggiornamenti. L'Organismo di Vigilanza è composto da tre componenti nominati dal C.d.A. dell'Organizzazione, ai quali sono affidati poteri autonomi di iniziativa e controllo e hanno il compito di prendere visione delle segnalazioni delle violazioni tramite una casella di posta elettronica dedicata, esclusivamente consultabile dall' OdV.

Ad oggi, non si sono verificati casi di esclusione dalle gare per la ristorazione in concessione per cause riconducibili alla violazione del D.Lgs. 231/2001.

Inoltre, per Chef Express e le sue Società controllate, nel corso dell'esercizio 2025 non sono pervenute segnalazioni per presunte violazioni ai Modelli di Organizzazione e Controllo.

Codice Etico

Parallelamente al Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, **Chef Express** ha predisposto un proprio Codice Etico che riporta i principi etici che devono ispirare le pratiche professionali e i comportamenti di tutti i dipendenti e i collaboratori. Il **Codice Etico**, come il **Modello 231**, sono resi disponibili sul sito internet di Chef Express.

Lo scopo del Codice Etico e la sua diffusione è quello di garantire un impegno sempre maggiore rispetto la trasparenza ed efficienza del **Sistema di Governance Aziendale**. Le norme presentate nel documento devono essere applicate nei rapporti interni ed esterni alle società che hanno il compito, tramite il **Codice Etico**, di condividere le norme di condotta e i principi di legalità, trasparenza e correttezza agli stakeholder e, in sede di assunzione, ai nuovi dipendenti.

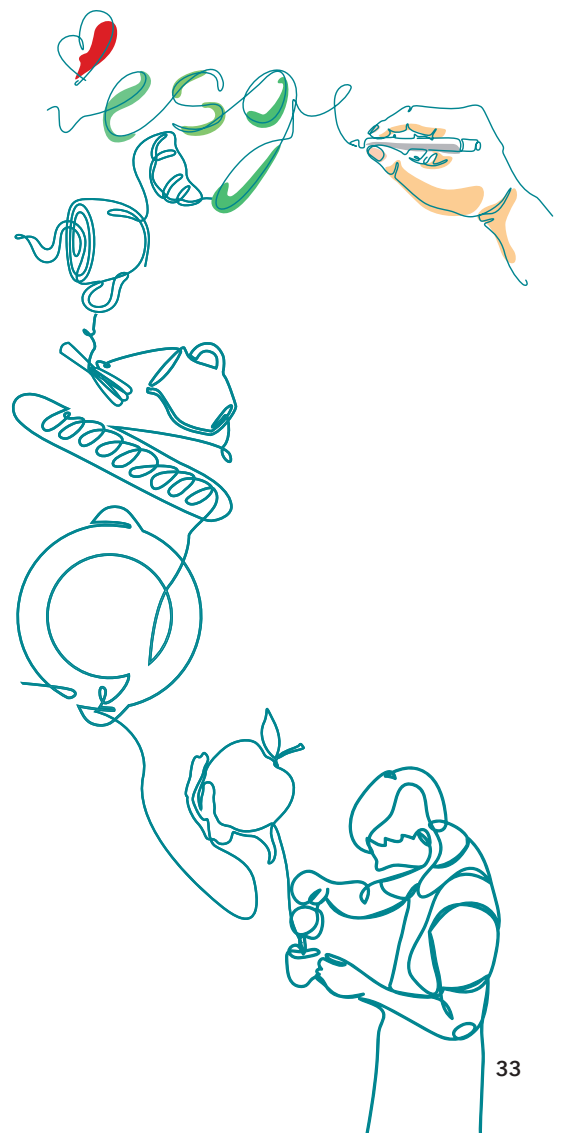
In ogni contratto commerciale viene inserita la “**Clausola 231**”, che impegna la controparte contrattuale a rispettare i principi espressi dal Codice Etico e dal Modello 231, a pena di risoluzione dell'accordo.

Per quanto riguarda **Momentum**, è prevista una **politica interna dedicata** alla corruzione e al pagamento di tangenti (in conformità con i requisiti normativi previsti dal Bribery Act 2010); una modalità adottata dall'azienda è quella finalizzata alla registrazione dei regali, per cui i dipendenti sono tenuti a dichiarare qualsiasi omaggio ricevuto da terzi nell'esercizio delle proprie attività, ed è durante la riunione annuale del Consiglio di Amministrazione che si presenta il registro dei regali al Direttore.

Infine, la società **Bagel** monitora regolarmente la compliance alle normative applicabili dal Regolatore ed elabora un **report annuale “Statement of directors' responsibilities”**.

Nel 2025 non sono stati accertati casi di corruzione attiva o passiva in Chef Express e nelle sue società controllate.

Il Codice Etico è la bussola del nostro essere responsabili. Promuove legalità, trasparenza e correttezza in ogni relazione, rafforzando il sistema di governance e prevenzione del Gruppo





CAPITOLO 2

La performance economica

GRI 201-1: Valore economico generato e distribuito
GRI 207-1: Approccio alla fiscalità





VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO DAL GRUPPO 2025

830 ML €

Valore economico complessivo direttamente generato da tutto il Gruppo

789,9 ML €

Quota del valore economico distribuito agli stakeholder

95,2%

Percentuale del valore economico generato distribuita agli stakeholder

FOCUS ITALIA NEL 2025

688,7 ML €

Valore economico generato dalle Società con sede in Italia

654,9 ML €

Valore economico distribuito dalle Società con sede in Italia

SVILUPPO DEL BUSINESS NEL 2025

58

Punti Vendita gestiti in 15 aeroporti italiani

15

Nuove aperture nei canali aeroportuale e ferroviario

7

Punti Vendita aggiudicati in gara nel corso dell'anno

1° Ristorante

Pret a Manger aperto in un contesto ferroviario in Italia, alla Stazione di Milano Centrale

1° Ristorante

Roadhouse Restaurant in Sardegna, a Sassari

3 aperture

Nuovi locali nella food hall della Stazione di Padova

Valore economico generato e distribuito

GRI 201-1

Per dare conto di come la ricchezza prodotta si distribuisca tra i soggetti che concorrono all'attività del Gruppo, anche in questa edizione viene riproposto l'indicatore GRI 201-1, relativo al **valore economico direttamente generato e distribuito**¹.

Il **valore economico generato** esprime la ricchezza complessivamente prodotta nell'esercizio e comprende i ricavi delle vendite e delle prestazioni, gli altri ricavi e proventi netti e i proventi di natura finanziaria. Il **valore economico distribuito** misura la quota di tale ricchezza trasferita alle diverse categorie di portatori di interesse. La differenza tra le due grandezze costituisce il valore

economico trattenuto, che resta all'interno dell'organizzazione e comprende, tra le altre componenti, gli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali e immateriali e gli accantonamenti.

Nel 2025 il valore economico generato da Chef Express e dalle sue controllate si attesta a 830,0 milioni di euro, sostanzialmente in linea con gli 824,6 milioni dell'esercizio precedente². Considerando il solo perimetro delle Società con sede in Italia, il valore si attesta a 688,7 milioni di euro, contro i 697,8 milioni del 2024.

L'indicatore di Gruppo è riferito a Chef Express S.p.A., che

Valore economico generato e distribuito dal Gruppo Chef Express (€)

	2025	2024	2023
Valore economico direttamente generato	829.985.203	824.560.443	787.780.360
Valore economico distribuito	789.890.452	781.268.369	745.208.553
Fornitori	515.483.669	516.479.279	499.537.799
Collaboratori	249.556.359	240.092.907	223.680.952
Finanziatori	18.819.155	23.349.955	18.534.838
Azionisti	0	0	0
Pubblica Amministrazione	5.844.610	1.205.482	3.258.138
Comunità	186.659	140.746	196.826
Valore economico trattenuto	40.094.752	43.292.073	42.571.807

Valore economico generato e distribuito nel triennio da Chef Express e Società controllate in Italia (€)

	2025	2024	2023
Valore economico direttamente generato	688.744.203	697.799.520	676.808.766
Valore economico distribuito	654.898.452	661.767.713	637.721.751
Fornitori	453.349.669	460.457.050	447.483.572
Collaboratori	181.336.359	177.474.936	168.622.752
Finanziatori	14.796.155	23.221.275	18.603.838
Azionisti	0	0	0
Pubblica Amministrazione	5.229.610	473.706	-5.294.712
Comunità	186.659	140.746	149.534
Valore economico trattenuto	33.845.752	36.031.807	21.253.396

¹ Gli Standard ESRS adottati come riferimento per la redazione del presente Bilancio richiedono la quantificazione degli effetti finanziari attuali e attesi associati a ciascun impatto, rischio e opportunità rilevante. Poiché tale quantificazione non è stata effettuata, si è scelto di riproporre l'indicatore GRI 201-1 quale misura della ricchezza generata e distribuita dalla Società e dalle sue controllate italiane ed estere.

² I criteri di riclassificazione adottati sono stati oggetto di revisione rispetto alle edizioni precedenti del Bilancio di Sostenibilità. In particolare, la voce relativa alla Pubblica Amministrazione comprende, oltre alle imposte correnti sul reddito e alle rettifiche riferite a esercizi precedenti, anche le imposte e tasse indirette rilevate tra gli oneri diversi di gestione. Per effetto di tali elementi, alcune voci non risultano direttamente comparabili con quelle pubblicate per gli esercizi precedenti. I valori sono espressi in euro e derivano, per le società estere, da importi rilevati in migliaia di euro. Gli scostamenti tra la somma delle singole voci e i totali di riga sono riconducibili ad arrotondamenti.

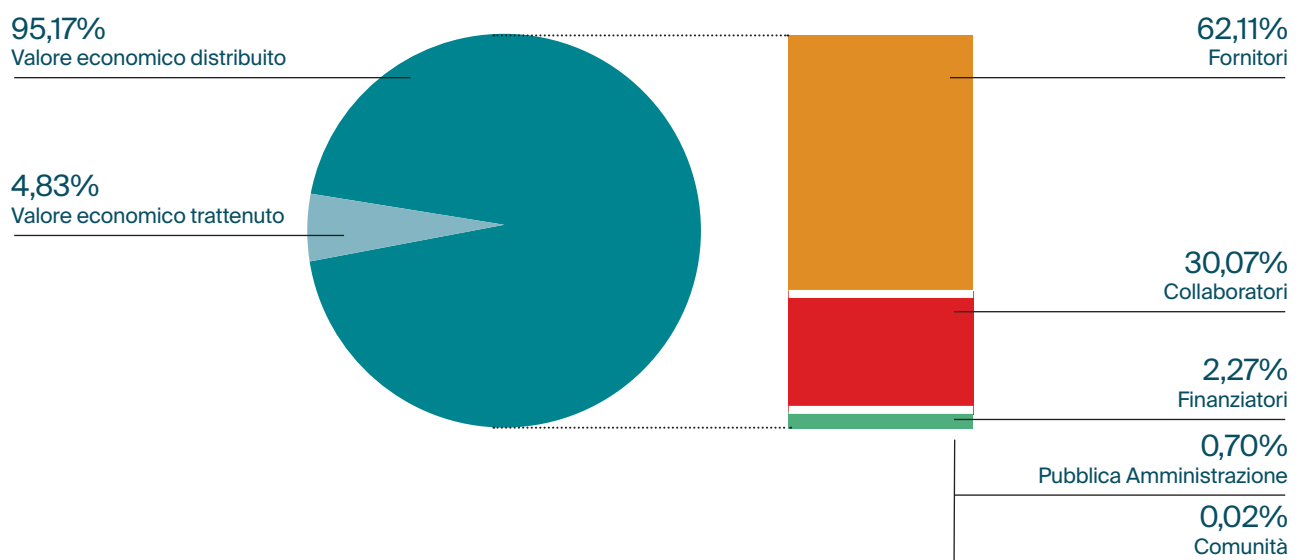
a seguito della fusione per incorporazione perfezionata nel 2025 comprende anche le attività della incorporata Roadhouse S.p.A. con effetto contabile dal 1° gennaio 2025 e alle società controllate Roadhouse Grill Roma S.r.l., Il Castello di Castelvetro S.r.l., Poke MXP S.r.l., Railrest S.A., Momentum Services Ltd., Chef Express UK Ltd. e le società del perimetro Bagel operanti nel Regno Unito.

Il **perimetro di Railrest S.A.** include le succursali operanti in Francia, Germania e Paesi Bassi. È esclusa dall'aggregazione la controllata Palermo Airport F&B S.c.a.r.l., in quanto società consortile i cui costi e ricavi sono integralmente ribaltati alle società consorziate. Il conto economico di Chef Express S.p.A. ne recepisce pertanto già la quota di competenza.

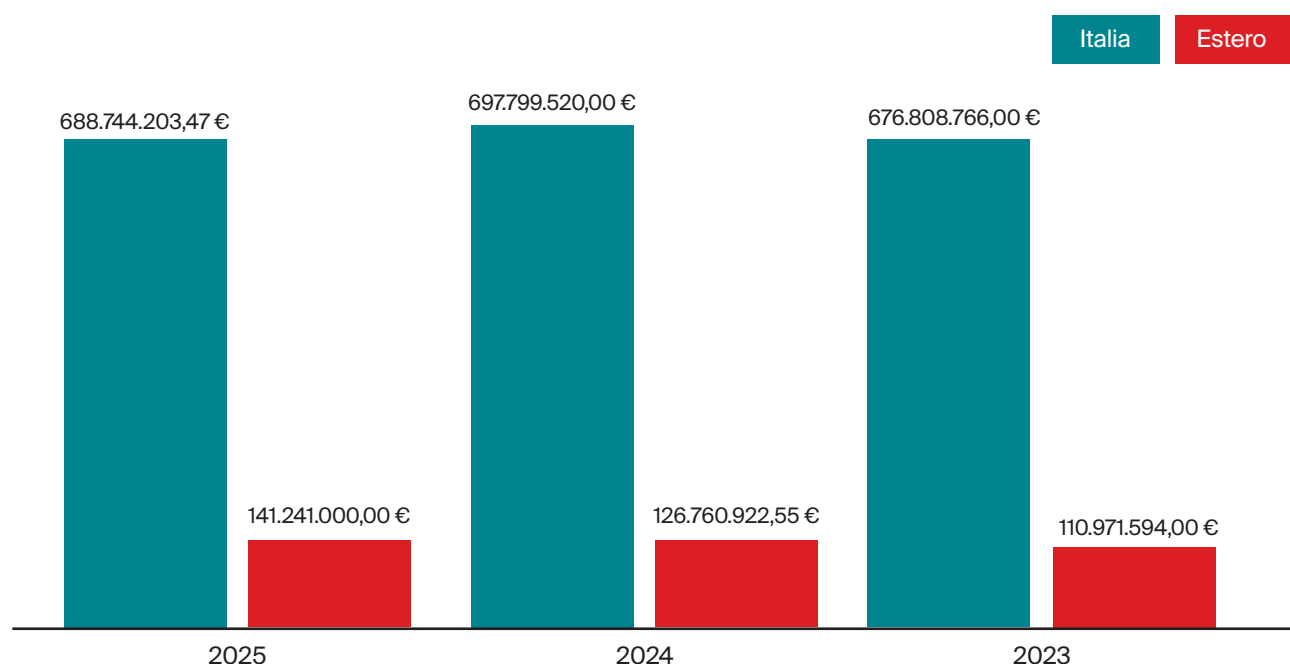
Di questa ricchezza, **789,9 milioni di euro** sono stati distribuiti agli **stakeholder**, una quota pari al **95,2%** del valore generato, in crescita rispetto al 94,7% dell'esercizio precedente. La destinazione più rilevante riguarda i **fornitori**, ai quali è stato corrisposto il 62,1% del valore generato a fronte dell'acquisto di beni e servizi, seguiti dai **collaboratori**, che ne hanno ricevuto il 30,1% sotto forma di costo del lavoro. Ai **finanziatori** è stato destinato il 2,3% per interessi e oneri finanziari e alla **Pubblica Amministrazione** lo 0,7% per imposte sul reddito e oneri tributari, mentre lo 0,02% è stato devoluto a favore della **comunità e del territorio** attraverso erogazioni liberali e sponsorizzazioni di carattere sociale.

Il **valore economico trattenuto** si attesta a 40,1 milioni di euro, pari al 4,8% del valore generato.

Valore economico direttamente generato e distribuito 2025



Valore economico generato nel triennio



Approccio alla fiscalità

GRI 207-1

Nel corso del 2025 Chef Express ha proseguito nell'adozione di un approccio alla fiscalità fondato sulla conformità normativa, sulla trasparenza e sulla gestione responsabile del rischio fiscale, in coerenza con i principi di condotta del Gruppo Cremonini, di cui la Società fa parte.

Le **linee guida** in materia sono definite dal Consiglio di Amministrazione, in sintonia con l'indirizzo della controllante Cremonini S.p.A. e si traducono operativamente in policy dedicate, in adeguate strutture organizzative e in strumenti di comunicazione interni, volti a garantire un approccio coerente in tutte le realtà coinvolte.

Tali linee guida sono recepite dagli organi di governo delle singole società, che ne assicurano l'attuazione nei rispettivi ambiti promuovendone attivamente i valori e i principi ispiratori.

Sul piano dei contenuti, la **strategia fiscale** si fonda sulla piena osservanza della normativa tributaria applicabile, sul corretto e puntuale assolvimento degli obblighi dichiarativi e di versamento e sulla prevenzione e mitigazione dei rischi fiscali, intesi come il rischio di violazioni normative o di utilizzo improprio dei principi e delle finalità del sistema tributario.

La **semplificazione degli assetti societari** e dei processi organizzativi concorre a questo obiettivo, inserendo l'approccio fiscale nel più ampio sistema di governance aziendale.

Chef Express opera nel rispetto dei principi di onestà e integrità nella gestione delle questioni fiscali, riconoscendo nel gettito tributario una leva fondamentale per lo sviluppo economico e sociale dei Paesi in cui è presente.

A questo indirizzo si lega un insieme di valori che la Società considera irrinunciabili. In linea con la propria strategia di sostenibilità, Chef Express opera nel rispetto dei principi di onestà e integrità nella gestione delle questioni fiscali, riconoscendo nel gettito tributario una leva fondamentale per lo sviluppo economico e sociale dei Paesi in cui è presente.

In questa prospettiva, le imposte rappresentano il contributo che l'impresa riconosce alle comunità e ai territori in cui opera, gestito nel rispetto del principio di legalità e la gestione responsabile della fiscalità è parte integrante della dimensione Governance della sostenibilità, in quanto concorre alla stabilità finanziaria e alla continuità aziendale, al corretto contributo alle finanze pubbliche e al sostegno della capacità di investimento nel medio e lungo periodo.

La fiscalità di Chef Express S.p.A.

A seguito della fusione per incorporazione di Roadhouse S.p.A. in Chef Express S.p.A., efficace ai fini fiscali dal 1° gennaio 2025, la Società ha completato un processo di razionalizzazione e unificazione del proprio assetto fiscale, con effetti positivi sul piano della governance e del controllo. L'operazione ha consentito di concentrare la soggettività fiscale in un unico perimetro e di eliminare le complessità derivanti dai rapporti infragruppo di natura fiscale.

Realizzata per finalità organizzative, essa non ha comportato modifiche sostanziali nella strategia, che si è mantenuta coerente con quella degli esercizi precedenti.

Chef Express S.p.A. opera prevalentemente in Italia, dove assolve integralmente i propri obblighi fiscali nell'ambito della giurisdizione nazionale, curando direttamente la gestione fiscale, alla quale ha ricondotto le attività in precedenza riferite a Roadhouse.



Parola di Chef Express...

Nel tuo ruolo, cosa significa concretamente lavorare con attenzione e responsabilità?

Si traduce in una gestione rigorosa dei contenuti e delle informazioni, prima della loro diffusione sui diversi canali con un allineamento costante tra posizionamento, azioni aziendali e comunicazione. Significa anche presidiare in modo proattivo la reputazione aziendale, monitorando il contesto, prevenendo potenziali criticità. Da dieci anni la comunicazione per me è lo strumento di fiducia e di accountability, capace di supportare obiettivi sostenibili nel tempo.

A. Tedde - Head of Corporate Communication, PR e SMM

Nel corso del 2025 non sono state adottate strutture o strumenti riconducibili a pratiche di pianificazione fiscale aggressiva, né si è fatto ricorso a giurisdizioni non cooperative. Le operazioni con le altre società del Gruppo sono regolate a condizioni di mercato e, ricorrendone i requisiti, le società italiane aderiscono al regime del consolidato fiscale nazionale facente capo alla controllante Cremonini S.p.A..

La fiscalità delle società estere

Le società estere del Gruppo gestiscono i propri adempimenti fiscali nel rispetto delle legislazioni dei rispettivi Paesi, avvalendosi in ciascuna giurisdizione del supporto di consulenti fiscali locali specializzati, ai quali è affidata la corretta determinazione delle imposte, la predisposizione dei relativi calcoli e l'invio delle dichiarazioni alle amministrazioni finanziarie competenti.

Le società del **Gruppo Bagel Factory** determinano le imposte dovute applicando gli istituti previsti dall'ordinamento britannico, tra cui la compensazione delle perdite di esercizio con i risultati positivi del periodo, nei limiti consentiti dalla normativa locale, con il supporto di un primario studio di consulenza esterno per i calcoli d'imposta e la trasmissione delle dichiarazioni.

Momentum Services, Lounge Services e Railrest provvedono alla corretta e tempestiva determinazione e al versamento delle imposte nei Paesi in cui operano, sempre con l'assistenza di esperti fiscali locali. In alcune di queste società la strategia fiscale non è oggetto di un'approvazione formale e autonoma da parte dell'organo amministrativo, ma è ricompresa nell'approvazione del bilancio nel suo complesso.

I bilanci delle società estere, comprensivi delle informazioni in materia di imposte, sono sottoposti ogni anno alla certificazione di società di revisione indipendenti.

Trasparenza e presidio

Il **modello di governance fiscale** adottato favorisce la trasparenza informativa nei confronti delle autorità fiscali, la coerenza tra risultati economici, basi imponibili e imposizione dovuta e una gestione preventiva dei rischi, orientata alla compliance più che al contenzioso. In coerenza con questo orientamento, Chef Express assicura trasparenza e correttezza nei rapporti con le autorità fiscali, anche nell'ambito delle verifiche e degli accertamenti che possano interessare le società del Gruppo, improntando il confronto a uno spirito di piena collaborazione.

La Società considera inoltre l'**adempimento fiscale** un **elemento centrale** di una gestione aziendale etica e responsabile: eventuali violazioni in ambito fiscale possono essere segnalate attraverso i canali interni attivi nell'organizzazione e il **Codice Etico del Gruppo** costituisce il riferimento primario per la condotta aziendale, a presidio dei principi etici e del rispetto delle leggi, dei regolamenti e dei provvedimenti delle autorità competenti in materia fiscale e tributaria.

Sviluppo del business

Il settore della ristorazione ha attraversato nel 2025 un contesto macroeconomico complesso, condizionato da pressioni inflattive sui costi operativi e da una generale contrazione della domanda. I ricavi si sono mantenuti sostanzialmente stabili rispetto al 2024, mentre il margine operativo lordo ha risentito dell'incremento dei costi per ammortamenti e degli elevati oneri finanziari.

La **strategia del Gruppo Chef Express**, per rafforzare la propria redditività nei prossimi esercizi, si sviluppa attraverso il continuo monitoraggio dei costi operativi e i benefici attesi dal processo di riorganizzazione societaria che, dopo l'incorporazione della controllata C&P S.r.l. avvenuta nel 2024, si è completato nel 2025 con la fusione per incorporazione della controllata Roadhouse S.p.A. in Chef Express S.p.A., formalizzata il 15 maggio 2025 con effetti giuridici dal 1° giugno ed effetti contabili e fiscali retroattivi al 1° gennaio 2025.

Il Gruppo guarda ai prossimi esercizi con l'obiettivo di un progressivo miglioramento delle performance economico-finanziarie, in virtù delle azioni di efficientamento gestionale già intraprese, del rafforzamento delle politiche di controllo dei costi e dei benefici attesi dal completamento della riorganizzazione societaria.

L'**attività di sviluppo del business** si coniuga in maniera differente nelle diverse Società e brand del Gruppo: **Chef Express, Bagel Factory** e le società on board train (**Railrest e Momentum Services**), attive nel campo della ristorazione in concessione, sviluppano il proprio business attraverso la **partecipazione a gare in concessione**, nei rispettivi canali di riferimento (autostradale, aeroportuale e ferroviario).

Il **marchio Roadhouse**, operativo nel settore della ristorazione commerciale, **persegue** invece lo sviluppo attraverso **l'apertura di nuovi locali** su terreni di proprietà o in locazione.

Per la **partecipazione a gare e appalti**, Chef Express segue un **processo strutturato**, pensato per assicurare piena conformità ai requisiti richiesti e per aumentare le probabilità di aggiudicazione. Il processo coinvolge in modo integrato diverse funzioni aziendali e poggia su tre pilastri principali:

1. **Integrità e trasparenza:** i bandi impongono requisiti rigorosi su anticorruzione, contrasto alle pratiche anticoncorrenziali e prevenzione delle infiltrazioni mafiose.
L'azienda assicura piena compliance su questi fronti, anche attraverso la propria struttura organizzativa interna e la documentazione a presidio del profilo etico e reputazionale.

Il Gruppo guarda ai prossimi esercizi con l'obiettivo di un progressivo miglioramento delle performance economiche e finanziarie, in virtù delle azioni di efficientamento gestionale già intraprese, del rafforzamento delle politiche di controllo dei costi e dei benefici attesi dal completamento della riorganizzazione societaria.



2. **Requisiti sociali e occupazionali:** la maggior parte dei bandi richiede il mantenimento dei livelli occupazionali del personale impiegato nei siti oggetto di gara per almeno 18 mesi dall'aggiudicazione. I contenuti delle offerte relativi alle risorse umane sono definiti congiuntamente da Direzione Risorse Umane e Direzione Operations, in linea con la normativa vigente e le buone pratiche di gestione del personale.
3. **Criteri ambientali e di sostenibilità:** la maggior parte delle procedure di gara richiede di illustrare le iniziative previste per ridurre l'impatto ambientale dell'attività, con particolare riguardo alla riduzione o eliminazione della plastica, alla riduzione e circolarità dei rifiuti e all'efficientamento dei consumi energetici. L'offerta di gara viene predisposta in collaborazione con la Direzione Tecnica e l'Energy Manager, per delineare le azioni di efficientamento applicabili in base alle caratteristiche del sito oggetto di gara, così da rispondere pienamente ai requisiti di riduzione dei consumi e dell'impatto ambientale complessivo.

Al termine della procedura, in sede di seduta pubblica, l'Ente Concedente rende noti i punteggi assegnati ai singoli criteri di valutazione. Questi esiti rappresentano uno strumento importante per il miglioramento continuo: sono utilizzati per valutare la qualità complessiva dell'offerta e vengono analizzati annualmente a consuntivo, mettendo in relazione il tasso di aggiudicazione con budget e risultati storici, con l'obiettivo di rafforzare progressivamente la competitività del Gruppo nelle gare future.

Chef Express

Nel corso del 2025, Chef Express ha proseguito il consolidamento della propria presenza nei principali snodi del trasporto nazionale, con nuove aperture nei canali aeroportuale e ferroviario.

Nel **segmento aeroportuale**, sono stati aperti nuovi locali a marchio **"Genuino"** e **"Juice Bar"** presso l'**Aeroporto di Fiumicino**, cui si è aggiunto successivamente un locale **"Panella"**. All'**Aeroporto di Cagliari** è stato inaugurato il primo Punto Vendita a marchio **"Perfetta"**, nuovo concept di pizza al taglio. All'**Aeroporto di Trieste** è stato aperto l'undicesimo locale **"Alice Pizza"** gestito dalla Società, mentre un nuovo locale ha aperto all'**Aeroporto di Bergamo Orio al Serio**. Al Terminal A dell'**Aeroporto di Catania** sono stati aperti due nuovi Punti Vendita, **"Distrada"** e **"Zagarà"**.

Con queste aperture, Chef Express raggiunge un totale di 58 Punti Vendita in 15 aeroporti italiani, numero di scali invariato rispetto al 2024.

58 PUNTI VENDITA IN 15 AEROPORTI ITALIANI

Nel corso dell'anno, Chef Express si è aggiudicata ulteriori gare strategiche:

- **una pasticceria "Sessa"** e un locale **"Chalet Ciro"** presso l'Aeroporto di Napoli Capodichino;
- **un Punto Vendita "La Piadineria"** nell'area air-side Schengen del Terminal 1 di Malpensa, il primo in brand licensing tra le due aziende;
- **due bar-caffetteria "Pret a Manger"** presso la Stazione di Bologna Centrale AV e l'Aeroporto di Bologna.

A seguito di gara indetta da Aeroporti di Roma S.p.A., si è inoltre aggiudicata due ulteriori Punti Vendita **"Pret a Manger"** agli arrivi del **Terminal 3 di Fiumicino**, già di precedente gestione con il format **"Semplicemente Roma"**.

Per quanto riguarda il canale ferroviario, è stata inaugurata la **nuova food hall della Stazione di Padova**, con tre nuovi locali a marchio **"Italico"**, **"McDonald's"** e **"Alice Pizza"**. Sono stati inoltre aperti **due** ulteriori **locali "Italico" e "Alice Pizza"** presso la **Stazione di Genova Brignole**. Il rinnovo contrattuale del mezzanino della **Stazione di Milano Centrale**, firmato a inizio 2025, ha visto il completamento dei tre Punti Vendita previsti: il locale **"Wagamama"**, già inaugurato a fine 2024, e un ristorante **"Roadhouse Meastery"** e un Punto Vendita **"Pret a Manger"**, quest'ultimo il primo aperto con questo marchio in un contesto ferroviario in Italia, entrambi inaugurati nel corso del 2025.

Sono state inoltre sottoscritte diverse proroghe per la gestione di altri Punti Vendita, tra cui quelli del Terminal 3 di Fiumicino con insegna **"Semplicemente Roma"**, alcune Aree di Servizio, il **locale "Moka" della Stazione di Torino** Porta Susa e il **punto ristoro del Policlinico di Modena**, oltre a un addendum quadriennale con SACBO S.p.A. per due Punti Vendita all'Aeroporto di Orio al Serio e un addendum quinquennale con Aeroporti di Puglia S.p.A. per l'Aeroporto di Bari.

A dicembre è stata inoltre sottoscritta una proroga pluriennale con **Grandi Stazioni Retail S.p.A.** per due Punti Vendita alla Stazione di Roma Termini, destinati alla conversione nei format **"Pret a Manger"** e **"Panella"**.

Nel corso del 2025 **Roadhouse Restaurant** ha aperto il proprio primo ristorante in Sardegna, a Sassari, come anticipato nello scorso esercizio, affiancato da un Punto Vendita **"Billy Tacos"**. È stato inoltre inaugurato il terzo **"Roadhouse Meastery"** e un ulteriore **"Billy Tacos"** presso il Castel Guelfo The Style Outlets (BO).

Le Società estere

Bagel Factory

Lo sviluppo del business rappresenta un pilastro strategico per sostenere i piani di crescita dell'organizzazione. Nel 2025 il piano di espansione non ha previsto nuove aperture: il numero di Punti Vendita attivi si conferma a 36, invariato rispetto al 2024.

L'obiettivo di raggiungere 40 Punti Vendita entro la fine del 2025, indicato nello scorso esercizio, non è stato conseguito; la Società conferma, tuttavia, l'intenzione di proseguire il piano di espansione nei prossimi esercizi.

Momentum Services

La gestione delle performance economiche è guidata dalla definizione di obiettivi di budget, predisposti dal top management e sottoposti all'approvazione del Consiglio di Amministrazione. All'interno di tale documento vengono delineati i livelli attesi di spesa, investimento e profittabilità per l'esercizio successivo.

Con cadenza mensile, si svolgono riunioni tra il management e i rappresentanti del Consiglio di Amministrazione, finalizzate all'analisi dell'andamento economico e alla valutazione di eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati.

Railrest

Lo sviluppo del business nei servizi di ristorazione a bordo treno rappresenta una leva fondamentale per garantire la soddisfazione del Cliente, generare ricavi, ampliare la presenza sul mercato e rafforzare

il vantaggio competitivo. Nel 2025 l'Azienda ha proseguito i progetti avviati negli scorsi esercizi, volti al potenziamento dell'offerta, alla formazione del personale e alla trasformazione digitale dei servizi.





CAPITOLO 3

Persone. Il Capitale che muove il Gruppo

- S1 - Forza lavoro propria
- S1-1 - Politiche relative alla forza lavoro propria
- S1-2 - Coinvolgimento dei lavoratori propri e dei rappresentanti dei lavoratori in merito agli impatti
- S1-3 - Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai lavoratori propri di sollevare preoccupazioni
- S1-4 - Interventi sugli impatti rilevanti per la forza lavoro propria e approcci per la gestione dei rischi rilevanti e il perseguimento di opportunità rilevanti in relazione alla forza lavoro propria; nonché efficacia di tali azioni
- S1-6 - Caratteristiche dei dipendenti dell'impresa
- S1-7 - Caratteristiche dei lavoratori non dipendenti nella forza lavoro propria
- S1-8 - Copertura della contrattazione collettiva e dialogo sociale
- S1-9 - Metriche della diversità
- S1-10 - Salari adeguati
- S1-13 - Formazione e sviluppo delle competenze
- S1-14 - Salute e sicurezza dei lavoratori propri
- S1-15 - Equilibrio tra vita professionale e vita privata
- S1-16 - Metriche retributive (divario retributivo e retribuzione totale)
- S1-17 - Incidenti; denunce e impatti gravi in materia di diritti umani



Bagel
FACTORY



Bagel
FACTORY

CHEF EXPRESS (INCLUSO ROADHOUSE)

8.538

Totale dipendenti nel 2025

94%

Dipendenti con contratto a tempo indeterminato

63%

Dipendenti donne

59%

Tasso di turnover (-4,8 p.p. vs 64% nel 2024)

448.355

Ore di formazione erogate a livello Gruppo nel 2025

3.328

Contributi raccolti dal sistema di feedback continuativo su TaSCHub

SISTEMI DI GESTIONE

UNI EN ISO 45001:2023 (Salute & Sicurezza) e SA8000 (Responsabilità Sociale)

6

Locali pilota per l'avvio della piattaforma Next, con circa 300 dipendenti e 30 collaboratori di sede

CERTIFICAZIONE UNI/PDR 125:2022

Sulla parità di genere, estesa all'intero perimetro inclusa Roadhouse

CERTIFICAZIONE TOP EMPLOYER

Confermata da Roadhouse nel 2025

BAGEL FACTORY

2 settimane

La durata minima della formazione in loco per i nuovi inserimenti

Sponsor Licence

Ottenuta dal governo britannico, per trattenere talenti internazionali

MOMENTUM

1 label GEEIS

Sulla parità di genere, ottenuto nel 2024

3 newsletter

Segmentate per popolazione aziendale, oltre agli aggiornamenti trimestrali del Direttore Generale

RAILREST

3 lingue

Formazione linguistica volontaria offerta

100%

Contratti collettivi della propria forza lavoro europea

Persone: Impatti, rischi e opportunità per Chef Express

ESRS 2 SBM 3

Nel settore della ristorazione, le persone sono il fattore che determina la qualità dell'esperienza offerta al Cliente, giorno dopo giorno, in ogni punto di contatto. Chef Express lo sa bene, e per questo considera la gestione del capitale umano una delle priorità strategiche del Gruppo.

Il contesto in cui opera il Gruppo non è però privo di criticità: l'elevata rotazione del personale, un tratto strutturale del settore, genera costi diretti, legati a selezione, inserimento e formazione, e costi indiretti meno visibili ma altrettanto rilevanti, come la perdita di competenze acquisite e i riflessi sulla continuità e sulla qualità del servizio. A ciò si aggiunge la difficoltà di attrarre risorse in un mercato del lavoro sempre più competitivo, che non risparmia nemmeno il principale operatore nazionale della ristorazione collettiva e commerciale.

Se non presidiato con continuità, il livello di aggiornamento delle competenze tecniche e trasversali rischia di indebolire la capacità del Gruppo di trattenere i talenti e di mantenere standard elevati di performance organizzativa, con possibili riflessi anche sulla reputazione aziendale. Di fronte a queste sfide, Chef Express agisce su più fronti in modo strutturato, considerando la stabilità occupazionale, il coinvolgimento dei dipendenti, l'equilibrio tra vita professionale e privata, la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro, la parità retributiva di genere, la prevenzione delle molestie e lo sviluppo continuo delle competenze non come obblighi da assolvere, ma come leve concrete per costruire un ambiente di lavoro più solido, capace di generare valore per le persone, per l'organizzazione e per tutti gli interlocutori che gravitano ogni giorno attorno al Gruppo.

