

Crescere, insieme.

La Forza del nostro Sistema.





Sommario

| | | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| | Lettera Presidente | 04 |
| | Lettera AD | 05 |
| | Lettera DG | 06 |
| | Key highlights 2025 | 08 |
| 01 | PERFORMANCE E RISULTATI 2025 | 10 |
| | 1.1 Lo Scenario di riferimento | 12 |
| | 1.2 I risultati del 2025 | 13 |
| | 1.3 La performance nei territori | 16 |
| 02 | IDENTITÀ E VALORI | 18 |
| | 2.1 Identità e valori | 20 |
| | 2.2 La Cooperativa nel sistema Conad | 21 |
| | 2.3 Governance e partecipazione | 23 |
| 03 | IL MODELLO OPERATIVO | 28 |
| | 3.1 L'Evoluzione dell'offerta e la centralità del cliente | 30 |
| | 3.2 La logistica e l'innovazione dei processi | 46 |
| | 3.3 Innovazione e trasformazione digitale | 50 |
| 04 | LE NOSTRE PERSONE | 54 |
| | 4.1 Le persone nel Sistema PAC 2000A | 56 |
| | 4.2 Formazione, sviluppo competenze e valorizzazione del personale | 60 |
| 05 | I TERRITORI IN CUI OPERIAMO | 64 |
| | 5.1 Filiera e imprese locali | 66 |
| | 5.2 Qualità e Sicurezza | 72 |
| | 5.3 Comunità | 74 |
| 06 | IL PERCORSO DI SOSTENIBILITÀ | 80 |
| | 6.1 L'analisi di Doppia Materialità | 82 |
| | 6.2 Integrazione dell'informativa nel modello di rendicontazione | 86 |
| | 6.3 Indicatori e metriche ambientali (ESRS E) | 87 |
| | 6.4 Presidi di Governance, Integrità e Condotta aziendale (ESRS G) | 88 |

Lettera Presidente

Carissime Socie e carissimi Soci,

Ogni anno che si chiude è un'opportunità per fare il punto. PAC 2000A è nata dalla volontà di persone che hanno scelto di unire le proprie forze, convinte che insieme si potesse andare più lontano. Quella scelta – coraggiosa e concreta – è ancora oggi la ragione della nostra forza. In un mercato che premia la scala, la velocità e la capacità di cambiare, la nostra differenza è la natura di ciò che siamo: una Cooperativa di imprenditori che condividono un progetto comune, con la libertà, la responsabilità e la consapevolezza che il successo di ciascuno passa dal successo di tutti.

Il 2025 ha confermato che il contesto in cui operiamo è strutturalmente complesso. Ma ha anche confermato il valore del nostro lavoro. Oggi PAC 2000A conta **1.106 imprenditori associati** e **1.678 punti vendita** in cinque regioni: numeri che crescono e che non sono solo una misura della nostra dimensione, ma della fiducia che i Soci, con le loro famiglie, e le comunità ripongono nel nostro modello cooperativo. Una fiducia che non diamo mai per scontata e che ci impegniamo a onorare ogni giorno.

In un mercato sempre più esigente e competitivo, la vera solidità di PAC 2000A risiede nella **qualità intrinseca del nostro modello cooperativo**. È la visione condivisa, l'agilità decisionale e l'impegno quotidiano di ogni Socio nel proprio punto vendita, nel comprendere e servire al meglio il cliente, a creare quel valore differenziante. Questo è il nostro patrimonio più prezioso e il nostro vantaggio competitivo, che ci permette di affrontare le sfide con la concretezza dell'imprenditore e la forza della rete.

Il modello cooperativo, inoltre, ci conferisce una responsabilità che va ben oltre i parametri economici. Essere un punto di riferimento capillare e stabile nelle cinque regioni in cui operiamo significa tessere un rapporto diretto con le comunità locali. Questa prossimità autentica è la ragione più profonda del nostro esistere e il nostro motore di crescita.

Guardiamo al futuro con fiducia, non perché manchino le sfide, ma perché sappiamo di affrontarle insieme. La nostra forza è questa: una rete di imprenditori e persone che condividono principi prima ancora che obiettivi.

Grazie a ciascuno di voi, per quello che fate ogni giorno.



Giovanni Mastrantoni
Presidente PAC 2000A

Lettera Amministratore Delegato

Cari Soci, stimati Collaboratori e Partner,

Il contesto economico e sociale in cui operiamo ha subito profonde trasformazioni negli ultimi anni, e il 2025 – con uno sguardo alle proiezioni per il 2026 – non ha fatto eccezione, presentandosi come un periodo di notevole complessità e dinamismo. A livello globale, l'indice di incertezza, come rilevato dal Fondo Monetario Internazionale, ha raggiunto livelli otto volte superiori rispetto al 2024, superando persino i picchi registrati durante la Pandemia. L'Italia, in particolare, si trova ad affrontare una fase di crescita economica limitata, con previsioni inferiori all'1% almeno fino al 2030, in un quadro caratterizzato da tensioni geopolitiche, politiche protezionistiche, elevato debito pubblico e persistente incertezza sull'inflazione.

In questo scenario, **il comportamento del consumatore è profondamente mutato**. Le indagini rivelano una crescente preoccupazione: l'84,4% dei consumatori si dichiara più ansioso riguardo al futuro, rispetto al 63,2% nel 2019.

Nonostante queste sfide, il settore della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) ha mostrato resilienza, registrando una crescita a valore del +3,1% e a volume del +1,8% nel 2025 rispetto al 2024, sebbene in un contesto di inflazione (Istat +2,5%). Di contro, l'Industria di Marca (IDM) ha segnato una crescita più contenuta (+2,0% a valore, +0,9% a volume), evidenziando una minor efficacia promozionale e una minore innovazione percepita. In questo panorama, **la Marca del Distributore (MDD) ha continuato a sovraperformare il mercato**, raggiungendo una quota di valore del 29,9% e registrando una crescita a valore del +4,1% e a volume del +2,4%, affermandosi come un pilastro strategico.

Il 2026 si è aperto con primi segnali di graduale ripresa dei consumi, sostenuti da un clima di maggiore fiducia e da una percezione inizialmente più stabile dell'inflazione. Nel corso dei mesi, tuttavia, il quadro macroeconomico e geopolitico ha mostrato nuove fragilità, alimentando tensioni sui costi e riportando elementi di incertezza sulle prospettive di spesa e sull'evoluzione dei consumi.

All'interno di questo contesto macroeconomico, PAC 2000A ha dimostrato ancora una notevole capacità di adattamento e crescita. La rete di vendita ha proseguito



Danilo Toppetti
Amministratore Delegato
PAC 2000A

la sua espansione, raggiungendo un totale di **1.678 punti vendita** nelle cinque regioni in cui operiamo, con 123 concept store che arricchiscono e completano la nostra offerta. La quota di mercato, pari al 20,15% nei territori di riferimento, conferma la solidità del posizionamento competitivo e la profonda fiducia riposta dai nostri clienti. In un mercato sempre più maturo e competitivo, con cicli di vita dei prodotti che vedono il 57,7% delle referenze mature e il 17,9% in declino, la nostra attenzione deve rimanere costante sui fattori che guidano la scelta del consumatore: **qualità, varietà, disponibilità e completezza dell'assortimento**.

La profonda comprensione di questi mutamenti ci guiderà nella definizione delle nostre priorità strategiche. La solidità del nostro sistema cooperativo, la passione delle nostre persone e la forza del legame con i territori costituiranno i pilastri della nostra azione, consentendoci di affrontare con responsabilità e coraggio le sfide che ci attendono.

A tutti voi va il mio più sentito ringraziamento.

Lettera Direttore Generale

Cari Soci, Dipendenti e Collaboratori,

stiamo vivendo una fase storica in cui il cambiamento non rappresenta più un evento straordinario, ma una condizione permanente. Instabilità economica, trasformazioni sociali, innovazione tecnologica e nuove abitudini di consumo stanno ridefinendo il contesto competitivo in cui operiamo ogni giorno.

In questo scenario, la capacità di adattarsi rapidamente non è sufficiente. Occorre saper interpretare il cambiamento, anticiparlo e trasformarlo in opportunità. È con questo spirito che PAC 2000A continua a perseguire un percorso di crescita sostenibile, fondato sulla **solidità del proprio modello imprenditoriale**, sulla **forza della cooperazione** e sulla **centralità delle persone**.

La nostra strategia è orientata a **rafforzare la competitività della rete** attraverso una costante ricerca di efficienza, l'evoluzione degli assortimenti, lo sviluppo delle categorie a maggiore valore aggiunto, l'innovazione dei formati di vendita e un investimento continuo nelle competenze. Crescere, oggi, significa creare valore in modo selettivo e duraturo, migliorando la qualità dell'offerta e l'esperienza complessiva dei nostri clienti.

La **convenienza** resta un elemento fondamentale della nostra proposta, ma sappiamo che non è più l'unico fattore di scelta. La **fedeltà** si costruisce attraverso l'equilibrio tra qualità dei prodotti, eccellenza dei reparti freschi, prossimità, servizio, innovazione e identità dell'insegna. In questo percorso, la Marca del Distributore continua a rappresentare una leva strategica di differenziazione, capace di rafforzare il legame di fiducia con i consumatori e di esprimere concretamente i valori di Conad.

Parallelamente, prosegue il nostro percorso di **trasformazione digitale**. Nel corso del 2025 abbiamo ulteriormente consolidato il dialogo con i clienti attraverso l'evoluzione dei canali proprietari, il rafforzamento della presenza sui social media e l'attivazione di strumenti di comunicazione diretta sempre più efficaci e personalizzati. L'obiettivo è costruire un ecosistema integrato capace di offrire relazioni più semplici, tempestive e rilevanti.