Politiche, azioni, obiettivi e risultati in materia di risorse umane

ESRS	Contenuto rendicontato
S1 - MDR-P Politiche	Codice Etico (Chef Express e Roadhouse); Politica per le pari opportunità (Chef Express, Momentum); Politica per la Qualità, Sicurezza Alimentare, Ambiente, Energia, riduzione degli Sprechi e Responsabilità Sociale.
S1 - MDR-A Azioni	Percorsi di formazione strutturati e calibrati sulle esigenze delle diverse popolazioni aziendali; Go-live di TaSCHub, piattaforma per la gestione del sistema incentivante e del feedback continuo, con 3.328 contributi raccolti nel corso dell'anno. Estensione del modello TaSC a Roadhouse. Avvio del progetto per un nuovo portale della formazione. Progetto "Back2Work" in collaborazione con Randstad per il reinserimento lavorativo di persone detenute. Career Day su tutto il territorio nazionale, inclusi eventi dedicati a persone con disabilità. Sistema MBO per tutta la popolazione manageriale operativa, con erogazione semestrale in ottica di welfare aggiuntivo. Contratto integrativo con borse di studio per collaboratori delle aree Travel e Concessioni e per i figli dei dipendenti.
S1 - MDR-T Monitoraggio	Standard Internazionale SA8000. Certificazione UNI/PdR 125:2022 per il Sistema di Gestione per la Parità di Genere, estesa all'intero perimetro inclusa Roadhouse. GEEIS (Gender Equality Diversity European & International Standard) per Momentum. Piattaforma Next per l'engagement dei dipendenti
S1 - MDRT Risultati	Conseguimento della certificazione UNI/PdR 125:2022 sulla parità di genere, estesa a tutto il perimetro aziendale inclusa Roadhouse. Conferma della certificazione Top Employer per Roadhouse nel 2025.

Le politiche di gestione delle risorse umane del gruppo Chef Express

S1-1

La gestione delle persone in Chef Express si articola attorno a quattro ambiti prioritari, che orientano in modo coerente e strutturato l'approccio del Gruppo verso i propri dipendenti:

- **il coinvolgimento**, volto a rendere visibili le iniziative aziendali, rafforzare il senso di appartenenza e favorire la permanenza dei talenti;
- **la diversità e l'inclusione**, intesa come orientamento concreto nella costruzione di ambienti di lavoro in cui le differenze individuali siano riconosciute e valorizzate, riducendo i divari tra le diverse categorie di popolazione aziendale;
- **lo sviluppo e la performance**, attraverso percorsi di crescita professionale personalizzati, fondati sulle competenze e sul potenziale di ciascuno;
- **il welfare e il benessere**, con un'attenzione crescente alla flessibilità lavorativa e all'equilibrio tra sfera professionale e vita privata.

Questi principi trovano il proprio ancoraggio formale nel **Codice Etico di Chef Express**, che raccoglie la dichiarazione dei valori aziendali e definisce diritti, doveri e responsabilità nei confronti di chiunque collabori con la Società o ne utilizzi i servizi. La **gestione del personale** è improntata a trasparenza, equità e rispetto: i **processi di selezione** si fondano sulla coerenza tra il profilo del candidato e le esigenze organizzative, valorizzando merito, competenze e potenziale, senza spazio per favoritismi o discriminazioni. Gli stessi criteri guidano i **percorsi di crescita, le politiche retributive e i sistemi di incentivazione**. Attraverso la Direzione Risorse Umane, Chef Express tutela la dignità delle persone, prevenen-

do ogni forma di discriminazione, abuso o disuguaglianza, e valutando incarichi, promozioni e trasferimenti esclusivamente sulla base di risultati e competenze.

Un riconoscimento concreto dell'impegno in materia di parità e inclusione è arrivato con il conseguimento della **certificazione UNI/PdR 125, estesa nel 2025 all'intero perimetro Roadhouse**.

Chef Express rifiuta ogni forma di sfruttamento lavorativo, compreso quello minorile o forzato, e si impegna a non collaborare con soggetti coinvolti in pratiche scorrette di reclutamento; principi equivalenti sono recepiti nelle politiche o nelle prassi consolidate delle altre società del Gruppo. Fin dall'assunzione, i dipendenti ricevono informazioni chiare su mansioni, condizioni contrattuali, retribuzione e misure di sicurezza, per una scelta lavorativa consapevole.

Le Società estere

In linea con i principi di Chef Express, le Società estere pongono **particolare attenzione alla valorizzazione delle persone** e alla loro crescita professionale, promuovendo ambienti inclusivi, attenti ai talenti e ai bisogni individuali. L'ascolto, il rispetto e lo sviluppo delle competenze costituiscono i pilastri del loro approccio alla gestione del personale, con l'obiettivo di creare contesti lavorativi che favoriscano benessere, motivazione e piena espressione del potenziale di ciascuno.

Bagel Factory, pur non disponendo di una politica formalizzata per la gestione delle risorse umane, ha adottato una **Politica specifica per le pari opportunità** e prevede l'introduzione di una **Politica in materia di Salute & Sicurezza**. **Railrest e Momentum** non hanno definito politiche formali, ma operano secondo prassi consolidate che abbracciano tutte le sfere della vita lavorativa.





Bagel Factory

Bagel Factory dispone di un **sistema strutturato di politiche** che copre l'intero ciclo di vita lavorativo: selezione e assunzione, formazione e sviluppo, parità, diversità e inclusione, salute e sicurezza, relazioni con i dipendenti e sistemi retributivi. Le politiche si applicano a tutta la forza lavoro nel **Regno Unito**, con previsioni specifiche per gruppi che richiedono tutele aggiuntive, persone con caratteristiche protette o dipendenti in ruoli operativi ad alto rischio. Le **politiche di D&I** coprono esplicitamente tutte le caratteristiche protette previste dalla normativa europea e nazionale: origine razziale ed etnica, sesso, orientamento sessuale, identità di genere, disabilità, età, religione, opinioni politiche, origine nazionale e sociale e sono supportate da **formazione obbligatoria, procedure di grievance e monitoraggio** della composizione della forza lavoro.

Sul fronte **dell'inclusione attiva**, Bagel Factory adotta pratiche di reclutamento mirate a raggiungere candidati di diversa provenienza, prevede adeguamenti ragionevoli per i dipendenti con disabilità e promuove opportunità di sviluppo professionale per i gruppi sotto-rappresentati. Le **politiche antidiscriminazione** sono attuate attraverso processi strutturati che coprono prevenzione, mitigazione e risposta: selezione basata sul merito, formazione obbligatoria su D&I per dipendenti e manager, canali di segnalazione confidenziali, procedure disciplinari e azioni correttive in caso di violazioni accertate.

Bagel Factory ha, inoltre, adottato **politiche esplicite contro la tratta di esseri umani, il lavoro forzato e il lavoro minorile**, supportate da controlli in fase di assunzione e da canali di segnalazione dedicati. Dispone anche di una politica e di un sistema di gestione per la prevenzione degli infortuni sul lavoro, che include valutazioni dei rischi, procedure di segnalazione e indagine degli incidenti e formazione periodica.

L'engagement dei dipendenti avviene attraverso **survey periodiche, colloqui di sviluppo, riunioni di team e piattaforme di comunicazione interna**. Bagel Factory si avvale anche di meccanismi di terzi per segnalazioni confidenziali, con politiche esplicite a protezione di chi segnala da eventuali ritorsioni.

Railrest

Railrest opera attraverso prassi consolidate definite in accordo con le rappresentanze sindacali, con un **piano annuale** che copre analisi dei rischi, rinnovo delle

attrezzature e sicurezza nei luoghi di lavoro e una **pianificazione quinquennale** per gli interventi strutturali. Il **documento unico di valutazione dei rischi** (DUR) elenca i rischi per ciascuna posizione e le istruzioni per prevenire gli incidenti. È presente un Responsabile della Prevenzione dedicato, con procedure di segnalazione degli incidenti comunicate mensilmente alle rappresentanze sindacali.

Sul piano dei **diritti e delle relazioni di lavoro**, il regolamento interno, definito in accordo con i sindacati, disciplina diritti e obblighi di tutti i dipendenti e le condizioni di lavoro concordate bilateralmente. Railrest ha elaborato con i rappresentanti dei lavoratori un insieme di **regole per sensibilizzare il personale** sui rischi di discriminazione (etnica, religiosa, di genere) e ha istituito una **procedura di reclamo** per i casi di comportamento inappropriato, con previsione di sanzioni.

Le **politiche contro le molestie** e per la non discriminazione sono **parte integrante del regolamento interno** e vengono distribuite a tutto il personale, inclusi i nuovi assunti. Le politiche su pari opportunità, diversità e inclusione sono in corso di definizione. Non esiste una politica formale sui diritti umani, ma il **meccanismo di controllo sociale interno** tramite forza lavoro e rappresentanti sindacali assolve a questa funzione.

Momentum

Momentum gestisce i rischi attraverso un **documento di valutazione aggiornato in continuo** e presentato almeno due volte l'anno alle rappresentanze elette, con revisioni attivate ogni volta che una procedura viene modificata, viene introdotta una nuova attrezzatura o avviata una nuova attività.

Le **segnalazioni** di infortuni, quasi-infortuni e aggressioni avvengono tramite **moduli informatizzati** accessibili a tutti i dipendenti.

Sul fronte della **diversità e dell'inclusione**, Momentum ha ottenuto nel 2024 il **label GEEIS** e opera in **Francia** nell'ambito di un **accordo sull'uguaglianza di genere e sulla qualità della vita al lavoro** rinnovato con le parti sociali a tempo indeterminato. In **Gran Bretagna** è in vigore una **politica di diversità e uguaglianza** e il **Common Employee Handbook** formalizza gli elementi D&I. Nei **Paesi Bassi** non esistono differenze salariali tra uomini e donne in conformità ai contratti collettivi. Tutta la forza lavoro ha ricevuto **formazione su programmi etici**, inclusi moduli su diversità, inclusione e riconoscimento delle disabilità invisibili. La **gestione dei conflitti** è parte integrante dei percorsi formativi per chi è a contatto con la clientela.

Persone: forza lavoro e organizzazione

S1-6

S1-7

S1-8

S1-9

S1-10

S1-15

S1-16

La **qualità del servizio** di Chef Express si misura ogni giorno sulla risorsa più preziosa, le persone: chi accoglie, prepara, serve. Per questo la gestione della forza lavoro si estende a un sistema di impegni verificabili, formalizzati nello **Standard SA8000**, che copre le condizioni di lavoro, la libertà sindacale, la retribuzione equa e il rifiuto di qualsiasi forma di sfruttamento. In questo quadro, l'Azienda si impegna a rispettare i principi contenuti negli strumenti internazionali richiamati dallo **Standard, dalle Convenzioni dell'ILO** alle Dichiarazioni delle Nazioni Unite, garantendo condizioni di lavoro sicure, pari opportunità per tutte le persone e pratiche disciplinari rispettose della dignità individuale.

Selezionare le persone per quello che sanno fare e per quello che possono diventare, garantire che ruolo e merito guidino le scelte retributive, costruire percorsi di crescita accessibili a tutti: sono i principi che orientano

la gestione della diversità in tutte le società del Gruppo, con un'attenzione particolare all'empowerment femminile e alla conciliazione tra vita professionale e familiare. Nei ruoli di alta dirigenza le donne rappresentano il 25% del totale (6 su 24), in leggero calo rispetto al 26,7% dell'anno precedente.

Un dato che la Società legge senza filtri: risente di dinamiche storiche di settore, ma la seconda linea manageriale mostra una presenza femminile più equilibrata, indicando una progressione già in corso. Il congedo familiare è uno degli strumenti attraverso cui questa sfida può essere affrontata concretamente: tutti i dipendenti del Gruppo ne hanno diritto, e nel 2025 in 978 ne hanno fatto richiesta, l'11,5% degli aventi diritto, una quota in crescita rispetto al 9,1% dell'anno precedente.

Dietro questo numero c'è però ancora un divario che vale la pena nominare: le donne lo utilizzano nel 14,7% dei casi, gli uomini nel 5,9%. Non è una sorpresa, ma è un dato che racconta qualcosa di più ampio, relativo alla distribuzione dei carichi di cura nella nostra società. Per questo promuoverne un utilizzo più diffuso e trasversale, tra ruoli e generi, è parte integrante dell'impegno del Gruppo su questo fronte.



Alta dirigenza (Dirigenti) per genere (S1-9)	2025	
Totale	24	100%
Totale donne	6	25%
Totale uomini	18	75%

Congedi familiari (S1-15)	GRUPPO 2025		
	Donne	Uomini	Totale
Numero di dipendenti che hanno diritto a prendere congedi per motivi familiari	5362	3176	8538
Numero di dipendenti aventi diritto che hanno usufruito di congedi per motivi familiari	790	188	978
Percentuale di dipendenti che hanno diritto a prendere congedi per motivi familiari	100%	100%	100%
Percentuale di dipendenti aventi diritto che hanno usufruito di congedi per motivi familiari	14,7%	5,9%	11,5%

Il **monitoraggio della retribuzione oraria lorda media per genere** evidenzia differenze contenute tra le società del Gruppo. In **Chef Express S.p.A.** la retribuzione oraria media 2025 è pari a 9,39€ per gli uomini e 9,11€ per le donne (9,73€ e 9,34€ nel 2024). In **Railrest** i valori sono rispettivamente 19,97€ e 19,12€ nel 2025 (dato 2024 rettificato dalla società per un errore di consolidamento, ora pari a 24,00€ e 23,00€). In **Bagel Factory** la retribuzione oraria è pari a 14,18€ per gli uomini e 14,16€ per le donne nel 2025 (dato non rilevato nel 2024)¹.

Relativamente al **rapporto tra la retribuzione totale annua** della persona che percepisce la **retribuzione più elevata** e la **retribuzione mediana degli altri dipendenti**, il rapporto si attesta a **6 per Chef Express S.p.A.** (5 nel 2024), **5 per Railrest** (invariato) e **6 per Momentum** (invariato)².

Un impegno che va oltre l'assunzione: welfare, inclusione e sviluppo

Accanto ai programmi formativi strutturati, Chef Express ha costruito nel tempo un ecosistema di iniziative che presidiano il benessere delle persone su più fronti, dalla retribuzione variabile all'accesso al lavoro per chi parte da una posizione di svantaggio.

Sul fronte del riconoscimento economico, il **sistema WOT** (Welfare on Top) coinvolge l'intera popolazione manageriale operativa, dal responsabile di divisione fino al team leader, con indicatori e soglie rivisti annualmente ed erogazione su base semestrale.

Il meccanismo è concepito come **welfare aggiuntivo**, legato al raggiungimento di risultati concreti. A questo si affianca il contratto integrativo, che prevede anche l'erogazione di borse di studio a favore dei collaboratori delle aree Travel e Concessioni e dei figli dei dipendenti.

Back2Work

L'impegno di Chef Express per un accesso al lavoro più equo si concretizza anche attraverso iniziative che vanno oltre i canali tradizionali di reclutamento.

Avviata negli anni precedenti, la collaborazione prosegue nel 2025 nell'ambito **dell'iniziativa "Back2Work"**, **realizzata in partnership con Randstad**, con l'obiettivo di sostenere il reinserimento lavorativo di persone detenute e favorirne il percorso verso l'autonomia. In quest'ottica, grazie al supporto del Ministero della

Giustizia e delle carceri di Bologna e Rebibbia (Roma), l'Azienda ha assunto due detenuti prossimi alla fine pena, impiegandoli rispettivamente in un ristorante Roadhouse e in un bar presso la stazione di Roma Termini. Sono previsti ulteriori inserimenti anche nelle sedi di Bologna e Mestre.

Maurizio Moretti, Responsabile HR di Chef Express, ha sottolineato l'importanza del progetto come concreta opportunità di riscatto e reintegrazione, e di come iniziative come questa possano ispirare altri imprenditori a favorire percorsi inclusivi e sostenibili di reinserimento nella società.

Il profilo della popolazione aziendale

I dati sulla forza lavoro sono rilevati su **base headcount**, numero di individui alla data di chiusura del periodo di riferimento, senza ricorrere a equivalenti a tempo pieno (FTE) né a medie calcolate sull'intero anno.

Nel 2025 il Gruppo conta **8.538 dipendenti**, in calo rispetto ai 9.048 del 2024, un andamento riconducibile al fisiologico turnover che caratterizza il settore della ristorazione. I lavoratori sono in larga parte assunti con **contratto a tempo indeterminato** (8.041, 94,2%) e a **tempo determinato** (385, 4,5%); si conferma inoltre la categoria dei **contratti a orario variabile**, introdotta dagli standard ESRS, che nel 2025 conta 112 dipendenti (1,3%), in calo rispetto ai 138 del 2024.

I **lavoratori non dipendenti** ammontano a 230 nel 2025, in significativa riduzione rispetto ai 466 del 2024. Di questi, 229 sono lavoratori forniti da agenzie di somministrazione e 1 è lavoratore autonomo. **Railrest** precisa che i propri 82 lavoratori temporanei svolgono le stesse mansioni dei dipendenti permanenti; Bagel Factory conferma che tutti i propri collaboratori hanno status di dipendente; Momentum non annovera lavoratori autonomi nella propria forza lavoro.

Il **tasso di avvicendamento** si attesta al 59,1% nel 2025 (5.050 cessazioni), in miglioramento di quasi 5 punti percentuali rispetto al 63,9% del 2024.

8.538

DIPENDENTI DEL GRUPPO

59,1%

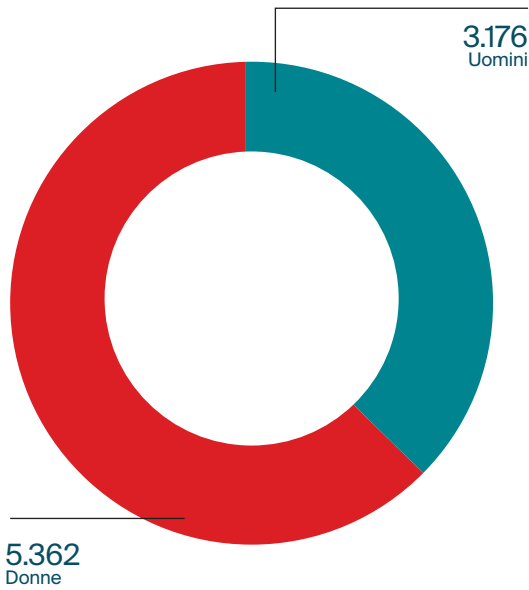
TASSO DI AVVICENDAMENTO



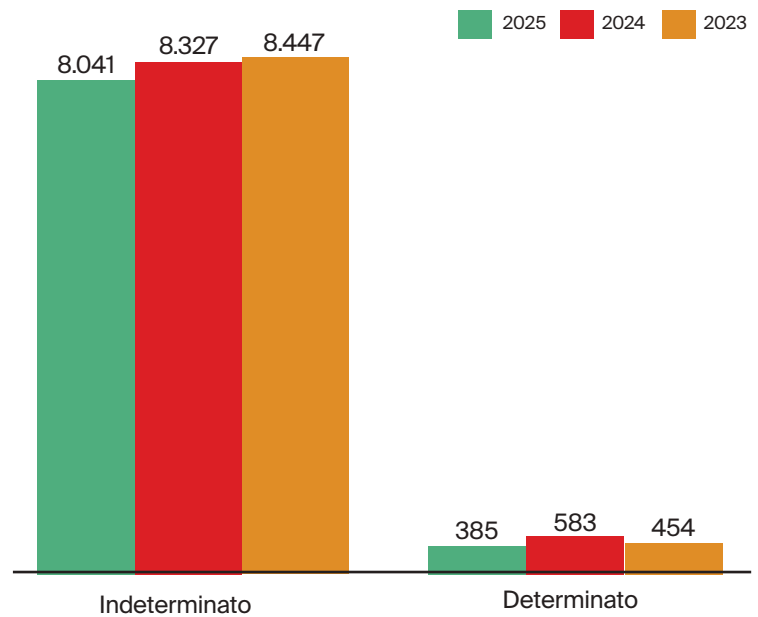
¹ Dato non disponibile per Momentum e Roadhouse.

² Dato non disponibile per Bagel Factory e Roadhouse.

Dipendenti e collaboratori per genere 2025 (S1-6)



Totale dipendenti a tempo determinato e indeterminato nel triennio per il Gruppo (S1-6)



Dipendenti per contratto di lavoro e per genere 2025 (S1-6)	GRUPPO		
	2025	2024	2023
Totale	8538	9048	8901
Totale donne	5362	5640	5687
Totale uomini	3176	3408	3433
Tempo indeterminato	8041	8327	8447
Donne	5077	5212	5244
Uomini	2964	3115	3203
Tempo determinato	385	583	454
Donne	225	354	300
Uomini	160	229	154
Orario variabile	112	138	0
Donne	60	74	0
Uomini	52	64	0

Tasso di turnover % (S1-6)	TOTALE		
	2025	2024	2023
Numero di dipendenti che hanno lasciato l'azienda nel periodo di riferimento	5050	5785	5732
Tasso di avvicendamento	0,591473413	0,639367816	0,643972587

Contrattazione collettiva e dialogo sociale

Nel 2025, 8.216 dipendenti del Gruppo sono coperti da **accordi di contrattazione collettiva**, pari al 96,2% del totale, in lieve calo rispetto al 96,8% del 2024. La copertura si mantiene quindi su livelli molto elevati, confermando un sistema di relazioni industriali strutturato e consolidato.

In Italia, dove si concentra la quota maggiore della forza lavoro, la copertura dalla contrattazione collettiva è pari al 100%. L'intesa sulla parte speciale del **Contratto integrativo aziendale** di Chef Express, sottoscritta nel 2024 con i sindacati di categoria Filcams Cgil, Fisascat Cisl e Uilucs, integra l'accordo di secondo livello firmato il 5 maggio 2023 e ha **durata quadriennale**: resta pertanto pienamente in vigore anche per il 2025.

Tra le principali novità economiche e organizzative introdotte:

- un **premio di risultato di 260€** (con erogazione minima di 200€) riconosciuto sotto forma di welfare aziendale a tutti i dipendenti con almeno 12 mesi di anzianità;
- **un'integrazione al 100% della retribuzione** per i primi 3 giorni di malattia, quale trattamento di miglior favore rispetto al CCNL Turismo e Pubblici Esercizi;
- la **trattenuta per il vitto, definitivamente eliminata** dal 1° gennaio 2025, salve eventuali condizioni di miglior favore già in essere a livello di singolo Punto Vendita;
- **l'estensione delle maggiorazioni per il lavoro notturno**, in vigore dal 2025 per l'intera fascia oraria 22:00-6:00.

Per il **perimetro Roadhouse** è inoltre in essere un accordo integrativo ad hoc, sottoscritto nel novembre 2024. Allo stato attuale gli accordi integrativi delle due realtà non sono ancora armonizzati tra loro; un processo di allineamento è previsto per il 2027.

Le Società estere

Railrest

Railrest applica **contratti collettivi al 100% della propria forza lavoro europea**, in conformità alla legislazione locale di ciascun paese di operazione. Il coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori avviene su base mensile nelle basi di Brussels, Parigi e Colonia, mentre ad Amsterdam, dove non sono presenti rappresentanti eletti, il dialogo è diretto con il personale.

Momentum

Momentum rientra nella **fascia di copertura tra il 60% e il 79% per la componente SEE della forza lavoro**,

con dialogo sociale attivo nelle basi di Parigi, Brussels e Londra tramite rappresentanti, e direttamente con il personale ad Amsterdam.

Bagel Factory

Bagel Factory non ricorre alla contrattazione collettiva, in quanto opera in un settore non sindacalizzato nel Regno Unito. Le condizioni di lavoro sono **definite direttamente dagli azionisti e dal management**. Non è applicabile nel contesto britannico la rappresentanza tramite Comitato Aziendale Europeo.



Parola di Chef Express...

Se dovessi descrivere Chef Express attraverso una scena concreta del tuo lavoro quotidiano, quale racconteresti?

Condividere il layout di un potenziale futuro locale unisce tutte le competenze e le esigenze interne ed esterne delle aziende coinvolte, l'azienda per cui lavoro, il partner che abbiamo coinvolto, l'ente concedente che deve essere convinto.

G. Morisi - Chief Business Development Officer



L'engagement dei propri dipendenti

S1-2

S1-3

S1-4

S1-17

Tenere un dialogo reale con migliaia di persone distribuite su punti vendita, treni e lounge in quattro paesi è una sfida organizzativa concreta. Chef Express e le sue controllate l'affrontano con strumenti calibrati sui rispettivi contesti, ma orientati a un obiettivo comune: rendere la comunicazione interna uno scambio autentico, non un flusso a senso unico. Accanto agli strumenti di comunicazione, ogni entità del Gruppo ha strutturato canali specifici attraverso cui i dipendenti possono segnalare preoccupazioni, proporre miglioramenti e ottenere risposta, con procedure di protezione da ritorsioni e meccanismi di monitoraggio degli esiti.

Strumenti e canali di coinvolgimento

Si spazia dalle **tradizionali piattaforme per e-mail e videochiamate** a **newsletter dedicate** e **canali social**. Fino al 2023, la comunicazione interna in Chef Express si è basata principalmente sulla intranet aziendale. In risposta al bisogno di una comunicazione più efficace e bidirezionale, è stata avviata la piattaforma Next, una community pensata per sostituire l'intranet esistente (Portale Corporate). Il progetto è stato sperimentato in sei locali della Divisione Autostradale, coinvolgendo circa 300 dipendenti e 30 collaboratori di sede, per poi essere esteso a tutta la rete e alla sede centrale.

La comunicazione interna si basa sull'intranet aziendale, strumento essenziale per raggiungere in modo tempestivo i Team distribuiti su tutto il territorio italiano. A supporto della coerenza operativa è attivo il percorso FIORE, che illustra gli standard di servizio richiesti ai manager di ristorante, contribuendo a garantire la stessa esperienza al cliente in ogni punto vendita.

Ogni società ha strutturato canali specifici attraverso cui i dipendenti possono segnalare preoccupazioni, proporre miglioramenti e ottenere risposta, con procedure di protezione e meccanismi di monitoraggio degli esiti.

La Società adotta un modello partecipativo orientato al miglioramento continuo della performance sociale, anche lungo la catena di fornitura, sostenuto da un dialogo costante e trasparente con le parti interessate, abilitate a inviare segnalazioni e proposte tramite canali accessibili e tracciabili.

Le Società estere

Railrest

Railrest gestisce la comunicazione su quattro paesi e in più lingue: inglese, francese, tedesco e olandese, attraverso la Weekly Operations Briefing settimanale e il presidio diretto sul campo. Alcuni membri del management salgono regolarmente a bordo dei treni per osservare le condizioni operative e raccogliere feedback di prima mano.

Momentum

Momentum adotta un sistema strutturato per target, frequenza e contenuto. Il **Direttore Generale** fornisce aggiornamenti trimestrali all'intera organizzazione, affiancati dalla **newsletter bisettimanale Momentum Express**. Per temi urgenti è attiva la **serie "A Word From"**, con contributi diretti dei membri del Senior Management Team.

Le comunicazioni si declinano su segmenti precisi: il **Lounge Brief** per il personale delle Eurostar Premier Lounge, la **Customer Experience Newsletter** per chi lavora a contatto con i clienti a bordo e la **Sales Newsletter** per il personale dell'Eurostar Café.

Gli aggiornamenti quotidiani sono gestiti dai Local Operations Managers di Londra, Parigi, Brussels e Amsterdam. Nel 2025 è stato introdotto **IdeaBox**, uno strumento digitale che consente al personale di inviare commenti e segnalazioni in forma anonima, rafforzando la dimensione bottom-up del dialogo.

Meccanismi di segnalazione e rimedio

Accanto agli strumenti di comunicazione, ogni entità del Gruppo ha strutturato canali attraverso cui i dipendenti possono registrare Segnalazioni e ottenere risposta, con procedure di protezione da ritorsioni e monitoraggio degli esiti.

In Chef Express i dipendenti possono segnalare attraverso quattro canali distinti:

- il proprio **responsabile diretto**;
- i **Rappresentanti dei Lavoratori SA8000**, i cui contatti sono disponibili nelle bacheche aziendali;

- l'**Ufficio Personale** tramite indirizzo dedicato
- il **Comitato SA8000**, composto da rappresentanti aziendali e dei lavoratori.

All'interno di Next è inoltre attiva una procedura di whistleblowing dedicata: le segnalazioni pervenute riguardano in larga parte tematiche che vanno oltre l'ambito stretto del Modello 231, a conferma che lo strumento viene percepito come un canale di ascolto genuino.

Nel 2025 sono pervenute segnalazioni, nessuna delle quali di carattere grave. Tutte sono state prese in carico e verificate secondo la procedura prevista. Con riferimento specifico a episodi di discriminazione e incidenti gravi in materia di diritti umani, nel 2025 non sono stati registrati casi né sanzioni a carico della Società.

Le Società estere

Momentum

In Momentum tutto il personale può segnalare problematiche direttamente al management o tramite i rappresentanti sindacali. Ogni base gestisce il proprio processo di segnalazione, sia in forma formale sia informale, con tracciamento separato degli esiti per ciascuna sede.

A **supporto del benessere individuale**, Momentum mette a disposizione un **servizio di counseling** e dispone di una **policy anti-bullying formalizzata**. I canali di segnalazione sono dettagliati nel manuale dei dipendenti. Momentum non dispone al momento di un sistema strutturato di tracciamento per gli episodi di discriminazione e gli incidenti in materia di diritti umani, la Società prevede di strutturare la rendicontazione dell'indicatore a partire dai prossimi esercizi.

Railrest

In Railrest il canale principale è il **Journey Report**, un modulo digitale che ogni addetto di bordo compila obbligatoriamente dopo ogni turno, accessibile anche al cliente Eurostar che può intervenire direttamente sulle criticità segnalate. La mancata compilazione viene segnalata al diretto interessato. I report vengono trasmessi al management per l'adozione di azioni correttive, con follow-up nelle riunioni settimanali del management e negli incontri mensili con le rappresentanze sindacali.

Il **budget per i materiali** viene discusso con il cliente, che riceve report regolari su problemi e malfunzionamenti; il personale tecnico interno interviene direttamente per riparare i guasti. Le procedure operative vengono discusse con i sindacati per individuare i metodi di lavoro più sicuri, con **spot-check periodici** sul campo. Il **Safety**



Advisor interviene anche nelle fasi di acquisto di nuovi materiali, valutandone la conformità tecnica e definendo le procedure di utilizzo in sicurezza prima della messa in esercizio. Nel 2025 Railrest non ha registrato episodi di discriminazione né incidenti gravi in materia di diritti umani connessi alla propria forza lavoro.

Bagel Factory

In Bagel Factory i **canali di segnalazione** includono **linee gerarchiche dirette, procedure formali di grievance e contatti HR**, integrati da meccanismi di terzi (provider esterni o piattaforme indipendenti) per segnalazioni confidenziali. L'esistenza di questi canali viene comunicata durante l'onboarding, nei manuali per i dipendenti e attraverso le comunicazioni interne periodiche.

Anche i **manager ricevono formazione specifica** per gestire le segnalazioni in modo appropriato. Sono in vigore politiche finalizzate a proteggere da ritorsioni i Segnalanti. Qualsiasi forma di vittimizzazione è trattata come illecito disciplinare grave. L'efficacia dei canali viene monitorata attraverso tassi di utilizzo, tempi di risoluzione, feedback dei dipendenti e analisi della ricorrenza dei casi.

Nel 2025 sono pervenute due segnalazioni relative a discriminazione razziale, entrambe risolte attraverso la procedura formale di grievance, senza procedimenti giudiziari. A queste si aggiungono complessivamente 8 denunce presentate nel 2025 attraverso i canali di segnalazione predisposti, non si sono, invece, registrati incidenti gravi in materia di diritti umani né sanzioni o ammende a carico della Società.

Formazione e sviluppo dei propri dipendenti

ESRS S1-4

S1-13

Investire sulle persone significa, prima di tutto, dare loro gli strumenti per crescere. Chef Express ha costruito nel tempo un sistema formativo articolato, che accompagna i dipendenti dall'inserimento fino allo sviluppo di ruoli di responsabilità, con percorsi differenziati per profilo e livello organizzativo.

Il Gruppo promuove una cultura meritocratica, che valorizza le capacità dimostrate sul campo e offre concrete opportunità di crescita professionale indipendentemente dall'anzianità.

A supporto di questo approccio sono attivi percorsi strutturati come la **Sviluppo Academy**, affiancati da **corsi di perfezionamento, seminari, workshop e laboratori didattici**, pensati per formare i dipendenti a ruoli di responsabilità nella gestione dei Punti Vendita e dei Ristoranti.

La formazione è affidata sia a docenti interni, come i responsabili Food & Beverage per la preparazione e

presentazione dei prodotti, sia a formatori esterni selezionati in base alle specifiche esigenze.

Per i **dipendenti delle sedi** sono invece previsti **percorsi di crescita ad hoc** (master, corsi di soft skills, corsi di lingua), condivisi annualmente con i responsabili di funzione, mentre il management riceve una formazione dedicata all'aggiornamento professionale, a partire dai valori e dalla mission aziendale formalizzati nei **Manuali Organizzativi**.

Nel 2025 i **dipendenti del Gruppo** hanno ricevuto un totale di 448.355 ore di formazione, suddivise in 171.462 ore erogate ai collaboratori uomini e 276.893 ore erogate alle collaboratrici donne.



448.355

TOTALE ORE FORMAZIONE
PER I DIPENDENTI
DEL GRUPPO

Ore di formazione medie erogate ai dipendenti per genere (S1-13)	Gruppo		
	2025	2024	2023
Totale	52,5	53,5	35,9
Totale donne	51,6	47,2	32,5
Totale uomini	54,0	64,0	41,6



Investire sulle persone significa, prima di tutto, dare loro gli strumenti per crescere. Il Gruppo promuove una cultura meritocratica, che valorizza le capacità dimostrate sul campo e offre concrete opportunità di crescita indipendentemente dall'anzianità.

Chef Express

Il cuore del sistema formativo è il **programma TaSC** (Talent Strategy Chef Express), che nel 2025 ha completato il proprio dispiegamento, estendendosi anche al perimetro Roadhouse. TaSC accompagna le persone lungo l'intero percorso professionale, dall'attrazione e selezione dei talenti alla certificazione delle competenze per ruolo, fino ai percorsi di crescita verticale, orizzontale e trasversale. Il **modello verticale** prevede l'evoluzione da Addetto a Team Leader, fino ad Assistant e Store Manager, con possibilità di operare in contesti di crescente complessità.



Parallelamente, sono stati introdotti ruoli trasversali su aree strategiche quali selezione, formazione, sostenibilità, controllo costi e visual merchandising, presidiati da figure dedicate come Tutor, Recruiting Expert, Food & Beverage Trainer, Sustainability Expert, Food Cost Expert e Visual Expert.

Nel 2025 è inoltre andato in go-live **TaSCHub**, la piattaforma che informatizza il **sistema incentivante dei manager operativi**, basato su un modello di welfare aggiuntivo e consultabile da smartphone.

La piattaforma ha introdotto un sistema strutturato di feedback continuativo: nel corso dell'anno sono stati raccolti 3.328 contributi, inclusivi di feedback bottom-up, affiancati da 2.776 rilevazioni di feedback di sviluppo a fine anno, con una **qualità complessiva** valutata **molto positiva**.

3.328

CONTRIBUTI CON
FEEDBACK BOTTOM-UP

2.776

RILEVAZIONI DI
FEEDBACK DI SVILUPPO
A FINE ANNO

In **Roadhouse** la formazione si articola su due livelli. Il **MIT** (Manager In Training Talent Program) offre al personale dei punti vendita un percorso strutturato per accedere al ruolo di Assistant Manager in sei-otto mesi, attraverso tre fasi: Operativa, Manageriale e Prova finale, con valutazioni curate dalla funzione Operations e validate dalle Risorse Umane tramite colloqui individuali. Al termine, il nuovo Assistant Manager può pro-

Chef Express ha costruito nel tempo un sistema formativo articolato, che accompagna i dipendenti dall'inserimento fino allo sviluppo di ruoli di responsabilità, con percorsi differenziati per profilo e livello organizzativo.

seguire la crescita fino al ruolo di Store Manager entro dodici mesi.

Parallelamente, il **modello TaSC**, già consolidato in Chef Express, è stato esteso a Roadhouse nel 2025, portando con sé il sistema di feedback strutturato e i percorsi di certificazione delle competenze.

La Cremonini Academy

Situata presso la sede centrale, la Cremonini Academy è il polo formativo del Gruppo Cremonini, uno spazio dedicato alla ricerca, al supporto e allo sviluppo orientati all'eccellenza e alla qualità, oltre che, naturalmente, alla formazione.

Muovendo dal presupposto che l'esempio sia la forma di formazione più efficace, le attività di formazione e aggiornamento professionale coinvolgono anzitutto chi ricopre ruoli di responsabilità, per poi rivolgersi in modo più diretto e mirato al resto del Team.

La Cremonini Academy offre al personale aziendale percorsi formativi su diversi ambiti, tra cui:

- Management
- Quality & ESG
- Sicurezza Alimentare
- Food & beverage
- Relazione con il cliente
- Gestione delle risorse umane
- Gestione dei servizi amministrativi e multimediali





Le Società estere

Bagel Factory

Bagel Factory affianca alla formazione obbligatoria in fase di onboarding percorsi online (tra cui il programma Flow su salute, sicurezza e igiene alimentare) e sessioni in loco della durata minima di due settimane, condotte dai responsabili dei punti vendita.

Per il personale di sede la formazione è gestita dai responsabili di reparto. L'Azienda promuove attivamente le promozioni interne e ha ottenuto dal governo britannico la **Sponsor Licence**, che consente ai propri dipendenti di continuare la carriera con Bagel Factory anche in presenza di visti in scadenza: uno strumento concreto di retention per studenti internazionali e laureati. Nel 2025 non sono state avviate nuove iniziative formative rispetto all'anno precedente.

Railrest

Railrest struttura la formazione a partire dall'inserimento: i nuovi Train Assistant seguono un programma completo presso la sede centrale di Brussels, che combina moduli teorici e formazione pratica con formatori interni. Al termine ricevono una certificazione delle competenze essenziali e un vademecum di riferimento per il lavoro a bordo.

Seguono poi sessioni con TA Coaches direttamente sui treni. Il programma formativo, sviluppato attraverso **Railrest Foundation**, copre aree quali attitude al servizio, sicurezza in stazione e a bordo, igiene alimentare, ergonomia, gestione dei conflitti e formazione linguistica volontaria in olandese, francese e tedesco.

Railrest ha in programma di ampliare nei prossimi anni i moduli formativi verso temi come il benessere sul lavoro e di aumentare l'accessibilità attraverso la formazione a distanza, raccogliendo feedback sistematici per migliorare l'efficacia dei programmi.

Momentum

Momentum definisce il piano formativo annuale con il Senior Management Team. Nel 2025 i temi principali affrontati con tutta la forza lavoro hanno riguardato la gestione delle allergie e dei pasti speciali e la diversità e inclusione. La formazione viene erogata all'onboarding e a ogni aggiornamento di politiche o procedure.



Le controllate estere di Chef Express strutturano la formazione secondo le priorità dei rispettivi mercati. Railrest e Momentum hanno ampliato i programmi nel 2025, mentre Bagel Factory consolida l'offerta esistente.



Salute & Sicurezza: un impegno costante per la tutela delle persone

S1-14

In un settore come la ristorazione, dove i ritmi operativi sono intensi e i punti vendita restano attivi anche nelle ore notturne, la **Salute & la Sicurezza** delle persone non è un tema da presidiare a distanza ma una responsabilità quotidiana, condivisa a tutti i livelli dell'Organizzazione. Chef Express opera in conformità alla **norma UNI EN ISO 45001:2023** e promuove una cultura della sicurezza fondata su formazione continua, coinvolgimento attivo dei Lavoratori/trici e miglioramento progressivo delle condizioni di lavoro.

La **gestione del Sistema** è affidata a un Medico Coordinatore nazionale e a un Responsabile esterno del Servizio di Prevenzione e Protezione, in collaborazione con le ASL Locali. La **Valutazione dei Rischi** viene aggiornata periodicamente e ogni volta che si verificano cambiamenti significativi nel layout dei Punti di Vendita, tramite sopralluoghi dedicati.

Le **aziende fornitrici** sono tenute a sottoscrivere un **documento di Valutazione congiunta dei Rischi**. I Lavoratori/trici possono segnalare situazioni di pericolo al Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza, che attiva l'intervento delle figure preposte. Specifici **Comitati per la Salute & Sicurezza**, istituiti tramite accordi sindacali, si riuniscono annualmente con Rappresentanti dei Lavoratori, con funzione consultiva e facoltà di presentare proposte valutate dall'RSPP e dal Medico Coordinatore.

I Lavoratori/trici possono segnalare pericoli all'RLS, che attiva l'intervento delle figure preposte. Le visite mediche vengono svolte in loco tramite unità mobili, con possibilità di invio a centri specializzati se necessario.

Il **monitoraggio è garantito** da verifiche interne, audit periodici e programmi di formazione per rafforzare la consapevolezza individuale e collettiva. In caso di emergenze, Chef Express assicura una risposta tempestiva e appropriata.

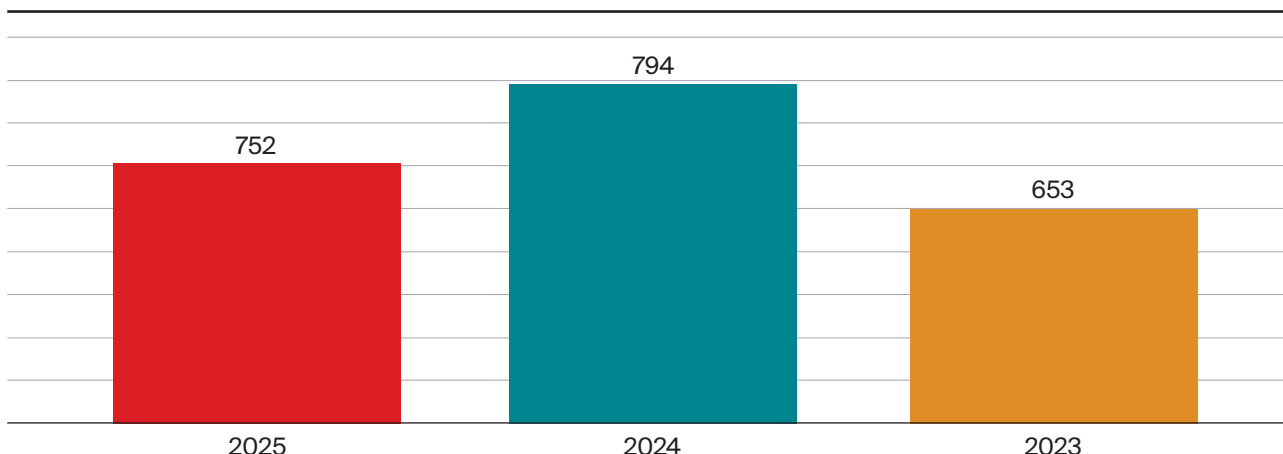
Infine, **specifici Comitati per la Salute & Sicurezza** istituiti tramite accordi sindacali, si riuniscono annualmente e coinvolgono rappresentanti dei Lavoratori/trici, con funzione consultiva e possibilità di presentare proposte all'azienda, valutate da RSPP e Medico Coordinatore.

Nel caso dovessero verificarsi infortuni di significativa gravità, il **Sistema di Gestione** prevede il sopralluogo del Medico Aziendale e RSPP per verificare fatti, circostanze e situazioni di pericolo.

Nel 2025 gli **infortuni registrati** sono stati 752, in calo rispetto ai 794 del 2024. Il tasso di infortuni sul lavoro registrabili è tuttavia lievemente aumentato, passando da 70,7 a 71,7, per effetto della contestuale riduzione delle ore lavorate utilizzate come base di calcolo (da 11.234.677 ore nel 2024 a 10.486.898 ore nel 2025).

Calcolo dei tassi di infortunio (S1-14)	GRUPPO		
	2025	2024	2023
Tasso di infortuni sul lavoro registrabili	71,7	70,7	60,4

Infortuni registrabili nel triennio nel Gruppo (S1-14)



Le Società estere

Bagel Factory

In Bagel Factory la Sicurezza sul Lavoro è regolata dall'**Health & Safety at Work Act** britannico. Il **Sistema di Gestione** include **Valutazioni dei Rischi**, **Piani di Prevenzione** formalizzati, **ispezioni mensili in loco** e **audit interni** semestrali. Tutti gli infortuni vengono registrati, investigati e seguiti da azioni correttive per prevenire ricorrenze.

Railrest

Railrest si avvale di un **consulente interno** per la prevenzione e di un **Health and Safety Manager esterno**, che operano in collaborazione con le autorità Sanitarie Locali. Sono garantiti il rispetto degli obblighi normativi, la formazione del personale e le visite mediche annuali, anche presso centri specializzati. I **Comitati con Rappresentanti Sindacali** sono coinvolti nelle **Politiche di Salute & Sicurezza**. Il **Safety Advisor** interviene anche nelle fasi di acquisto di nuovi materiali, valutandone la conformità tecnica e definendo le procedure di utilizzo in sicurezza.

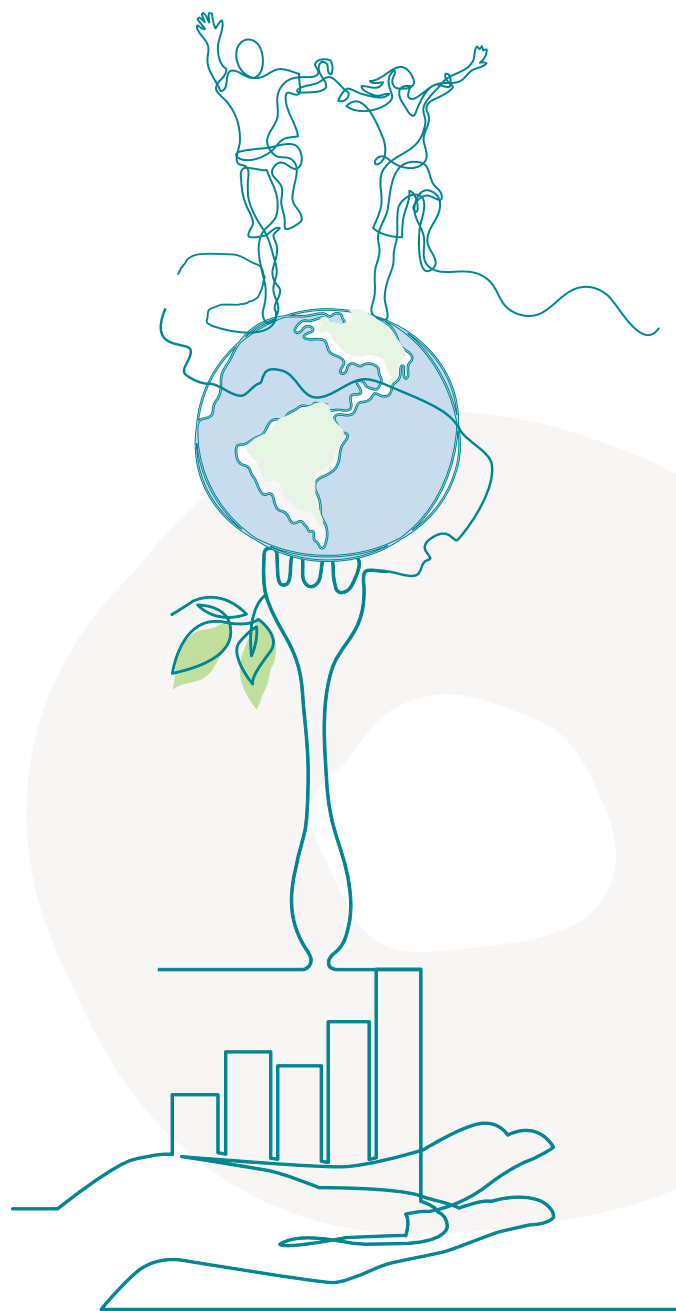
Momentum

Momentum gestisce la **Salute & la Sicurezza** in stretto coordinamento con il Cliente Eurostar. L'Amministratore Delegato ha la responsabilità generale del Sistema, affiancato dal **reparto Qualità & Sicurezza per la gestione dei Rischi e la definizione delle Politiche**. Il presidio operativo si articola su **forum mensili** interni e con Eurostar, in cui vengono analizzati gli incidenti occorsi (aggressioni, problemi di Sicurezza Alimentare, attrezzature difettose) e su **riunioni bisettimanali** tra l'Amministratore Delegato e il Responsabile OBS di Eurostar.

Il personale di bordo e gli assistenti di piattaforma segnalano guasti e attrezzature difettose attraverso il **Car-net de bord**. Ogni membro del personale è formato per compilare i moduli di segnalazione di incidenti, perdite e pericoli.

Nel 2025 il tema principale del programma formativo ha riguardato la **Sicurezza sul Lavoro**, con il **modulo "Are we safe?"** dedicato all'identificazione delle pratiche sicure e degli standard di sicurezza in ambiente lavorativo. A seguito di aggressioni o incidenti, tutti i dipendenti coinvolti vengono contattati da un manager entro 24 ore e supportati con offerte di terapia, assistenza per le denunce alle autorità e, se necessario, permessi retribuiti.

La sicurezza è una responsabilità condivisa: dal dirigente al collaboratore, tutti sono chiamati a contribuire attivamente alla prevenzione e al rispetto delle norme.





CAPITOLO 4

La gestione della filiera

ESRS 2 SBM 3 – Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale

G1-2 – Gestione dei rapporti con i fornitori

E5 – Utilizzo di risorse ed economia circolare

E5-4 – Flussi di risorse in entrata





CHEF EXPRESS (INCLUSO ROADHOUSE)

422

Fornitori complessivi dopo l'integrazione Chef Express-Roadhouse

10%

Riduzione Prodotti gestiti tra il 2023 e il 2025

70%

Di fibra riciclata come requisito minimo per il packaging in carta

12.364,21

Tonnellate di materie prime alimentari acquistate nel 2025

825,23

Tonnellate di materie prime alimentari da filiera certificata sostenibile

100%

Di uova e ovoprodotti da galline non allevate in gabbia

Utilizzo di prodotto **Lavazza certificato Rainforest Alliance/filiera sostenibile** quasi quadruplicato nel 2025

BAGEL FACTORY

431 articoli

Riduzione gamma dei prodotti (2025)

35%

Delle bottiglie in plastica utilizzate sono in R-PET

Uova esclusivamente da galline non allevate in gabbia

MOMENTUM

2,5 milioni

Di bottiglie da 33cl risparmiate nel 2025 grazie all'estensione a Eurostar First Class e + **600.000** di bottiglie da **125ml**

7

Vini su 11 presenti in carta sono certificati biologici

RAILREST

Nessuna bottiglia in plastica nei bar a bordo treno, sostituite da alluminio o vetro

Bicchieri in carta monomateriale, senza rivestimento in polietilene, riciclabili e compostabili

Impatti, rischi e opportunità connessi alla filiera di fornitura

ESRS 2 SBM 3

Chef Express gestisce il rapporto con i propri fornitori in un'ottica di partnership di lungo periodo, fondata su affidabilità, qualità e correttezza, con l'obiettivo di costruire relazioni capaci di generare valore condiviso lungo l'intera catena di fornitura.

In questa prospettiva, il Gruppo favorisce, compatibilmente con gli standard di qualità e sicurezza alimentare che restano un requisito imprescindibile, la selezione di fornitori attenti agli aspetti ambientali, sociali e di governance, contribuendo così alla diffusione di pratiche responsabili presso i propri partner commerciali.

L'approvvigionamento di materie prime, necessario a sostenere i volumi produttivi del Gruppo, comporta inevitabilmente un consumo di risorse naturali nelle fasi a monte della catena del valore.

Per questo motivo, accompagnare i fornitori verso modelli di approvvigionamento più sostenibili rappresenta non solo un impegno di responsabilità, ma anche un'occasione concreta per migliorare, nel tempo, le prestazioni ambientali, sociali e di governance lungo l'intera filiera.

Questo approccio risponde anche a un'esigenza di presidio dei rischi. Nel corso del 2025 i mercati delle materie prime alimentari hanno continuato a essere esposti a fat-

tori di instabilità strutturale, riconducibili sia a dinamiche climatiche, quali eventi meteorologici estremi e variazioni nei raccolti, sia a tensioni geopolitiche che hanno influito sui costi energetici e logistici e, di conseguenza, sui prezzi dei prodotti agroalimentari. Secondo le analisi pubblicate dalla FAO (Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Alimentazione e l'Agricoltura), i mercati agroalimentari globali si confermano sensibili a queste pressioni.

Per Chef Express, la dipendenza da materie prime esposte a tale volatilità costituisce un fattore critico che può incidere, nel breve, medio e lungo periodo, sulla continuità degli approvvigionamenti e sulla stabilità dei costi di produzione, richiedendo un monitoraggio costante delle dinamiche di mercato e delle condizioni dei fornitori strategici.

Il rafforzamento di relazioni di filiera responsabili e diversificate consente al Gruppo di presidiare meglio questi rischi e, al tempo stesso, di cogliere l'opportunità di rendere la propria catena di fornitura più sostenibile, stabile e resiliente. Investire in partnership solide con i fornitori di materie prime strategiche significa infatti non solo mitigare l'esposizione ai fattori di instabilità descritti, ma anche consolidare nel tempo un vantaggio competitivo, attraverso una maggiore capacità di risposta alle fluttuazioni del mercato e una migliore qualità complessiva dell'offerta.

Politiche, azioni, obiettivi e risultati in materia di gestione della catena di fornitura

ESRS	Contenuto rendicontato
G1-2 MDR-P Politiche	Standard SA8000 per il rispetto dei diritti dei lavoratori lungo tutta la filiera (Chef Express S.p.A.); Policy Benessere Animale, ispirata alle Cinque Libertà del Farm Animal Welfare Council; Codice di Condotta fornitori (Railrest); Codice di Condotta per i fornitori e policy formalizzata di gestione delle relazioni di filiera (Momentum & Lounge Services).
G1-2 MDR-A Azioni	Preferenza nella selezione di fornitori locali e di partner dotati di certificazioni riconosciute; Razionalizzazione della base fornitori a seguito dell'integrazione tra Chef Express e Roadhouse; Rafforzamento di partnership consolidate con fornitori orientati alla sostenibilità (Lavazza, San Benedetto, Coldiretti).
G1-2 - MDR-T Monitoraggio e risultati	Nessuna risoluzione di contratti di acquisto dovuta alla violazione degli Standard SA8000.

Criteri di selezione e gestione della filiera fornitori

G1-2

Come illustrato nella sezione “Criteri per la redazione del bilancio di sostenibilità”, il 2025 ha rappresentato per Chef Express un anno di significativo cambiamento organizzativo nel quale Chef Express e Roadhouse sono state integrate in un'unica entità, con la conseguente unificazione delle funzioni aziendali.

Anche la funzione acquisti è stata riorganizzata in questa prospettiva: gli uffici precedentemente distinti delle due società sono confluiti in un'unica struttura, che gestisce oggi gli acquisti di prodotti alimentari e non alimentari per l'intera divisione ristorazione del Gruppo, non più per singola business unit ma trasversalmente sui due canali di vendita.

Questa riorganizzazione ha inoltre portato all'individuazione di figure dedicate specializzate per categoria merceologica, anziché per singola business unit, consentendo un monitoraggio più attento ed esperto dei prodotti e dei fornitori di rispettiva competenza.

Il **numero complessivo dei fornitori** del Gruppo, a seguito dell'integrazione e della conseguente razionalizzazione, si attesta oggi attorno a **422 unità**. Tale risultato deriva sia dall'eliminazione delle duplicazioni tra le strutture di acquisto di Chef Express e Roadhouse, sia da un **percorso** più ampio **di razionalizzazione dell'assortimento**, finalizzato a generare benefici economici, gestionali e operativi e a **ridurre sprechi e inefficienze**. Ove possibile, per prodotti con medesima finalità d'uso,

si è scelto di unificare i consumi su un unico fornitore e su un'unica referenza.

Complessivamente, tra il 2023 e il 2025 **i prodotti gestiti si sono ridotti del 10% circa**. Questo intervento ha generato un **duplice beneficio**: una maggiore **semplicità di scelta per il cliente** finale, grazie a una **migliore valorizzazione dei prodotti** proposti, e una riduzione dell'inventario.

L'estensione del **modello di gestione logistica** di Chef Express anche alla componente di business della ex Roadhouse ha inoltre permesso un **monitoraggio più puntuale** degli stock e delle rotazioni di prodotto, **prevenendo sprechi** legati a prodotti in prossimità di scadenza e contribuendo, per questa via, all'**aumento delle donazioni al Banco Alimentare** di prodotti non più commercializzabili prima della scadenza (si veda il Capitolo 5).

422

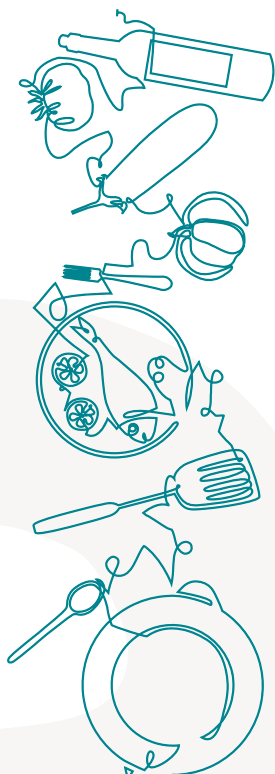
**FORNITORI
DEL GRUPPO**

10%

**DIMINUZIONE PRODOTTI GESTITI
DOPO RAZIONALIZZAZIONE
ASSORTIMENTO**


Più controllo sugli stock

L'estensione del modello logistico anche alle attività ex Roadhouse ha migliorato il monitoraggio di stock e rotazioni.



Parola di Chef Express...

Qual è un aspetto del tuo lavoro che racconta bene il tuo contributo alla qualità del servizio in Chef Express?

In questi anni di lavoro ho avuto l'opportunità di imparare, crescere e far crescere le risorse interne all'azienda, la parte più gratificante del mio lavoro. Veder entrare in azienda ragazzi giovani, spesso in contratto part-time, mi ha sempre spinto a fare progetti su di loro, creando negli anni l'attuale struttura della Divisione che gestisco che oggi conta 5 Area Manager, 39 Restaurant Manager ed oltre 140 Shift Manager.

W. Lacorte - Division Manager

Coerentemente con questo percorso, e in una misura compatibile con i meccanismi previsti dalle concessioni, è stata inoltre avviata una rimodulazione dei prezzi al ribasso.

Per quanto riguarda i **criteri di selezione dei fornitori**, Chef Express continua a privilegiare partnership di lungo periodo con realtà industriali di marca leader, rafforzando nel tempo collaborazioni già consolidate.

È il caso della **partnership con Lavazza**, proseguita nel 2025 con un **incremento delle quote di prodotto**, e della collaborazione con Coldiretti, confermata secondo le modalità già adottate negli anni precedenti, nell'ambito della valorizzazione dei prodotti agricoli italiani. Anche le partnership con **San Benedetto** e **Coca-Cola**

Il rispetto dei **tempi di pagamento** concordati con i **fornitori** rappresenta per Chef Express un ulteriore elemento di correttezza commerciale e di sostegno alla stabilità economica dei propri partner, con particolare attenzione alle piccole e medie imprese (PMI), per le quali il rispetto delle scadenze incide direttamente sulla gestione della liquidità e sulla continuità operativa.

Il quadro di riferimento normativo in materia è costituito dalla Direttiva europea sui ritardi di pagamento (Direttiva 2011/7/UE), che stabilisce i termini entro i quali le transazioni commerciali devono essere regolate.

Le diverse società del Gruppo gestiscono i pagamenti secondo processi strutturati, coerenti con i termini contrattualmente definiti con ciascun fornitore, e supportati



sono state **rafforzate**, con l'obiettivo di **promuovere l'utilizzo di materiali R-PET** (plastica riciclata) e prodotti a minore impatto ambientale, in particolare per i marchi per i quali la sostenibilità rappresenta un elemento distintivo dell'offerta.

La **dimensione sociale della filiera** è presidiata da Chef Express attraverso la **certificazione SA8000** (Standard di Responsabilità Sociale internazionale), che orienta non solo l'organizzazione interna ma anche il rapporto con i fornitori, chiamati a operare in coerenza con i principi dello standard. Il presidio dei fornitori si fonda attualmente su un percorso di monitoraggio documentale consolidato, che nel 2025 ha costituito lo strumento principale di verifica del rispetto dei principi SA8000 lungo la catena di fornitura. È inoltre in corso di valutazione l'ipotesi di strutturare un piano di monitoraggio futuro, con il supporto di professionisti esterni, che preveda verifiche più approfondite presso i fornitori, con priorità per le forniture più critiche.

da controlli interni dedicati al monitoraggio delle scadenze e alla risoluzione tempestiva di eventuali discrepanze.

Le **pratiche di pagamento variano in funzione del mercato di riferimento e degli usi commerciali locali**: **Bagel Factory** adotta termini tipicamente fissati a trenta giorni dalla fine del mese di emissione della fattura, mentre **Momentum & Lounge Services** gestisce i pagamenti su base mensile, con possibilità per la funzione Finanza di anticipare specifiche scadenze qualora necessario.

Nel corso del 2025 non sono state segnalate criticità significative nella gestione dei pagamenti ai fornitori da parte delle società del Gruppo.



Le società estere¹

Bagel Factory

Bagel Factory privilegia **partner affidabili e riconosciuti** sul mercato, in un percorso di ottimizzazione della propria **base fornitori** che ha portato, tra il 2022 e il 2025, a una **riduzione della gamma prodotti** da 673 a **431 articoli**: dai circa 673 articoli acquistati nel 2022 tramite una ventina di fornitori, **l'assortimento** è stato progressivamente ottimizzato a 527 articoli nel 2023 (16 fornitori), per poi risalire a 500 articoli nel 2024 e attestarsi a **431 nel 2025**, con un **numero di fornitori** tornato a **20** in entrambi gli ultimi due anni, in seguito alla sperimentazione di nuovi partner per alcune categorie strategiche.

431

ARTICOLI GAMMA
DEI PRODOTTI

20

FORNITORI IN
PARTNERSHIP

Nella scelta dei propri partner, la società può fare leva sull'appartenenza al Gruppo Cremonini: in particolare, **Bidfood**, principale distributore di Bagel Factory nel Regno Unito, fa parte del **Gruppo Bidvest**, con il quale il **Gruppo Cremonini** ha attivato collaborazioni anche in altri Paesi, e che consente di mettere a fattore comune anche le **partnership consolidate del Gruppo** con grandi fornitori internazionali, tra cui Coca-Cola e Lavazza.

Pur applicando nella pratica criteri ambientali e sociali nella selezione dei fornitori, la società non dispone ancora di una policy unica e formalizzata, pienamente allineata ai requisiti ESRS.

Railrest

Railrest adotta criteri di selezione rigorosi, privilegiando **fornitori impegnati** nella **riduzione delle emissioni** di CO₂, nella **gestione efficiente dei rifiuti** e nell'utilizzo di **imballaggi riciclabili** o **eco-progettati**, con particolare attenzione all'approvvigionamento responsabile di **materie prime da agricoltura biologica**, **commercio equo** o **pesca sostenibile**.

Tutti i **fornitori** sono tenuti a sottoscrivere un **codice di condotta** e a compilare un **questionario di autovalutazione**, mentre gli aspetti etici e sociali vengono approfonditi nel corso di audit di qualità periodici.

Per ogni presentazione di prodotto, il fornitore **Festins de Bourgogne** specifica, inoltre, l'origine dei prodotti utilizzati, a garanzia di trasparenza lungo la filiera.

Anche in questo caso, in assenza di una policy unica formalizzata e specificamente allineata ai requisiti ESRS, la gestione della filiera si fonda su strumenti consolidati quali il **codice di condotta**, il **questionario fornitori** e gli **audit qualità**, insieme a una progressiva integrazione di criteri di sostenibilità nei processi di acquisto.

Momentum

Per Momentum & Lounge Services, i principali fornitori di servizi di catering sono **Festins de Bourgogne** e **Absolute Taste**, entrambi incoraggiati a privilegiare l'approvvigionamento locale e le filiere corte; la trasparenza sull'origine dei prodotti resta un requisito richiesto per tutte le presentazioni del menù di bordo. La scelta dei fornitori si articola attorno a **due priorità** complementari: **contenere le emissioni** connesse al trasporto degli approvvigionamenti, attraverso la preferenza per realtà geograficamente prossime, e **valorizzare i tessuti produttivi** dei territori in cui la società opera, attraverso il ricorso a filiere corte.

La società dispone di una **policy formalizzata** in materia di gestione dei rapporti con i fornitori, articolata in un Codice di Condotta per i fornitori che esplicita aspettative ambientali e sociali, in audit e autovalutazioni periodiche e in un dialogo continuativo finalizzato al miglioramento progressivo delle prassi adottate.

Un ulteriore ambito di presidio riguarda la **gestione delle attrezzature**: Momentum collabora con i propri fornitori per **privilegiare soluzioni durature** nel tempo, favorendo la **riparazione** e il **ricondizionamento** rispetto alla sostituzione e promuovendo il **riutilizzo** e la **ridistribuzione** delle attrezzature non più necessarie, anche attraverso la **donazione** a iniziative benefiche o a programmi rivolti al personale, in accordo con Eurostar.

Momentum privilegia la riparazione e il ricondizionamento delle attrezzature. Quelle non più necessarie vengono ridistribuite, riutilizzate o donate, in accordo con Eurostar.

¹ Le strategie di approvvigionamento delle società estere del Gruppo sono gestite autonomamente da ciascuna società e non fanno capo alla funzione Acquisti di Chef Express.

Materie prime alimentari: dalla selezione alla filiera certificata

E5-4

Il modo in cui Chef Express sceglie le proprie materie prime alimentari riflette il duplice contesto in cui il Gruppo opera. Da un lato, la **presenza in concessione** comporta il rispetto di specifiche puntuali stabilite dai bandi di gara e dagli Enti Concedenti; dall'altro, soprattutto per i **marchi proprietari**, resta uno spazio di scelta autonoma sull'offerta gastronomica e sugli ingredienti. È in questo spazio che si gioca, in particolare, l'attenzione alla sostenibilità della catena di approvvigionamento alimentare.

Accanto a **parametri sensoriali e organolettici**, le decisioni di acquisto considerano **variabili economiche**, quali il costo della materia prima e la **disponibilità dei formati**, e la **coerenza dei fornitori** con i requisiti di

qualità e sicurezza del Gruppo. A queste si aggiunge, in modo crescente, la **sensibilità dei consumatori** verso un'alimentazione più equilibrata e verso prodotti riconducibili a filiere tracciate e verificate: una pressione che, nel 2025, ha continuato a indirizzare le scelte di acquisto di Chef Express verso **ingredienti supportati da progetti di sostenibilità ambientale e sociale** e da impegni espliciti in materia di **benessere animale**.

La tabella che segue presenta i **quantitativi delle principali categorie di materie prime alimentari acquistate** dal Gruppo nel 2025, comprese le società estere, con evidenza della quota proveniente da filiera sostenibile, intesa come prodotto certificato o supportato da piena tracciabilità lungo la catena di fornitura.

12.364,21 t

MATERIE PRIME ALIMENTARI

ARANCE
1.174,86 t

Sostenibili 346,61t • 29,5%



PRODOTTI
A BASE DI CARNE
3.693,82 t

Sostenibili 4,43t • 0,1%



SALMONE
AFFUMICATO
27,87t

Sostenibili 16,95t • 60,8%



CIOCCOLATO
95,68t

Sostenibili 28,00t • 29,3%



VINO
450,01t

Sostenibili 39,87t • 8,9%



OLIO DI OLIVA
69,90t

Quota certificata non indicata



825,23 t

DA FILIERE CERTIFICATE

6,7%

CAFFÈ
326,55 t

Sostenibili 58,46t • 17,9%



UOVA
38,26 t

Sostenibili 22,77t • 59,5%



SOFT DRINK
6.401,92 t

Sostenibili 292,60t • 4,6%



PESCE
77,06 t

Sostenibili 15,54t • 20,2%



ACETO
BALSAMICO
8,28 t

Quota certificata non indicata



FATTORE DI CONVERSIONE DEL VINO DA LITRI A
Kg = 1,01

All'interno di questa fotografia, alcune categorie di prodotto si distinguono per il livello di certificazione raggiunto: nel caso di **salmone, pesce e cioccolato, 30%** è coperta da **certificazioni internazionali riconosciute**, quali **Fairtrade, Marine Stewardship Council (MSC)**, per la pesca sostenibile e **Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals (RSPCA)**, per la tutela del benessere animale negli allevamenti.

30%

DEL SALMONE, DEL PESCE
E DEL CIOCCOLATO È COPERTO
DA CERTIFICAZIONI
INTERNAZIONALI RICONOSCIUTE

Tra le categorie con maggiore peso negli acquisti italiani, la filiera della carne trova un punto di forza nell'integrazione interna al Gruppo Cremonini.

Le **forniture di Chef Express e Roadhouse** passano attraverso due partner che operano a monte della distribuzione: **Inalca**, sul versante della produzione, e **Marr**, su quello della logistica. Sul fronte della produzione, gli standard di benessere animale sono presidiati lungo l'intera filiera attraverso controlli veterinari, monitoraggio dell'alimentazione zootecnica e tracciabilità integrata.

Sul fronte della distribuzione, il modello di Marr poggia su un'unica piattaforma logistica che consente di razionalizzare i trasporti, contenere l'utilizzo di imballaggi e mantenere elevati standard di sicurezza alimentare. Marr ha inoltre sviluppato un proprio percorso di acquisti responsabili:

La nostra Policy sul benessere animale si ispira alle Cinque Libertà del Farm Animal Welfare Council. Un riferimento solido per definire criteri oggettivi, misurabili e condivisi con i fornitori lungo tutta la filiera

- sul **fronte della pesca sostenibile**, si avvale della Certificazione Volontaria del Processo di controllo della filiera ittica e delle Certificazioni della catena di custodia secondo lo standard MSC;
- sul **fronte del benessere animale**, della certificazione del disciplinare per la filiera delle galline ovaiole.

Inoltre, tutti i prodotti a marchio Marr rispettano precisi criteri di sostenibilità: **assenza di olio di palma** o utilizzo di **olio certificato Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO)**, **cacao e caffè certificati Rainforest Alliance, Fairtrade** o equivalenti e **uova e ovoprodotti** esclusivamente da galline non allevate in gabbia.

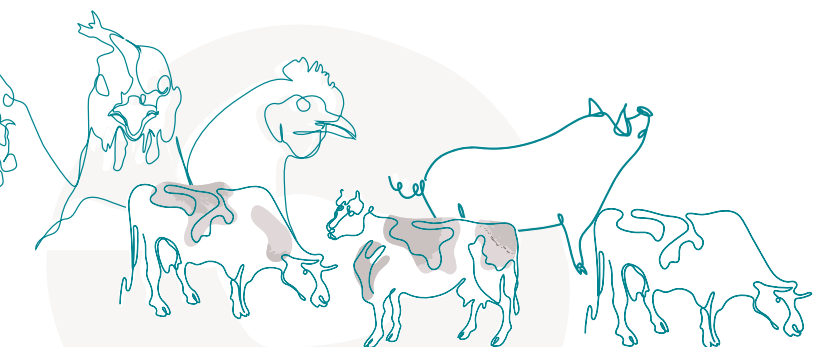
La **filiera del caffè** è invece costruita attorno alla **partnership con Lavazza**, che integra qualità del prodotto e standard internazionali di sostenibilità: l'offerta proposta nei punti vendita Chef Express si avvale di certificazioni quali **Rainforest Alliance, UTZ, Bio Organic e Fairtrade**, che presidiano congiuntamente condizioni di lavoro nei Paesi produttori, accesso ai servizi essenziali e adozione di pratiche agricole sostenibili.

Tra le miscele servite figura **¡Tierra! La Reserva**, proveniente da coltivazioni certificate Rainforest Alliance, attraverso cui parte del valore della filiera è restituito alle comunità agricole tramite progetti di formazione, sviluppo sociale e tutela ambientale promossi dalla Fondazione Lavazza.



Una sintesi tangibile di questa collaborazione è il **Lavazza Coffee Design dell'Aeroporto di Napoli**, gestito da Chef Express, dove esperienza di consumo e filiera responsabile si incontrano in uno spazio dedicato. Nel corso del 2025, l'utilizzo di prodotto certificato Rainforest Alliance e da filiera sostenibile acquistato presso Lavazza è quasi quadruplicato, a conferma di una direzione di acquisto consolidata.

La **filiera delle uova** rappresenta infine il punto di approdo di un percorso pluriennale: nel 2024, dopo cinque anni di transizione progressiva avviata nel 2019 in collaborazione con **CIWF** (Compassion in World Farming), Chef Express ha raggiunto l'obiettivo del **100%** di uova e ovoprodotti provenienti da galline non allevate in gabbia. Nel 2025 il risultato è stato pienamente mantenuto, traducendo l'impegno di principio in una pratica stabile lungo l'intera attività del Gruppo.





100%

**UOVA E OVOPRODOTTI
DA GALLINE NON
ALLEVATE IN GABBIA.**

Anche tra i marchi gestiti in concessione si rafforza l'orientamento verso **prodotti certificati e responsabili**. È il caso dei punti vendita **Pret a Manger** gestiti da Chef Express, il cui numero è salito di due unità nel corso del 2025 rispetto al 2024, a fronte di un'offerta che integra ingredienti certificati e attenzione alla sostenibilità. Il piano di investimenti di breve-medio periodo prevede inoltre lo sviluppo di ulteriori 40 punti vendita in franchising con Pret a Manger.

Le società estere

Bagel Factory

In Bagel Factory, lo sviluppo autonomo delle ricette si combina con una crescente richiesta, da parte della clientela britannica, di **ingredienti locali, tracciati e coerenti** con esigenze nutrizionali specifiche (vegane, prive di glutine, ad alto contenuto proteico).

La **gestione della catena di approvvigionamento alimentare** poggia su un ecosistema di fornitori selezionati per affidabilità e impegno sulla sostenibilità. Come delineato sopra, il **distributore di riferimento** è **Bidfood**, che declina la propria attività in linea con criteri di responsabilità ambientale e sociale articolati su più ambiti, tra cui la **riduzione della plastica**, l'**approvvigionamento sostenibile**, la **piena tracciabilità** delle filiere, la **tutela del benessere animale** e la **prevenzione dello sfruttamento** del lavoro lungo la catena.