Un contributo importante a questo percorso arriva anche dal **Progetto Assortimento**, avviato nel 2023 e oggi divenuto un processo strutturale di miglioramento



Francesco Cicognola
Direttore Generale PAC 2000A

continuo. Nel 2025 sono state revisionate 18 categorie merceologiche, coinvolgendo 630 punti vendita e raggiungendo una copertura pari all'87% del fatturato della rete. Un risultato che testimonia la capacità della Cooperativa di tradurre la complessità in azioni concrete, a beneficio dei Soci e dei clienti.

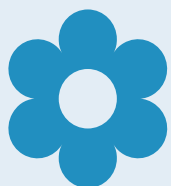
Prosegue inoltre il piano di **ammodernamento della rete commerciale**, con interventi orientati all'innovazione dei servizi, all'ottimizzazione degli spazi, all'introduzione di nuove soluzioni digitali e allo sviluppo di format specializzati, in grado di rispondere alle esigenze di consumatori sempre più consapevoli ed esigenti.

I risultati raggiunti sono il frutto di un lavoro collettivo. Dietro ogni traguardo ci sono l'impegno degli imprenditori associati, la professionalità dei collaboratori, la dedizione dei dipendenti e la fiducia di tutti coloro che ogni giorno contribuiscono alla crescita della nostra Cooperativa.

A tutti voi rivolgo il mio più sincero ringraziamento. È grazie alla competenza, alla passione e al senso di appartenenza che condividiamo se PAC 2000A continua a guardare al futuro con fiducia, consapevole delle sfide che ci attendono, ma altrettanto determinata a cogliere le opportunità che il cambiamento offre.

Key highlights 2025

Nel 2025 PAC 2000A ha consolidato il proprio posizionamento in un contesto di mercato complesso, confermando la capacità del modello cooperativo di generare valore attraverso presidio territoriale, evoluzione dell'offerta, innovazione dei processi e investimento sulle persone. I risultati dell'anno riflettono una traiettoria chiara: rafforzare la competitività, interpretare i nuovi bisogni dei clienti e accompagnare la crescita dei territori in cui la Cooperativa opera.



Performance e posizionamento

Nel 2025 il Gruppo ha confermato la propria solidità economico-commerciale, chiudendo l'esercizio con **1.678 punti vendita** e un fatturato della rete pari a **8,031 miliardi di euro**.

La quota di mercato complessiva nei territori di riferimento si è attestata al 20,15%, con posizioni di leadership in **Umbria (32,42%)** e **Calabria (28,60%)**, e un presidio di primo piano anche in **Lazio (31,09%)**, **Campania (14,15%)** e **Sicilia (13,50%)**. Un posizionamento che riflette la capacità della Cooperativa di coniugare efficienza industriale, capillarità della rete e forte radicamento locale.



Persone, territori e comunità

Nel 2025 il Gruppo ha impiegato circa **30.000 persone** e ha erogato **66.306 ore di formazione** a **21.808 destinatari**, confermando l'investimento nello sviluppo delle competenze come fattore abilitante dell'evoluzione. Sul territorio, la Cooperativa ha generato **1.190 milioni di euro di valore** attraverso la collaborazione con **2.420 fornitori di Umbria, Lazio, Campania, Calabria e Sicilia** e ha destinato oltre **2,5 milioni di euro** a progetti sociali, culturali e formativi sviluppati in queste regioni.



Evoluzione del modello commerciale

Nel corso dell'anno è proseguito il rafforzamento del modello commerciale, intervenendo sulla qualità dell'assortimento, sulla valorizzazione della Marca del Distributore e sul presidio della convenienza. Il **Progetto Assortimento** si è confermato una leva strutturale di sviluppo, coinvolgendo **630 punti vendita** e portando alla revisione di **18 categorie merceologiche**. Parallelamente, iniziative come **"Spunta il risparmio"** e il consolidamento di **"Bassi e Fissi"** hanno rafforzato la proposta di valore verso il cliente.

È, inoltre, proseguita la strategia di sviluppo dei format attraverso un portafoglio di **123 concept store**, che amplia la relazione con il cliente oltre la spesa tradizionale e intercetta occasioni di consumo ad alto potenziale.



Infrastruttura digitale e logistica per un modello più integrato

Nel 2025 PAC 2000A ha proseguito il percorso di costruzione di un ecosistema sempre più integrato, capace di connettere in modo efficace relazione con il cliente ed efficienza della rete. Sul fronte **digitale**, la Cooperativa ha consolidato il presidio proprietario e social, ampliando i touchpoint di contatto. In parallelo, la strategia di **Retail Media** ha ulteriormente valorizzato gli asset proprietari e l'utilizzo dei dati, migliorando la capacità di intercettare, attivare e fidelizzare il cliente lungo tutto il customer journey.

Sul piano operativo, la **logistica** ha confermato il proprio ruolo di leva strategica, grazie agli investimenti in automazione, monitoraggio e ottimizzazione dei flussi. Il rafforzamento della **Control Tower**, l'evoluzione del **TMS** e l'inaugurazione del nuovo **Centro di Distribuzione di Montalto Uffugo** hanno contribuito a sostenere un modello distributivo più efficiente, reattivo e sostenibile, a beneficio dell'intera rete.

Sul fronte della **digitalizzazione dei processi**, infine, la Cooperativa ha proseguito il percorso di dematerializzazione e semplificazione operativa attraverso soluzioni come **DROPZONE**, la digitalizzazione dei flussi documentali, l'evoluzione dei processi di cassa e la progressiva adozione di strumenti digitali a supporto della rete. Questo approccio ha consentito di migliorare la tracciabilità, ridurre la documentazione cartacea e accrescere l'efficienza complessiva dei processi interni e di punto vendita.

01. Performance e risultati 2025





Il 2025 si è configurato come un anno di notevole complessità, caratterizzato da incertezza macroeconomica ed evoluzione nei comportamenti del consumatore, sempre più esigente e selettivo. In questo scenario sfidante, PAC 2000A ha dimostrato una straordinaria resilienza, chiudendo l'anno **con una crescita del fatturato, l'espansione della rete di punti vendita e il consolidamento della quota di mercato** al 20,15% nei territori di riferimento.

La capacità di rispondere alla crescente polarizzazione dei consumi – bilanciando esigenze di prezzo con la ricerca di qualità e sicurezza – ha permesso alla Cooperativa di mantenere una forte posizione competitiva, con leadership in **Umbria (32,42%)** e **Calabria (28,60%)**, e ruoli primari nel **Lazio (31,09%)**, in **Sicilia (13,50%)** e **Campania (14,15%)**, riaffermando la centralità della sua offerta e la sua capacità di interpretare le nuove esigenze del mercato.

1.1 Lo Scenario di riferimento

Nel 2025 la Grande Distribuzione Organizzata ha confermato la propria capacità di tenuta in un contesto macroeconomico complesso, segnato dal progressivo rallentamento dell'inflazione, da uno scenario geopolitico instabile e da una ripresa dei consumi ancora debole e disomogenea.

Secondo l'**Osservatorio sulla GDO dell'Area Studi Mediobanca**, il settore ha registrato una crescita delle vendite del +4,3% rispetto al 2024, trainata soprattutto dall'aumento dei prezzi più che dalla crescita dei volumi. Il dato si inserisce in una traiettoria più ampia: **tra il 2019 e il 2024, le vendite a valore sono aumentate del 30,9% con un tasso medio annuo del 5,5%. In crescita i ricavi derivanti da attività promozionali con un +4,1% l'anno tra il 2019 e il 2024, pari al 6,5% delle vendite dei dettaglianti**. Un andamento che conferma la solidità del settore alimentare nella distribuzione moderna, anche in fasi meno spinte dall'andamento dei prezzi.

Nel corso dell'anno, le famiglie hanno mantenuto comportamenti di acquisto prudenti, orientati alla ricerca di convenienza e a una maggiore selettività della spesa. La pressione sui budget domestici ha continuato a influenzare le scelte di consumo, rafforzando la polarizzazione tra una domanda fortemente price-sensitive e una componente più attenta alla qualità, alla sicurezza e alla sostenibilità dell'offerta.

In questo contesto, la GDO ha garantito accessibilità ai beni di largo consumo e continuità delle forniture, accelerando al contempo i processi di efficientamento operativo, innovazione dei format e sviluppo dei servizi al cliente.

Al contempo, si è consolidata la trasformazione strutturale

del settore, con una crescente attenzione alla prossimità, alla multicanalità e all'efficienza.

Il 2025 conferma così un comparto solido nei fondamentali ma attraversato da profonde dinamiche evolutive, in cui la capacità di interpretare i nuovi comportamenti di consumo e di bilanciare redditività e ruolo sociale della distribuzione risulta sempre più centrale.

Il 2026 si è avviato con primi segnali di ripresa moderata dei consumi, sostenuti da un incremento della fiducia delle famiglie e da una fase iniziale di maggiore stabilità percepita dell'inflazione. Nel prosieguo dell'anno, tuttavia, lo scenario macroeconomico e geopolitico ha mostrato nuovi elementi di criticità, determinando un ritorno di incertezza sulle dinamiche della spesa.

Le condizioni internazionali, la volatilità dei mercati energetici e l'impatto crescente dei fenomeni climatici hanno continuato a influenzare in modo significativo il contesto della Grande Distribuzione Organizzata, che si è confrontata con un ambiente operativo complesso e non lineare. Il settore ha operato nel tentativo di mantenere un equilibrio tra sostenibilità economica delle filiere, accessibilità dell'offerta e salvaguardia del potere d'acquisto delle famiglie, assicurando al contempo continuità e qualità del servizio.

Parallelamente, si è accentuata la segmentazione dei comportamenti di consumo. Alla persistente centralità della variabile prezzo si è affiancata una domanda sempre più esigente in termini di qualità, sicurezza, origine e sostenibilità dei prodotti, contribuendo a delineare un consumatore più articolato e meno omogeneo nelle proprie scelte.



È sempre più centrale la capacità di rafforzare il dialogo lungo la filiera, valorizzando il rapporto tra produzione e retail e sostenendo percorsi di innovazione, aggregazione e sviluppo.

1.2 I risultati del 2025

Il Gruppo PAC 2000A ha chiuso il 2025 con un fatturato complessivo di 5.866 milioni di euro e un patrimonio netto di 1.118 milioni di euro. La rete di vendita ha proseguito la sua espansione, raggiungendo un totale di **1.678 punti vendita** distribuiti nelle cinque regioni in cui la Cooperativa opera. All'interno di questa rete, **123 concept store** arricchiscono e completano l'offerta.

La quota di mercato, pari al **20,15%** nei territori di riferimento, conferma la solidità del posizionamento competitivo e la profonda fiducia riposta dai clienti nell'insegna.

Il forte legame con il territorio si manifesta anche nel rapporto con le imprese fornitrici: il sistema ha generato un valore di **1.190 milioni di euro** attraverso la collaborazione con **2.420 fornitori** con sede legale in Umbria, Lazio, Campania, Calabria e Sicilia.

Accanto alla solida dimensione economica, emerge un rilevante impatto sociale. Il Gruppo impiega circa 30.000 addetti diretti e indiretti, che operano nella rete di punti vendita, nei magazzini e nelle sedi. L'impegno nei confronti delle comunità si concretizza anche nel sostegno a iniziative in ambito sociale, culturale e formativo, con un investimento complessivo di **oltre 2,5 milioni di euro** nel corso dell'anno. Tra i progetti supportati figurano azioni di solidarietà rivolte alle fasce più fragili, attività educative dedicate alle nuove generazioni ed eventi culturali che animano i territori.



I numeri



 PUNTI VENDITA DEL GRUPPO

1.678


inclusi 109 Concept store



 FATTURATO DEL GRUPPO

5.866 mln €



 SOCI COOPERATORI

1.106

 FATTURATO RETE VENDITA

8.031 mln €

 PATRIMONIO NETTO DEL GRUPPO

1.118 mln €

 ADDETTI DEL GRUPPO

29.590

 SUPERFICIE COMPLESSIVA
RETE DI VENDITA

1.086 mln mq

 UTILE NETTO DEL GRUPPO


99,85 mln €



 PATRIMONIO NETTO
DELLA COOPERATIVA

911,3 mln €



 QUOTA DI MERCATO NELL'AREA
DI PERTINENZA

20,15%



 CENTRI LOGISTICI

18

 UTILE NETTO D'ESERCIZIO DELLA
COOPERATIVA ANTE RISTORNI A SOCI

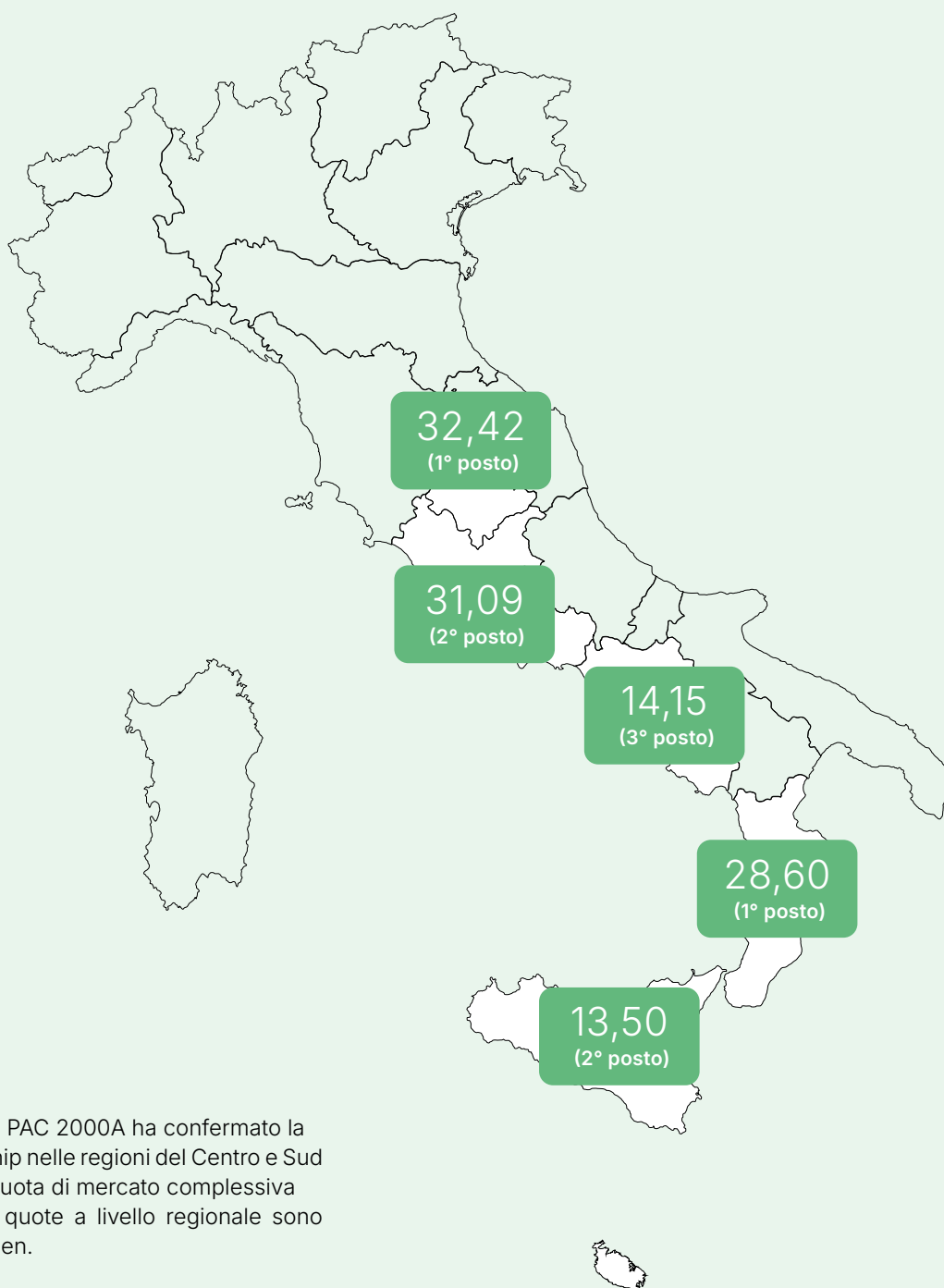
97 mln €

 UTILE D'ESERCIZIO AL NETTO
DEI RISTORNI

33,5 mln €



1.3 La performance nei territori



I territori

Anche nel 2025 PAC 2000A ha confermato la propria leadership nelle regioni del Centro e Sud Italia, con una quota di mercato complessiva del 20,15%. Le quote a livello regionale sono rilevate da Nielsen.

*Dato condiviso con quote CNO

I risultati della rete vendita nelle regioni



UMBRIA

PUNTI VENDITA

190

FATTURATO DELLA RETE

817 mln €

QUOTA DI MERCATO (1° POSTO)

32,42%

(+2% rispetto al 2024)



LAZIO

PUNTI VENDITA

587

FATTURATO DELLA RETE

3.504 mln €

QUOTA DI MERCATO (2° POSTO)

31,09%

(+4,6% rispetto al 2024)



CAMPANIA

PUNTI VENDITA

347

FATTURATO DELLA RETE

1.400 mln €

QUOTA DI MERCATO (3° POSTO)

14,15%

(+3,3% rispetto al 2024)



CALABRIA

PUNTI VENDITA

206

FATTURATO DELLA RETE

968,2 mln €

QUOTA DI MERCATO (1° POSTO)

28,60%

(+7% rispetto al 2024)



SICILIA + MALTA

PUNTI VENDITA

348

FATTURATO DELLA RETE

1.231 mln €

QUOTA DI MERCATO (2° POSTO)

13,50%

(+1,7% rispetto al 2024)

02. Identità e valori





PAC 2000A, da oltre cinquant'anni, ha consolidato la propria identità sui valori di centralità della persona, responsabilità condivisa e radicamento territoriale. Questo modello cooperativo distintivo, che valorizza il ruolo del Socio e la sua profonda capacità di lettura dei bisogni locali, ha portato l'azienda a essere la principale realtà della distribuzione organizzata nel Centro e Sud Italia. All'interno del Sistema Conad, la Cooperativa si afferma per dimensioni e per il suo contributo strategico, riuscendo a bilanciare una visione nazionale con l'autonomia operativa e la specificità dei territori.

La solidità di PAC 2000A si radica in un modello di governance basato su partecipazione e responsabilità. I Soci imprenditori sono protagonisti attivi, orientando le scelte strategiche e i processi decisionali attraverso un dialogo costante con il management e la partecipazione in Commissioni e gruppi di lavoro. Questo approccio consolidato assicura l'efficacia operativa e la coerenza tra gli obiettivi di sviluppo e i reali bisogni dei clienti e delle comunità, rappresentando la chiave del suo successo e della sua evoluzione costante.

2.1 Identità e valori

Responsabilità condivisa, partecipazione e radicamento territoriale guidano da sempre le scelte di PAC 2000A. È su questi valori che, da oltre cinquant'anni, si fonda un modello cooperativo solido, capace di evolvere nel tempo mantenendo coerenza e identità.

Nata nel 1972 dall'iniziativa di un gruppo di imprenditori del commercio perugino, la Cooperativa si è progressivamente consolidata fino a diventare la principale realtà di riferimento nella distribuzione organizzata del Centro e Sud Italia, con una presenza diffusa in Umbria, Lazio, Campania, Calabria e Sicilia. Una crescita sostenuta da un modello distintivo che valorizza il ruolo del Socio e la capacità di leggere i bisogni dei clienti nei diversi territori.