In questa cornice si inseriscono anche gli impegni operativi della filiera relativa alle uova, esclusivamente provenienti da galline non allevate in gabbia, e quelli relativi alla tracciabilità completa dei prodotti ittici.

Tra i **fornitori principali** figura inoltre **Gruppo Bimbo**, partner di riferimento per i prodotti da forno, che porta avanti un proprio **percorso di sostenibilità lungo la filiera**, con particolare attenzione alla riduzione delle emissioni, alla mitigazione dello spreco alimentare e all'approvvigionamento responsabile delle materie prime.

Il **marchio di garanzia** adottato per la gran parte delle materie prime locali acquistate tramite Bidfood è **Red Tractor**, tra i più diffusi e riconosciuti nel Regno Unito. Per i **prodotti ittici**, e in particolare per il **salmone affumicato**, l'approvvigionamento è affidato a **GoldStein**, fornitore che garantisce elevati standard di sostenibilità e benessere animale, supportati dalle **certificazioni MSC**, a garanzia della sostenibilità della pesca, e **Safe And Local Supplier Approval (SALSA)**, a garanzia della sicurezza alimentare e della piena tracciabilità della filiera.



Il Salmone affumicato di Bagel Factory proviene da un fornitore certificato MSC per la sostenibilità della pesca e SALSA per gli standard di sicurezza alimentare e qualità della filiera

**Scelte sostenibili in menù:
promuovere ricette
più sane e filiere
tracciabili e certificate
con attenzione alla
stagionalità e all'origine
degli alimenti.**



Momentum

Momentum & Lounge Services non interviene direttamente nella preparazione degli alimenti, affidata ai propri **partner di catering Festins de Bourgogne** e **Absolute Taste**, ma orienta le proprie scelte verso prodotti locali, stagionali e biologici, in coerenza con la varietà di esigenze alimentari della clientela.

Per quanto riguarda **frutta e verdura**, la stagionalità degli acquisti segue il **calendario** pubblicato da **ADEME** (Agence de la transition écologique, l'agenzia francese per la transizione ecologica), che indica i prodotti coltivabili in modo naturale nei diversi mesi dell'anno.

La **provenienza dei prodotti** è impostata secondo una scala di preferenza progressiva, che privilegia in primo luogo le fonti vicine alla regione di produzione del caterer, quindi quelle nazionali, quelle dei Paesi serviti dalle tratte Eurostar e infine quelle europee, riservando l'extra-UE alle sole forniture realmente necessarie.

Nel solco di questa impostazione, per Momentum la **frutta fresca** utilizzata nei vassoi pasto è approvvigionata **localmente**, ove possibile, attraverso filiere corte, mentre il **salmone affumicato** fornito da Festins de Bourgogne è preparato in prossimità del centro di produzione, contribuendo a ridurre le emissioni associate al trasporto.

Un passaggio significativo del 2025 ha riguardato la **carta dei vini** servita a bordo: per la prima volta, la **maggior parte dei vini** proposti nei servizi Premier e Plus proviene da metodi di produzione a **ridotto impatto**

to ambientale. Sugli **11 vini in carta**, **7 sono certificati biologici**, tre provengono da agricoltura sostenibile e uno soltanto da agricoltura tradizionale: un risultato che rappresenta un tassello concreto nell'impegno verso un'offerta enogastronomica più responsabile.



7

VINI SU 11 NELLA CARTA DI MOMENTUM SONO CERTIFICATI BIOLOGICI

Tra gli orientamenti consolidati della società figurano inoltre l'esclusione dell'olio di palma e degli organismi geneticamente modificati (OGM) tra gli ingredienti utilizzati e la collaborazione con **Tony's Choclonely**, marchio impegnato nella promozione di una **filiera del cacao etica** e priva di sfruttamento del lavoro minorile.

Railrest

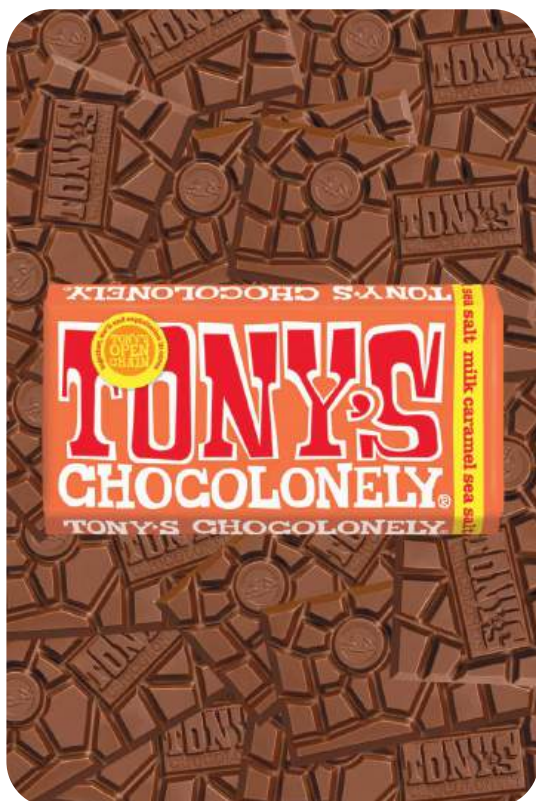
Railrest opera con un modello simile, che si avvale di fornitori esterni per la preparazione dei pasti, adotta criteri di selezione delle materie prime fondati su qualità, attenzione economica e ascolto delle esigenze dei consumatori, in un'ottica di salute, trasparenza e responsabilità.

Il **servizio di catering** è affidato a **Festins de Bourgogne** sulla base di un documento di capitolato che esplicita le aspettative in termini di ingredienti, origine e qualità, con riferimenti specifici a prodotti freschi, amido e yogurt biologici, pesce certificato e ingredienti rispettosi del benessere animale.

Il capitolato definisce inoltre obiettivi nutrizionali per le nuove ricette, in particolare la riduzione di zucchero, sale e grassi e l'obiettivo di un punteggio Nutriscore elevato, idealmente compreso tra A e C.

L'attenzione alla filiera corta trova riscontro in alcune scelte concrete a livello operativo: anche in Railrest, ad esempio, la frutta fresca destinata ai vassoi pasto preparati dal catering è approvvigionata localmente e il salmone affumicato è preparato a meno di cinque chilometri dal centro di produzione, contribuendo a contenere le emissioni associate al trasporto e a valorizzare le competenze territoriali.

Sul **piano sociale**, Railrest commercializza inoltre **bevande Oxfam**, organizzazione internazionale impegnata nella lotta alla povertà e alla disuguaglianza, e **barrette Tony's Choclonely**, marchio impegnato nell'eliminazione del lavoro minorile illegale e della schiavitù moderna nelle piantagioni di cacao.



La scelta dei materiali per il packaging a contatto con gli alimenti

E5-4

Tra i diversi ambiti che compongono la responsabilità del Gruppo lungo la filiera, il packaging rappresenta quello in cui le scelte di acquisto si traducono nel modo più visibile in un impatto ambientale concreto e misurabile. Anche in questo caso la direzione è tracciata da due binari paralleli: da un lato, l'evoluzione del quadro normativo italiano ed europeo in materia di imballaggi e prodotti monouso, dall'altro un'attenzione crescente da parte dei consumatori, sempre più informati e attenti al ciclo di vita dei materiali con cui entrano in contatto.

In questo contesto, Chef Express ha avviato già da diversi anni un percorso di trasformazione del proprio packaging, orientato a ridurre la presenza di materiali vergini, ad ampliare l'utilizzo di soluzioni rigenerate e a privilegiare materiali capaci di rientrare in un ciclo di vita rinnovabile.

Le scelte del Gruppo si articolano attorno a tre principi guida: il ricorso, ove possibile, a materiali provenienti da riciclo, la preferenza per materiali a loro volta riciclabili a fine vita e l'impiego di soluzioni biodegradabili o compostabili nei casi in cui un confezionamento monouso resti tecnicamente necessario.

A questi principi si affianca un quarto criterio trasversale, che riguarda la chiarezza dell'informazione al consumatore: per tutte le categorie di prodotto viene data priorità a soluzioni che comunicano in etichetta,



La Certificazione FSC® è uno standard internazionale, indipendente e di terza parte, specifico per il settore forestale e per i prodotti, legnosi e non legnosi, derivati dalle foreste.



La Certificazione PEFC garantisce che le foreste di origine siano gestite secondo criteri ambientali, sociali ed economici rigorosi e che l'intera catena di fornitura sia oggetto di monitoraggio.



EU Ecolabel è il marchio europeo volontario, istituito dal Regolamento CE n. 66/2010, che attesta il ridotto impatto ambientale di un prodotto lungo l'intero ciclo di vita

in modo immediato, sia la composizione del packaging sia la corretta destinazione nella raccolta differenziata. Per i prodotti in carta, dai tovaglioli alle tovagliette, dalle bustine agli shopper, il Gruppo richiede che almeno uno dei seguenti requisiti sia soddisfatto:

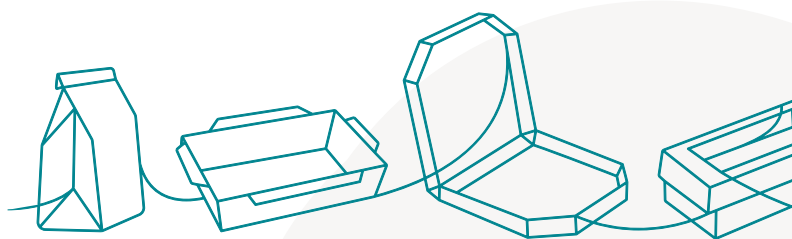
- la **provenienza da riciclo** per almeno il 70%;
- la **certificazione FSC** (Forest Stewardship Council) o **PEFC** (Programme for the Endorsement of Forest Certification);
- oppure il marchio europeo **EU Ecolabel**.

Gli stessi criteri si estendono ai prodotti in legno, come palette per il caffè e posate, per i quali è inoltre privilegiato l'utilizzo di fibre alternative quali bambù e bagassa di canna da zucchero.

Per le altre categorie operative, l'orientamento è specifico: i bicchieri monouso destinati al servizio bar e caffetteria sono di norma in cartoncino o in CPLA (bioplastica biodegradabile e compostabile), mentre per i beverage la preferenza va al packaging in alluminio o, in alternativa, in plastica riciclata almeno al 30% oppure in bioplastica certificata per il compostaggio.

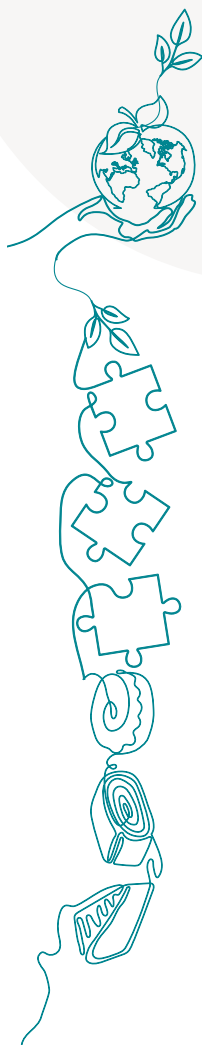
La tabella che segue riporta le **quantità** delle principali **tipologie di materiali destinati al packaging** e al **contatto con gli alimenti** acquistati da Chef Express nell'esercizio 2025. I materiali impiegati possono essere ricondotti a tre macrocategorie distinte per origine.

La **prima categoria** riunisce le **materie prime vergini**, quali la plastica PET, la carta vergine, il vetro e l'alluminio, e rappresenta, sulla base dei dati 2025, circa il **37% del peso totale** dei materiali utilizzati.



37%
DEL PESO TOTALE
DA MATERIE PRIME
VERGINI

12%
DEL PESO TOTALE
MATERIALI DA
FONTI RINNOVABILI
SOSTENIBILI



Materiali per il packaging e a contatto con gli alimenti di Chef Express (t)	Quantità (t)
Totale Carta	703,641
Carta FSC misto carta riciclata	282,901
Carta FSC	2,6
Carta riciclata	0
Carta vergine	418,14
Totale Plastica	71,909
Plastica PET	55,942
Plastica R-PET	15,967
Altri materiali	505,81
Bioplastica CPLA	3,55
Vetro	453,14
Alluminio	49,12

Per quanto riguarda specificamente **vetro e alluminio**, è ragionevole supporre la presenza significativa di contenuto da riciclo; tuttavia, in assenza di dati puntuali sulla quota effettiva, l'intero quantitativo è stato prudenzialmente **contabilizzato nella categoria dei materiali vergini**.

La **seconda categoria** comprende i materiali provenienti da **fonti rinnovabili sostenibili**, come la carta certificata FSC e la bioplastica CPLA, e rappresenta circa il **12% del peso totale**.

La **terza categoria**, infine, riguarda i **materiali provenienti da riciclo**, come la carta riciclata e la plastica R-PET, che costituiscono il restante **0,70% del totale**. Nel corso del 2025 il percorso di trasformazione del packaging si è articolato su più leve di intervento.

Sul fronte della **sostituzione progressiva dei materiali vergini** con alternative riciclate, è proseguita la collaborazione con **San Benedetto** sulle bottiglie d'acqua in **PET riciclato** (R-PET), il cui utilizzo da parte di Chef Express è **triplicato** nel corso del 2025.

0,70%
DEL PESO TOTALE
MATERIALI PROVENIENTI
DA RICICLO

**Triplicato
utilizzo bottiglie in R-Pet
in collaborazione
con San Benedetto**



Nei ristoranti Roadhouse e Calavera, l'installazione di impianti per l'acqua microfiltrata ha permesso di eliminare completamente le bottiglie monouso in plastica e vetro.

In parallelo, l'impegno futuro per gli articoli monouso continua a essere orientato alla progressiva sostituzione dei bicchieri in plastica PET con bicchieri in R-PET, mentre per le stoviglie monouso resta preferita la bioplastica CPLA, di origine completamente naturale.

Sul fronte della **riduzione complessiva** del ricorso al **packaging monouso**, prosegue l'efficacia del progetto avviato in Roadhouse, che ha portato a sostituire integralmente le bottiglie in plastica e in vetro con acqua microfiltrata erogata da impianti dedicati installati in tutti i **ristoranti Roadhouse e Calavera**. A seguito dell'integrazione tra Chef Express e Roadhouse, gli effetti di questa iniziativa rientrano oggi nel perimetro complessivo del Gruppo.

A questi interventi diretti si affianca un'iniziativa di partnership strategica: **Marr**, fornitore di riferimento del Gruppo Cremonini, sta sviluppando un **sistema strutturato per il controllo della riciclabilità del packaging delle materie prime distribuite**, che potrà supportare nei prossimi esercizi un monitoraggio più puntuale di questo specifico ambito.

Le Società estere

Bagel Factory

In linea con l'evoluzione della normativa britannica sugli imballaggi e con le aspettative dei consumatori, Bagel Factory ha sostituito con alternative in carta la maggior parte delle confezioni in plastica della gamma precedente e prosegue nella riduzione della plastica nel breve termine.

Per la **linea del monouso**, sono stati introdotti prodotti realizzati in **materiali riciclati o compostabili**, accompagnati dalla progressiva sostituzione di buona parte degli imballaggi in plastica della gamma precedente con alternative in carta, in linea con l'obiettivo di una ulteriore riduzione della plastica nel breve termine. Per il packaging delle bevande, la preferenza va alle lattine in alluminio. Nei casi in cui questa soluzione non sia praticabile, si ricorre a **bottiglie in R-PET**, che rappre-

sentano il **35%** delle bottiglie in plastica utilizzate dall'azienda.

Railrest

Railrest ha sostituito una parte degli imballaggi in plastica con alternative biodegradabili o riciclabili. I bicchieri attualmente in uso sono realizzati in carta monomateriale, priva del consueto rivestimento in polietilene (PE), e sono pertanto completamente riciclabili e adatti al compostaggio domestico.

Nei **bar a bordo treno** non sono più disponibili bottiglie in plastica, sostituite integralmente da contenitori in alluminio o vetro, mentre per i panini si privilegiano confezioni eco-progettate o prive di imballaggi superflui. Sul versante dell'acqua in bottiglia, **Railrest** ha sviluppato collaborazioni con due aziende attive in pratiche sostenibili, **No Plastic Water e Spa**, impegnate nella tutela dei territori di origine delle proprie fonti, anche attraverso il sostegno a pratiche agricole prive di pesticidi e sostanze chimiche. No Plastic Water, in particolare, destina più della metà dei propri profitti a iniziative di protezione degli ecosistemi marini.

Momentum

Momentum & Lounge Services ha proseguito nel 2025 il proprio **percorso di eliminazione progressiva degli imballaggi in plastica**. L'iniziativa, avviata nel 2024 con la sostituzione delle bottiglie monouso in plastica delle bevande con alternative riutilizzabili in alluminio o lattine, ha permesso di **evitare lo spreco di circa 300.000 bottiglie** all'anno. L'estensione del progetto alla classe Eurostar First Class, a partire da ottobre 2024, ha riguardato anche le **bottiglie monouso** destinate ad acqua e smoothie, portando a un **risparmio stimato** per l'esercizio 2025 di **2,5 milioni** di bottiglie da 33 centilitri e **600.000** bottigliette da 125 millilitri.



**-300.000
bottiglie in plastica**

Il progetto ha permesso di evitare l'immissione di un numero elevato di bottiglie in plastica (circa 300.000), stimate sulla base del confronto tra i volumi venduti nel 2024 e nel 2025 sulle medesime tratte.

Una conferma di questa direzione arriva inoltre dall'esperienza di Café Eurostar, dove l'intera gamma di bevande è stata convertita a **formati alternativi riciclabili** (vetro, alluminio) o riutilizzabili, ed è stato introdotto un programma che incentiva i passeggeri a portare a bordo il proprio bicchiere riutilizzabile per il consumo di caffè e tè.

A queste leve si aggiunge un obiettivo operativo trasversale, orientato all'ottimizzazione del confezionamento delle **forniture** in favore di **contenitori di formato più grande** (5, 10, 15 chilogrammi), con riduzione complessiva dei rifiuti di imballaggio generati a monte.



35%

**BOTTIGLIE UTILIZZATE
SONO IN R-PET**

VEGGIE BURGER



9,50€

Wien
Kaffee, Burger & Co., Schmelzerstr.
1040, 1040 Wien
Kaffee, Burger & Co., Schmelzerstr.
1040, 1040 Wien
Kaffee, Burger & Co., Schmelzerstr.
1040, 1040 Wien



CAPITOLO 5

Dalla materia prima al Consumatore

Qualità, sicurezza e lotta
allo spreco alimentare

ESRS 2 SBM-3 – Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale

S4 – Consumatore e utilizzatori finali

S4-1 – Politiche connesse al Consumatore e agli utilizzatori finali

S4-2 – Processi di coinvolgimento del Consumatore e degli utilizzatori finali in merito agli impatti

S4-3 – Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono al Consumatore e agli utilizzatori finali di esprimere preoccupazioni

S4-4 – Interventi su impatti rilevanti, gestione dei rischi e opportunità ed efficacia delle azioni

S4-5 – Obiettivi legati alla gestione degli impatti rilevanti negativi, al potenziamento degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità rilevanti

E5 – Uso delle risorse ed economia circolare

E5-1 – Politiche relative all'uso delle risorse e all'economia circolare

E5-2 – Azioni e risorse connesse all'uso delle risorse e all'economia circolare

E5-3 – Obiettivi relativi all'uso delle risorse e all'economia circolare

E5-5 – Flussi di risorse in uscita



CERTIFICAZIONI CONDIVISE A LIVELLO DI GRUPPO

ISO 9001:2015 E ISO 22000:2018

METODO HACCP applicato come sistema operativo in tutte le società del Gruppo

CHEF EXPRESS ITALIA

ISO 22005:2008 (tracciabilità di filiera) e **ISO 45001:2023** (Salute & Sicurezza sul Lavoro)

+20.000

Determinazioni analitiche su matrici alimentari e tamponi ambientali

+1.200

Audit (laboratori esterni + Controllo Qualità di Sede)

257

Controlli da Enti Ufficiali, gestiti senza criticità rilevanti

71

Eventi formativi (circa 700 partecipanti)

+3.000

Corsi e-learning

+8.000

Ore di formazione HACCP/ sicurezza alimentare

1.564

Pasti salvati (11 Punti vendita) con Too Good To Go

4.600

Pasti equivalenti generati con Progetto Last Minute Market e Gruppo Hera

~9.100

Pasti distribuiti progetto #altripasti fondazione Banco alimentare

RAILREST

PROGETTO PAIN DE MINUIT

165.888

Bottiglie da 33cl prodotte dal pane recuperato

829

Kg di CO₂ evitati

1.015.240

Litri d'acqua risparmiati

BAGEL FACTORY

TOO GOOD TO GO

~15.800

Pasti salvati ~10 tonnellate di cibo non sprecato

Certificazione **Red Tractor** (qualità, sicurezza, tracciabilità di filiera)

MOMENTUM

Certificazioni
ISO 9001:2015 E ISO 22000:2018

riconoscimento **Food Made Good**
a 3 stelle (Sustainable Restaurant Association)

Qualità, sicurezza e gestione delle eccedenze: gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti per il Gruppo

ESRS 2 SBM 3

Per Chef Express e le società controllate, qualità del prodotto, Sicurezza Alimentare e gestione delle eccedenze rappresentano tre ambiti strettamente intrecciati che attraversano l'intero modello di business e si traducono in impatti significativi sui Consumatori finali, sull'ambiente e sull'andamento economico-finanziario del Gruppo.

Il primo ambito riguarda la salute e la sicurezza di chi consuma i prodotti somministrati che si configura come un impatto potenziale di particolare rilevanza, accentuato dalla presenza, tra i Consumatori raggiunti, di fasce con maggiore vulnerabilità alimentare.

A questo si affianca il **tema della trasparenza** dell'informazione, dalla composizione del prodotto alla gestione degli allergeni, condizione necessaria per scelte alimentari consapevoli. Da entrambi i temi possono scaturire rischi economici, legali e reputazionali, tanto più rilevanti in un'offerta articolata su numerosi format e canali. Tali rischi sono presidiati dal Gruppo attraverso controlli interni, verifiche di laboratorio e dialogo continuativo con le autorità competenti per la tutela della salute dei Consumatori.

Sul fronte ambientale, le eccedenze alimentari generate lungo la catena di preparazione e somministrazione costituiscono un impatto negativo effettivo, a cui si con-

trappone il contributo positivo della loro valorizzazione in ottica di economia circolare, attraverso donazioni a enti del Terzo Settore, estensione della vita utile delle materie prime e trasformazione di sottoprodotti alimentari in nuovi prodotti.

Gli stessi temi aprono infine opportunità di sviluppo. Un'**offerta gastronomica** più attenta al **profilo nutrizionale** e ai **regimi alimentari specifici** risponde a una domanda di consumo sempre più consapevole, mentre l'integrazione di pratiche circolari nelle fasi di acquisto, lavorazione e somministrazione consolida la solidità del modello operativo e la fiducia dei Consumatori.



Sicurezza alimentare, qualità e prevenzione dello spreco rappresentano per Chef Express tre leve strategiche fondamentali per un modello di crescita sostenibile e responsabile.



Un sistema integrato per la qualità e la sicurezza alimentare

S4 - 1

Per Chef Express e le società controllate, qualità del prodotto e sicurezza alimentare sono presidi che richiedono un'impostazione strutturata, capace di tradursi in procedure operative quotidiane e in evidenze verificabili.

La risposta del Gruppo si articola da un lato su un Sistema di Gestione Qualità Integrato, che riunisce in un quadro unitario le procedure interne, i Riesami periodici della Direzione e la condivisione dei risultati con fornitori e stakeholder, in coerenza con l'obiettivo di miglioramento continuo e di piena conformità normativa; dall'altro sull'adesione a un insieme articolato di certificazioni volontarie e standard internazionali, che attestano in modo indipendente l'efficacia del Sistema e ne rafforzano la credibilità verso Clienti, Enti di vigilanza e parti interessate.

A livello di Gruppo, il quadro delle certificazioni di riferimento si fonda su quattro standard principali.

- La **UNI EN ISO 9001:2015** rappresenta lo standard internazionale per la gestione della qualità, orientato al miglioramento continuo delle prestazioni aziendali e alla soddisfazione del Cliente.
- Le **Linee Guida del metodo HACCP** (Hazard Analysis and Critical Control Points) definiscono i criteri per identificare i pericoli alimentari lungo l'intero processo produttivo e per stabilire le misure di prevenzione, riduzione o eliminazione necessarie a garantire la sicurezza igienica dei prodotti somministrati.
- La **UNI EN ISO 22000:2018** integra in un unico Sistema di Gestione la **Sicurezza Alimentare** e i re-

quisiti del Regolamento (CE) 852/2004 in materia di igiene degli alimenti, ed è applicabile a tutti gli Operatori della filiera alimentare.

- La **UNI EN ISO 22005:2008** disciplina, infine, la tracciabilità nella filiera agroalimentare, consentendo di documentare la storia di un prodotto e di limitare gli impatti negativi connessi all'uso di una materia prima.

A queste certificazioni si affianca, nella **Politica Integrata di Chef Express**, anche la **UNI ISO 45001:2023** in materia di **Salute & Sicurezza sul Lavoro**, richiamata specificamente nelle misure di prevenzione delle infezioni adottate dalla società.

L'integrazione tra Sicurezza Alimentare e Sicurezza dei Lavoratori riflette un approccio organizzativo che considera la salute delle persone, sia quelle i Consumatori finali sia gli addetti alle operazioni di preparazione e somministrazione, come dimensione unitaria della responsabilità del Gruppo.

A completare il quadro delle certificazioni adottate, il Gruppo aderisce inoltre a programmi specifici di carattere territoriale e di prodotto.

Il **programma RS360** rappresenta un percorso volontario di certificazione dedicato alla ristorazione regionale dell'Emilia-Romagna, validato da un Comitato Scientifico composto da membri dell'Università Cattolica di Piacenza e dell'associazione **Cibosano**: il programma si propone di affrontare il tema della sostenibilità nei diversi ambiti della gestione di un ristorante, dall'acquisto delle materie prime alla formulazione del menù, dalla formazione del personale alla gestione responsabile di energia, acqua e rifiuti, fino alla valorizzazione del territorio e alla gestione delle persone. La certificazione, attiva sulle **Aree di Servizio di Novara Ponte** e **La Pioppa Est** nel corso del 2025, è oggetto di un percorso di estensione che prevede l'applicazione ad altri due ristoranti Roadhouse nel corso del 2026.

Per **Bagel Factory**, attiva nel Regno Unito, il presidio sulla qualità delle materie prime si appoggia inoltre al marchio **Red Tractor**, schema di certificazione agroalimentare britannico che attesta elevati standard di qualità, sicurezza e tracciabilità lungo l'intera filiera e che rappresenta uno dei principali marchi di garanzia del settore agroalimentare nel Regno Unito.



Parola di Chef Express...

Quale competenza, atteggiamento o attenzione ritieni più importante nel lavoro che svolgi ogni giorno?

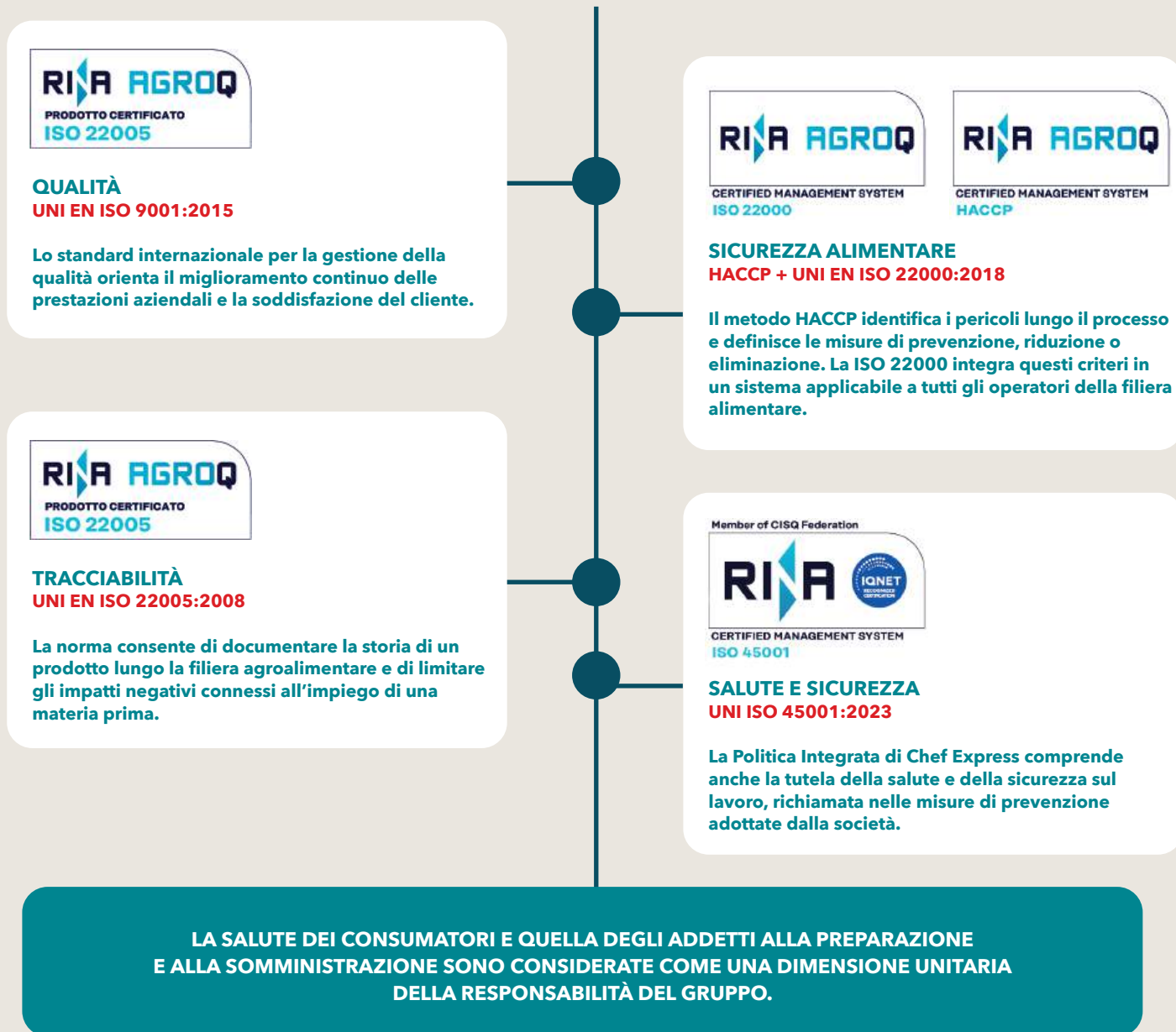
Nel lavoro che svolgo la versatilità è la chiave indispensabile per integrare lettura strategica e competenze, mantenendo sempre il focus sull'obiettivo finale. Inoltre, per ottenere un ottimo risultato, considero fondamentale sostenere l'engagement e la motivazione dei colleghi attraverso un atteggiamento positivo e propositivo per rimanere motivati nonostante il carico di lavoro, eventuali scoraggiamenti e la pressione.

A. Malpighi

CERTIFICAZIONI E SISTEMI DI RIFERIMENTO

UN PERCORSO CHE COLLEGA QUALITÀ, SICUREZZA, TRACCIABILITÀ E TUTELA DELLE PERSONE

SISTEMA INTEGRATO



PROGRAMMI SPECIFICI



Un sistema integrato per la qualità e la sicurezza alimentare

S4 - 1

Chef Express ha adottato una **Politica Integrata**, revisionata nel 2024, che copre in modo unitario **Qualità, Sicurezza, Prevenzione delle Infezioni, Ambiente, Energia, Riduzione degli Sprechi Alimentari e Responsabilità Sociale**. Il documento, condiviso a tutti i livelli organizzativi, definisce il quadro operativo per la sicurezza alimentare lungo l'intera catena del valore, estendendosi a ogni format e punto vendita, ed è conforme ai principali standard internazionali sopra richiamati.

Tra gli **obiettivi della Politica** figurano la garanzia della sicurezza dei prodotti e dei consumatori, il **rafforzamento del controllo** sui punti critici secondo il **metodo HACCP**, la promozione della tracciabilità, la formazione costante del personale e la prevenzione delle infezioni.

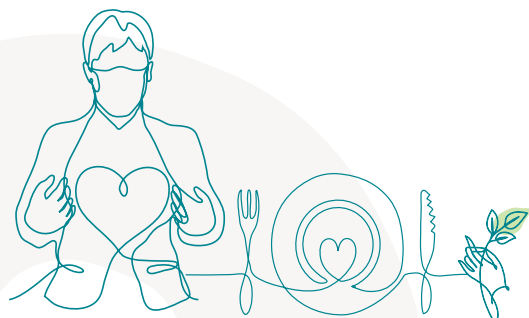
La Direzione valuta regolarmente l'andamento delle attività e degli indicatori di performance, definisce obiettivi di miglioramento e gestisce con tempestività le eventuali non conformità.

Nel corso del 2025, la **Politica Integrata** è stata **estesa** anche a **Roadhouse**, a seguito dell'integrazione societaria, accompagnata da un'attività sistematica di revisione e aggiornamento delle schede di sicurezza e delle schede tecniche, in linea con i requisiti normativi e con l'obiettivo di rafforzare gli standard qualitativi e di sicurezza lungo la filiera.

Le Società estere

Bagel Factory

Nel Regno Unito, Bagel Factory ha sviluppato un **insieme coerente di pratiche** orientate alla **qualità del prodotto, alla salute dei Clienti e alla riduzione dello spreco alimentare**. La società non dispone, allo stato attuale, di una politica formalizzata in materia, ma applica nei punti vendita standard e comportamenti condivisi che assicurano l'osservanza dei principi chiave della sicurezza alimentare, sostenuti da un forte senso di responsabilità etica e ambientale.



Momentum

Per **Momentum & Lounge Services**, la qualità e la sicurezza alimentare si traducono in un impegno concreto verso i passeggeri. Il sistema aziendale poggia su tre pilastri tra loro complementari:

- l'erogazione di un **servizio coerente con gli standard del Cliente** Eurostar;
- la **prevenzione delle contaminazioni** lungo l'intera filiera
- l'**informazione trasparente al Consumatore**, indispensabile per consentire scelte consapevoli anche in presenza di allergie o di specifiche esigenze alimentari.



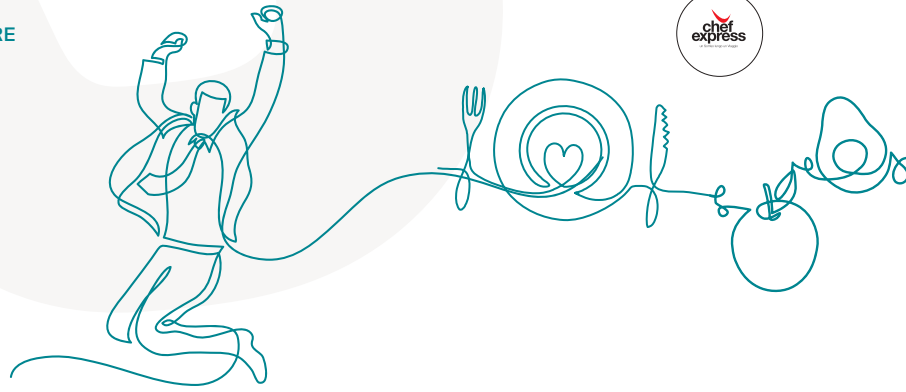
Rating 3 stelle Food Made Good per Momentum Services

Il rating a 3 stelle rappresenta il punteggio più alto della scala Food Made Good (da 1 a 3 stelle) della Sustainable Restaurant Association; "Il marchio Smiley, rilasciato dall'Autorità Belga per la Sicurezza Alimentare (AFSCA/FAVV) sulla base di ispezioni periodiche, attesta il rispetto continuativo degli standard previsti dal relativo schema di autocontrollo.

A presidio della prevenzione delle contaminazioni opera un **sistema HACCP** aggiornato e integrato con le procedure dei fornitori, mentre l'impianto complessivo è supportato dalle certificazioni **ISO 9001:2015** e **22000:2018** e dal **riconoscimento Food Made Good a tre stelle**, attribuito dalla **Sustainable Restaurant Association** alle performance di sostenibilità nella ristorazione, che valuta anche la sicurezza e la qualità degli alimenti, accanto all'impatto ambientale, alle pratiche di approvvigionamento e al benessere dei dipendenti.

Railrest

Anche Railrest ha adottato un **sistema strutturato per la qualità e la sicurezza alimentare**, pur non essendo direttamente coinvolta nella produzione. La società seleziona fornitori certificati, applica procedure operative



rigorose e promuove la trasparenza verso i Consumatori, anche attraverso la disponibilità di pasti adatti a specifici regimi alimentari.

Il sistema include la gestione del rischio allergeni e un **piano HACCP evoluto**, sostenuto dalle certificazioni **ISO 9001:2015** e **ISO 22000:2018**.