“ È nella relazione tra struttura cooperativa e base sociale che il modello PAC 2000A trova la propria solidità.



2.2 La Cooperativa nel sistema Conad

PAC 2000A opera all'interno del Sistema Conad, una delle principali realtà della distribuzione organizzata in Italia, che si fonda su un modello cooperativo diffuso, in cui imprenditori associati collaborano per valorizzare competenze, radicamento locale e capacità competitiva. La struttura si articola in cinque Cooperative che operano sul territorio nazionale, coordinate dal Consorzio Nazionale Conad che ne indirizza le strategie comuni e garantisce l'integrazione delle attività.

Nel 2025, Conad ha confermato il proprio posizionamento di leadership nel mercato italiano, con una quota pari al 14,86%*, un fatturato complessivo della rete di vendita di 21,7 miliardi di euro e una rete di 3.329 punti vendita e 447 concept store gestiti da 2.125 Soci imprenditori. I collaboratori del Sistema Conad sono 79.941 e includono: Consorzio e controllate, collaboratori delle 5 Cooperative (PAC 2000A, Conad Nord Ovest, Conad Centro Nord, Cia, Conad Adriatico, alle quali si aggiunge DAO), e rispettive controllate, i collaboratori dei punti vendita e dei magazzini diretti. Tali risultati riflettono la solidità del modello e la capacità del Sistema di operare in un contesto competitivo in continua evoluzione.

All'interno di questo quadro, PAC 2000A rappresenta la Cooperativa di maggiore rilevanza per dimensioni – in termini di Soci e numero di punti vendita – e fatturato, contribuendo alla crescita del sistema attraverso lo sviluppo della rete, il rafforzamento della competitività commerciale e la valorizzazione delle specificità territoriali. La Cooperativa opera in stretta sinergia con le altre realtà del Sistema, contribuendo alla definizione delle strategie comuni e alla realizzazione di progetti condivisi.

Il modello Conad unisce una visione strategica condivisa a una forte autonomia operativa a livello locale. È questo equilibrio a rappresentare uno degli elementi distintivi del Sistema: da un lato, la capacità di sviluppare politiche commerciali, investimenti e innovazione su scala nazionale; dall'altro, la vicinanza ai clienti e alle comunità, resa possibile dalla presenza capillare dei Soci imprenditori.

Conad è inoltre tra i fondatori di AgeCore, alleanza europea tra retailer indipendenti leader di mercato. Il Consorzio aderisce inoltre ad ANCD-Conad, Associazione Nazionale Cooperative Dettaglianti, ad ADM – Associazione della Distribuzione Moderna e a Confcommercio – Imprese per l'Italia.

L'organizzazione si struttura su tre livelli integrati:



Soci imprenditori

I Soci sono titolari o gestori dei punti vendita e protagonisti dell'attività operativa. Coinvolti nei processi decisionali, il loro contributo è essenziale per orientare le scelte strategiche, grazie a una conoscenza diretta del mercato e dei clienti. La partecipazione alla vita cooperativa rappresenta un ulteriore elemento di valore. Attraverso gli organi sociali e i momenti di confronto, i Soci contribuiscono attivamente alla definizione delle linee di sviluppo della Cooperativa, in un equilibrio tra visione condivisa e responsabilità individuale.



Cooperative

Le Cooperative assicurano servizi chiave – tra cui logistica, supporto commerciale, formazione e servizi finanziari – e coordinano l'operatività territoriale.



Consorzio Nazionale Conad

Il Consorzio svolge il ruolo di centrale di acquisto e di indirizzo strategico, coordinando le attività di marketing, comunicazione e sviluppo della marca del distributore.

*Fonte: Guida Nielsen Largo Consumo dati al 31/12/2025



FATTURATO RETE DI VENDITA
21,7 mld €



SOCI
2.125



PUNTI VENDITA
3.329
oltre a 447 concept store

COLLABORATORI TOTALI
79.941

2.3 Governance e partecipazione

Il modello di governance di PAC 2000A rappresenta una delle principali leve attraverso cui i valori cooperativi si traducono in pratica operativa. Un sistema fondato su partecipazione, responsabilità e trasparenza, che assicura un presidio efficace dei processi decisionali e una gestione orientata alla creazione di valore nel lungo periodo.

Alla base vi è il ruolo centrale dei Soci imprenditori, che partecipano attivamente alla vita della Cooperativa e ne orientano le scelte strategiche. Il loro coinvolgimento, in costante dialogo con il management, consente di integrare visione imprenditoriale e capacità gestionale, rafforzando la coerenza tra obiettivi di sviluppo e bisogni dei territori. La partecipazione si esprime in una pluralità di momenti e strumenti – Commissioni, gruppi di lavoro, riunioni di area e attività operative – attraverso cui i Soci contribuiscono in modo concreto ai processi decisionali e all'evoluzione del modello organizzativo. Questo approccio collaborativo consolida i principi mutualistici e alimenta una cultura d'impresa condivisa.

Gli organi sociali

L'Assemblea dei Soci

L'Assemblea dei Soci costituisce il principale momento di espressione della partecipazione. In questa sede vengono assunte tutte le decisioni ordinarie e straordinarie, demandate dallo Statuto Sociale e dal regolamento Interno per Soci Cooperatori. L'Assemblea ordinaria, in particolare, ha il compito di nominare il Consiglio di Amministrazione con cadenza triennale, oltre che indicare il Presidente e i vicepresidenti.

Il Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione è l'organo cui è affidata la responsabilità di indirizzo strategico e di supervisione della gestione. La sua attuale composizione, che al 31/12/2025, conta 25 membri ed è espressione della base sociale, e opera con l'obiettivo di interpretare le esigenze dei Soci e degli stakeholder, traducendole in linee di sviluppo concreti e orientate alla creazione di valore.

Consiglio di amministrazione



Presidente

Giovanni Mastrantoni



Vicepresidente

Antonello Scalise
Salvatore Abbate
Vitaliano Gaggi



Consiglieri

Danilo Toppetti A.D.
Giovanni Albano
Claudio Alibrandi
Cesare Ballanti
Cristian Bernardini
Antonio Biscotti
Fabiano Bistocchi
Giovanni Antonino Bonaccorso
Franco Forte
Pasquale Fuda
Mauro Lusetti
Fabio Marasca
Vitale Merolla
Francesco Messina
Martina Migliori
Nicola Paradiso
Simona Perez
Norma Perrotta
Salvatore Piediscalzi
Edoardo Ribeca
Simonetta Silvestri

L'organigramma di PAC 2000A

Presidente

Giovanni Mastrantoni

Amministratore Delegato

Danilo Toppetti

Direttore Generale

Francesco Cicognola

Direttore Regione Umbria/ Patrimonio

Marco Passeri

Direttore Regione Lazio

Massimo Ladisa

Direttore Regione Campania

Fabio Lupo

Direttore Regione Calabria

Pietro Provenzano

Direttore Regione Sicilia

Riccardo Catania

Direttore Marketing

Juri Persiani

Direttore Sistemi Informativi

Vanni Chioccoloni

Direttore Amministrativo

Andrea Salciarini

Responsabile Finanza e Controllo

Giambattista Santinelli

Direttore Risorse Umane

Stefania Ungaretti

Direttore Logistica

Massimiliano Matteucci

Direttore Relazioni Esterne e Affari Legali

Alessandro Meozzi

Direttore Uff. Tecnico

Massimo Pinetti

Direttore Sviluppo

Marcello Vescovi / Manuela Spinazzola

Direttore Commerciale

Martino Moretti

- **Responsabile Generi Vari**

Lorenzo Santoni

- **Responsabile Sa. Fo.**

Corrado Cricco

- **Responsabile Carni**

Paolo Lucheroni

- **Responsabile Ortofrutta**

Michele Capoccia

- **Responsabile Pesce**

Gianluca Rao

- **Responsabile Surgelati**

Francesco Tabarrini

- **Responsabile Extra Alimentare**

Filippo Germanò

La Struttura organizzativa del Gruppo
è completata da:

Canale "Discount"

Giannalberto Cancemi - Direttore Generale

"Pianeta Gespac Srl"

Simone Cicognola - Direttore Generale

Collegio sindacale



Presidente

Federico Ambrosi



Sindaci effettivi

Alfonso Di Carlo

Luisa Nasoni



Sindaci supplenti

Paolo Cecchini

Moreno Pannacci



Il Presidente

Il Presidente ha il compito di convocare il Consiglio di Amministrazione, definirne l'ordine del giorno e coordinarne i lavori, assicurandone il corretto svolgimento e la piena funzionalità.

L'Amministratore Delegato

L'Amministratore Delegato opera su mandato del Consiglio di Amministrazione, di cui è membro, ed esercita i poteri gestionali e di rappresentanza legale attribuiti dalle relative deleghe. Figura di riferimento per la gestione complessiva dell'azienda e l'attuazione delle strategie aziendali, l'Amministratore Delegato assicura un costante raccordo con il Consiglio di Amministrazione, cui riferisce periodicamente sulle principali operazioni e sull'andamento della gestione, garantendo trasparenza informativa e presidio strategico.

Il Direttore Generale

Il Direttore Generale è responsabile delle funzioni di direzione e coordinamento della struttura aziendale. Sovrintende all'organizzazione operativa dell'impresa, alla definizione e all'implementazione delle linee di sviluppo di medio-lungo periodo, assicurando la coerenza tra indirizzi strategici e attività gestionali.

Nell'ambito delle sue responsabilità, garantisce la supervisione dell'attività del management aziendale e supporta i processi decisionali che influenzano l'evoluzione complessiva della Cooperativa, contribuendo all'efficienza e all'efficacia dell'azione organizzativa.

Il Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale svolge una funzione di vigilanza indipendente a tutela della legalità, della correttezza gestionale e degli interessi della base sociale. Opera come presidio di controllo sull'osservanza della Legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Cooperativa, nonché sul suo concreto funzionamento.

Attraverso la propria attività, il Collegio contribuisce a rafforzare i livelli di trasparenza e affidabilità del sistema di governance, garantendo un ulteriore elemento di equilibrio e controllo all'interno della struttura cooperativa.

Gli organi di coordinamento interno

Commissioni dei Soci

Le Commissioni dei Soci, istituite nel 2011, rappresentano uno degli strumenti più significativi di partecipazione attiva all'interno di PAC 2000A. Si configurano come un presidio stabile di confronto tra la base sociale e il management, con l'obiettivo di favorire il miglioramento continuo e contribuire all'evoluzione delle strategie della Cooperativa, pur non ricoprendo un ruolo decisionale formale.

Nel 2025 il sistema delle Commissioni ha coinvolto 410 Soci, organizzati in 31 gruppi di lavoro, per un totale di 63 incontri complessivi. Numeri che confermano la solidità del modello partecipativo e la volontà diffusa di contribuire in modo concreto alla crescita del Sistema attraverso il confronto e la condivisione delle esperienze.

Il 2025 ha, inoltre, visto l'estensione a tutte e 5 le regioni di PAC 2000A sia della "Commissione Sistemi Informativi (IT)" sia della "Commissione Marketing".

Ogni Commissione è composta mediamente da **15 a 30 Soci**, affiancati da un Consigliere del Consiglio di Amministrazione e da referenti della struttura interna. Il modello di funzionamento prevede una chiara distinzione dei ruoli: i Soci contribuiscono con esperienze e proposte dal territorio; il Consigliere garantisce il raccordo con gli organi di governance; i referenti della struttura interna forniscono supporto tecnico e soluzioni implementative.

Le tematiche affrontate spaziano tra le principali aree di gestione e sviluppo dell'impresa – dall'ortofrutta alle carni, dal marketing all'innovazione tecnologica, fino ai processi commerciali e organizzativi – riflettendo la natura trasversale e strategica dello strumento.

Le Commissioni si rinnovano con cadenza triennale, in coerenza con il ciclo di mandato degli organi sociali, favorendo il ricambio della partecipazione e l'allargamento progressivo del coinvolgimento della base sociale. Gli incontri si svolgono mediamente due o tre volte l'anno, con la sola eccezione della Commissione Innovazione Tecnologica, attivata in funzione delle esigenze operative.

Riunioni

Le riunioni rappresentano un ulteriore momento di coordinamento e allineamento tra le diverse funzioni aziendali. Coinvolgono i principali referenti organizzativi e hanno l'obiettivo di garantire un flusso costante di informazioni su progetti, attività e risultati, favorendo il dialogo trasversale e il monitoraggio dell'avanzamento operativo.

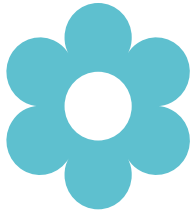
Direzioni

Le Direzioni costituiscono le unità organizzative di presidio funzionale della Cooperativa e rappresentano il livello operativo attraverso cui le strategie aziendali vengono tradotte in azioni concrete. Ogni Direzione è focalizzata su uno specifico ambito – tra cui commerciale, logistica, risorse umane e marketing – e contribuisce all'attuazione coerente delle linee definite dal vertice aziendale.

In questo quadro, le Direzioni svolgono un ruolo chiave nel garantire efficacia gestionale, coerenza organizzativa e presidio specialistico delle diverse aree di attività, assicurando continuità tra indirizzo strategico e operatività quotidiana.

63

**Commissioni
si sono tenute
nel 2025,
coinvolgendo 410
Soci, organizzati
in 31 gruppi.**



La Commissione Marketing

Avviata per la prima volta nel 2024 con una fase pilota circoscritta alla regione Lazio, si è progressivamente strutturata come un network collaborativo che coinvolge 118 soci imprenditori e oltre 300 punti vendita di Umbria, Lazio, Campania, Calabria e Sicilia.

Questa commissione si configura come un laboratorio di confronto strategico, che raccoglie e valorizza le prospettive dei Soci, garantendo un perfetto allineamento tra le strategie di marketing centrali e i bisogni reali del territorio, dimostrando come la dimensione locale sia fondamentale nella definizione di politiche più vicine alle reali esigenze dei clienti.

Su questo imprinting strategico, le varie commissioni nel 2025 hanno dato vita a gruppi di lavoro, capaci di tradurre il contributo diretto dei Soci partecipanti in progetti tangibili, da estendere a tutta la rete.

Di seguito si riportano alcuni dei gruppi che sono stati avviati nelle commissioni marketing delle diverse regioni applicando un modello di sviluppo in parallelo dei progetti:

- 🌸 **PROGETTO INSEGNA DIGITALE:** un cantiere di ampio respiro strategico focalizzato sul disegno e sviluppo di servizi a supporto della rete per migliorare la comunicazione social: piani editoriali coordinati e pubblicati centralmente, realizzazione di linee guida dedicate e kit di materiali grafici pronti all'uso.
 - 🌸 **DASHBOARD CLIENTE:** sviluppo di cruscotti di analisi dati per una migliore comprensione del comportamento d'acquisto del cliente e della reputazione on line del punto vendita.
 - 🌸 **RAZIONALIZZAZIONE KIT POP:** ottimizzazione e semplificazione dei materiali di comunicazione sul punto vendita per migliorare l'impatto visivo, facilitare l'allestimento e ridurre gli sprechi.
-

03. Il modello operativo





Il modello operativo di PAC 2000A è in costante evoluzione, ponendo il cliente al centro di un approccio sempre più **multicanale, integrato e personalizzato**. La Cooperativa, forte di una rete capillare di **1.678 punti vendita** – inclusi **123 concept store** – adatta e arricchisce continuamente la sua offerta per rispondere alle mutevoli esigenze dei consumatori. Questo si concretizza in un'attenzione strategica alla **Marca del Distributore (MDD)**, che si conferma leva vincente per bilanciare qualità e convenienza, e in iniziative come il **Progetto Assortimento** che, nel 2025, ha ottimizzato la proposta in **630 punti vendita** (87% del fatturato), dimostrando un impegno concreto nell'efficientamento e nell'eccellenza dell'esperienza di acquisto.

Questa profonda trasformazione si basa su un'ambiziosa **strategia di innovazione e trasformazione digitale** che permea ogni aspetto del business. PAC 2000A ha accelerato la costruzione di un ecosistema digitale integrato, che spazia dall'ottimizzazione degli asset proprietari, all'espansione dell'audience tramite social e digital advertising, valorizzando i dati per una relazione con il cliente sempre più mirata e personalizzata. Il **punto vendita stesso diventa un ecosistema digitale** grazie a innovazioni come **Virgì**, l'assistente intelligente per la spesa, all'infrastruttura **SD-WAN** che abilita connettività avanzate e la **digitalizzazione dei processi di cassa** e documentali (es. piattaforma DROPZONE), garantendo flussi ottimali e riduzione degli sprechi. Parallelamente, la **logistica** si afferma come asset strategico fondamentale, innovando attraverso l'automazione dei magazzini, la **Control Tower** per un monitoraggio in tempo reale.

3.1 L' Evoluzione dell'offerta e la centralità del cliente

La centralità del cliente rappresenta un elemento strutturale del modello di PAC 2000A e orienta in modo concreto l'evoluzione della Cooperativa.

In uno scenario caratterizzato da cambiamenti nei comportamenti di acquisto, nella sensibilità al prezzo e nelle modalità di relazione, la capacità di comprendere i bisogni e di adattare l'offerta assume un ruolo sempre più rilevante. PAC 2000A sviluppa questa capacità attraverso un insieme integrato di strumenti: customer relationship management (CRM), indagini di soddisfazione, analisi dei comportamenti d'acquisto e costante dialogo con i clienti grazie ai Soci, che operano nei territori e mantengono un contatto continuo con le comunità locali.

Questa combinazione consente di trasformare la conoscenza del cliente in scelte operative, contribuendo a costruire un'offerta accessibile, coerente e sempre più personalizzata, in grado di rispondere alle diverse esigenze di consumo.

3.1.1 Un'esperienza di acquisto sempre più integrata: multicanalità e omnicanalità

La rete di vendita, articolata su diversi formati — dagli ipermercati ai punti vendita di prossimità — consente di rispondere a una pluralità di bisogni, legati sia alla tipologia di spesa sia alle abitudini di acquisto.

L'evoluzione dei format e dei canali di vendita riflette un approccio orientato all'adattamento: punti vendita progettati per esigenze e modalità di consumo differenti, con l'obiettivo di garantire qualità, funzionalità e coerenza dell'offerta.

PAC 2000A conta oggi su una rete distributiva ampia e capillare, con 1.678 punti vendita attivi in cinque regioni — Umbria, Lazio, Campania, Calabria e Sicilia — che si estendono su oltre un milione di metri quadrati e raggiungono più di 500 Comuni. Nel conteggio, rientrano anche 123 concept store, tra PetStore, Parafarmacie, Ottico, Distributori Conad Self24H, progettati per offrire esperienze d'acquisto distintive e intercettare bisogni e stili di consumo sempre più specifici.

Lo sviluppo costante della rete testimonia una strategia chiara: rafforzare la presenza nei territori e consolidare un modello di servizio sempre più vicino alle persone.

1.678

punti vendita totali
nelle 5 regioni

123

concept store

Le insegne Conad

L'offerta ai clienti si articola in un insieme di format complementari — **Spazio Conad, Conad Superstore, Conad, Conad City, Tудay Conad, Saponi&Dintorni, Margherita Conad e Todis** — ciascuno con un posizionamento definito e una propria specializzazione, ma uniti da una visione condivisa orientata al servizio e alla centralità del cliente.