A garanzia continuativa dell'osservanza degli standard, il sistema è sottoposto a verifica annuale da parte di **Bureau Veritas Certification Belgium** ed è rafforzato da **audit indipendenti** condotti da Vinçotte e Kiwa Certification. Railrest è inoltre titolare del **marchio Smiley**, riconoscimento rilasciato dall'Autorità Belga per la Sicurezza Alimentare (AFSCA/FAVV).



Marchio Smiley per Railrest

Railrest è titolare del marchio "Smiley" rilasciato dall'Autorità Belga per la Sicurezza Alimentare (AFSCA/FAVV), a conferma del rispetto continuativo degli standard più elevati in materia di igiene e sicurezza.

Politiche, azioni, obiettivi e risultati in materia di qualità e sicurezza alimentare

ESRS	Contenuto rendicontato
S4-1 MDR-P Politiche	Politica Integrata di Chef Express, estesa a Roadhouse nel 2025, che definisce impegni in materia di qualità, sicurezza alimentare, prevenzione delle infezioni, ambiente, energia, riduzione degli sprechi e responsabilità sociale; Adozione di politiche documentate in conformità agli standard internazionali UNI EN ISO 9001:2015, UNI EN ISO 22000:2018, UNI EN ISO 22005:2008 e UNI ISO 45001:2023.
S4-2-MDR-A Azioni	Svolgimento regolare di analisi microbiologiche su materie prime, prodotti finiti e superfici, in collaborazione con laboratori accreditati ACCREDIA; Realizzazione di audit igienico-sanitari sia interni che esterni, secondo un piano di verifica annuale; Digitalizzazione del manuale di autocontrollo HACCP attraverso un'applicazione dedicata; introduzione della suite Microsoft Dynamics 365 a supporto della tracciabilità e della standardizzazione; Organizzazione di attività formative permanenti rivolte al personale sui temi dell'igiene, della sicurezza alimentare e delle Buone Pratiche di Pulizia; Adozione di strumenti informativi a supporto del Cliente, come il Libro Ingredienti per Chef Express e i QR code per la consultazione degli allergeni nei punti vendita Bagel Factory e nei servizi Momentum.
S4-5 - MDR-T Monitoraggio	Nel 2025, i controlli ufficiali (257) e gli audit interni ed esterni (oltre 1.200) condotti sui Punti di Vendita del Gruppo non hanno rilevato criticità significative in materia igienico-sanitaria; le eventuali non conformità minori riscontrate sono state gestite tramite azioni correttive tempestive.
S4-5 - S4-6 MDR T Risultati	Oltre 20.000 determinazioni analitiche e più di 1.200 audit svolti nel corso del 2025; 71 eventi formativi e oltre 8.000 ore di formazione HACCP; 257 controlli da parte di Enti Ufficiali gestiti senza criticità rilevanti; Nessun caso di intossicazione alimentare né di non conformità grave segnalato nel 2025, in continuità con l'andamento positivo del 2024.



**Controlli rigorosi
e tracciabilità: così il
Gruppo tutela
la Sicurezza Alimentare
e rafforza la fiducia
dei Clienti.**



Dal controllo al monitoraggio continuo: l'attuazione del Sistema di Gestione Integrato

S4 - 2

S4 - 3

S4 - 4

S4 - 5

Tradurre l'impianto certificato del **Sistema di Gestione Integrato** in pratica quotidiana richiede un presidio costante, articolato in controlli interni, verifiche indipendenti e attività di formazione che coinvolgono tutte le funzioni a contatto con il prodotto.

Per Chef Express e le società controllate, qualità e sicurezza alimentare si misurano nel numero di rilevazioni effettuate, nella tempestività con cui le non conformità vengono intercettate e nella capacità del personale di riconoscere e gestire ogni potenziale criticità lungo la catena di preparazione e somministrazione.

Per dare attuazione concreta agli impegni in materia di igiene e sicurezza alimentare, **Chef Express e Roadhouse** si avvalgono di un **Manuale di Autocontrollo** fondato sui principi HACCP e **conforme al Regolamento (CE) 852/2004**.

Le **analisi** chimiche e microbiologiche, i **campionamenti**, i **sopralluoghi** igienico-sanitari e gli **audit ispettivi** sono affidati a **laboratori esterni** accreditati **ACCREDIA** (Ente Italiano di Accreditamento, designato dal Governo italiano per attestare la competenza e l'imparzialità degli organismi di controllo) e **specializzati** nel settore della ristorazione.



Controlli alimentari certificati

Roadhouse e Chef Express si affidano a laboratori esterni di analisi accreditati ACCREDIA specializzati nel settore ristorazione.

Le attività sono coordinate dall'**Ufficio Tutela Sicurezza Alimentare** e si sviluppano lungo l'intero esercizio sulla base di un piano annuale definito in funzione della tipologia delle materie prime, delle caratteristiche dei processi produttivi, degli aggiornamenti tecnologici disponibili e dei dati storici di monitoraggio.

A questi controlli si affianca, da parte del **Controllo Qualità di sede**, un **piano di campionamenti micro-**

Sicurezza, monitoraggio e qualità alimentare sono pilastri identitari, per la diffusione di un approccio rigoroso e trasparente lungo tutta la filiera.

biologici e di **visite ispettive non annunciate** esteso alla **totalità dei punti vendita**, che comprende il campionamento delle materie prime, l'analisi dei prodotti finiti pronti per la somministrazione, i tamponi ambientali e la verifica della potabilità dell'acqua impiegata nei processi e destinata al consumo.

In caso di non conformità rilevata, l'Ufficio Tutela Sicurezza Alimentare coordina le funzioni aziendali interessate per garantire l'attuazione tempestiva delle azioni correttive, attivando se necessario i tecnici di laboratorio per un riesame approfondito, valutando l'eventuale responsabilità del fornitore e disponendo la ripetizione dei campionamenti fino alla completa risoluzione delle criticità rilevate; in alcuni casi vengono coinvolte anche le funzioni di sede preposte alla manutenzione, per verifiche straordinarie su impianti e attrezzature.

Gli esiti del monitoraggio sono condivisi con la **Direzione Aziendale e Operativa** in incontri periodici.

Nel corso del **2025**, Chef Express ha condotto **oltre 20.000 determinazioni analitiche** su matrici alimentari e tamponi ambientali e **più di 1.200 audit** eseguiti dai laboratori esterni e dal Controllo Qualità di Sede. Le verifiche hanno riguardato l'intera rete dei punti vendita e si sono concentrate sui parametri microbiologici, sulle condizioni di conservazione e sulle procedure di sanificazione delle aree di lavorazione.



+20.000

DETERMINAZIONI
ANALITICHE PER LA
FOOD SAFETY



+1.200

AUDIT IGIENICO - SANITARI
DELLA DIREZIONE QUALITÀ
E DI AUDITOR ESTERNI

Nel corso dell'esercizio non si sono registrati casi di non conformità grave né episodi di intossicazione alimentare riconducibili ai punti vendita gestiti dal Gruppo, in continuità con l'andamento positivo del 2024.

Un'evoluzione significativa del 2025 ha riguardato la **digitalizzazione del manuale di autocontrollo HACCP**. All'inizio dell'anno è stato avviato lo sviluppo di un'applicazione dedicata, pensata per consentire al personale dei punti vendita di registrare in tempo reale le verifiche operative previste dal manuale e di intercettare immediatamente eventuali scostamenti rispetto agli standard, attivando di conseguenza le azioni correttive necessarie.

Il sistema, attualmente in fase di stabilizzazione, ha già prodotto benefici operativi tangibili in termini di riduzione delle non conformità e di tempestività nella loro gestione. In parallelo, l'introduzione della **suite Microsoft Dynamics 365** ha permesso di consolidare un **assortimento** di prodotti **vincolato e tracciato** per ciascun punto vendita, rafforzando la coerenza dei controlli lungo la catena di approvvigionamento e ponendo le basi per ulteriori sviluppi nella standardizzazione operativa.

Sul fronte della **formazione**, Chef Express ha organizzato nel corso del 2025 **71 eventi formativi** che hanno coinvolto circa **700 partecipanti**, dedicati alle tematiche dell'igiene, della sicurezza alimentare e dei presidi operativi previsti dal Sistema di Gestione Integrato.

A queste attività in presenza si sono affiancati oltre **3000 corsi erogati** attraverso la **piattaforma di e-learning aziendale** e le piattaforme esterne dedicate, per un totale di **più di 8.000 ore di formazione sull'HACCP**. Dal 2025, il **programma formativo** ha assunto carattere **strutturato e permanente**, con incontri ricorrenti sulle tematiche connesse all'**HACCP**, alle **Buone Pratiche di Pulizia** e al **Pest Management**, organizzati in collaborazione con i partner commerciali del Gruppo. È inoltre **prevista**, a partire dal 2026, una **revisione integrale del corso di formazione HACCP**.

3.000

CORSI EROGATI
SU PIATTAFORMA
E-LEARNING AZIENDALE
E PIATTAFORME ESTERNE

71

EVENTI FORMATIVI SU
IGIENE, SICUREZZA
ALIMENTARE E PRESIDII
OPERATIVI (700 PARTECIPANTI)

+8.000

TOTALE ORE DI FORMAZIONE
SULL'HACCP

257

ISPEZIONI UFFICIALI DA PARTE
DI ENTI DI VIGILANZA

per Alimentaristi erogato tramite la piattaforma di e-learning, finalizzata a renderlo più specifico per le attività operative del Gruppo e più coinvolgente per gli utenti, grazie all'integrazione di contenuti multimediali sviluppati con i partner commerciali.

Sul fronte delle **ispezioni ufficiali**, nel corso del 2025 i punti vendita Chef Express sono stati oggetto di **257 controlli** da parte di Enti Ufficiali, gestiti senza criticità rilevanti. Le ispezioni condotte dalle autorità di vigilanza, quali ASL (Aziende Sanitarie Locali), NAS (Nucleo Antisofisticazioni e Sanità) e Polizia Locale, sono oggetto di analisi puntuale; in caso di eventuali prescrizioni, l'Ufficio Tutela Sicurezza Alimentare coordina le funzioni aziendali coinvolte per garantire l'attuazione tempestiva delle misure richieste. Il presidio sui punti vendita si completa con un'attività capillare di sopralluoghi sul territorio.

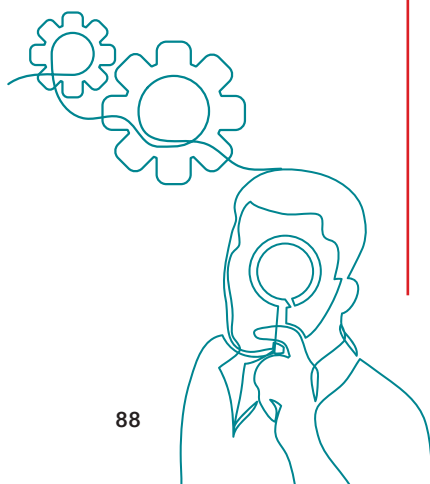
Un **team dedicato** conduce verifiche operative per due o tre giorni a settimana, per un totale di oltre duecento sopralluoghi all'anno, accompagnando l'avvio di nuove aperture, l'introduzione di nuovi prodotti e la verifica del rispetto delle procedure nei locali esistenti.

Un capitolo a sé del presidio sicurezza riguarda la **comunicazione al Consumatore** in materia di allergeni e ingredienti, particolarmente rilevante a tutela delle categorie di pubblico che presentano una maggiore vulnerabilità alimentare.

Chef Express mantiene sistematicamente aggiornata, in formato cartaceo presso ciascun punto vendita, la documentazione relativa agli ingredienti e agli allergeni dei prodotti somministrati, accompagnata da un **Libro Ingredienti** facilmente consultabile dalla clientela. Il personale di punto vendita riceve **formazione specifica** per fornire riscontro alle richieste dei Clienti su queste tematiche ed è oggetto di verifiche e controlli interni periodici a garanzia di un elevato livello di consapevolezza e competenza.

La **gestione operativa** è stata progressivamente ottimizzata attraverso un maggiore presidio delle attività di etichettatura, delle procedure di scongelamento e delle modalità di conservazione, con benefici misurabili in termini di riduzione delle non conformità, contenimento dei rifiuti e miglioramento degli esiti degli audit.

Resta in fase di studio l'introduzione di applicativi digitali destinati a rendere queste informazioni più rapidamente fruibili dalla clientela e meno esposte a errori di aggiornamento. Per le **segnalazioni dei Consumatori in materia di sicurezza alimentare**, sono attivi canali accessibili anche tramite il sito web e chiaramente indicati nei punti vendita; nei casi di sospetta intossicazione alimentare i tempi di risposta sono stimati entro le ventiquattro ore, a tutela del consumatore e della trasparenza del processo.



L'introduzione della suite Microsoft Dynamics 365 ha permesso di consolidare un assortimento di prodotti vincolato e tracciato per ciascun punto vendita, rafforzando la coerenza dei controlli lungo la catena di approvvigionamento

Le Società estere

Bagel Factory

Nel Regno Unito, Bagel Factory ha sviluppato un **sistema di procedure specifiche** per la sicurezza alimentare, con particolare attenzione alla gestione degli allergeni nei punti vendita. I Clienti sono informati in modo trasparente sui possibili rischi di contaminazione incrociata, anche con riferimento alle linee vegane e vegetariane, attraverso un **QR code disponibile in cassa** che consente la consultazione immediata della presenza di allergeni e dello status halal degli alimenti.

Momentum

Per Momentum & Lounge Services, il monitoraggio della sicurezza alimentare si articola in un **sistema di verifiche continuative** che vede coinvolti, in modo coordinato, ispettori, campionatori e il Team di Quality Management, attraverso incontri periodici e sessioni di formazione dedicate al rispetto degli standard lungo l'intera filiera. La gestione delle segnalazioni dei Clienti passa attraverso il **Customer Service di Eurostar**, che cura direttamente il rapporto con i passeggeri e trasmette a Momentum gli incidenti rilevati, registrati sulla **piattaforma digitale Smartsheet** e analizzati nel corso di riunioni mensili con Eurostar dedicate alla valutazione degli eventi e alla definizione di eventuali miglioramenti.

Nel corso del 2025 la società ha promosso una **campagna interna di sensibilizzazione sugli allergeni**, organizzata congiuntamente dal Communication Team e dal Food & Beverage Team, con la produzione di materiali visivi, segnaletica e strumenti di engagement rivolti al personale di bordo.

Railrest

Railrest adotta un **programma di monitoraggio continuo** che prevede incontri trimestrali tra ispettori, campionatori e Team Quality, accompagnati da sessioni di formazione rivolte a tutto il personale, focalizzate sugli aggiornamenti normativi e sull'applicazione pratica delle procedure HACCP.

Un presidio particolare riguarda la verifica della conformità delle etichette in fase di selezione dei fornitori, con attenzione specifica alle informazioni sugli allergeni, ai valori nutrizionali, al punteggio Nutri-Score e alla coerenza con i principi di una dieta bilanciata; per i prodotti assemblati e serviti direttamente dalla società, come i pasti in Premier Class, le etichette riportano numero di lotto, data di scadenza, ingredienti e allergeni.

Considerata la crescente attenzione del pubblico verso le intolleranze alimentari, gli **allergeni sono oggetto di una valutazione approfondita** all'interno dello studio HACCP, anche nei casi in cui il rischio interessi solo una parte limitata della clientela: a tutela di tutti i viaggiatori, Railrest adotta volontariamente misure preventive aggiuntive. La **gestione dei reclami** è regolata da una procedura strutturata: ogni segnalazione viene analizzata raccogliendo informazioni dalle Operations e dai partner logistici, e nei casi di sospetta intossicazione alimentare o di altri incidenti rilevanti viene condotta una verifica completa della tracciabilità del prodotto.

Le segnalazioni possono essere presentate tramite il servizio Clienti di Eurostar o direttamente a bordo, dove il personale è incaricato di redigere un apposito report o di indirizzare il passeggero alla casella di posta elettronica di Railrest, consentendo una gestione tracciabile e tempestiva di ogni caso.



L'offerta gastronomica del Gruppo: ricerca, sviluppo e attenzione al consumatore

S4 - 2

S4 - 4

S4 - 5

Per Chef Express e le società controllate, la **Ricerca & Sviluppo di prodotto** rappresenta un ambito strategico in cui convergono innovazione gastronomica, coerenza con i valori del Gruppo, conformità ai requisiti dei bandi di gara e attenzione alle aspettative dei Consumatori.

Il processo si articola nella creazione di nuove ricette, nella riformulazione dell'offerta in chiave salutare e sostenibile, nella sperimentazione di ingredienti e tecniche di preparazione e nell'aggiornamento continuo rispetto ai gusti e alle abitudini alimentari emergenti.

Ogni proposta è oggetto di validazione interna, con il coinvolgimento diretto della **Direzione Aziendale** che traduce la **vision del Gruppo nei piatti proposti**, men-

La Ricerca & Sviluppo traduce la visione del Gruppo in nuove ricette, più sane e sostenibili. Ogni proposta deve garantire sicurezza alimentare e conformità ai disciplinari e ai bandi di gara.

tre all'**Ufficio Tutela Sicurezza Alimentare** è affidato il compito di **garantire il rispetto degli standard** più elevati in materia di sicurezza alimentare, la piena aderenza ai disciplinari aziendali e ai requisiti specifici dei bandi di gara, sempre più orientati verso sostenibilità ambientale e responsabilità sociale interagendo anche con l'**Ufficio Quality & ESG**.

In Italia, in **Chef Express** e **Roadhouse**, la definizione dell'offerta gastronomica combina criteri sensoriali e organolettici con valutazioni di carattere economico e logistico, quali food cost, disponibilità dei formati e affidabilità dei fornitori. L'attenzione all'evoluzione dei consumi si traduce nell'introduzione di prodotti coerenti con principi di sostenibilità, tracciabilità e responsabilità sociale, anche grazie a materie prime provenienti da progetti di filiera sostenibile, comprensivi di iniziative dedicate alla tutela del benessere animale.

L'integrazione tra Chef Express e Roadhouse ha rappresentato un fattore abilitante per lo sviluppo di nuove sinergie in ambito Ricerca & Sviluppo, che in precedenza non erano pienamente esprimibili.

Nel corso del 2025 è stato avviato un **progetto di razionalizzazione delle materie prime impiegate**, finalizzato a ridurre la varietà eccessiva e a migliorare i processi di approvvigionamento e gestione degli ordini: i primi riscontri evidenziano una riduzione della gamma delle materie prime utilizzate e una conseguente dimi-





nuzione dei rifiuti generati, i cui effetti saranno oggetto di quantificazione nel corso del prossimo esercizio.

In parallelo, la collaborazione tra l'Ufficio Tutela Sicurezza Alimentare, l'Ufficio Quality & ESG, la funzione Ricerca & Sviluppo e la Direzione Marketing si è ulteriormente consolidata, traducendosi in una maggiore continuità operativa lungo l'intero ciclo di vita del prodotto, dalla selezione delle materie prime e dei prodotti finiti alla validazione delle nuove referenze in coerenza con i requisiti di sicurezza alimentare e con le specifiche dei bandi di gara.

Il **percorso di digitalizzazione del Gruppo** ha interessato anche le attività di Ricerca & Sviluppo (R&D – Research and Development): la suite Microsoft Dynamics 365, già adottata a supporto del presidio di sicurezza descritto nelle pagine precedenti, accompagna oggi anche le attività R&D nella standardizzazione delle ricette e nella loro condivisione operativa lungo la rete. È prevista, nel medio termine, l'introduzione di tablet nelle cucine dei Punti Vendita, a sostegno della piena digitalizzazione delle ricette e dell'accesso immediato alle informazioni operative da parte del personale.

Anche il **modello formativo legato all'introduzione di nuovi prodotti** si è progressivamente **rinnovato**, attraverso un mix di incontri online con gli Area Manager, materiali video e documentazione digitale, accompagnato da successivi sopralluoghi nei Punti Vendita per la verifica dell'applicazione delle procedure: in caso di errori ricorrenti, l'intervento avviene a livello procedurale, con la revisione dei contenuti veicolati. Si è inoltre consolidata, nel corso dell'anno, una più stretta collaborazione con i fornitori in ottica di feedback, orientata all'identificazione congiunta di soluzioni operative e di prodotti migliorativi.

Le società estere

Bagel Factory

Bagel Factory considera la **Ricerca & Sviluppo una leva strategica** per innovare l'offerta e rafforzare la soddisfazione del Cliente.

L'attività si concentra sia sull'evoluzione del mercato, in particolare sulla domanda crescente di alimenti salutari e tracciabili, sia sul rispetto dei requisiti previsti dai bandi di gara e dai locatori.

La società ha sviluppato **nuove ricette** ispirate a stili di consumo equilibrati, ampliato il **ricorso alla certificazione Red Tractor** a garanzia di sicurezza, tracciabilità



Momentum rinnova l'intera gamma a bordo treno

In risposta alla nuova strategia Eurostar, l'azienda ha completamente rivisto le categorie di prodotto, collaborando con chef internazionali e introducendo referenze con Nutri-Score A-C, in linea con i trend di consumo equilibrato.



Bagel Factory amplia il portfolio di prodotti tracciabili

Nel 2025 ha sviluppato nuove ricette ispirate a stili di consumo salutari, selezionato ingredienti sostenibili e potenziato l'uso della certificazione Red Tractor per garantire sicurezza, trasparenza e qualità.



Chef stellati per l'alta gamma dei treni Eurostar

Raymond Blanc, Jeremy Chan, Jessica Préalpatto e Honey Spencer hanno firmato nel 2024 i menù serviti nelle classi Premium e Premier dei treni Eurostar, garantendo un'elevata qualità sensoriale, attenzione nutrizionale e coerenza con stagionalità e origine degli ingredienti.



Railrest riformula l'offerta con criteri geografici e ambientali

Railrest ha riformulato l'offerta con un ordine di priorità nell'origine degli ingredienti (locale, nazionale, UE), seguendo il calendario dell'Agenzia Francese per la Transizione Ecologica e le linee guida WWF per il pesce.

e sostenibilità, e selezionato **ingredienti sempre più coerenti con criteri ambientali**. Per il futuro, l'attenzione resta orientata al rafforzamento della collaborazione con partner responsabili, all'aumento delle referenze certificate e all'introduzione di soluzioni alimentari equilibrate e innovative.

Momentum

Per Momentum & Lounge Services, lo sviluppo dell'offerta gastronomica avviene in stretta sinergia con Eurostar, nel rispetto dei capitolati tecnici e delle specifiche dei bandi di gara.

A seguito della New Customer Offer lanciata da Eurostar il 4 novembre 2024, il 2025 è stato l'anno in cui se ne sono pienamente manifestati impatti, benefici e

Momentum ha rafforzato la revisione HACCP con una valutazione dettagliata dei principali ingredienti, sostituendo quelli più critici con alternative a minore profilo di rischio.

criticità: la gamma base dei prodotti offerti al bar e nelle classi Eurostar Plus e Premier è stata allineata tra la rotta Continental, gestita da Railrest, e la rotta Channel, gestita da Momentum.

La selezione degli ingredienti combina criteri sensoriali ed economici e una particolare attenzione alle preferenze dei Consumatori, privilegiando **ricette bilanciate dal punto di vista nutrizionale e provenienti da filiere tracciabili**. Nell'offerta a bordo trovano spazio anche pasti speciali, prenotabili in anticipo, pensati per rispondere a esigenze religiose, etiche, mediche o legate a specifiche fasi della vita: la gamma include opzioni vegetariane, vegane, gluten free, dairy free, diabetiche, a basso contenuto di sale e di grassi, kosher, halal, oltre a menù dedicati ai più piccoli, garantendo un'alimentazione sicura e inclusiva per tutte le categorie di viaggiatori, comprese quelle che presentano una maggiore vulnerabilità alimentare.

Nel corso del 2025 l'offerta è stata inoltre aggiornata sulla base dei feedback ricevuti dai Clienti: è stato ridotto il livello di piccantezza di alcune proposte, sono state introdotte ulteriori opzioni di portata principale e sono state ridisegnate due proposte vegetariane fredde, per la colazione e per l'offerta "rest of day".

Per le bevande e i prodotti venduti al bar, la selezione privilegia referenze già presenti sul mercato, coerenti con la strategia commerciale di Eurostar e orientate a ricette stagionali con punteggio Nutri-Score compreso tra A e C. I pasti destinati alle classi Premium e Premier sono sviluppati in collaborazione con **chef di fama internazionale**, Jeremy Chan per le proposte salate, Jessica Préalpató per i dolci e Honey Spencer per la selezione dei vini, con menù caratterizzati da **elevata qualità sensoriale, attenzione alla stagionalità e alla provenienza degli ingredienti**, in linea con le linee guida WWF per il pesce, che escludono le specie a rischio. Per la maggior parte del 2025 la selezione ha privilegiato **prodotti certificati MSC**. A seguito della conferma delle 3 stelle nel programma **Food Made Good** della Sustainable Restaurant Association, Eurostar ha successivamente indicato di adottare i criteri della **Marine Conservation Society** (MCS), organizzazione distinta da MSC, per la valutazione della sostenibilità ittica.

Sul **fronte della sicurezza**, la **revisione HACCP** applicata a ogni nuova gamma di prodotti è stata ulteriormente **rafforzata** nel 2025 con l'introduzione di una **valutazione del rischio dettagliata** su tutti gli ingredienti principali, che ha portato in alcuni casi alla sostituzione di ingredienti più critici con alternative a minore profilo di rischio.

Nel corso dello stesso anno è stata inoltre aggiornata la procedura di comunicazione degli allergeni, con l'introduzione di un **sistema di consultazione dei menu tramite QR code** su tutte le tratte, ed è stata realizzata, in collaborazione tra il Communication Team e il Food & Beverage Team della società, una campagna interna di sensibilizzazione sugli allergeni rivolta al personale di bordo, articolata in materiali visivi, segnaletica e strumenti di engagement a supporto delle interazioni con i passeggeri.

Railrest

Anche Railrest, come Momentum, sviluppa la propria offerta alimentare in collaborazione con Eurostar, sulla base dei capitolati tecnici condivisi e in risposta alle esigenze dei viaggiatori.

Le preferenze dei Clienti vengono raccolte attraverso un'interazione strutturata, che prevede, in occasione dei cambi menù semestrali per ciascuna classe di viaggio, un'analisi congiunta degli impatti dell'offerta esistente e potenziale. I feedback raccolti vengono tradotti in un product brief tecnico rivolto ai fornitori, sotto il coordinamento del **Purchasing and Development Manager**, che assicura la **coerenza tra aspettative del Cliente, requisiti normativi e proposta gastronomica**.

La **selezione degli ingredienti segue un ordine di priorità** che privilegia, in primo luogo, i **prodotti del territorio** del fornitore, quindi quelli **del Paese di origine** del fornitore, gli **ingredienti provenienti dai Paesi serviti** dalle tratte Eurostar e dall'Unione Europea e, solo in via residuale, prodotti extra-UE qualora non altrimenti reperibili.

La **stagionalità è garantita** dal rispetto del **calendario** pubblicato da **ADEME**, mentre la scelta del pesce segue le **linee guida WWF**. Sul fronte dell'alta gamma, i menù delle classi Premium e Premier sono stati progressivamente aggiornati, in linea con la nuova strategia commerciale di Eurostar, con un'attenzione specifica alla stagionalità e all'origine geografica degli ingredienti, avvalendosi della collaborazione di Jeremy Chan per le proposte salate e di Jessica Préalpató per i dolci, che curano la definizione delle ricette successivamente affidate ai partner di produzione per la realizzazione.

Per i prodotti venduti al bar, Railrest seleziona referenze già disponibili sul mercato, purché coerenti con gli obiettivi nutrizionali di Eurostar, privilegiando anche in questo caso **ricette stagionali con punteggio Nutri-Score compreso tra A e C**.



La lotta allo spreco alimentare: prevenzione, recupero e valorizzazione

E5 - 1

E5 - 2

E5 - 3

E5 - 5

Per Chef Express e le società controllate, la gestione dello spreco alimentare rappresenta una delle principali sfide ambientali e sociali della ristorazione contemporanea: una sfida che il Gruppo affronta con un approccio integrato, capace di coniugare prevenzione, recupero e valorizzazione delle eccedenze in chiave di economia circolare.

A presidio strutturato del tema, Chef Express ha aderito in modo volontario al **Sistema di Gestione certificato Go 2 Food Saving**, sviluppato da RINA, che consente di misurare in modo sistematico la produzione di sprechi alimentari lungo l'intera filiera e di implementare strategie di riduzione misurabili e verificabili nel tempo.

L'impianto operativo del Gruppo si inserisce inoltre nel

quadro della **Legge Gadda** (Legge 166/2016), che ha disciplinato in Italia il **recupero e la donazione delle eccedenze alimentari**, e nella tradizione introdotta dalla cosiddetta **Legge del Buon Samaritano** (Legge 155/2003), che ha aperto la strada al recupero del cibo cotto e fresco a fini solidali.



Politiche, azioni, obiettivi e risultati in materia di lotta allo spreco alimentare

ESRS

Contenuto rendicontato

E5-1 MDR-P Politiche

Politica Integrata di Chef Express, estesa a Roadhouse nel 2025, che include la riduzione degli sprechi alimentari tra gli ambiti di impegno;

Adesione volontaria allo Schema di Certificazione Go 2 Food Saving sviluppato da RINA;

Coerenza con il quadro normativo nazionale, in particolare la Legge 166/2016 (Legge Gadda) e la Legge 155/2003 (Legge del Buon Samaritano)..

E5-2 MDR-A Azioni

Adozione di pratiche di prevenzione: gestione FIFO, ottimizzazione dell'assortimento, porzionatura assistita, sistemi digitali di pre-order nelle aree a maggiore affluenza;

Prosecuzione dello Studio dedicato alla verifica del Termine Minimo di Conservazione delle principali referenze; utilizzo di sistemi di monitoraggio degli scarti; donazione dell'invenduto a Enti del Terzo Settore tramite partnership consolidate con Fondazione Banco Alimentare Onlus, Siticibo, Last Minute Market e Gruppo Hera, oltre alla collaborazione con Too Good To Go; estensione progressiva del perimetro di punti vendita coinvolti nelle iniziative di recupero;

Valutazione avvio nel 2025 di nuove collaborazioni di ricerca con il Politecnico di Milano sull'economia circolare e con l'Università Cattolica di Piacenza sulla valorizzazione dei rifiuti e la riduzione degli sprechi;

Per le società estere, prosecuzione delle iniziative consolidate (Too Good To Go per Bagel Factory, Pain de Minuit per Railrest, piattaforma Olio per Momentum) e avvio nel 2025 di una nuova prassi di donazione dei prodotti prossimi alla scadenza presso il Café Eurostar gestito da Momentum.

E5-3 MDR-T Monitoraggio

Riduzione progressiva del food waste generato nei punti vendita;

Estensione a scala nazionale del perimetro di punti vendita coinvolti nelle iniziative di recupero, oggi pari a quattordici locali;

Raggiungimento di almeno 4.500 porzioni distribuite a soggetti fragili attraverso il programma Siticibo entro il 2026;

Consolidamento dei sistemi di misurazione digitale degli scarti.

ESRS

Contenuto rendicontato

E5-3 E5-5
MDR-T
Risultati

Recupero di circa 6.917 kg di eccedenze alimentari da parte di Chef Express nel 2025, per un totale di 15.635 pasti recuperati;

Oltre 15.800 pasti salvati da Bagel Factory tramite Too Good To Go, con circa 10 tonnellate di cibo evitato, in crescita rispetto ai 12.501 pasti del 2024;

Oltre 74.650 panini donati al birrificio Pain de Minuit nel solo 2025, a fronte di 1,4 milioni di fette di pane secco complessivamente recuperate dall'avvio dell'iniziativa nel 2023;

Consolidamento delle prassi di donazione e redistribuzione attivate dalle società estere a valere sui canali Olio (Momentum) e Too Good To Go (Bagel Factory).



Le leve di prevenzione dello spreco

La **prevenzione** costituisce il primo presidio dell'azione di Chef Express in materia di spreco alimentare e si traduce in un insieme di pratiche operative finalizzate a ridurre l'invenduto e a migliorare l'efficienza dei processi produttivi nei Punti di Vendita.

La gestione quotidiana dell'assortimento si fonda sull'analisi sistematica delle performance di vendita, che consente di calibrare le quantità preparate e di contenere le eccedenze, accompagnata da un sistema di controllo delle scorte basato sul principio del **first-in, first-out**, pensato per evitare deperimenti evitabili.

La **razionalizzazione dell'offerta** è sostenuta da un controllo centralizzato dei menu, adattato alle reali esigenze dei Consumatori e alla variabilità dei flussi nei diversi format. In alcuni contesti ad alta affluenza, in particolare nelle stazioni ferroviarie e negli aeroporti, sono inoltre stati introdotti strumenti digitali di pre-order che consentono di pianificare in modo più puntuale le preparazioni e di ridurre ulteriormente le eccedenze.

Sul perimetro Chef Express, in considerazione dell'ampiezza dell'offerta gestita nei Punti di Vendita, già nello scorso periodo è stato svolto Studio dedicato alla ve-

rifica della stabilità microbiologica, dei parametri di sicurezza alimentare e delle proprietà organolettiche delle principali referenze trasversali ai brand del Gruppo. Lo Studio è stato finalizzato in particolare alla ridefinizione del **Termine Minimo di Conservazione** (TMC) in condizioni di conservazione ottimale: per alcune categorie di prodotto, le prove sono state condotte simulando anche condizioni peggiorative di temperatura.

In ottica di riduzione dello spreco alimentare, un **secondo obiettivo** dello Studio ha riguardato la valutazione dell'acquisto di semilavorati in pezzature più contenute

Chef Express previene lo spreco alimentare calibrando le quantità preparate sulle vendite e gestendo le scorte secondo il principio first-in, first-out, per ridurre invenduto, eccedenze e deperimenti.

e la validazione dei TMC nel contesto specifico delle donazioni. I risultati dello Studio saranno disponibili nel corso del prossimo periodo di rendicontazione e la loro validazione consentirà di verificare le attese aziendali in termini di tempo, temperatura e proprietà edonistiche delle referenze, e di quantificare i benefici associati alle nuove specifiche di conservazione definite.

A livello di organizzazione operativa nei Punti di Vendita, in particolare in quelli a maggiore complessità, sono state inoltre adottate soluzioni di porzionatura assistita: la definizione di grammature standard, il confezionamento in lotti predefiniti e l'impiego di contenitori riutilizzabili nelle attività di mise en place contribuiscono a ridurre il margine di errore e a garantire un utilizzo più efficiente delle materie prime.

Il recupero e la valorizzazione delle eccedenze

Sul fronte del recupero, Chef Express si impegna a trasformare le eccedenze alimentari in un'opportunità di solidarietà, attraverso una rete strutturata di collaborazioni con Enti del Terzo Settore. La donazione del cibo invenduto rappresenta un pilastro della strategia di economia circolare e di responsabilità sociale, in linea con i principi della Legge Gadda e con le aspettative del quadro normativo europeo in materia di riduzione dello spreco.

L'iniziativa più consolidata è la **collaborazione con la Fondazione Banco Alimentare Onlus**, avviata nel 2020 con il progetto #altripasti, attraverso il quale Chef Express dona sistematicamente le eccedenze raccolte nei Punti di Vendita aderenti.

Nel corso del 2025 la collaborazione ha consentito il recupero di **4.550 kg di prodotti alimentari**, stimabili in circa **9.100 pasti** e **30.333 porzioni**, distribuiti a strutture caritative sul territorio nazionale a sostegno di persone in condizioni di vulnerabilità socioeconomi-

ca. La collaborazione coinvolge anche i dipendenti di Chef Express, che partecipano ad attività di volontariato aziendale a fianco della Fondazione nelle fasi di selezione, verifica e smistamento degli alimenti recuperati dalla Grande Distribuzione Organizzata per il successivo conferimento alle associazioni beneficiarie.

A partire dal 2024 si è aggiunta l'adesione al **programma Siticibo**, prima iniziativa italiana per il recupero del cibo cotto e fresco nata a Milano nel 2003 nel solco della Legge del Buon Samaritano.

Nel perimetro Chef Express, il programma coinvolge oggi i **Punti di Vendita** situati negli aeroporti di **Linate e Malpensa**, dove sono state attivate procedure dedicate per la **raccolta e la donazione** degli alimenti invenduti nonostante la complessità logistica e i flussi di passeggeri caratteristici di questi contesti. L'obiettivo dichiarato è il **raggiungimento di almeno 4.500 porzioni distribuite** a soggetti fragili entro il 2026, attraverso l'estensione del progetto pilota e la strutturazione di un modello replicabile nei diversi format del Gruppo.



Programma Siticibo

Chef Express ha aderito al **programma Siticibo**, prima iniziativa italiana per il recupero di cibo cotto e fresco, nata a Milano nel 2003 e ispirata alla "Legge del Buon Samaritano" (Legge 155/2003). Chef Express prevede l'estensione del progetto pilota e la strutturazione di un modello replicabile e adattabile ai diversi format del Gruppo.



4.550

**Kg DI PRODOTTI
ALIMENTARI RACCOLTO
E DISTRIBUITO**

30.333

**PORZIONI DI PASTI
DISTRIBUITE A STRUTTURE
CARITATIVE NAZIONALI**





Focus on: Last Minute Market

A giugno 2024 Chef Express ha avviato, in collaborazione con il Gruppo Hera e Last Minute Market, impresa sociale spin-off dell'Università di Bologna specializzata nel recupero di eccedenze e nella prevenzione dello spreco, un progetto di recupero e donazione delle eccedenze alimentari a favore di organizzazioni no profit del territorio.