Nel 2025, il piano di sviluppo commerciale ha continuato questa crescita con l'apertura di 63 nuovi punti vendita, tra cui diverse insegne del mondo Conad e 10 nuovi negozi Todis.

63

nuovi punti vendita
con diverse insegne
Conad

615  **CONAD**

Il supermercato di fiducia per una spesa completa, anche giornaliera, veloce e con tanti prodotti freschi e freschissimi.

411  **CONAD CITY**

Tradizionale punto di vendita di prossimità, vicino al cliente, dedicato alla spesa quotidiana e di completamento di quella settimanale.

250*  **Todis**

L'insegna del canale convenienza di PAC 2000A propone un'offerta di prodotti più vasta di un discount ma più agile e conveniente rispetto a un supermercato tradizionale.

139  **CONAD SUPERSTORE**

La metratura media tra 1.700 e 2.900 mq assicura la massima specializzazione nel food, una attenta presenza di prodotti extralimentari e di servizi di completamento.

118  **Margherita**

Il negozio sotto casa per completare gli acquisti in maniera rapida e pratica, per una spesa veloce ed integrativa.

14  **spazio CONAD**

Con una superficie a partire da 3mila mq soddisfa i bisogni di clienti con un'offerta ampia in cui sono presenti prodotti sia alimentari sia non, e con una completa integrazione di servizi.

4  **tuday CONAD**

Format urbano di prossimità che risponde alle esigenze di qualità, freschezza e praticità e offre prodotti freschi, freschissimi e soluzioni pronte al consumo.

4  **SAPORI DINTORNI**

È l'insegna che rafforza il legame con il territorio attraverso l'offerta di prodotti tipici e degustazioni delle eccellenze del Made in Italy.

*Il numero si riferisce ai negozi a insegna Todis presenti nelle regioni di operatività di PAC 2000A. Al conteggio si aggiungono 18 punti vendita privi di insegna.

I Concept Store



PETSTORE

53



PARAFARMACIE

51



OTTICI

8



DISTRIBUTORI

11



PetStore

Secondo i più recenti dati di mercato presentati da Circana, il comparto del pet food e pet care continua a registrare una crescita sostenuta, trainata dall'evoluzione delle abitudini di consumo e da una crescente attenzione verso il benessere degli animali domestici.

Accanto ai prodotti alimentari tradizionali, si rafforzano infatti le categorie legate alla tecnologia, ai servizi e alle soluzioni premium, in un mercato sempre più orientato a un'offerta specializzata e ad alto valore aggiunto.

In questo contesto, il format PetStore conferma il proprio percorso di sviluppo e consolidamento. Nel 2025 il sell out registra **una crescita del 25%, mentre la rete omogenea segna un incremento del 12% a valore. Anche gli ingressi crescono del 12%, con uno scontrino medio superiore ai 23,50 euro.** In linea con questo trend, il fatturato complessivo dei 53 punti vendita ha raggiunto i **40 milioni di euro.**

A livello territoriale, il Lazio si conferma la regione con il maggior numero di punti vendita e il principale contributo in termini di fatturato, ma lo sviluppo della rete si dimostra vivace anche in altre regioni, tra cui Umbria e Sicilia, accompagnata dall'evoluzione dell'offerta, sempre più orientata verso nuovi modelli di consumo ispirati ai trend internazionali. Cresce, infatti, la domanda di prodotti **ad alto contenuto tecnologico** – come lettiere elettroniche, dispositivi GPS e tosatrici smart – così come di nuove soluzioni alimentari refrigerate e surgelate, tra cui pasti pronti, carne frozen e gelati dedicati agli animali domestici.

L'esperienza d'acquisto è arricchita da servizi specializzati che contribuiscono a rafforzare la relazione con il cliente e la fidelizzazione: in diversi punti vendita sono presenti servizi di toelettatura, lavatrici e asciugatrici self, incisione di medagliette identificative e aree dedicate alla pesa degli animali, in un modello che punta a integrare vendita, consulenza e servizi in un unico spazio.

Le prospettive per il 2026 indicano un'ulteriore fase di espansione della rete, con nuove aperture già pianificate. L'anno coinciderà inoltre con il decennale dell'insegna, nata il 7 maggio 2016, un traguardo che accompagnerà una nuova fase di crescita e consolidamento del format. L'obiettivo è rafforzare ulteriormente la presenza territoriale, con particolare attenzione alle aree a maggiore potenziale di sviluppo, confermando il ruolo di PetStore come uno dei format più dinamici all'interno del mercato specializzato pet.

Accanto alla dimensione economica, il canale mantiene anche un'attenzione concreta al territorio e alle realtà associative locali. In numerosi punti vendita sono attivi box per la raccolta di alimenti destinati a cani e gatti, attraverso iniziative sviluppate in collaborazione con la Federazione Italiana Associazioni Diritti Animali e Ambiente.

40 mln €

il fatturato dei
PetStore nel 2025



Parafarmacie

Il mercato dei farmaci senza obbligo di prescrizione ha chiuso il 2025 con quasi 292 milioni di confezioni vendute, e un giro d'affari complessivo di 3,2 miliardi di euro, in crescita del 2,8%. Secondo quanto riferiscono le elaborazioni di Assosalute su dati di New Line – Ricerche di Mercato, il comparto dei farmaci senza obbligo di prescrizione ha evidenziato consumi in linea con il biennio precedente: il mercato, ormai stabilizzato dopo le oscillazioni del periodo pandemico, continua a mostrare numeri superiori a quelli del periodo pre-Covid.

In questo scenario, PAC 2000A ha continuato a presidiare il segmento con un approccio orientato all'accessibilità e al servizio, attraverso una rete di **51 parafarmacie attive in cinque regioni**. L'offerta si caratterizza per un ampio assortimento di farmaci da banco, dispositivi medici e prodotti per il benessere, accompagnato da politiche di prezzo competitive. Le Parafarmacie Conad sono, infatti, il 17% più convenienti rispetto alla media delle farmacie, sui farmaci di automedicazione¹.

Nei punti vendita è attiva un'ampia gamma di servizi dedicati alla prevenzione e al benessere della persona, erogati attraverso la collaborazione con professionisti specializzati e qualificati.

I servizi vengono organizzati in giornate dedicate, prenotabili tramite numero verde, con l'obiettivo di offrire ai clienti consulenze accessibili, personalizzate e svolte nel pieno rispetto della privacy.

Tra le principali attività disponibili:

- 🌀 la MOC, per la prevenzione e il monitoraggio dell'osteoporosi;
- 🌀 i controlli dedicati al benessere del microcircolo e delle vene superficiali;
- 🌀 le analisi diagnostiche di cute e capello, utili a individuare esigenze specifiche e a fornire consigli mirati sui corretti trattamenti e sui prodotti più adatti.

Nel 2025, il canale ha generato un fatturato complessivo di circa 28 milioni di euro, confermando la propria rilevanza all'interno dell'offerta complessiva della Cooperativa. Nel corso dell'anno si contano cinque nuove aperture nel Lazio, in Campania, Calabria e Sicilia.

28 mln €

**il fatturato delle
Parafarmacie
nel 2025**

1. Fonte: IQVIA – Progetto Prezzi Medi 2025 – YTD settembre 2025.



Ottico Conad

Nel percorso di progressiva estensione dei servizi alla persona, il format Ottico Conad ha l'obiettivo di presidiare un ambito ad alto valore come quello della cura della vista, rispondendo a una domanda crescente di accessibilità, professionalità e convenienza.

Il format si inserisce in una logica di integrazione con l'ecosistema dei punti vendita, proponendo un servizio specialistico in contesti di elevata frequentazione. I negozi – presenti sia in forma di corner all'interno degli ipermercati sia come unità autonome nelle gallerie commerciali – offrono un'esperienza completa, che combina consulenza qualificata, tecnologie diagnostiche avanzate e un assortimento in grado di rispondere a diverse esigenze.

Accanto alla componente commerciale, il valore del format risiede nella capacità di offrire servizi professionali accessibili e ad alto valore consulenziale, contribuendo a rafforzare il rapporto di fiducia con il cliente e a generare fidelizzazione nel tempo.

L'offerta include infatti non solo controllo della vista, analisi specifiche e assistenza post-vendita, ma anche giornate dedicate e servizi su prenotazione focalizzati sulla prevenzione e sul benessere visivo. Tra questi rientrano attività di misurazione della vista, monitoraggio dell'occhio secco e screening del fondo oculare, svolti da professionisti qualificati.

Nel 2025, la rete ha visto l'apertura di un nuovo punto vendita, raggiungendo 8 negozi attivi nelle regioni in cui la Cooperativa opera, con un fatturato complessivo di quasi 3 milioni di euro.



Distributori "Conad Self 24h"

Nel 2025 il mercato dei carburanti ha evidenziato un progressivo aumento della volatilità, riflettendo un contesto internazionale caratterizzato da crescenti tensioni geopolitiche.

Ciò ha portato a un rafforzamento dell'attenzione da parte dei consumatori verso convenienza, trasparenza e affidabilità dell'offerta, elementi sempre più determinanti nelle scelte di acquisto.

Nel corso dell'anno, la rete di distributori "Conad Self 24h" – composta da **11 distributori** – ha erogato oltre **57,5 milioni** di litri di carburante. Il differenziale di prezzo rispetto al mercato, pari in media a **6,6 centesimi** al litro.

2. Fonte: NIQ consumer panel online survey, Nov 2025

3. Fonte: NIQ consumer panel online survey, Nov 2025

Gli impianti, direttamente gestiti dai Soci imprenditori, rappresentano un'estensione naturale del presidio territoriale della Cooperativa nelle regioni in cui opera.

3.1.2 Offerta, qualità e accessibilità

La Cooperativa orienta le proprie politiche commerciali verso una gestione attenta delle leve promozionali, uno sviluppo dell'offerta a marchio sempre più puntuale e una costruzione dell'assortimento in grado di rispondere a fasce di consumo differenti, mantenendo coerenza e riconoscibilità.