Last Minute Market non gestisce direttamente i prodotti recuperati, ma svolge un ruolo di intermediazione: individua gli enti del terzo settore più adatti a ricevere le donazioni, definisce le procedure igienico-sanitarie, fiscali e amministrative e garantisce trasparenza e tracciabilità lungo l'intero processo, dal confezionamento delle eccedenze nei Punti di Vendita fino alla consegna agli enti beneficiari.

Il progetto, avviato in via sperimentale su tre Punti di Vendita, l'Ospedale Policlinico di Modena, la Stazione di Bologna Alta Velocità e l'Area di Servizio La Pioppa Est, è stato esteso nel corso del 2025 a un quarto punto vendita, la Stazione di Modena, attiva da novembre 2025, a seguito di una fase di consolidamento e ottimizzazione dei processi condotta nel primo semestre dell'anno.

Gli enti beneficiari, individuati da Last Minute Market in base alla prossimità e alle caratteristiche del servizio offerto, sono:

- **Ospedale Policlinico di Modena - Associazione Agape di Mamma Mina di Modena** (ramo onlus della Pia Fondazione Casa della Divina Provvidenza

di Carpi), che gestisce una casa di accoglienza per mamme e bambini in difficoltà, accogliendo con continuità 6 mamme e 9 bambini, per un totale di **15 persone** assistite;

- **Stazione di Bologna Alta Velocità - Cooperativa Sociale Piazza Grande di Bologna**, che attraverso il proprio servizio di strada assiste con continuità **12 persone** senza dimora o in grave emarginazione sociale;

- **Area di Servizio La Pioppa Est - Pensa Solidale Società Cooperativa Sociale di Sala Bolognese (BO)**, che distribuisce i prodotti ricevuti attraverso tre strutture operative (Casa della Carità Beata Vergine di San Luca di Bologna, Casa dell'Accoglienza di Anzola dell'Emilia e il proprio laboratorio), assistendo con continuità **177 persone**;

- **Stazione di Modena (attivo da novembre 2025) - Avpa Croce Blu Modena**, che assiste circa 20 persone senza fissa dimora, con particolare intensità nel periodo invernale.

Nel corso del 2025 sono state effettuate complessivamente **225 donazioni**, per un totale di **7.900 pezzi donati**, corrispondenti a circa **1,2 tonnellate di prodotti alimentari** (categorie più rappresentate: panini e pizze, prodotti dolciari e snack). Dall'avvio del progetto a giugno 2024, le **donazioni complessive** ammontano a **431**, per **14.440 pezzi** e circa **2,2 tonnellate di prodotti recuperati**.



7.900

PRODOTTI ALIMENTARI
DONATI NEL 2025

225

TOTALE DONAZIONI
NEL 2025

14.440

TOTALE PRODOTTI
ALIMENTARI DONATI
DALL'AVVIO DEL
PROGETTO NEL 2024 =
CIRCA 2,2 TONNELLATE

IMPATTO SOCIALE DIRETTO



4

enti beneficiari



177

persone assistite

Associazione Agape di Mamma Nina
supporto alimentare quotidiano a 15 madri e bambini a Modena

Cooperativa Piazza Grande
assistenza a 12 persone senza fissa dimora tramite servizio di strada a Bologna

Cooperativa Pensa Solidale
distribuzione delle eccedenze a 177 persone attraverso tre strutture nell'area metropolitana di Bologna

Avpa Croce Blu Modena
assistenza a circa 20 persone senza fissa dimora a Modena

A questa rete di iniziative si è aggiunta, sempre nel 2024 e ulteriormente consolidata nel 2025, la collaborazione con Too Good To Go, l'applicazione contro lo spreco che consente ai Clienti di acquistare a prezzo ridotto, a fine giornata, i prodotti che non sono stati venduti durante l'esercizio.

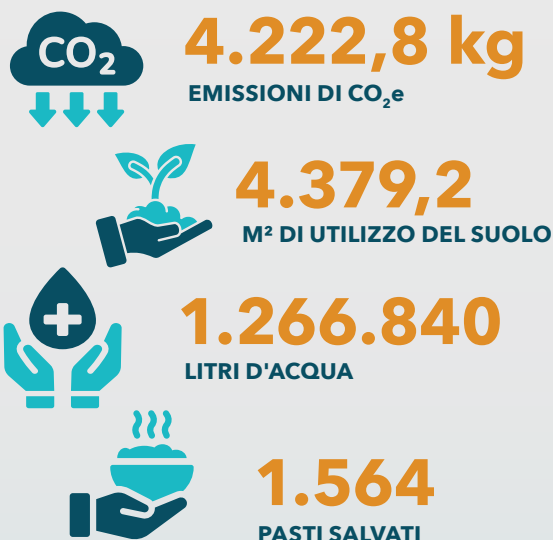


Focus on: Too Good To Go

Nel 2025 Chef Express ha proseguito la collaborazione con **Too Good To Go**, l'app che dà una seconda vita al cibo invenduto. Sono stati coinvolti **11 Punti Vendita** del Gruppo, per un totale di **1.564 pasti salvati** e offerti ai clienti a prezzo ridotto.

Secondo la **metodologia di Life Cycle Assessment** sviluppata da Too Good To Go con Mérieux Nutrisciences | Blonk, sottoposta a revisione indipendente da esperti del settore, **ogni kg di cibo salvato evita in media 2,7 kg di emissioni di CO₂e, 2,8 m² di utilizzo del suolo e 810 litri d'acqua** rispetto allo scenario di spreco.

Applicando questi fattori ai volumi salvati nei Punti Vendita Chef Express nel 2025, sono stati evitati:



Fonte e metodologia: Too Good To Go, "Il nostro calcolo dell'impatto" - <https://www.toogoodtogo.com/it/about-us/our-impact-calculation>. Rapporto completo dello studio LCA (Mérieux Nutrisciences | Blonk): <https://cdn.sanity.io/files/nqimd3nr/production/f46ddec72cc8591c4022bf987041ae60ec2b523e.pdf>



Nel 2025 il Gruppo ha avviato interlocuzioni con il Politecnico di Milano e l'Università Cattolica di Piacenza per due potenziali progetti di ricerca su economia circolare, valorizzazione dei rifiuti e riduzione degli sprechi

Nel 2025 il Gruppo ha inoltre ampliato le interlocuzioni della rete delle per potenziali collaborazioni di ricerca con due istituzioni accademiche di rilievo; ossia l'Osservatorio del Politecnico di Milano per l'approfondimento delle pratiche di economia circolare applicabili al settore della ristorazione, mentre con l'Università Cattolica di Piacenza per analizzare un ulteriore valorizzazione dei rifiuti e la riduzione strutturale degli sprechi. Si tratta di due potenziali iniziative aggiuntive che testimoniano la volontà del Gruppo di affiancare all'azione operativa una dimensione di ricerca e innovazione capace di produrre soluzioni nel medio periodo.

6.917	15.635
Kg DI ECCELENZE ALIMENTARI RECUPERATE	TOTALE DI PASTI

Nel complesso, nel corso del 2025 Chef Express ha recuperato circa **6.917 kg di eccellenze alimentari** per un **totale di 15.635 pasti**, dato che riflette un consolidamento delle iniziative avviate negli ultimi esercizi e l'estensione progressiva del perimetro di Punti di Vendita coinvolti, con l'obiettivo di un'ulteriore estensione a scala nazionale.

Le Società estere

Bagel Factory

Nel Regno Unito e in Irlanda, Bagel Factory ha consolidato un approccio operativo strutturato che combina pratiche gestionali consolidate, strumenti digitali e attenzione al Cliente.

La società applica sistematicamente il **principio del first-in, first-out**, che garantisce la rotazione prioritaria degli articoli a scadenza più ravvicinata, ed effettua conteggi mensili delle scorte per prevenire eccedenze nell'approvvigionamento.

15.800

PASTI SALVATI
CON TOO GOOD TO GO

10

TONNELLATE DI CIBO NON
SPRECATE

Nel corso del 2025, la collaborazione con la piattaforma **Too Good To Go** ha consentito di salvare circa **15.800 pasti**, evitando lo spreco di circa **10 tonnellate di cibo**, in netta crescita rispetto al 2024.

Railrest

Railrest ha sviluppato un approccio fondato sull'analisi sistematica dei volumi di vendita, indispensabile per pianificare con precisione gli approvvigionamenti e per monitorare le performance lungo il servizio.

A questo si affiancano pratiche consolidate quali l'impiego strategico degli **stessi ingredienti in più ricette** e formati e il **roll over dei menu**, che consente al centro logistico di prolungare l'utilizzo del menù in essere oltre la data prevista per il cambio.

A completamento del sistema opera il **Buffer trolley**, una soluzione operativa dedicata al recupero dei pasti non consumati a bordo che contribuisce alla riduzione complessiva dello spreco.

Tra le iniziative più distintive figura il **progetto Pain de Minuit**, avviato nel giugno 2023 in collaborazione con Eurostar, che destina al **pane non consumato** a bordo a un **birrificio artigianale** per la produzione di una birra ottenuta sostituendo una parte dei cereali con il pane recuperato: il progetto, oggi pienamente operativo, ha permesso di **recuperare e trasformare** oltre **1,4 milioni di fette di pane secco**, valorizzando uno scarto alimentare comune e trasformandolo in un prodotto innovativo a basso impatto, coerente con i principi di economia circolare.

Momentum

Per Momentum & Lounge Services la **lotta allo spreco** si traduce in un sistema di **gestione controllata degli approvvigionamenti** basato su analisi stagionali del comportamento dei passeggeri, che consente di **ottimizzare il numero di pasti** caricati a bordo evitando le eccedenze derivanti da carichi superiori rispetto al nu-

mero effettivo dei Consumatori.

A questo presidio si affianca, **dal 1° gennaio 2022**, una collaborazione strutturata con la **piattaforma Olio**, dedicata alla **redistribuzione di alimenti invenduti** a famiglie e comunità locali dell'area londinese: grazie a questa iniziativa, una parte del cibo non venduto presso l'Eurostar Café non viene più destinato allo smaltimento, ma donato in modo sicuro e tracciabile a persone in situazione di necessità.

Nel corso del 2025 si è inoltre consolidata, presso il Café Eurostar, una **nuova prassi di donazione** dei prodotti prossimi alla scadenza a enti caritativi, che rafforza ulteriormente il contributo della società alla riduzione dello spreco e alla solidarietà sociale.



Il progetto "Pain de Minuit"



+1,4

MILIONI DI FETTE DI PANE SECCO
RACCOLTO E TRASFORMATO PER
LA PRODUZIONE DI UNA BIRRA
ARTIGIANALE



165.888

BOTTIGLIE DA 33CL PRODOTTE
A PARTIRE DAGLI INVENDUTI



1.015.240

LITRI D'ACQUA RISPARMIATI



829

KG DI CO₂ EVITATA



CAPITOLO 6

Il rapporto con il Cliente e la digitalizzazione

- ESRS 2 SBM-2 – Interessi e opinioni dei portatori di interessi
- ESRS 2 SBM-3 – Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale
- G1 – Condotta delle imprese
- G1-1 – Politiche in materia di cultura d'impresa e condotta delle imprese
- S4 – Consumatori e utilizzatori finali
- S4-1 – Politiche connesse ai consumatori e agli utilizzatori finali
- S4-2 – Processi di coinvolgimento dei consumatori e degli utilizzatori finali in merito agli impatti
- S4-3 – Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai consumatori e agli utilizzatori finali di esprimere preoccupazioni
- S4-4 – Interventi su impatti rilevanti sui consumatori e utilizzatori finali, approcci per gestire rischi rilevanti e conseguire opportunità rilevanti in relazione ai consumatori e agli utilizzatori finali, nonché efficacia di tali azioni
- S4-5 – Obiettivi legati alla gestione degli impatti rilevanti negativi, al potenziamento degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità rilevanti





CHEF EXPRESS



461.829

Nuove adesioni
all'app RWORLD

32.361

Ordini effettuati
tramite app

DIGITAL KIOSK

152

Digital kiosk
stand alone installati

500

Digital kiosk installati
per chef express

12.254

Numero ticket gestiti
dal customer care

3

Brand integrati nel 2025
in un unico circuito
digitale, Roadhouse,
Calavera e Wagamama

RAILREST

689

Ordini effettuati tramite app

Avviata la digitalizzazione
dei processi di fatturazione
attiva e passiva

Automatizzato il processo di
briefing, per ridurre al minimo
gli input manuali

MOMENTUM

60

Verifiche mensili di Mystery
Customer

Lancio di Nuova applicazione
proprietaria per gestione operazioni
da parte del personale di bordo

Avvio della Cyber Security
Academy estesa a tutti i dipendenti

BAGEL FACTORY

600

Rilevazioni annue tra survey di
Customer Satisfaction e Mystery
Shopper

71.603

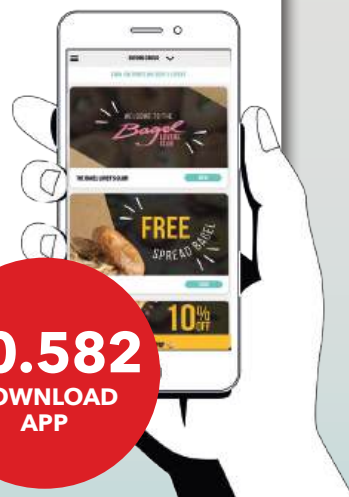
Numero ordini tramite app

1 giorno

Lavorativo tempo di risposta ai
reclami ricevuti da sito, social o
app

5 Punti Vendita

Pilota per l'installazione
di kiosk self-ordering nel
Regno Unito



20.582

DOWNLOAD
APP

Digitalizzazione a misura di Cliente: impatti, rischi e opportunità di un cambiamento guidato dai dati

ESRS 2 SBM 3

La digitalizzazione è un elemento chiave del percorso di innovazione di Chef Express e delle sue Controllate.

Le soluzioni adottate, dagli strumenti di ordering ai sistemi di gestione dei flussi informativi, rendono l'esperienza del Cliente più efficiente e personalizzata, e si integrano con sistemi di monitoraggio in tempo reale che rafforzano la tracciabilità delle attività, il presidio degli standard igienico-sanitari e la gestione preventiva dei rischi lungo l'intero percorso di interazione con il Cliente.

In questo scenario, le Società dedicano particolare attenzione agli impatti su Salute e Sicurezza dei consumatori finali e sulla corretta etichettatura dei prodotti. L'integrazione tra sistemi operativi e gestionali consente di presidiare costantemente gli standard igienico-sanitari, ga-

rantire l'aggiornamento delle informazioni su ingredienti e allergeni e attivare tempestivamente azioni correttive in presenza di anomalie: il consolidamento dell'infrastruttura digitale e la crescente automazione dei processi sono quindi elementi abilitanti per un controllo efficace e uniforme lungo l'intera customer journey.

I consumatori che interagiscono con i canali digitali del Gruppo, sito web, app mobile, sistemi di pagamento elettronico e programmi fedeltà, sono esposti a impatti connessi al trattamento dei propri dati personali. Risultano maggiormente esposti i titolari di carta fedeltà, per il volume di dati trattati nel tempo; anziani e consumatori con minore familiarità digitale sono invece più vulnerabili nella comprensione dei propri diritti, ragione per cui la Società privilegia un linguaggio chiaro e accessibile nelle comunicazioni privacy.



Chef Express rafforza la privacy con un modello organizzativo strutturato, DPIA mirate e formazione operativa su videosorveglianza e whistleblowing



In attuazione dei principi di privacy by design e minimizzazione previsti dal GDPR, Chef Express ha formalizzato procedure di cancellazione e anonimizzazione dei dati, gestibili dagli utenti loyalty anche tramite portale dedicato o call center



Il **rischio più rilevante** resta un **eventuale data breach** sui sistemi centrali o di pagamento, di natura potenzialmente sistemica data l'ampia base di consumatori digitali coinvolta: nel 2025 gli attacchi informatici in Italia sono cresciuti del 42%, con le aziende retail tra i bersagli più esposti.

Si aggiungono i **rischi di interruzione dei sistemi POS** o delle piattaforme digitali e di una gestione non confor-

me dei dati di profilazione commerciale; nel periodo di riferimento non si sono registrati incidenti significativi. Gli **investimenti in SOC, MFA, disaster recovery** e nei **canali per l'esercizio dei diritti GDPR** generano d'altro canto impatti positivi concreti sull'affidabilità del servizio e sulla fiducia dei consumatori.

Politiche, azioni, obiettivi e risultati in materia di protezione dei dati e sicurezza informatica

ESRS	Contenuto rendicontato
G1-1/S4-1 MDR-P Politiche	Adozione del Modello Organizzativo Privacy (MOP) da parte di Chef Express. Modello Organizzativo Privacy formalizzato nel 2023 e posto sotto la responsabilità del Responsabile della Protezione dei Dati (Data Protection Officer, DPO); la successiva revisione del modello è prevista nel 2026. Allineamento delle Policy IT alle best practice internazionali (ISO27001) anche nelle società estere.
G1-1 MDR-A Azioni	Valutazione d'Impatto sulla Protezione dei Dati (Data Protection Impact Assessment, DPIA) su videosorveglianza, whistleblowing e loyalty app, registro trattamenti informatizzato, aggiornamento informative e nomine privacy; Implementazione di strumenti di sicurezza: Centro Operativo di Sicurezza (Security Operations Center, SOC) attivo 24/7, piattaforma di rilevamento e risposta estesa alle minacce (Extended Detection and Response, XDR), autenticazione a più fattori (Multi-Factor Authentication, MFA), antivirus, sistemi di backup e accessi tracciati; Formazione periodica al personale (tra cui formazione sulla cybersecurity) e aggiornamento cookie policy; Per le società estere: MFA, sistemi cloud sicuri, eliminazione account condivisi.
G1-1 MDR-T Monitoraggio	Estensione MFA a tutti i servizi core; è stata finalizzata la software selection dei fornitori per il Disaster Recovery; Rafforzamento degli audit e dei controlli sui fornitori.
G1-1 MDR-T Risultati	Nel 2025 non sono state notificate al Garante violazioni di dati personali ai sensi dell'art. 33 GDPR; la verifica annuale condotta dal DPO non ha evidenziato non conformità significative e ha individuato alcune aree di miglioramento, oggetto di piano di azione.

Gli strumenti digitali adottati dal Gruppo supportano l'efficienza dell'esperienza del Cliente, la tracciabilità delle attività e il presidio degli standard igienico-sanitari.



Tutela della privacy dei dati e sicurezza informatica

S4-1

G1-1

L'evoluzione digitale dei servizi, la crescente integrazione tra canali fisici e digitali e l'adozione di tecnologie sempre più avanzate richiedono un **presidio attento e responsabile** della gestione dei dati. In questo contesto, risulta fondamentale garantire elevati standard di sicurezza e trasparenza, assicurando la conformità alle normative applicabili e contribuendo al rafforzamento del rapporto di fiducia con tutti gli stakeholder.

Le **policy e gli indirizzi generali** sono definiti a livello di **Gruppo Cremonini S.p.A.** e successivamente declinati dalle singole società operative in funzione delle rispettive caratteristiche organizzative e tecnologiche. Questo approccio garantisce l'adozione di standard comuni all'interno del Gruppo, mantenendo al contempo la flessibilità necessaria per rispondere alle specifiche esigenze operative, ad esempio nella gestione dei backup o nelle procedure di risposta agli incidenti.

Nell'ambito della **gestione dei rischi informatici**, Chef Express ha proseguito il rafforzamento dei propri presidi organizzativi e procedurali ispirandosi ai requisiti della

Il Gruppo ha scelto di proseguire volontariamente nel percorso di adeguamento, riconoscendo il valore strategico di un sistema strutturato di cybersecurity

Direttiva (UE) 2022/2555 sulla sicurezza delle reti e dei sistemi informativi (nota come Direttiva NIS2), recepita in Italia con il Decreto Legislativo 4 settembre 2024, n. 138. Sebbene il settore della ristorazione risulti escluso dall'ambito di applicazione della normativa sulla base della **classificazione ATECO** (il sistema di codifica delle attività economiche adottato in Italia), il Gruppo ha scelto di proseguire volontariamente nel percorso di adeguamento, riconoscendo il valore strategico di un **sistema strutturato di cybersecurity**.

S4-1

G1-1

PROTEZIONE DEI DATI E SICUREZZA INFORMATICA

GOVERNANCE COMUNE

GRUPPO CREMONINI S.P.A.

Definisce policy, indirizzi generali e standard comuni.

SOCIETÀ OPERATIVE

Declinano procedure e strumenti in base alle proprie esigenze organizzative e tecnologiche

CYBERSECURITY

ADEGUAMENTO VOLONTARIO ALLA NIS2

Direttiva (UE) 2022/2555 - D.Lgs. 138/2024

- Governance e notifica degli incidenti
- Business Impact Analysis e continuità operativa
- Disaster Recovery
- Gestione dei log e procedure di backup

PROTEZIONE DEI DATI

MODELLO ORGANIZZATIVO PRIVACY

Coordinato dal Data Protection Officer

- Registro dei Trattamenti e DPIA
- Minimizzazione, anonimizzazione e cancellazione
- Formazione e gestione delle richieste degli interessati
- Procedura data breach e monitoraggio annuale

LE AZIONI REALIZZATE NEL 2025

1

AUTENTICAZIONE MFA

Posta elettronica e connessione alla VPN aziendale

2

ACCESSI PRIVILEGIATI

Portale per tracciare anche gli accessi dei fornitori esterni

3

DISASTER RECOVERY

Completata la selezione dei fornitori per aumentare la resilienza

4

PRIMO AUDIT ICT

Ristorazione italiana e Roadhouse, con simulazione di un attacco

ESITO DELLA SIMULAZIONE DI ATTACCO INFORMATICO

La simulazione condotta durante il primo audit ICT si è conclusa positivamente. Le vulnerabilità individuate sono state corrette tempestivamente e sono già stati programmati ulteriori audit periodici.

La conformità privacy viene monitorata ogni anno per individuare aree di miglioramento e mantenere aggiornata la documentazione.

INFRASTRUTTURE IT MICROSOFT • AWS • ARUBA

I fornitori adottano politiche per ridurre l'impatto ambientale dei data center e ottimizzare i consumi energetici. Aruba, ad esempio, redistribuisce il calore generato per alimentare scuole locali.

Sono state definite e implementate **procedure dedicate a governance della cybersecurity**, gestione e notifica degli incidenti, Business Impact Analysis, continuità operativa, Disaster Recovery, gestione dei log di sistema e procedure di backup; anche in questo caso le linee guida generali sono definite a livello di Gruppo Cremonini S.p.A. e declinate dalle singole società operative in base alle rispettive esigenze.

Le **infrastrutture IT** sono ospitate su data center di Microsoft, AWS e Aruba. Nella selezione dei fornitori, Chef Express considera anche la disponibilità di informazioni sull'efficienza energetica dei data center.

Nel corso del 2025 Chef Express ha **rafforzato** ulteriormente i propri **presidi di cybersecurity** attraverso **l'autenticazione multi-fattore (MFA)** per la posta elettronica e per la **connessione alla VPN aziendale** e ha proseguito il potenziamento della governance degli accessi con un portale dedicato al monitoraggio degli accessi privilegiati, con l'obiettivo di regolamentare e tracciare in modo puntuale anche gli accessi concessi ai fornitori esterni.

È stata inoltre completata la **selezione dei fornitori** per le **soluzioni di Disaster Recovery**, con l'obiettivo di incrementare la resilienza dei sistemi informatici.



Un ulteriore elemento di rafforzamento del sistema di controllo è rappresentato dal **primo audit ICT esteso** all'intero perimetro delle attività di ristorazione in Italia, inclusa Roadhouse, condotto con il supporto di una società specializzata e comprensivo della simulazione di un attacco informatico.

L'esercitazione si è conclusa positivamente, consentendo di individuare alcune vulnerabilità poi oggetto di interventi correttivi tempestivi; sulla base dei risultati ottenuti sono già stati programmati ulteriori audit periodici.

In materia di **protezione dei dati personali**, Chef Express fa riferimento al **Modello Organizzativo Privacy** (MOP), coordinato dal Data Protection Officer (DPO). Un portale gestionale dedicato ospita il **Registro dei Trattamenti** e supporta la predisposizione delle valutazioni d'impatto sulla protezione dei dati (DPIA), sviluppate con il coinvolgimento del DPO in tutte le fasi del processo.

La **cultura della privacy** è sostenuta da un **programma formativo strutturato**, con percorsi dedicati ai neo-assunti e iniziative di aggiornamento periodico per il personale di sede, i Capi Area e gli Store Manager. Le richieste degli interessati sono gestite tramite un canale dedicato, con il supporto di fornitori specializzati ove necessario. Nel corso del 2025 non si sono verificati episodi di data breach o violazioni significative dei dati personali, a conferma dell'efficacia delle misure tecniche e organizzative adottate.

La Società ha inoltre adottato **procedure formalizzate per la cancellazione, l'anonimizzazione e la minimizzazione dei dati personali**, in conformità ai principi del Regolamento (UE) 2016/679, noto come **Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati** (GDPR); nell'ambito dei programmi di loyalty, ad esempio, le richieste di cancellazione possono essere gestite tramite portali dedicati o un servizio di call center esterno.

È stata definita una **specifica procedura per la gestione** delle segnalazioni di **potenziali data breach**, con analisi tempestiva da parte di Privacy Manager e DPO. Il livello di conformità viene monitorato con cadenza annuale, per individuare aree di miglioramento e mantenere aggiornata la documentazione privacy.

Monitoraggio delle performance in ambito privacy

L'efficacia delle politiche di protezione dei dati personali è misurata attraverso un insieme strutturato di indicatori, aggiornati e monitorati regolarmente:

- **tasso di conformità normativa** ai requisiti del Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR);



- **tempi di risposta** alle richieste di accesso ai dati da parte degli interessati;
- **numero di data breach** rilevati e gestiti;
- **costo complessivo associato alla gestione dei dati personali** (sicurezza informatica, formazione, strumenti di monitoraggio, interventi correttivi);
- **indice di soddisfazione degli utenti** in merito a trasparenza e correttezza nella gestione dei dati;
- **tasso di formazione del personale** sui moduli obbligatori in materia di privacy e protezione dei dati.

Questi indicatori supportano un sistema di gestione orientato al miglioramento continuo, in linea con i principi di responsabilità e trasparenza dell'organizzazione

Le Società estere

Momentum

Per quanto riguarda Momentum & Lounge Service, nell'ambito della funzione IT la società ha completato la migrazione dalla soluzione di device management VMware a Microsoft Intune, rafforzando la **gestione centralizzata e sicura dei dispositivi** aziendali.

Nell'audit cyber annuale condotto da un soggetto esterno, il punteggio complessivo di Momentum è passato da D a B- (scala A-F) tra il 2024 e il 2025; il punteggio

dell'area awareness e formazione è passato dal 6% al 100% dopo l'avvio della **Cyber Security Academy**.



Dal 6% al 100%

punteggio dell'audit annuale di Momentum su awareness e formazione grazie all'avvio della Cyber Security Academy estesa a tutti i dipendenti.

Bagel Factory

Bagel Factory adotta un approccio alla gestione dei dati fondato sulla **trasparenza** e sul **principio di minimizzazione**, raccogliendo esclusivamente le informazioni necessarie e assicurando un accesso semplice e immediato all'informativa privacy, disponibile sul sito aziendale.

La **protezione dell'infrastruttura informatica** è garantita da sistemi di autenticazione multifattore, attività di monitoraggio continuo e soluzioni antivirus e antispam costantemente aggiornate.

Anche **Railrest** ha consolidato il proprio modello di sicurezza delle informazioni, basandolo sui principi di riservatezza, integrità e disponibilità dei dati.

La digitalizzazione dei processi aziendali

G1

La **sicurezza informatica** e la **tutela della privacy** si inseriscono in un più ampio percorso di trasformazione digitale che Chef Express porta avanti per migliorare l'efficienza operativa, offrire esperienze personalizzate ai Clienti.

Nel 2025 la **principale iniziativa** della funzione IT è stata **l'evoluzione dei sistemi gestionali**, con l'avvio dell'adozione di Microsoft D365 come piattaforma di riferimento per sede e Punti di Vendita, a supporto di nuovi processi digitali e modalità di lavoro più integrate.

Sono proseguite le attività di rafforzamento di infrastrutture e cybersecurity, con test e verifiche specialistiche condotte da società indipendenti anche sul comparto ristorazione, che hanno permesso di individuare e correggere tempestivamente vulnerabilità e configurazioni non ottimali.

È stata inoltre avviata **l'implementazione di un portale per il controllo degli accessi privilegiati dei fornitori tecnologici**, che consente di limitare e tracciare gli accessi concessi.

È proseguito il **progetto di Disaster Recovery** per le attività di ristorazione, con potenziamento dell'infrastruttura tramite collegamenti in fibra e replica dei dati tra siti aziendali; la selezione di soluzioni e partner è stata completata, con completamento del progetto previsto nel 2026.

La **digitalizzazione** ha generato benefici significativi in termini di efficienza operativa e qualità dei dati, riducendo le incoerenze informative e migliorando la capacità di individuare anomalie.

È in corso la valutazione di una **piattaforma centralizzata** per governare l'utilizzo delle applicazioni di intelligenza artificiale all'interno dell'organizzazione, in linea con i requisiti di sicurezza, conformità e controllo definiti dal Gruppo.

In continuità con il percorso avviato nel 2024, l'azienda ha **rafforzato il proprio framework di governance digitale**, con particolare attenzione all'etica nell'uso dei dati e alla trasparenza algoritmica.

Tra i principali progetti 2025:

- **l'evoluzione della piattaforma Microsoft D365**, con ampliamento dei moduli ERP e integrazione di funzionalità di analisi predittiva delle vendite;
- **progetti pilota per l'applicazione dell'intelligenza artificiale** all'analisi dei dati di vendita e al supporto delle decisioni operative;
- **adozione di soluzioni di cybersecurity di nuova generazione** basate su Zero Trust Architecture, a protezione di headquarter e Punti di Vendita;
- **estensione dei progetti di automazione** dei processi avviati nel 2024;
- **rilascio di nuovi strumenti digitali e applicazioni mobili** per l'esperienza d'acquisto.

Per il 2026 l'obiettivo è **consolidare un ecosistema tecnologico** pienamente integrato, in cui intelligenza artificiale, sicurezza informatica e digitalizzazione dei processi operino in modo sinergico, con priorità sulla scalabilità delle soluzioni AI testate, il raggiungimento di standard di sicurezza certificati a livello europeo e l'ulteriore digitalizzazione della relazione con clienti e fornitori.

Le Società estere

Bagel Factory

Nel corso dell'anno Bagel Factory ha concentrato gli sforzi sul **rafforzamento della resilienza operativa**, sul **miglioramento dell'integrazione dei sistemi** e sull'**incremento dell'efficienza digitale**.

Le principali iniziative hanno riguardato il potenziamento della connettività dei Punti di Vendita, il rafforzamento delle funzionalità CRM e loyalty, l'espansione dell'automazione dei flussi operativi legati a catering e gestione ordini, la migrazione verso infrastrutture cloud scalabili e l'ottimizzazione delle integrazioni per ordini online e delivery. In prospettiva, l'azienda intende mantenere il focus su automazione, innovazione digitale e infrastrutture scalabili.

Railrest

Nel 2025 Railrest ha avviato la digitalizzazione della fatturazione attiva e passiva per adeguarsi all'obbligo di fatturazione elettronica B2B in vigore in Belgio dal 1° gennaio 2026 ed è proseguita **l'estensione dei processi payroll digitali** alle basi operative in altri Paesi.

È stata inoltre **automatizzato il processo di briefing**, per ridurre al minimo gli input manuali, e la **configurazione wireless** è stata **estesa** ad altre basi operative, orientandosi verso un modello basato esclusivamente su connettività Wi-Fi.



Le Ricche FRIES

Cheddar

Cheese&Bacon
Provale con extra bacon

VISA VISA VISA

Hai

Tocca qui

per ordinare

La digitalizzazione dei servizi

S4-1

S4-2

S4-3

S4-4

S4-5

Per Chef Express la digitalizzazione rappresenta un tassello fondamentale per migliorare il servizio e l'interazione con il Cliente. Il Gruppo continua a monitorare l'evoluzione dei servizi digitali offerti alla clientela, distinguendo tra iniziative in fase di razionalizzazione e ambiti in crescita progressiva. Gli indicatori quantitativi relativi alla digitalizzazione mostrano un andamento positivo, con un **incremento del 12,11% dei download** dell'applicazione proprietaria ed un **aumento del numero di digital kiosk installati** presso i Punti Vendita (152 Stand-Alone e 500 per Chef Express).

In questo contesto, **l'app RWorld** rappresenta un progetto sviluppato internamente da Chef Express, basato su codice proprietario come programma di loyalty in formato gift card fisica, successivamente evoluto nell'attuale configurazione di applicazione mobile.

Nel 2025 l'app, nata attorno al 2012, ha compiuto un salto qualitativo: **Wagamama, Roadhouse e Calavera** sono stati **integrati in un unico circuito digitale** con accesso unificato. L'app è stata completamente rivista sotto il profilo grafico e funzionale, con un forte orientamento alla user experience, una maggiore integrazione dei format Calavera e Wagamama e specifici interventi in materia di sicurezza.



152

KIOSK DIGITALI
STAND-ALONE
INSTALLATI

500

KIOSK DIGITALI
INSTALLATI PER CHEF
EXPRESS

12.254

TICKET GESTITI DAL
CUSTOMER CARE
PREVALENTEMENTE VIA MAIL

Le Società estere

Bagel Factory

Nel 2025 la **Loyalty App** di Bagel Factory, integrata con il sistema CRM Airship, aveva registrato una crescita significativa: gli utenti registrati erano passati da poco più di 12.000 a oltre 46.800, e le transazioni effettuate tramite app erano cresciute da 18.000 a 112.000, grazie anche al **programma "Bagel Lovers Club"** (lanciato a novembre 2023, sconti del 10% su ogni acquisto e del 15% su categorie selezionate).

Nel 2025 la **Loyalty App** di Bagel Factory ha registrato **20.582 download e 71.603 ordini**; il **pilota di kiosk self-ordering** è stato avviato in **5 punti vendita**.

Railrest

Nel 2025 Railrest ha avviato la **digitalizzazione dei processi di fatturazione** attiva e passiva, in linea con la direttiva europea che prevede l'utilizzo esclusivo di fatture digitali dal 1° gennaio 2026, ed è proseguita l'**estensione dei processi payroll digitali** alle basi operative in altri Paesi, oltre all'automazione del processo di briefing e all'estensione della configurazione wireless verso un modello basato esclusivamente su connettività Wi-Fi.

Sul fronte del **servizio al cliente**, è inoltre attivo un **sistema di ordinazione online** che consente ai passeggeri di ordinare e ritirare comodamente i propri prodotti direttamente al bar: durante il viaggio è possibile connettersi alla piattaforma di bordo, effettuare l'ordine, pro-



461.829

NUOVE ADESIONI
ALLA APP RWorld.
+ 12,11% INCREMENTO
DEI DOWNLOAD DELLA APP
RISPETTO AL 2024

32.361

NUMERO DI ORDINI
EFFETTUATI VIA APP

cedere al pagamento e ritirare l'acquisto al bar, dove i prodotti vengono preparati per la consegna.

Momentum & Lounge Services

Nel 2025 Momentum ha introdotto **Noova, applicazione proprietaria per il personale di bordo** che integra in un unico sistema il caricamento catering per treno e classe di servizio, il monitoraggio dei passeggeri, la segnalazione degli incidenti, la reportistica di viaggio, il performance management, le comunicazioni interne e la gestione dei form. Operativa anche nelle lounge, l'app sostituisce diversi strumenti di terze parti, con benefici su sicurezza dei dati e soddisfazione del cliente.

Nel 2025 è stato inoltre **rinnovato il design dei sistemi Passenger Information System (PIS)** di bordo: i contenuti sono stati orientati verso un registro più ispirazionale, in sostituzione del precedente formato descrittivo incentrato su dettaglio prodotti e prezzi. La nuova impostazione consente di mantenere i contenuti sugli schermi per periodi più lunghi, riducendo

la necessità di aggiornamenti frequenti ed evitando duplicazioni con la cartellonistica cartacea già presente a bordo.

Sono stati mantenuti i **programmi di cashback** e le **promozioni dedicate**, confermati come strumenti rilevanti di fidelizzazione. In prospettiva, è stato definito l'obiettivo di introdurre un **programma di gaming** e coinvolgimento degli utenti collegato a tematiche ESG.

In questa direzione sono già state avviate **iniziative di analisi per engagement e gamification**, anche in collaborazione con università e con partner strategici come Coca-Cola, finalizzate a premiare comportamenti sostenibili da parte dei Clienti e a incentivare la partecipazione ai programmi loyalty.

Sono inoltre state attivate interlocuzioni con **Corepla** per lo sviluppo di iniziative legate al riciclo, che prevedano meccanismi di premialità per i Clienti.

Customer Care evoluto: il sistema INGO

Introdotta nel 2024, INGO ha rappresentato un salto in avanti nell'evoluzione del servizio Clienti di Chef Express, unendo automazione, presidio umano e capacità analitiche



Approccio innovativo rispetto ai tradizionali sistemi di customer care

Questo approccio personale e diretto consente di risolvere qualsiasi tipo di problematica o richiesta con una gestione attenta e su misura;



Centralizzazione della comunicazione

Questo sistema consente che le richieste vengano indirizzate al team giusto, assicurando una gestione organizzata e senza disagi delle richieste dei clienti.



Data analysis per il miglioramento continuo:

Ingo raccoglie dati utili che aiutano a monitorare l'efficacia delle risposte e a identificare eventuali aree di miglioramento nel servizio clienti.



Gestione delle richieste da parte di un team dedicato

Ogni richiesta viene gestita da un team dedicato che risponde in modo tempestivo, garantendo che i clienti ricevano una risposta rapida e accurata.

Ogni richiesta viene gestita da un Team dedicato con risposta tempestiva, la comunicazione è centralizzata verso il team competente e la raccolta dati consente di monitorare l'efficacia delle risposte e individuare aree di miglioramento.

Nel 2025 il sistema è stato consolidato come canale di riferimento per il customer care, confermando l'approccio di personalizzazione del servizio in base alle preferenze individuali dei clienti

La soddisfazione dei Clienti

S4-2

S4-3

S4-5

Non solo ristorazione, ma un sistema integrato di servizi e soluzioni pensato per offrire ai Clienti un'esperienza di gusto, comfort e qualità.

Il **monitoraggio della Soddisfazione del Cliente** orienta le decisioni aziendali e ne guida il miglioramento continuo, attraverso survey somministrate ai Clienti subito dopo il consumo e la gestione strutturata delle review pubbliche (Google e altre piattaforme), condivise con Area Manager e Store Manager per individuare tempestivamente aree di miglioramento.

Anche per questa ragione i sistemi di incentivazione del management sono integrati con i risultati di customer experience: in Roadhouse gli Area Manager hanno obiettivi specifici legati alla Soddisfazione del Cliente, con incentivi Operations collegati ai risultati di survey e review online; in Chef Express è attivo il **sistema Mystery Client**, cui è associato un meccanismo di incentivazione dei Manager basato sulle performance di Customer Experience.

A supporto del dialogo con la clientela è attivo **un Call Center operativo 12 ore al giorno**, con gestione multi-canale (social, e-mail, telefono) e un **Team di otto persone formate**; inizialmente attivo su Chef Express, il servizio è stato esteso anche ad altri brand del Gruppo, tra cui Roadhouse. Tra le iniziative previste per il 2026 figura l'**attivazione di un Comitato Interno** incaricato di valutare i prodotti e i servizi più apprezzati dalla clientela e di procedere all'eventuale eliminazione di quelli meno valorizzati, secondo un approccio ispirato al modello "Ne vale la pena".

Nel 2025 è stato inoltre avviato un **percorso di valorizzazione di marchi e prodotti locali** in collaborazione con le Regioni, tra gli esempi, la **birra San Zorz** in Friuli-Venezia Giulia e l'**apertura di chioschi tematici** negli aeroporti, e un percorso di consolidamento della **brand awareness** di Chef Express sui social (LinkedIn, Instagram, Meta), con estensione a TikTok prevista per il 2026.

È proseguito il posizionamento di nuovi marchi proprietari (Italico, Moka) e per il 2026 è previsto il debutto di **Calavera Lifestyle**, brand dedicato alla Generazione Z.



Parola di Chef Express...

Quale competenza, atteggiamento o attenzione ritieni più importante nel lavoro che svolgi ogni giorno?

Competenza tecnico-normativa, consapevolezza e dialogo sistematico con i colleghi delle Operation. Sede ed i principali Stakeholder e soprattutto programmare e pianificare le attività per raggiungere gli obiettivi aziendali. La ristorazione è passione e predisposizione al cambiamento continuo.

S. Castellano - Chief Quality & ESG Officer



I riconoscimenti di Roadhouse

Nel 2025, con il Premio "Insegna dell'Anno" gestito in Italia da Seic-Studio Orlandini, Roadhouse Restaurant si è confermata tra le insegne più amate dai Consumatori nella categoria "Ristorazione servita". In base all'indagine promossa da Largo Consumo e realizzata da Ipsos, Roadhouse ha inoltre ottenuto risultati di rilievo nei parametri "Personale", "Servizio" e "Punto Vendita".

Le Società estere

Bagel Factory

Il percorso di digitalizzazione ha favorito una rapida evoluzione degli **strumenti di relazione con la clientela**: i Clienti interagiscono con l'azienda tramite **social media**, **Google**, **Tripadvisor**, **sito web** e **Loyalty App**.

Bagel Factory ha introdotto un **modulo di feedback nella Loyalty App** e un sistema di **notifiche pop-up** dopo ogni transazione, con incentivo alla partecipazione (un mese di bagel gratuiti in palio mensilmente). I reclami ricevuti tramite sito web, social o app ricevono risposta entro un giorno lavorativo; le **recensioni** social sono aggregate mensilmente in un **Reputation Management Report**.

Bagel Factory realizza inoltre almeno **600 rilevazioni annue tra survey di Customer Satisfaction e attività di Mystery Shopper**, i cui esiti alimentano anche un sistema di bonus per gli Store Manager collegato a obiettivi qualitativi.

Railrest

La Soddisfazione dei Clienti rispetto ai servizi erogati a bordo è valutata direttamente da Eurostar, che invia ai passeggeri una survey online e condivide i risultati con Railrest su base trimestrale, con domande su prenotazione, puntualità, affidabilità del servizio e offerta di catering. Railrest riceve obiettivi annuali su questi aspetti, che orientano le azioni di miglioramento del servizio.

Momentum

La valutazione della performance si basa su due metodologie: il **Mystery Customer** (60% del risultato complessivo), con **60 verifiche mensili** sui servizi offerti in Eurostar Premier, Eurostar Plus, Eurostar Café e nelle Premier Lounges, e il **Customer Service Monitor** (40%), survey inviata a tutti i passeggeri al termine del viaggio. I punteggi sono condivisi mensilmente con i



Team tramite newsletter dedicata, e tutti i Manager dei Team a contatto con la clientela dispongono di una dashboard di monitoraggio.

Nel 2025, in risposta alle tendenze emerse dall'analisi dei dati, Momentum ha individuato aree di attenzione su gestione delle richieste di Clienti con allergie alimentari, vendite al bar, interazione con la clientela e conoscenza dei prodotti, avviando iniziative dedicate (video di chef ed esperti di vino, briefing su prodotti e conversazione con i passeggeri, integrazione nella formazione annuale) con risultati positivi anche nelle lounge in termini di percezione di disponibilità e cordialità del personale.





CAPITOLO 7

La responsabilità ambientale

ESRS 2 SBM 3 – Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale

E1 – Cambiamenti climatici

E1-1 Piano di transizione per la mitigazione del cambiamento climatico

E1-2 Politiche relative alla mitigazione dei cambiamenti climatici e all'adattamento agli stessi

E1-3 Azioni e risorse relative alle politiche in materia di cambiamenti climatici

E1-5 Consumo energetico e mix

E1-6 Emissioni lorde di gas a effetto serra di ambito 1, 2 e 3 ed emissioni totali

E5 – Uso delle risorse ed economia circolare

E5-1 Politiche relative all'uso delle risorse e all'economia circolare

E5-2 Azioni e risorse connesse all'uso delle risorse e all'economia circolare

E5-3 Obiettivi relativi all'uso delle risorse e all'economia circolare

E5-5 Flussi di risorse in uscita





76%

del mix energetico da energia rinnovabile

111.555

MWh di Consumo energetico totale

75

impianti fotovoltaici attivi per autoproduzione di energia

95%

energia elettrica acquistata certificata con Garanzia d'Origine

-11,6%

Emissioni Scope 1 rispetto al 2024

-34,9%

Emissioni Scope 2 Local Base rispetto al 2024

381,88 tCO₂e

evitate grazie alla sola autoproduzione da impianti fotovoltaici

2 certificazioni

ambientali ed energetiche (ISO 14001:2015 e ISO 50001:2018) mantenute ed estese all'intero perimetro italiano

2 nuove iniziative

per raccolta differenziata. **RecoPet** progetto pilota con Corepla per raccolta del PET in 5 Aree di Servizio **installazione di presse per cartone** in alcuni Punti Vendita pilota nelle Aree di Servizio

Cambiamento climatico: impatti, rischi ed opportunità

ESRS 2 SBM 3

E1-1

Chi gestisce centinaia di Punti di Vendita attivi ogni giorno dell'anno sa bene che l'energia non è una voce di bilancio tra le altre: è il presupposto di tutto.

Il Gruppo Chef Express fa ampio ricorso all'energia elettrica, acquistata quasi esclusivamente da fonti rinnovabili certificate con Garanzia d'Origine, affiancata in misura minore da combustibili fossili impiegati per i sistemi di cottura e per la flotta aziendale.

Questa dipendenza strutturale ha una duplice implicazione. Sul fronte delle emissioni dirette (Scope 1), i combustibili fossili impiegati negli impianti, nella flotta e nei sistemi di refrigerazione restano una fonte significativa.

Sul **fronte delle emissioni indirette** (Scope 2), l'approvvigionamento prevalente da fonti rinnovabili certificate ha consentito di contenere in modo sostanziale l'impronta climatica.

A questo si affianca l'**autoproduzione** tramite **impianti fotovoltaici**, avviata dal 2016, che contribuisce alla riduzione sia dei costi sia delle emissioni.

Sul fronte delle **emissioni di filiera** (Scope 3), il Gruppo ha avviato nello scorso periodo un pre-assessment in collaborazione con KPMG: un primo passo concreto verso una misurazione strutturata, che sarà sviluppata nelle prossime annualità. Chef Express non ha al momento adottato un Piano di Transizione formalizzato.

L'economia circolare si intreccia con questa traiettoria in modo non accessorio. Nel settore della ristorazione e del catering a bordo, l'elevato utilizzo di imballaggi, la produzione di rifiuti alimentari e la complessità logistica espongono il Gruppo a rischi reputazionali, normativi e operativi che non possono essere gestiti in modo separato dalla questione climatica.

Al tempo stesso, adottare principi circolari nei processi, soluzioni riutilizzabili, riciclo dei materiali, ottimizzazione dei flussi, significa ridurre le emissioni associate alla produzione e allo smaltimento, limitare il consumo di risorse vergini e costruire una catena del valore più resiliente nel tempo.

Politiche, azioni, obiettivi e risultati in materia ambientale

ESRS

Contenuto rendicontato

E1 MDR-P/E5 MDR-P Politiche

Politica Integrata per la Qualità, la Sicurezza, la prevenzione delle infezioni, l'Ambiente, l'Energia, la riduzione degli Sprechi Alimentari e la Responsabilità Sociale. La politica rimane invariata rispetto al 2024; sono tuttavia in corso valutazioni per possibili revisioni alla luce degli aggiornamenti normativi in ambito rifiuti ed energia.

E1 MDR-A/E5 MDR-A Azioni

Installazione e manutenzione di impianti fotovoltaici per l'autoproduzione di energia rinnovabile (75 impianti attivi, 865,5 MWh prodotti nel 2025);
Revamping degli impianti di climatizzazione con sistemi ad alta efficienza e progressiva eliminazione dei sistemi a gasolio;
Avvio del progetto EPC (Energy Performance Contract) in collaborazione con Eni Plenitude sull'area di servizio Foglia Est;
Installazione di sistemi di building automation per il controllo centralizzato dei consumi;
Sistemi di recupero del vapore in cucine e lavastoviglie, illuminazione LED e distributori automatici a basso consumo;
Installazione di isole ecologiche ed eco-compattatori nei Punti Vendita;
Progetti di recupero degli oli vegetali esausti e degli scarti organici con il Gruppo Hera.

E1 MDR-T/E5 MDR-T Monitoraggio

Sistemi di monitoraggio real time dei carichi elettrici e dei consumi energetici per impianti e apparecchiature;
Avvio dell'informatizzazione della governance del dato energetico, con caricamento mensile dei dati a sistema da parte di ogni punto vendita;

E1 MDR-T/E5 MDR-T Risultati

Certificazione UNI EN ISO 14001:2015 per il Sistema di Gestione Ambientale e UNI CEI EN ISO 50001:2018 per il Sistema di Gestione dell'Energia, entrambe mantenute ed estese all'intero perimetro, inclusa Roadhouse.

Le politiche ambientali e i Sistemi di gestione

E1-2

E1-3

La gestione degli impatti ambientali del Gruppo si fonda su un **Sistema strutturato di Politiche, certificazioni e strumenti di monitoraggio**, applicato in modo differenziato in base al contesto operativo delle diverse Società. Per le attività italiane, dove il controllo diretto sui processi è più ampio, l'approccio si traduce in una Policy formalizzata e in un Sistema di Gestione Integrato certificato.

Il quadro di riferimento resta la **Politica Integrata**, che fissa tra i propri obiettivi l'uso razionale dell'energia e il rispetto dei principi di condotta ambientale e di Salute & Sicurezza nello svolgimento delle attività, garantendo al contempo elevati standard di qualità nei prodotti e nei servizi offerti. La Politica rimane invariata rispetto al 2024; sono tuttavia in corso valutazioni per possibili revisioni, alla luce degli aggiornamenti normativi in ambito rifiuti ed energia.

A conferma della solidità del Sistema, Chef Express mantiene le certificazioni **UNI EN ISO 14001:2015** per

il **Sistema di Gestione Ambientale** e **UNI CEI EN ISO 50001:2018** per il **Sistema di Gestione dell'Energia**, entrambe estese nel corso dell'anno all'intero perimetro italiano.

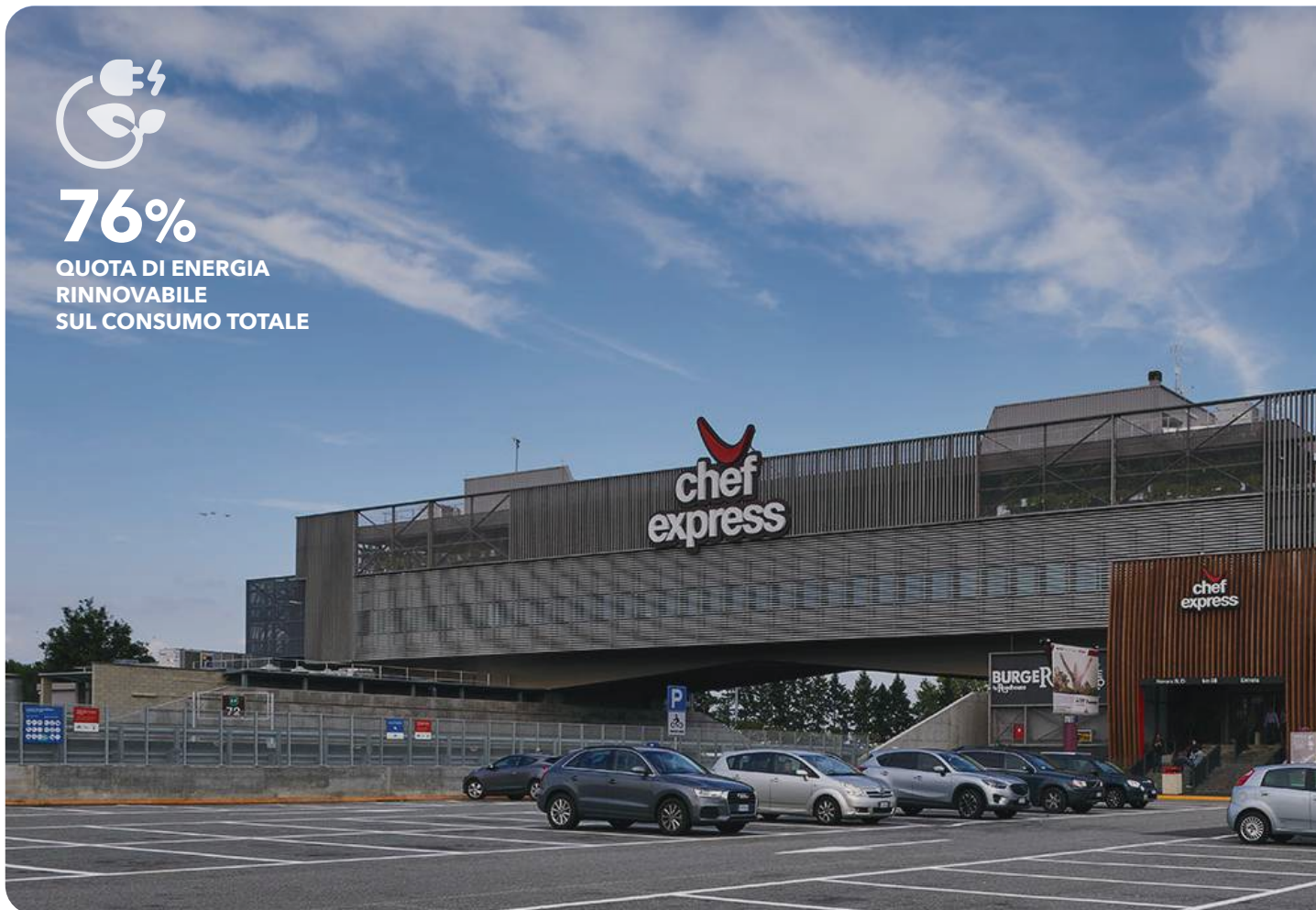
L'**efficienza energetica** e **idrica dei Punti Vendita** viene perseguita attraverso il controllo puntuale dei consumi, con alert automatici in caso di anomalia, e l'ottimizzazione degli impianti di climatizzazione. Il **monitoraggio** avviene su base mensile: i dati sono caricati a sistema da ciascun Punto Vendita, con segnalazione tempestiva alle funzioni competenti in caso di scostamenti.

Le **società estere** operano in un contesto diverso: lavorando in concessione, la gestione diretta dei consumi energetici e dei rifiuti ricade in larga parte sui concedenti, rendendo più complessa la quantificazione dei dati. In questo contesto, assume particolare rilievo il coinvolgimento e la sensibilizzazione dei dipendenti circa i comportamenti corretti finalizzati a ridurre gli impatti ambientali.



76%

QUOTA DI ENERGIA
RINNOVABILE
SUL CONSUMO TOTALE



Verso una maggiore efficienza energetica

E1-3

Ridurre i consumi significa intervenire su due livelli distinti ma complementari: quello degli impianti, attraverso investimenti tecnologici mirati, e quello della gestione, attraverso strumenti di monitoraggio e controllo sempre più sofisticati.

Sul fronte degli **impianti**, il 2025 si caratterizza per continuità rispetto all'anno precedente. Il **parco fotovoltaico** si attesta su **75 impianti attivi**, il cui contributo all'autoproduzione è approfondito nella sezione sui consumi energetici.

75 IMPIANTI ATTIVI
DEL PARCO FOTOVOLTAICO
PER AUTOPRODUZIONE
ENERGETICA

Proseguono gli interventi di **revamping** degli impianti di climatizzazione e riscaldamento, con la progressiva sostituzione dei sistemi a gasolio e GPL con pompe di

calore e soluzioni a maggiore efficienza, oltre ai sistemi di recupero del vapore in cucine e lavastoviglie, all'illuminazione a LED e ai distributori automatici a basso consumo.

Tra le iniziative più significative dell'anno in ambito energetico figura il **progetto Energy Performance Contract (EPC)**, avviato in collaborazione con **Eni Plenitude** sull'**area di servizio Foglia Est**. Il progetto prevede il controllo da remoto degli impianti ed è attualmente in fase di monitoraggio e analisi dei risultati. L'esperienza di Foglia Est rappresenta un test che Chef Express intende, in prospettiva, estendere ad altre aree di servizio.

Parallelamente, prosegue il **processo di informatizzazione della governance del dato energetico**: ciascun Punto Vendita carica mensilmente i propri consumi, corredati da documentazione fotografica.

L'obiettivo è estendere l'iniziativa all'intero Gruppo, digitalizzando in modo analogo anche il monitoraggio del parco auto aziendale, composto da **484 vetture**, quasi tutte di proprietà.

I **sistemi di building automation** consentono il controllo centralizzato degli impianti HVAC, in loco e da remoto, con reportistica periodica disponibile su piattaforme digitali

Consumi energetici

E1-5

La quota di **energia rinnovabile** si conferma la componente dominante nel mix energetico del Gruppo: nel 2025 rappresenta il **76% del consumo totale**, un valore sostanzialmente stabile rispetto al 76,1% del 2024 e in crescita rispetto al 68% del 2023.

Ridurre i consumi significa intervenire su due livelli distinti: quello degli impianti, con investimenti tecnologici mirati, e quello della gestione, attraverso strumenti di monitoraggio e controllo sempre più sofisticati.





L'energia elettrica acquistata con **Garanzia d'Origine** continua a coprire la quasi totalità dell'approvvigionamento elettrico (95%), confermando una scelta strategica consolidata che contribuisce a contenere in modo significativo le **emissioni Scope 2 market-based**.

95% DI ENERGIA ELETTRICA ACQUISTATO CON GARANZIA D'ORIGINE

Il **consumo totale di energia** del Gruppo si attesta a **111.555 MWh** nel 2025, sostanzialmente invariato rispetto ai 111.649 MWh del 2024.

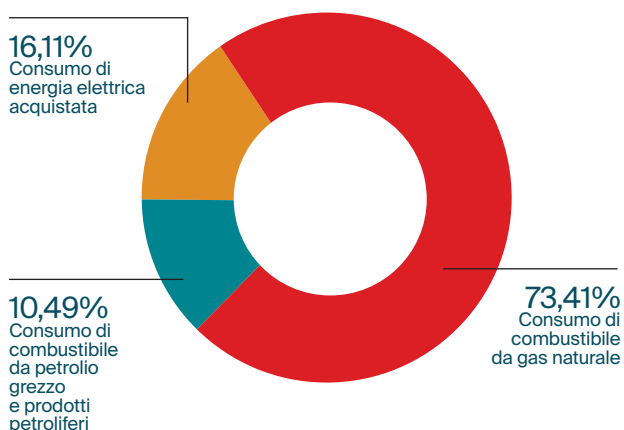
All'interno del mix, i **combustibili fossili** rappresentano il **24%** del totale (27.061 MWh), in lieve aumento rispetto al 23,9% del 2024.

La componente più rilevante resta il **gas naturale**, che sale a **19.864 MWh** dai 18.431 MWh del 2024. Il **consumo di prodotti petroliferi** scende invece a **2.838 MWh** dai 4.420 MWh del 2024, mentre l'**energia elettrica** acquistata da **fonti fossili** aumenta leggermente a **4.359 MWh** dai 3.803 MWh dell'anno precedente.

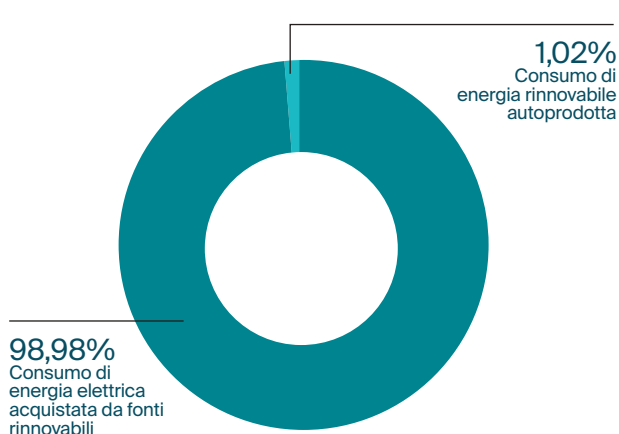
Per quanto riguarda le società estere, **Bagel Factory** monitora i consumi di una parte dei propri Punti Vendita nel Regno Unito, dove in alcuni casi viene utilizzata energia elettrica certificata come rinnovabile con Garanzia d'Origine.

Le società on board train, **Momentum** e **Railrest**, non gestiscono direttamente i propri contratti energetici, in quanto le forniture sono corrisposte ai concedenti: i consumi non sono quindi monitorati direttamente e non rientrano nel perimetro della rendicontazione quantitativa.

Consumi energetici per fonte non rinnovabile (MWh) 2025 - E1-5

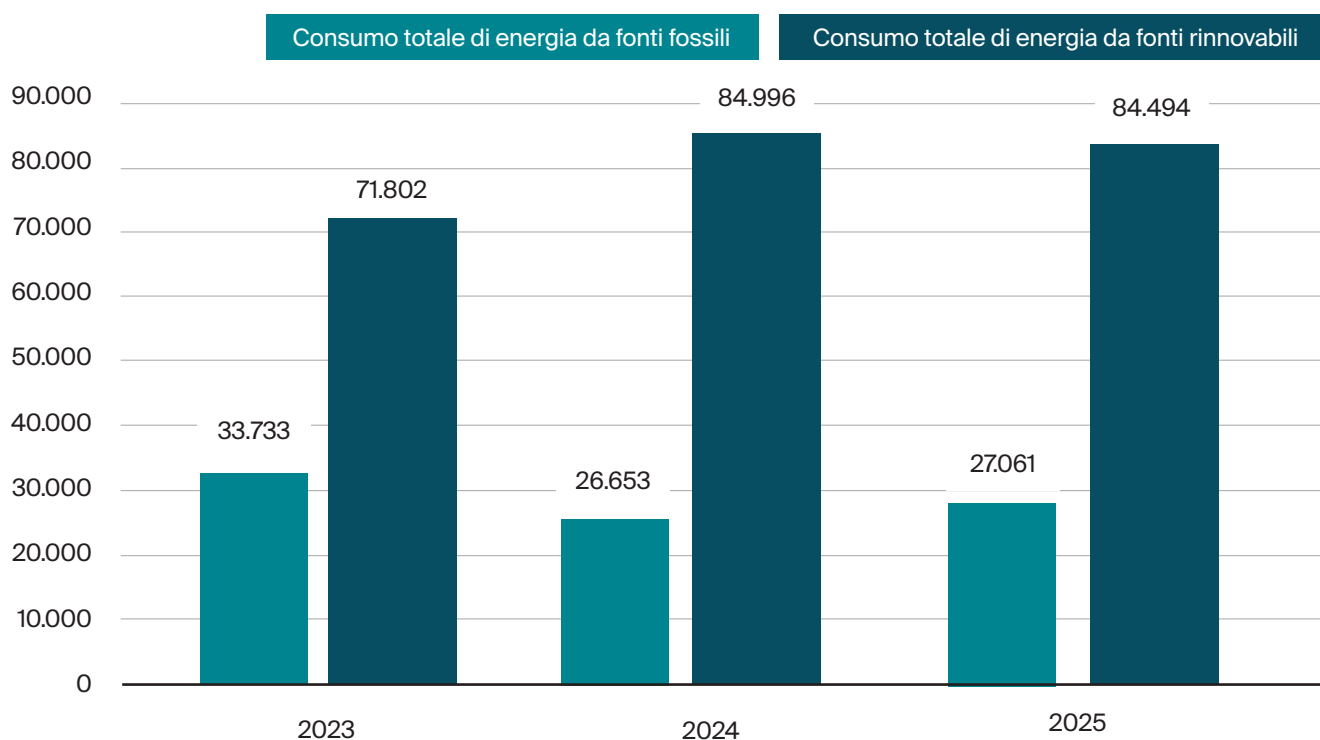


Consumi energetici per fonte rinnovabile (MWh) 2025 - E1-5



Consumo di energia e mix energetico (E1-5 37 a,b,c; 39)	u.m.	2025	2024	2023
Consumo di combustibile da carbone e prodotti del carbone	MWh	0	0	0
Consumo di combustibile da petrolio grezzo e prodotti petroliferi	MWh	2.839	4420	2389
Consumo di combustibile da gas naturale	MWh	19.864	18431	18246
Consumo di combustibili da altre fonti non rinnovabili	MWh	0	0	0
Consumo di energia elettrica, calore, vapore e raffrescamento da fonti fossili, acquistati o acquisiti	MWh	4.359	3803	13097
Consumo totale di energia da fonti fossili	MWh	27.061	26653	33733
Quota di fonti fossili sul consumo totale di energia	%	24,26%	23,90%	32,00%
Consumo totale di energia da fonti nucleari	MWh	0	0	0
Quota di fonti nucleari sul consumo totale di energia	%	0,00%	0,00%	0,00%
Consumo di combustibili per le fonti rinnovabili, compresa la biomassa	MWh	0	0	0
Consumo di energia elettrica, calore, vapore e raffrescamento da fonti rinnovabili, acquistati o acquisiti	MWh	83.629	84193	70734
Consumo di energia rinnovabile autoprodotta senza ricorrere a combustibili	MWh	866	803	1068
Consumo totale di energia da fonti rinnovabili	MWh	84.494	84996	71802
Quota di fonti rinnovabili sul consumo totale di energia	%	75,74%	76,10%	68,00%
Consumo totale di energia - NON HCIS	MWh	111.555	111649	105534
Energia elettrica autoprodotta da fonti non rinnovabili	MWh	0	0	0
Energia elettrica autoprodotta da fonti rinnovabili	MWh	865,54	803,38	1067,62

Consumo totale di energia da fonti fossile e rinnovabili (MWh) 2025 - E1-5



Misurazione e riduzione delle emissioni

E1-3

E1-6

Monitorare le proprie emissioni con continuità è per Chef Express il presupposto di qualsiasi impegno concreto sulla riduzione. Le emissioni di gas a effetto serra generate dalle attività del Gruppo sono classificate in tre ambiti (Scope), secondo lo standard GHG Protocol.

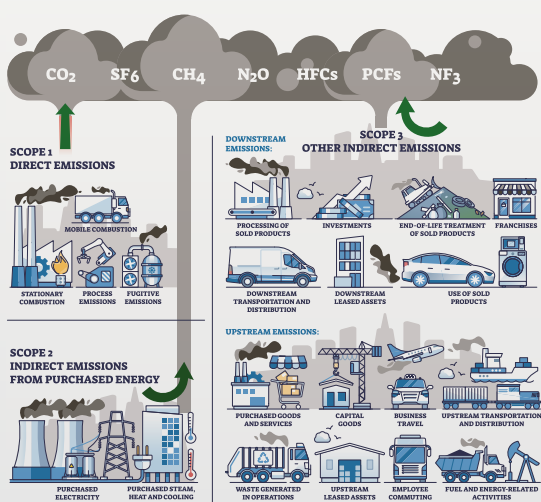
Lo **Scope 1** comprende le emissioni dirette originate dalla combustione di combustibili fossili negli impianti e nel parco auto aziendale, oltre alle emissioni fuggitive di gas fluorurati (F-gas) dagli impianti di refrigerazione.

Lo **Scope 2** comprende le emissioni indirette legate alla produzione dell'energia elettrica acquistata, calcolate con due approcci complementari: il metodo location-based, basato sul mix energetico medio nazionale, e il metodo market-based, che riflette le scelte di approvvigionamento effettivamente adottate dal Gruppo.

Lo **Scope 3** comprende, infine, le altre emissioni indirette generate lungo la catena del valore, a monte e a valle delle attività dirette del Gruppo, come quelle originate dalla produzione delle materie prime acquistate, dal trasporto e dalla distribuzione o dalla gestione dei rifiuti.

Sul fronte **Scope 1** e **Scope 2**, gli interventi operativi realizzati nel 2025 producono già risultati misurabili, illustrati di seguito. Nei prossimi esercizi è previsto l'avvio del calcolo delle emissioni Scope 3.

Le **emissioni Scope 1** sono pari a **6.518,5 tCO₂e** (-11,6%). La riduzione è dovuta principalmente ad un decremento delle emissioni fuggitive di F-gas ed a un minor consumo di gasolio, parzialmente compensati dall'aumento dei consumi di gas naturale (+7,8%).



EMISSIONI SCOPE 1

Emissioni gas serra generate direttamente dall'Organizzazione, derivanti da impianti di combustione di combustibili fossili utilizzati per il funzionamento degli impianti e dal parco auto aziendale e per l'utilizzo di gas fluorurati negli impianti di refrigerazione.

EMISSIONI SCOPE 2

Emissioni indirette di gas serra derivanti dalla generazione di energia elettrica acquistata.

Location Based: si riferisce alle emissioni derivanti dai fattori di emissione relativi al mix energetico nazionale.

Market Based: si riferisce alle emissioni derivanti dal provider di energia elettrica che l'organizzazione ha appositamente scelto. Nel caso in cui un'Organizzazione decida di approvvigionarsi per il 100% da fonti rinnovabili con Garanzia d'Origine, le emissioni Market Based sono pari a zero.

Diversamente, sono calcolate con fattori di emissione che rappresentano il residual mix, ovvero l'energia e le emissioni non monitorate e non reclamate da fonti rinnovabili.

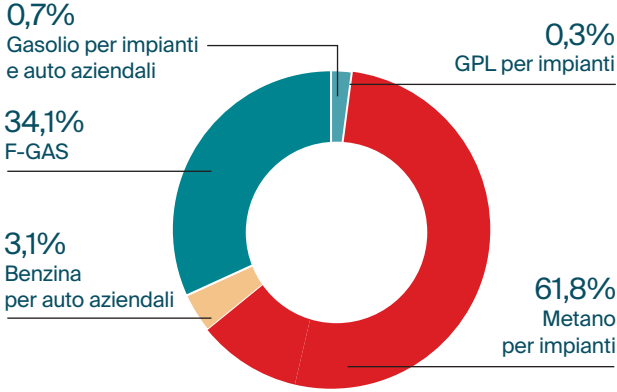


-11,6%
emissioni
Scope 1

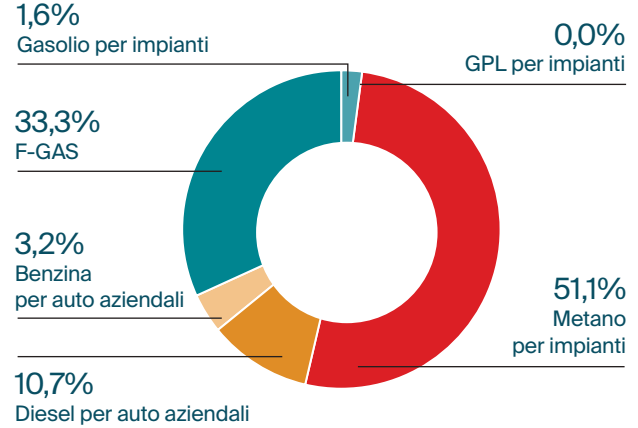
Su questo fronte prosegue il **piano di sostituzione delle centrali termiche a gasolio e GPL** con pompe di calore ad alta efficienza, con interventi realizzati sia nella rete autostradale sia nei ristoranti, che si affianca al piano di **conversione full-electric** avviato sulla **rete Roadhouse**, ora integralmente parte di Chef Express.

Le **emissioni Scope 2 location-based** sono pari a **24.595,9 tCO₂e** (37.765,2 tCO₂e nel 2024). A parità di consumi elettrici (circa 88.000 MWh in entrambi gli anni), la variazione riflette l'aggiornamento del fattore di emissione del mix elettrico nazionale. Con l'approccio market-based si attestano a **1.816,1 tCO₂e**, in lieve aumento rispetto ai 1.739,4 tCO₂e del 2024 (+4,4%).

Emissioni Scope 1 per fonte 2025 (Gruppo) E1-6



Emissioni Scope 1 per fonte 2024 (Gruppo) E1-6



Emissioni GHG / CO ₂ - Scope 1 t CO ₂ e (Totale) - E1-6	2025	2024	2023	Δ % 2025
Emissioni Scope 1				
Emissione Lorde di GES Scope 1	6518,5	7373,3	7261,0	-11,6%
Emissioni Scope 2				
Scope 2 - Location Based	24595,9	37765,2	26360,1	-34,9%
Scope 2 - Market Based	1816,1	1739,4	5884,2	+4,4%
Emissioni Totali				
Location based	31114,5	45138,6	33621,2	-31,1%
Market Based	8334,6	9112,7	13145,2	-8,5%

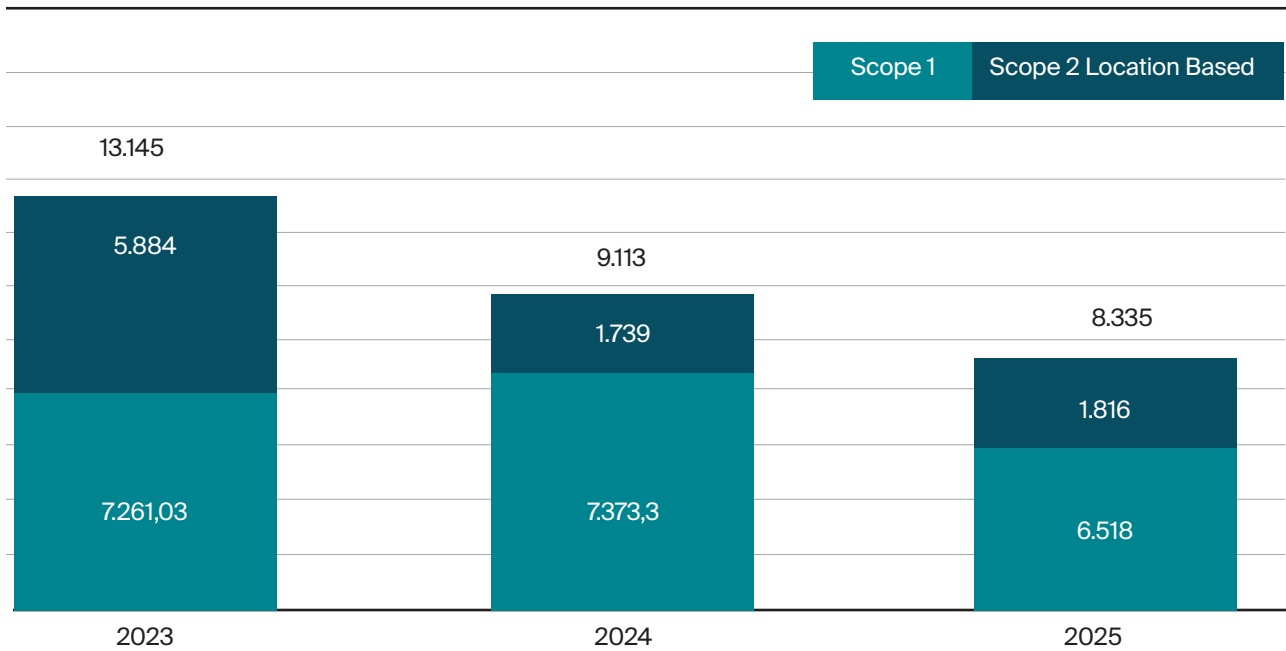
Prosegue il piano di sostituzione delle centrali termiche a gasolio e GPL con pompe di calore ad alta efficienza, con interventi realizzati sia nella rete autostradale sia nei ristoranti, che si affianca al piano di conversione full-electric avviato sulla rete Roadhouse, ora integralmente parte di Chef Express.