Il supporto degli strumenti di analisi e CRM, così come il Progetto Assortimento lanciato dalla Cooperativa già nel 2023, consentono di rafforzare ulteriormente questo impegno, migliorando la lettura dei comportamenti di acquisto e rendendo più efficace la pianificazione delle iniziative commerciali.

I prodotti a Marchio Conad e l'iniziativa "Bassi e Fissi"

La Marca del Distributore (MDD) si conferma un pilastro fondamentale della strategia commerciale, consolidando il proprio ruolo competitivo e di traino.

A livello globale si tratta di un fenomeno esteso e in crescita: la MDD ha raggiunto una quota a valore totale del **22,9%**, e la sua massima espressione si trova in Europa Occidentale, dove supera la soglia del **40,7%**².

In questo contesto, l'Italia esprime un mercato della MDD solido e maturo, superando i 30 miliardi di euro, all'interno del quale **Conad** si attesta come **leader per notorietà e fedeltà all'insegna: il 24% delle famiglie italiane, infatti, dichiara di scegliere i punti vendita del Gruppo in virtù della distintività e della qualità garantite dalla marca privata**³.

La marca del distributore Conad si afferma come la scelta preferenziale dei consumatori, registrando quote d'acquisto significative sul totale del carrello:

- 🌸 Nel comparto del **Largo Consumo Confezionato (LCC)**, la MDD ha raggiunto una quota d'acquisto pari al **33%** sul fatturato complessivo del segmento.
- 🌸 Nel comparto dei **Freschissimi** (Ortofrutta, Carni, Ittico, Gastronomia), la quota della marca d'insegna sale quasi al **50%**, arrivando a circa la metà degli acquisti totali di reparto.

L'efficacia commerciale della MDD è ulteriormente evidenziata dal ruolo di abilitatore di crescita per la Cooperativa: nel corso del 2025, i prodotti a marchio Conad hanno generato, rispettivamente, il **28,9%** e il **38,7%** del fatturato complessivo dei comparti LCC e Freschissimi della rete di PAC 2000A.

Il programma "Bassi e Fissi"

Il programma Bassi & Fissi è tra le iniziative più riconosciute e apprezzate dai consumatori.

Si tratta di un **paniere di oltre 600 prodotti essenziali a marchio Conad, proposti a prezzi stabili e competitivi nel tempo, inferiori alla media di mercato**, senza rinunciare alla qualità e alla sicurezza alimentare.

Il programma è costruito partendo dai bisogni quotidiani delle famiglie e l'attenzione si concentra sulle categorie di consumo più frequenti e sui prodotti essenziali, con una gestione accurata dell'assortimento e della supply chain. A questo si aggiungono formati pensati per il risparmio, come confezioni famiglia e multipack, che permettono di ottimizzare la spesa e rispondere in modo concreto alle esigenze economiche delle famiglie.

Nel complesso, "Bassi e Fissi" rappresenta una risposta stabile e strutturata al contesto inflattivo, rafforzando il ruolo della Marca del Distributore come leva di convenienza, qualità e fiducia.



L'evoluzione dell'assortimento e la valorizzazione della qualità

L'assortimento della MDD si articola in un sistema strutturato di linee progettate per rispondere in modo mirato ai mutati bisogni di consumo, orientati verso criteri di sicurezza e alto valore aggiunto.

Accanto al marchio principale **Conad** (Logo Rosso) — espressione di quotidiana accessibilità e qualità — si registra una dinamica di sviluppo strutturale delle linee specialistiche.

In particolare, i segmenti **Premium** hanno mostrato una crescita rilevante, a dimostrazione di una progressiva evoluzione della domanda verso nuovi bisogni (benessere, gastronomia, servizio, naturalità):

- 🌸 **Piacersi**: linea dedicata al benessere quotidiano, che unisce gusto ed equilibrio nutrizionale, con prodotti

pensati per chi vuole prendersi cura di sé senza rinunciare al piacere del cibo.

- 🌸 **Verso Natura Conad**: gamma che include prodotti biologici e un'attenzione crescente a packaging compostabili.
- 🌸 **Sapori&Dintorni** Conad: linea premium legata alla tradizione gastronomica italiana, con specialità regionali e prodotti DOP/IGP che valorizzano le eccellenze del territorio.
- 🌸 **Sapori&Idee** Conad: proposta gourmet e contemporanea, basata su ingredienti ricercati, abbinamenti innovativi e un'esperienza di consumo più creativa e moderna.
- 🌸 **Alimentum**: linea dedicata a specifiche esigenze nutrizionali, che risponde a bisogni alimentari mirati attraverso un'offerta sempre più ampia di referenze.

Variatione Categorie MDD PAC 2000A 2025vs2024

| Categorie MDD | Variatione % vs 2024 |
|--------------------------|----------------------|
| CONAD | + 6,30% |
| MARCHIO ESCLUSIVO | + 0,20% |
| SAPORI & DINTORNI | + 13,80% |
| PIACERSI | + 39,70% |
| VERSO NATURA | + 10,30% |
| SAPORI & IDEE | + 19,20 |
| VALORE MDD TOTALE | +7,9% |

Strategie a sostegno del potere di acquisto: L'iniziativa "Spunta il risparmio" e il premio CX Store Awards

L'iniziativa "Spunta il Risparmio"

Lo scenario macroeconomico e i mutamenti nei comportamenti d'acquisto hanno imposto una profonda riflessione sulla natura e sulle modalità di comunicazione della convenienza. Per rispondere in modo strutturato a questa sfida, PAC 2000A ha scelto di superare i tradizionali modelli promozionali lanciando l'iniziativa **"Spunta il Risparmio"**.

Il progetto rappresenta un cambio di paradigma: la transizione dalla storica logica del *"Convenienti Sempre"* a un modello dinamico incentrato sul risparmio quotidiano. Attraverso questo progetto, la Cooperativa mira a consolidare il proprio posizionamento di mercato, affiancando alla solidità della Marca del Distributore (MDD) un paniere selezionato di prodotti dell'Industria di Marca (IDM), uniti dal medesimo obiettivo di accessibilità e convenienza.

Offerta e flessibilità territoriale

Dal punto di vista operativo e commerciale, l'introduzione di "Spunta il Risparmio" ha ridefinito le linee guida delle campagne promozionali attraverso alcuni pilastri:

- 🌀 **Pianificazione bimestrale:** Il passaggio da una programmazione mensile a una rotazione bimestrale dei prodotti IDM ha consentito una migliore pianificazione logistica, una riduzione dell'operatività in store e una maggiore continuità dell'offerta a scaffale per il cliente.
- 🌀 **Ampliamento e profondità di gamma:** Il progetto prevede l'inserimento di un maggior numero di referenze ad alta rotazione, assistite da una forte pressione promozionale in termini di scontistica.
- 🌀 **Regionalizzazione dei panieri:** Per rispettare le specificità dei consumi locali, l'assortimento è stato declinato su base regionale. Per ciascuno dei territori presidiati (Umbria, Lazio, Campania, Calabria e Sicilia) sono stati definiti panieri specifici composti da **60 a 70 prodotti**, garantendo la massima aderenza alle esigenze del bacino d'utenza di riferimento.
- 🌀 **Integrazione multicanale:** La meccanica promozionale trova espressione prioritaria sul volantino cartaceo e digitale, per poi tradursi in store attraverso layout espositivi dedicati e ad alto impatto visivo.

Strategia di comunicazione e pianificazione Media Mix

Il successo commerciale è supportato da un piano di comunicazione integrato che ridefinisce il media mix della Cooperativa. A riprova della transizione digitale in atto, per questa iniziativa e per i piani integrativi è stato stanziato un **incremento degli investimenti digitali**, con l'obiettivo di presidiare capillarmente i diversi touchpoint: digital, social, radio, stampa e affissioni. La strategia di comunicazione ha privilegiato il racconto della campagna e del brand, riducendo la centralità della scontistica sui prodotti e della leva prezzo.

CX Store Award: il riconoscimento per il miglior rapporto qualità/prezzo

L'attenzione alla convenienza e alla qualità dell'offerta è stata riconosciuta anche nell'ambito dei **CX Store Research & Award 2025**, tra le principali indagini italiane dedicate alla Customer Experience nella Grande Distribuzione Organizzata, promossa da Promotion Magazine e realizzata su un panel di oltre 20.000 famiglie italiane.

L'edizione 2025 ha confermato Conad come **prima insegna in Italia per il rapporto qualità/prezzo e come marca d'insegna preferita dai consumatori**, premiando la capacità del Sistema di coniugare convenienza, qualità dell'offerta e vicinanza ai territori.

Alcune aree presidiate da PAC 2000A hanno contribuito al risultato complessivo dell'insegna, in particolare nel cluster territoriale del Medio Tirreno (Lazio e Campania).

Il riconoscimento riflette l'efficacia di un modello fondato sulla prossimità territoriale, sulla valorizzazione della Marca del Distributore e sulla capacità dei Soci imprenditori di interpretare le esigenze delle comunità locali, garantendo un'offerta competitiva e accessibile.



630

punti vendita
coinvolti
nel Progetto
Assortimento
nel 2025



Il Progetto Assortimento

Avviato nel 2023, il Progetto Assortimento rappresenta **una delle principali leve strategiche** attraverso cui PAC 2000A sta evolvendo il proprio modello commerciale, con l'obiettivo di rendere l'offerta sempre più coerente con i bisogni dei clienti e, al contempo, più efficiente per i punti vendita. Nel corso degli anni, il progetto si è progressivamente consolidato, trasformandosi da iniziativa progettuale a processo strutturato e continuativo. L'approccio adottato si fonda su un duplice obiettivo: da un lato, **ottimizzare la proposta assortimentale**; dall'altro, **migliorare l'esperienza di acquisto**, attraverso una maggiore coerenza tra domanda, struttura dell'offerta e organizzazione dello scaffale. Il processo parte dai Centri di Distribuzione e arriva fino al punto vendita.