Nel 2025 il **95% dell'energia elettrica acquistata dal Gruppo è coperto da Garanzie d'Origine (GO)** da fonti rinnovabili. Le GO certificano contrattualmente l'origine rinnovabile dell'energia acquistata, ma non modificano il mix fisico della rete.

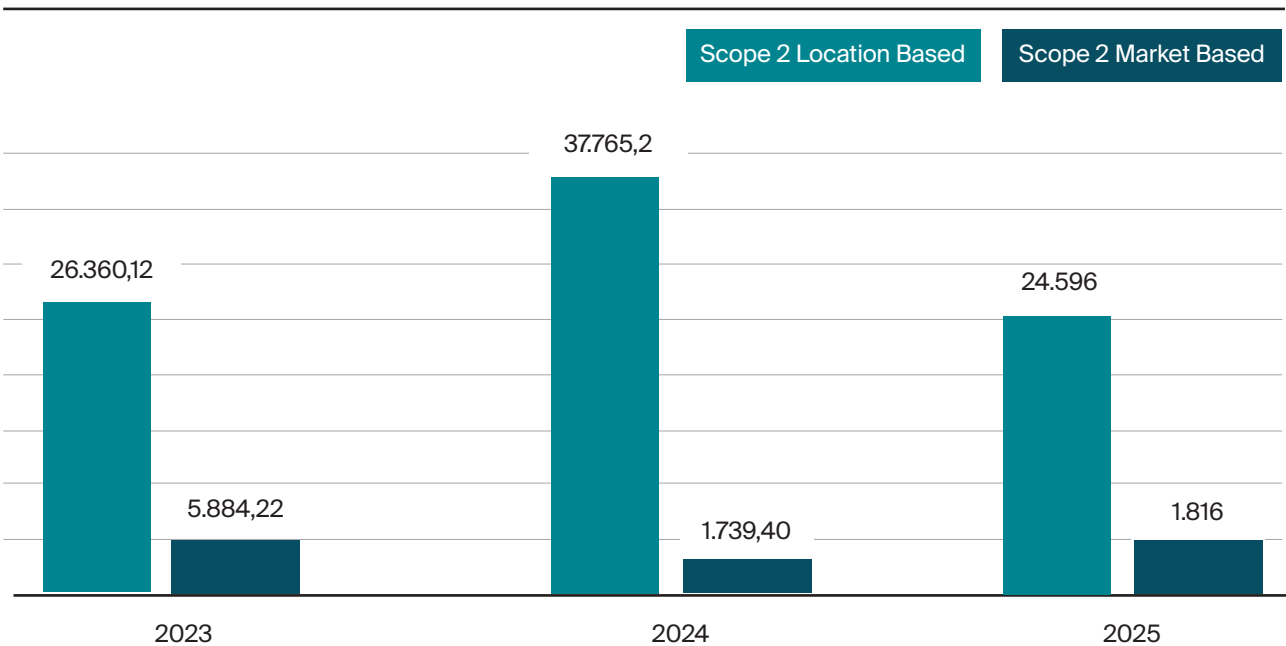
Per questo il Gruppo rendiconta le emissioni Scope 2 secondo entrambi i metodi previsti dal GHG Protocol: **1.816,1 tCO₂e** con il metodo **market-based**, che tiene conto degli strumenti contrattuali, e **24.595,9 tCO₂e** con il metodo **location-based**, che riflette il mix medio della rete nazionale.

Inoltre, **865,5 MWh** sono stati **prodotti e autoconsumati** dai 75 impianti fotovoltaici del Gruppo; questa energia non genera emissioni Scope 2 ed è quindi già esclusa dai valori riportati.

Emissioni Scope 1 e Scope 2 in tCO₂e (Gruppo) - E1-6



Emissioni Scope 2 Location e Market Based in tCO₂e (Gruppo) - E1-6



Chef Express		2025
Intensità di emissione (in base alla posizione)		0,00003346
Intensità di emissione (in base al mercato)		7,67676E-06
Roadhouse		2025
Intensità di emissione (in base alla posizione)		0,000079687
Intensità di emissione (in base al mercato)		2,45976E-05

Gestione e recupero dei rifiuti

E5-1

E5-2

E5-3

E5-5

La **gestione dei rifiuti** del Gruppo fa riferimento alla gerarchia europea (prevenzione, preparazione per il riutilizzo, riciclaggio, altro recupero, smaltimento), richiamata nella Politica Integrata.

Nel 2025 l'approccio è di continuità rispetto all'anno precedente, con due elementi strutturalmente nuovi: l'estensione del modello operativo all'intera rete confluita in Chef Express, con una riverifica in corso sulla compliance dei processi esistenti, e l'avvio di analisi di potenziali nuove collaborazioni accademiche con l'Osservatorio del Politecnico di Milano e l'Università Cattolica di Piacenza per il potenziale sviluppo di progetti scalabili di economia circolare e valorizzazione dei rifiuti.

Economia circolare: i progetti del Gruppo

In continuità con il percorso avviato negli anni precedenti, nel 2025 il Gruppo consolida i progetti di economia circolare già in essere e ne avvia di nuovi, con un focus crescente sulla raccolta differenziata di plastica e cartone vagliando iniziative con i Consorzi di riferimento.

Dall'olio esausto al biocarburante

La collaborazione con il **Gruppo Hera** per la valorizza-

zione degli oli vegetali esausti (OVE) prosegue nel 2025 con il rinnovo della partnership. Gli oli raccolti nei Punti Vendita e Ristoranti del Gruppo (perimetro Italia) vengono sottoposti a una prima lavorazione e trasformati in **biocarburante** presso una bioraffineria.

Si consolida inoltre l'iniziativa avviata nell'ottobre 2024 con **MARR**: il **biocarburante** ricavato dagli oli esausti di Chef Express alimenta parte dei veicoli della flotta MARR, per un **utilizzo previsto** di circa **120.000 litri** e una **riduzione** stimata di **oltre 330 tCO₂eq**.

Raccolta differenziata e nuovi progetti su plastica e packaging

Nel 2025 sono state avviate **due nuove iniziative** sul fronte della raccolta differenziata. Il progetto pilota con Corepla denominato **RecoPet** prevede l'installazione di macchine per la raccolta del PET **in 5 Aree di Servizio** della rete autostradale, con il coinvolgimento diretto dei Consumatori tramite benefit commerciali, secondo un piano quinquennale.

È inoltre in corso l'**installazione di presse per cartone** in alcuni Punti Vendita pilota nelle Aree di Servizio, per efficientare il ciclo dei materiali di carta e cartone e generare un ritorno economico dalla raccolta. A supporto di questi progetti sono attivi studi dedicati al recupero di

Economia circolare a bordo: le iniziative di Railrest e Momentum Services

Pur non gestendo direttamente i propri rifiuti, le società on board train integrano i principi dell'economia circolare nelle proprie scelte operative.

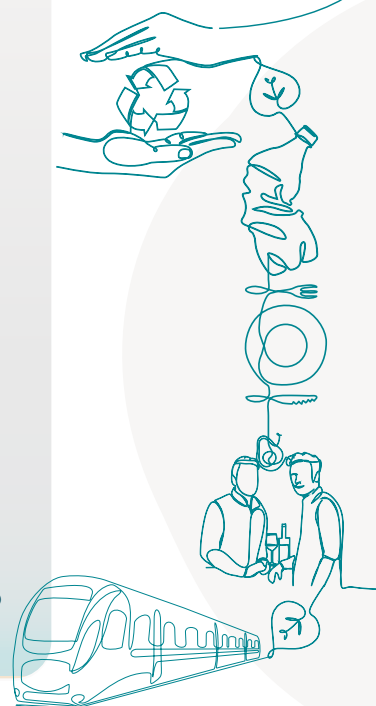
Railrest collabora con Eurostar per la raccolta differenziata in Premium Class e nell'Eurostar Café, adottando imballaggi riciclabili o realizzati con materiale riciclato per i prodotti alimentari: lattine in alluminio, tovaglioli e sottovassoi in cotone riciclato, asciugamani rinfrescanti riciclabili e coperchi in R-PET più sottili rispetto alla versione precedente.

Momentum promuove pratiche circolari lungo la filiera attraverso la formazione degli stakeholder e il

dialogo con gli appaltatori logistici.

Tra le iniziative attive figurano il supporto al **programma OLIO** a Londra per il recupero di alimenti freschi invenduti, la razionalizzazione stagionale del carico pasti sulla base dell'analisi dei trend dei passeggeri e l'uso del sistema Jarvis per ottimizzare gli ordini di catering.

Dal 2024 Momentum ha avviato e prosegue il percorso di riduzione degli imballaggi monuso in Prima Classe e nelle Lounge, con relativa sostituzione mediante oggetti riutilizzabili, sostituendoli con oggetti riutilizzabili, e ha avviato un sondaggio ESG rivolto ai fornitori per estendere l'approccio circolare lungo l'intera catena di fornitura.



plastica e carta, volti a individuare ulteriori opportunità di valorizzazione.

I dati relativi ai **rifiuti prodotti** nel 2025 sono frutto di una metodologia di stima, messa a punto anche per gli anni precedenti, con l'obiettivo di rendicontare i quantitativi rappresentativi dei reali volumi di rifiuti gestiti dalle Società, includendo i Punti Vendita e i Ristoranti per i quali non si dispone dei dati puntuali di ritiro. La stima, basandosi sui dati raccolti disponibili, proporziona i volumi di rifiuti prodotti dai Punti Vendita e dai Ristoranti in base ai parametri di dimensione (superficie) e fatturato.

Il **totale dei rifiuti prodotti** nel 2025 mostra una **riduzione del 2,7%** rispetto all'anno precedente. Il **40,1%** di essi è stato avviato a riciclo (40,8% nel 2024), mentre il **21,0%** a discarica (26,4% nel 2024).

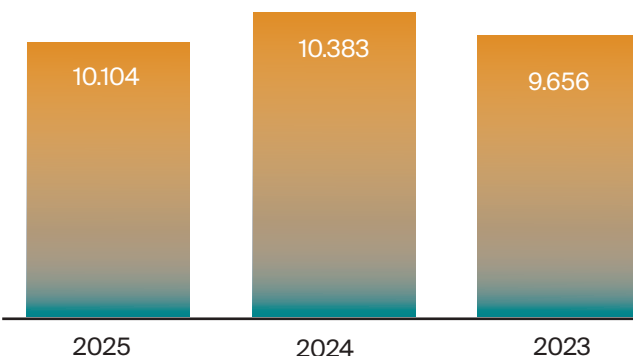
Anche dal 2025, per le sole Società con sede in Italia, il KPI di intensità della produzione di rifiuti per il fatturato¹ è stato calcolato per ogni singola company. Sulla base di questo KPI risulta che il 2025 abbia fatto registrare un aumento rispetto al 2024 per Chef Express S.p.A del 3,53 %, mentre per Roadhouse una riduzione del - 0,5 % (dato sostanzialmente allineato all'anno 2024).

Chef Express	2025	2024	Δ % 2025
KPI intensità produzione rifiuti su fatturato	0,0000130	0,0000126	0,03527128

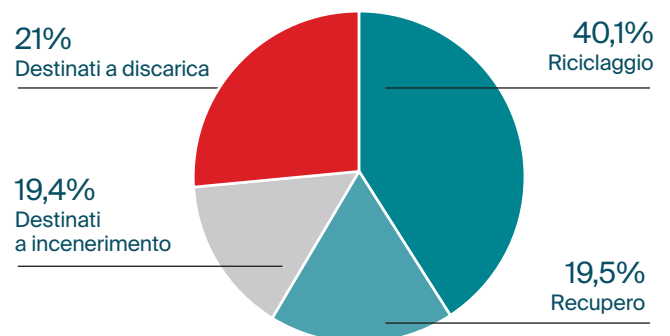
Roadhouse	2025	2024	Δ % 2025
KPI intensità produzione rifiuti su fatturato	0,0000208	0,0000209	-0,004623963

¹ L'intensità della produzione dei rifiuti per il fatturato è data dal rapporto tra la quantità totale dei rifiuti prodotti da ogni singola società espressa in Kg e il fatturato della stessa società, ed è calcolata con la formula: totale rifiuti prodotti / totale fatturato.

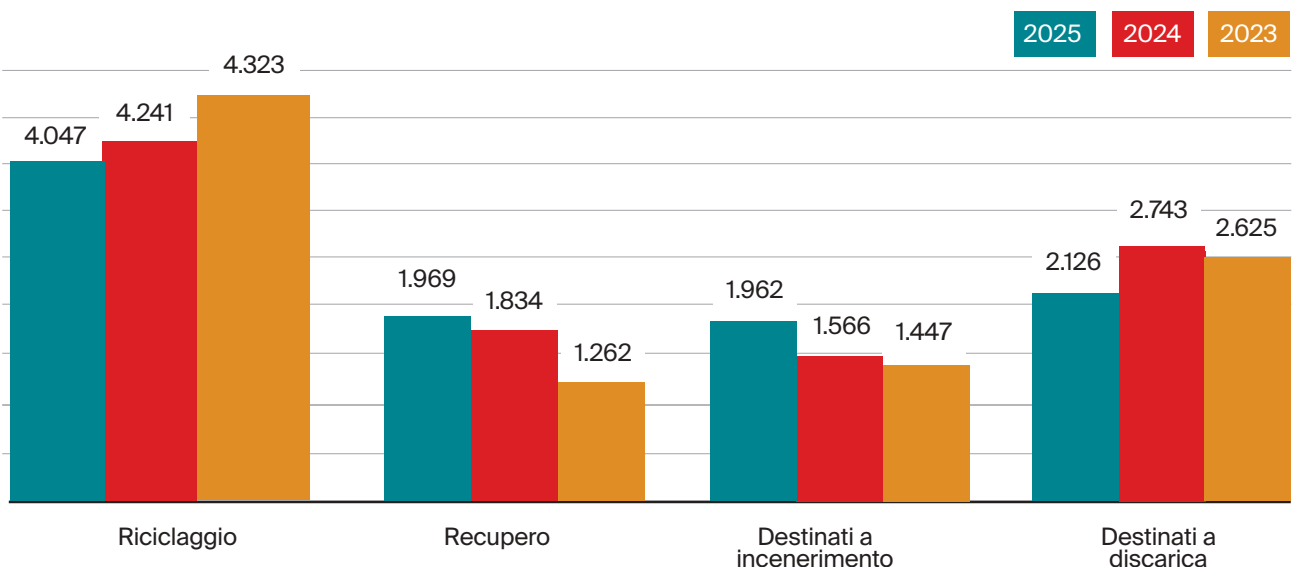
Rifiuti totali per anno (t) - E5-5

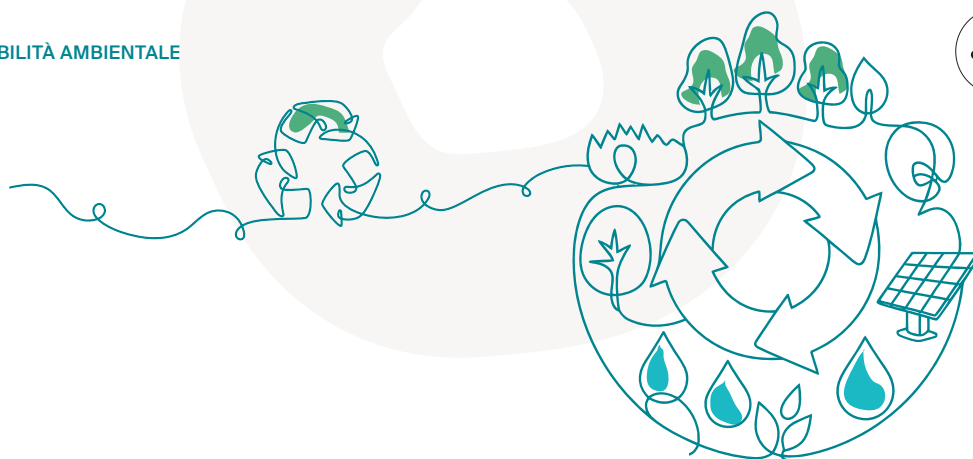


Gestione dei rifiuti 2025 - E5-5



Gestione dei rifiuti per anno (t) - E5-5





Tipologia rifiuti (E5-5 37 a,b,c; 39)	u.m.	2025	2024	2023
Totale rifiuti prodotti	t	10104	10383	9656
Rifiuti sottratto allo smaltimento				
Totale rifiuti sottratti allo smaltimento	t	6016	6074	5585
Preparazione per il riutilizzo (R2; R6-R9)	t	0	0	0
Riciclaggio (R3-R5)	t	0	0	109
Altre operazioni di recupero (R1; R10-R13)	t	303	387	1
Rifiuti pericolosi sottratti allo smaltimento	t	303	387	110
Preparazione per il riutilizzo (R2; R6-R9)	t	0	0	0
Riciclaggio (R3-R5)	t	4047	4241	4214
Altre operazioni di recupero (R1; R10-R13)	t	1666	1446	1261
Rifiuti NON pericolosi sottratti allo smaltimento	t	5713	5687	5475
Rifiuti destinati allo smaltimento				
Totale rifiuti destinati allo smaltimento	t	4088	4309	4071
Incenerimento	t	0	0	0
Smaltimento in discarica	t	0	0	0
Altre operazioni di smaltimento	t	0	0	0
Rifiuti pericolosi destinati allo smaltimento	t	0	0	0
Incenerimento	t	1962	1566	1447
Smaltimento in discarica	t	2126	2743	2625
Altre operazioni di smaltimento	t	0	0	0
Rifiuti NON pericolosi destinati allo smaltimento	t	4088	4309	4071
Totale rifiuti NON riciclati	t	6057	6143	5333
Quota rifiuti NON riciclati	%	0,599465558	0,591583616	0,552
Totale rifiuti NON pericolosi	t	9801	9996	9547
Totale rifiuti pericolosi	t	303	387	110
Totale rifiuti radioattivi	t	0	0	0

ESRS Content Index

In questa sezione è riportato l'indice dei contenuti ESRS. Il Bilancio di Sostenibilità di Chef Express non rientra tra i documenti soggetti agli obblighi della Direttiva CSRD, il cui perimetro applicativo è stato ridefinito dalla Direttiva (UE) 2026/470.

Il Gruppo ha comunque scelto di proseguire, su

base volontaria, un percorso di rendicontazione ispirato agli Standard ESRS, in coerenza con quanto illustrato nel paragrafo “Criteri per la redazione del bilancio di sostenibilità” e in preparazione alla rendicontazione consolidata cui il Gruppo Cremonini sarà tenuto a partire dagli esercizi che si aprono dal 2027

ESRS2 - INFORMAZIONI GENERALI		
INFORMATIVA	RIFERIMENTO NEL TESTO	NOTE
BP-1 Criteri generali per la redazione della dichiarazione di sostenibilità	Criteri per la redazione del bilancio di sostenibilità	
BP-2 Informativa in relazione a circostanze specifiche	Criteri per la redazione del bilancio di sostenibilità, Par. Informazioni in merito a circostanze specifiche	
GOV-1 Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo	Cap. 1 Par. Governance e compliance	
GOV-2 Informazioni fornite agli organi di amministrazione, direzione e controllo e questioni di sostenibilità da questi affrontate	Cap. 1 Par. Governance della Sostenibilità	
GOV-3 Integrazione delle prestazioni in termini di sostenibilità nei sistemi di incentivazione	Cap. 1 Par. Governance della Sostenibilità	
GOV-4 Dichiarazione sul dovere di diligenza		Questa informazione non è attualmente presente nel Report. Chef Express prevede di rendicontare tale requisito una volta che l'obbligo sarà pienamente vigente, in applicazione della Direttiva CSRD e dei relativi Standard Europei
GOV-5 Gestione del rischio e controlli interni sulla rendicontazione di sostenibilità		Questa informazione non è attualmente presente nel Report. Chef Express prevede di rendicontare tale requisito una volta che l'obbligo sarà pienamente vigente, in applicazione della Direttiva CSRD e dei relativi Standard Europei
SBM-1 Strategia, modello aziendale e catena del valore	Il percorso di sostenibilità del Gruppo; Cap. 1 Par. Modello di business e catena del valore	
SBM-2 Interessi e opinioni dei portatori d'interessi	Cap. 1 Par. Gli stakeholder di Chef Express; Cap. 6 Par. La soddisfazione dei Clienti	
SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale	Criteri per la redazione del bilancio di sostenibilità, Par. L'analisi di Doppia Rilevanza	
IRO-1 Descrizione del processo per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti	Criteri per la redazione del bilancio di sostenibilità, Par. L'analisi di Doppia Rilevanza	

ESRS2 - INFORMAZIONI GENERALI

INFORMATIVA	RIFERIMENTO NEL TESTO	NOTE
IRO-2 Obblighi di informativa degli ESRS oggetto della dichiarazione sulla sostenibilità dell'impresa	Criteri per la redazione del bilancio di sostenibilità	La tabella relativa agli ulteriori elementi informativi derivanti da atti legislativi dell'Unione Europea, come indicati nell'Appendice B, non è attualmente inclusa nel presente documento
MDR-P Politiche adottate per gestire questioni di sostenibilità rilevanti	Cap. 3 Par. Le politiche di gestione delle risorse umane del gruppo Chef Express; Cap. 4 Par. Criteri di selezione e gestione della filiera fornitori; Cap. 5 Par. Un sistema integrato per la qualità e la sicurezza alimentare; Cap. 6 Par. Tutela della privacy dei dati e sicurezza informatica; Cap. 7 Par. Le politiche ambientali e i Sistemi di gestione	
MDR-A Azioni e risorse relative a questioni di sostenibilità rilevanti	Cap. 3 Par. L'engagement dei propri dipendenti, Par. Formazione e sviluppo dei propri dipendenti; Cap. 4 Par. Materie prime alimentari: dalla selezione alla filiera certificata; Cap. 5 Par. Dal controllo al monitoraggio continuo: l'attuazione del Sistema di Gestione Integrato; Cap. 6 Par. La digitalizzazione dei processi aziendali; Cap. 7 Par. Verso una maggiore efficienza energetica	
MDR-T Monitoraggio dell'efficacia delle politiche e delle azioni mediante obiettivi	Cap. 5 Par. La lotta allo spreco alimentare: prevenzione, recupero e valorizzazione; Cap. 6 Par. La soddisfazione dei Clienti; Cap. 7 Par. Gestione e recupero dei rifiuti	

ESRS E1 - CAMBIAMENTI CLIMATICI

INFORMATIVA	RIFERIMENTO NEL TESTO	NOTE
ESRS 2 GOV-3 Integrazione delle prestazioni in termini di sostenibilità nei sistemi di incentivazione	Cap. 1 Par. Governance della Sostenibilità	
E1-1 Piano di transizione per la mitigazione dei cambiamenti climatici	Cap. 7 Par. Cambiamento climatico: impatti, rischi ed opportunità	Alla data del presente Bilancio la Società non ha adottato un Piano di Transizione formalizzato
ESRS 2 SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale	Cap. 7 Par. Cambiamento climatico: impatti, rischi ed opportunità	
ESRS 2 IRO-1 Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti legati al clima	Criteri per la redazione del bilancio di sostenibilità, Par. L'analisi di Doppia Rilevanza	
E1-2 Politiche relative alla mitigazione dei cambiamenti climatici e all'adattamento agli stessi	Cap. 7 Par. Le politiche ambientali e i Sistemi di gestione	
E1-3 Azioni e risorse relative alle politiche in materia di cambiamenti climatici	Cap. 7 Par. Le politiche ambientali e i Sistemi di gestione; Par. Verso una maggiore efficienza energetica; Par. Misurazione e riduzione delle emissioni	
E1-4 Obiettivi relativi alla mitigazione dei cambiamenti climatici e all'adattamento agli stessi		Nel presente documento non sono stati rendicontati obiettivi relativi alla mitigazione dei cambiamenti climatici e all'adattamento agli stessi. Chef Express prevede di sviluppare e integrare tali informazioni in coerenza con l'evoluzione del quadro normativo e con l'entrata in vigore degli obblighi previsti dalla Direttiva CSRD
E1-5 Consumo di energia e mix energetico	Cap. 7 Par. Verso una maggiore efficienza energetica, sottopar. Consumi energetici	
E1-6 Emissioni lorde di GHG di ambito 1, 2 e 3 ed emissioni totali di GHG	Cap. 7 Par. Misurazione e riduzione delle emissioni	
E1-7 Assorbimenti di GHG e progetti di mitigazione delle emissioni di GHG finanziati con crediti di carbonio		Il Gruppo Chef Express non ha attualmente in essere progetti di assorbimento di gas a effetto serra né di mitigazione finanziati tramite crediti di carbonio; di conseguenza, la presente informativa non è stata oggetto di rendicontazione
E1-8 Fissazione del prezzo interno del carbonio		Il Gruppo Chef Express non adotta attualmente un meccanismo di fissazione del prezzo interno del carbonio. In assenza di tale strumento, l'informativa dell'indicatore non è stata oggetto di rendicontazione
E1-9 Effetti finanziari attesi di rischi fisici e di transizione rilevanti e potenziali opportunità legate al clima		Per quanto attiene agli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti non sono stati descritti gli effetti finanziari attuali e previsti

ESRS E5 – USO DELLE RISORSE ED ECONOMIA CIRCOLARE

INFORMATIVA	RIFERIMENTO NEL TESTO	NOTE
ESRS 2 IRO-1 Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti connessi all'uso delle risorse e all'economia circolare	Criteri per la redazione del bilancio di sostenibilità, Par. L'analisi di Doppia Rilevanza	
ESRS 2 SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale	Cap. 5 Par. Qualità, sicurezza e gestione delle eccedenze: gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti per il Gruppo	
E5-1 Politiche relative all'uso delle risorse e all'economia circolare	Cap. 5 Par. La lotta allo spreco alimentare: prevenzione, recupero e valorizzazione; Cap. 7 Par. Gestione e recupero dei rifiuti	
E5-2 Azioni e risorse relative all'uso delle risorse e all'economia circolare	Cap. 5 Par. La lotta allo spreco alimentare: prevenzione, recupero e valorizzazione; Cap. 7 Par. Gestione e recupero dei rifiuti, sottopar. Economia circolare: i progetti del Gruppo	
E5-3 Obiettivi relativi all'uso delle risorse e all'economia circolare	Cap. 5 Par. La lotta allo spreco alimentare: prevenzione, recupero e valorizzazione; Cap. 7 Par. Gestione e recupero dei rifiuti	
E5-4 Flussi di risorse in entrata	Cap. 4 Par. Materie prime alimentari: dalla selezione alla filiera certificata; Par. La scelta dei materiali per il packaging a contatto con gli alimenti	
E5-5 Flussi di risorse in uscita	Cap. 5 Par. La lotta allo spreco alimentare: prevenzione, recupero e valorizzazione; Cap. 7 Par. Gestione e recupero dei rifiuti	
E5-6 Effetti finanziari attesi derivanti da impatti, rischi e opportunità connessi all'uso delle risorse e all'economia circolare		Per quanto attiene agli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti non sono stati descritti gli effetti finanziari attuali e previsti

ESRS S1 – FORZA LAVORO PROPRIA

INFORMATIVA	RIFERIMENTO NEL TESTO	NOTE
ESRS 2 IRO-1 Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti	Criteri per la redazione del bilancio di sostenibilità, Par. L'analisi di Doppia Rilevanza	
ESRS 2 SBM-2 Interessi e opinioni dei portatori d'interessi	Cap. 1 Par. Gli stakeholder di Chef Express	
ESRS 2 SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale	Cap. 3 Par. Persone: Impatti, rischi e opportunità per Chef Express	
S1-1 Politiche relative alla forza lavoro propria	Cap. 3 Par. Le politiche di gestione delle risorse umane del gruppo Chef Express	
S1-2 Processi di coinvolgimento dei lavoratori propri e dei rappresentanti dei lavoratori in merito agli impatti	Cap. 3 Par. L'engagement dei propri dipendenti, sottopar. Strumenti e canali di coinvolgimento	
S1-3 Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai lavoratori propri di sollevare preoccupazioni	Cap. 3 Par. L'engagement dei propri dipendenti, sottopar. Meccanismi di segnalazione e rimedio	
S1-4 Interventi su impatti rilevanti per la forza lavoro propria e approcci per la gestione dei rischi rilevanti e il perseguimento di opportunità rilevanti, nonché efficacia di tali azioni	Cap. 3 Par. L'engagement dei propri dipendenti; Par. Formazione e sviluppo dei propri dipendenti; Par. Salute & Sicurezza: un impegno costante per la tutela delle persone	
S1-5 Obiettivi legati alla gestione degli impatti negativi rilevanti, al potenziamento degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità rilevanti		Nel presente documento non sono stati rendicontati obiettivi specifici relativi alla gestione degli impatti negativi rilevanti, al potenziamento degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità in relazione alla forza lavoro propria. Chef Express prevede di sviluppare e integrare tali informazioni in coerenza con l'evoluzione del quadro normativo e con l'entrata in vigore degli obblighi previsti dalla Direttiva CSRD
S1-6 Caratteristiche dei dipendenti dell'impresa	Cap. 3 Par. Persone: forza lavoro e organizzazione, sottopar. Il profilo della popolazione aziendale	
S1-7 Caratteristiche dei lavoratori non dipendenti nella forza lavoro propria dell'impresa	Cap. 3 Par. Persone: forza lavoro e organizzazione, sottopar. Il profilo della popolazione aziendale	

ESRS S1 - FORZA LAVORO PROPRIA		
INFORMATIVA	RIFERIMENTO NEL TESTO	NOTE
S1-8 Copertura della contrattazione collettiva e dialogo sociale	Cap. 3 Par. Persone: forza lavoro e organizzazione, sottopar. Contrattazione collettiva e dialogo sociale	
S1-9 Metriche della diversità	Cap. 3 Par. Persone: forza lavoro e organizzazione	
S1-10 Salari adeguati	Cap. 3 Par. Persone: forza lavoro e organizzazione	
S1-11 Protezione sociale		Nell'anno di rendicontazione 2025 il 100% dei dipendenti del Gruppo Chef Express ha diritto a prendere congedi per motivi familiari
S1-13 Metriche di formazione e sviluppo delle competenze	Cap. 3 Par. Formazione e sviluppo dei propri dipendenti	
S1-14 Metriche di salute e sicurezza	Cap. 3 Par. Salute & Sicurezza: un impegno costante per la tutela delle persone	
S1-15 Metriche dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata	Cap. 3 Par. Persone: forza lavoro e organizzazione	
S1-16 Metriche retributive, divario retributivo e retribuzione totale	Cap. 3 Par. Persone: forza lavoro e organizzazione	
S1-17 Incidenti, denunce e impatti gravi in materia di diritti umani	Cap. 3 Par. L'engagement dei propri dipendenti, sottopar. Meccanismi di segnalazione e rimedio	

ESRS S4 - CONSUMATORI ED UTILIZZATORI FINALI

INFORMATIVA	RIFERIMENTO NEL TESTO	NOTE
ESRS 2 IRO-1 Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti	Criteri per la redazione del bilancio di sostenibilità, Par. L'analisi di Doppia Rilevanza	
ESRS 2 SBM-2 Interessi e opinioni dei portatori d'interessi	Cap. 6 Par. La soddisfazione dei Clienti	
ESRS 2 SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale	Cap. 5 Par. Qualità, sicurezza e gestione delle eccedenze: gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti per il Gruppo; Cap. 6 Par. Digitalizzazione a misura di cliente: impatti, rischi e opportunità di un cambiamento guidato dai dati	
S4-1 Politiche connesse ai consumatori e agli utilizzatori finali	Cap. 5 Par. Un sistema integrato per la qualità e la sicurezza alimentare; Cap. 6 Par. Tutela della privacy dei dati e sicurezza informatica	
S4-2 Processi di coinvolgimento dei consumatori e degli utilizzatori finali in merito agli impatti	Cap. 5 Par. Dal controllo al monitoraggio continuo: l'attuazione del Sistema di Gestione Integrato; Par. L'offerta gastronomica del Gruppo: ricerca, sviluppo e attenzione al consumatore; Cap. 6 Par. La digitalizzazione dei servizi; Par. La soddisfazione dei Clienti	
S4-3 Processi per porre rimedio agli impatti negativi e canali che consentono ai consumatori e agli utilizzatori finali di esprimere preoccupazioni	Cap. 5 Par. Dal controllo al monitoraggio continuo: l'attuazione del Sistema di Gestione Integrato; Cap. 6 Par. La digitalizzazione dei servizi, sottopar. Customer Care evoluto: il sistema INGO; Par. La soddisfazione dei Clienti	
S4-4 Interventi su impatti rilevanti per i consumatori e gli utilizzatori finali e approcci per la mitigazione dei rischi rilevanti e il conseguimento di opportunità rilevanti, nonché efficacia di tali azioni	Cap. 5 Par. Dal controllo al monitoraggio continuo: l'attuazione del Sistema di Gestione Integrato; Par. L'offerta gastronomica del Gruppo: ricerca, sviluppo e attenzione al consumatore; Cap. 6 Par. La digitalizzazione dei servizi	
S4-5 Obiettivi legati alla gestione degli impatti rilevanti negativi, al potenziamento degli impatti positivi e alla gestione dei rischi e delle opportunità rilevanti	Cap. 5 Par. Dal controllo al monitoraggio continuo: l'attuazione del Sistema di Gestione Integrato; Cap. 6 Par. La soddisfazione dei Clienti	

ESRS G1 - CONDOTTA DELLE IMPRESE		
INFORMATIVA	RIFERIMENTO NEL TESTO	NOTE
ESRS 2 IRO-1 Descrizione dei processi per individuare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità rilevanti	Criteri per la redazione del bilancio di sostenibilità, Par. L'analisi di Doppia Rilevanza	
ESRS 2 GOV-1 Ruolo degli organi di amministrazione, direzione e controllo	Cap. 1 Par. Governance e compliance	
ESRS 2 SBM-3 Impatti, rischi e opportunità rilevanti e loro interazione con la strategia e il modello aziendale	Cap. 4 Par. Impatti, rischi e opportunità connessi alla filiera di fornitura	
G1-1 Politiche in materia di cultura d'impresa e condotta delle imprese	Cap. 1 Par. Etica e integrità aziendale; Cap. 6 Par. Tutela della privacy dei dati e sicurezza informatica	
G1-2 Gestione dei rapporti con i fornitori	Cap. 4 Par. Criteri di selezione e gestione della filiera fornitori	
G1-3 Prevenzione e individuazione della corruzione attiva e passiva	Cap. 1 Par. Etica e integrità aziendale	
G1-4 Casi accertati di corruzione attiva o passiva	Cap. 1 Par. Etica e integrità aziendale	Nel 2025 non sono stati accertati casi di corruzione attiva o passiva in Chef Express e nelle sue società controllate

DISCLAIMER:

Il presente Report ha finalità di trasparenza e di rendicontazione delle performance ambientali e sociali del Gruppo nei confronti dei propri stakeholder e non costituisce una comunicazione commerciale, pubblicitaria o promozionale destinata ai consumatori finali.







Il Bilancio di Sostenibilità 2025, fortemente voluto dall'Amministratore Delegato,
è stato realizzato dal Gruppo di Lavoro Aziendale coordinato da
Sergio Castellano, Chief Quality & ESG Officer Chef Express S.p.A.
Non sarebbe stato possibile realizzarlo senza la fattiva collaborazione di tutte le funzioni
e i colleghi coinvolti che vogliamo ringraziare per l'impegno ed il tempo dedicato.