Le scelte assortimentali sono guidate da indicatori chiave di performance – tra cui volumi, marginalità, vendite settimanali e incidenza promozionale – e supportate dal contributo di commissioni tecniche che validano le decisioni secondo criteri di redditività, priorità strategica e coerenza complessiva dell'offerta, anche attraverso strumenti avanzati di analisi e benchmark.

Accanto alla componente analitica e ai processi centralizzati, resta tuttavia centrale il contributo delle persone sul territorio. Assistenti Rete, Uffici Vendite territoriali e Soci imprenditori svolgono infatti un ruolo determinante nell'interpretare le indicazioni provenienti dalla sede e nel tradurle in assortimenti coerenti con le caratteristiche dei singoli punti vendita e delle comunità di riferimento.

La conoscenza diretta dei clienti, delle abitudini di acquisto e delle specificità locali consente di adattare le indicazioni generate dai sistemi di analisi alle reali esigenze del territorio, mantenendo un equilibrio tra efficienza gestionale, identità del punto vendita e capacità di risposta alla domanda locale.

Il progetto si configura come un processo di **continuous improvement**, alimentato dal monitoraggio costante dei risultati, dalla raccolta di feedback dal territorio e

dalla revisione periodica delle categorie merceologiche. Un elemento centrale è rappresentato dall'analisi dell'"opportunity gap", ovvero lo scostamento tra l'assortimento disponibile nei Ce.Di. e la domanda effettiva del mercato, che consente di indirizzare in modo mirato le azioni di revisione.

Il processo si caratterizza per una forte integrazione tra le funzioni aziendali: **vendite e acquisti collaborano nella definizione dell'assortimento, tenendo conto delle specificità di canale, formato e territorio**. Una volta definita la proposta a livello centrale, l'implementazione operativa è affidata all'Assistenza Rete, che, in sinergia con i Soci e il personale di punto vendita, ne cura l'applicazione concreta sugli scaffali.

Nel corso del 2025, il progetto ha conosciuto un'ulteriore evoluzione qualitativa, ampliando il proprio perimetro di intervento. In particolare, **è stata avviata una revisione delle linee guida espositive delle principali categorie, sviluppata a livello centrale in collaborazione con le funzioni di Assistenza Rete e Nuove Aperture/Ristrutturazioni**. Questa attività ha consentito di rafforzare la coerenza tra assortimento e layout espositivo, migliorando sia l'efficacia commerciale sia la leggibilità dell'offerta per il cliente.

L'integrazione tra revisione assortimentale ed esposizione ha prodotto benefici tangibili: maggiore efficienza nella gestione dello spazio a scaffale, migliore valorizzazione delle referenze e un innalzamento complessivo della qualità percepita nei punti vendita.

Un'ulteriore area di sviluppo ha riguardato l'estensione del modello anche ad altri comparti: **nel 2025 è stata avviata una prima fase di test nel settore Sa.Fo. e Surgelati nelle regioni Umbria e Lazio**.

Le attività vengono pianificate in modo integrato, tenendo conto della stagionalità, delle iniziative commerciali, delle revisioni nazionali e delle esigenze espresse dalle diverse funzioni aziendali. Il monitoraggio è continuo e supportato da report periodici destinati alla Direzione Commerciale e alla Direzione Generale, in una logica di costante riallineamento agli obiettivi.

Nel 2025, l'attività ha interessato – nel perimetro dei Generi Vari del largo consumo confezionato – la revisione di 18 categorie merceologiche. Parallelamente, alcune categorie ad alta rilevanza strategica, già oggetto di analisi negli anni precedenti – tra cui birre, merendine e bevande – sono state sottoposte a una seconda revisione, con l'obiettivo di cogliere nuove opportunità di mercato e allinearsi all'evoluzione dei comportamenti di consumo. Il progetto ha coinvolto complessivamente 630 punti vendita, in crescita di 351 negozi rispetto all'anno precedente, raggiungendo il 64% della rete in termini numerici e l'87% in termini di copertura del fatturato. Dal punto di vista territoriale, l'iniziativa è attiva in Umbria, Lazio, Campania e Calabria, con una progressiva estensione prevista anche in Sicilia.

3.1.3 Relazione, comunicazione e fidelizzazione

La relazione con il cliente si sviluppa attraverso un sistema integrato di strumenti, che combinano presenza fisica e canali digitali.

Le attività di comunicazione, le iniziative promozionali e i programmi di fidelizzazione contribuiscono a mantenere una relazione continuativa, adattandosi a un contesto in cui le aspettative sono sempre più diversificate.

In questo ambito, i programmi loyalty evolvono con l'obiettivo di offrire modalità di interazione più flessibili e una maggiore capacità di personalizzazione, pur mantenendo un impianto coerente e accessibile.

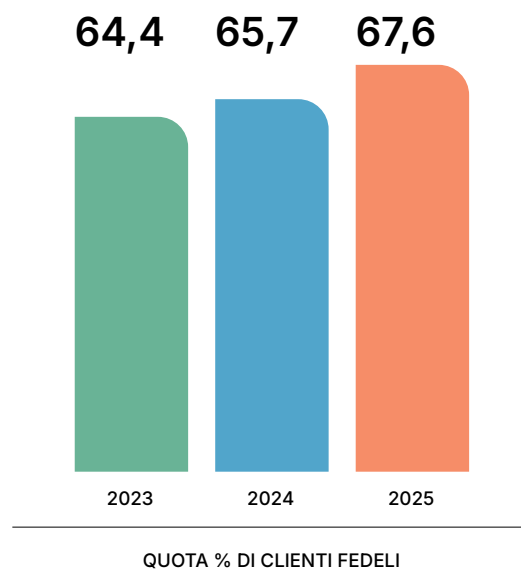
La Carta Insieme: Fedeltà e Vantaggi Esclusivi per i Clienti

Il cliente è al centro dell'attività e delle scelte strategiche di PAC 2000A. L'obiettivo è costruire relazioni solide e durature con le famiglie italiane, offrendo un'esperienza d'acquisto che risponda in modo concreto ai loro bisogni. Ogni decisione commerciale, operativa o strategica è orientata a rafforzare questo legame, valorizzando la persona e promuovendo un'offerta sempre più personalizzata, accessibile e di qualità.

Tra gli strumenti principali, **il programma di fidelizzazione Carta Insieme svolge un ruolo centrale**. La carta fedeltà, gratuita, consente agli utenti di accedere a numerosi vantaggi esclusivi: sconti dedicati, promozioni esclusive, concorsi e iniziative speciali.

Nel 2025, i possessori attivi di carte hanno raggiunto quota **3,561 milioni**. Complessivamente, il transato con carta fedeltà è pari a 5,49 miliardi di euro, rappresentano l'82,3% delle vendite totali della Cooperativa.

La quota di fedeli nel tempo



Le attività di Customer Relationship Management

Il mercato offre oggi molte alternative e la convenienza resta un elemento determinante nelle scelte di acquisto. In questo contesto, la quota di fatturato generata da clienti fedeli che continuano a scegliere l'insegna, rappresenta un indicatore significativo della relazione costruita nel tempo.

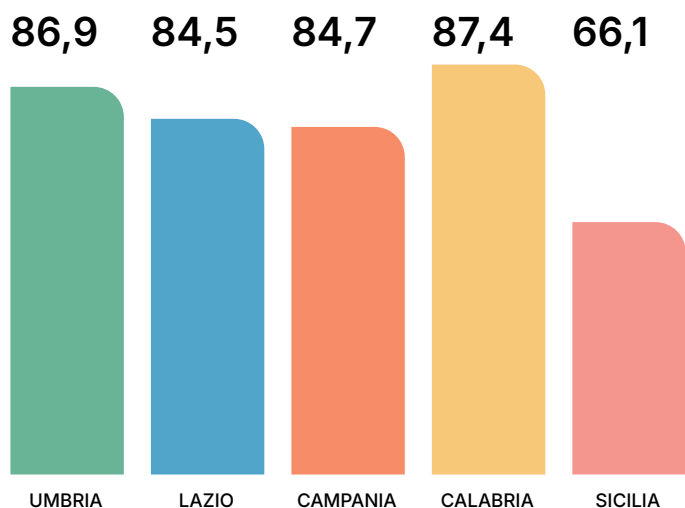
La spesa dei clienti fedeli (top giornalieri e settimanali) è pari oggi al 67,6% (+1,9 punti percentuali rispetto al 2024) della base clienti complessiva, in crescita insieme all'aumento dei consumatori che ogni giorno scelgono i punti vendita della Cooperativa. Un andamento che riflette la continuità della relazione e la capacità dell'offerta di essere riconosciuta come stabile punto di riferimento nel tempo.

La fidelizzazione rappresenta oggi una leva strategica non solo per consolidare la relazione con il cliente, ma anche per sostenere la qualità delle vendite e la marginalità. I clienti più fedeli, infatti, mostrano una maggiore incidenza degli acquisti nei reparti freschi e freschissimi — con un differenziale che varia, a seconda delle aree geografiche, tra i 7 e i 19 punti percentuali rispetto ai clienti non fidelizzati — contribuendo a una composizione del carrello a maggior valore.

Allo stesso tempo, i clienti fidelizzati evidenziano una minore dipendenza dalla leva promozionale, con un delta superiore ai 5 punti rispetto ai clienti non fidelizzati. Un elemento che conferma come il rafforzamento della relazione generi benefici non solo in termini di continuità di acquisto, ma anche di qualità e sostenibilità della crescita.

È attraverso la Carta Insieme che prende forma la strategia di Customer Relationship Management (CRM), basata

Penetrazione fatturato Carta Fidelity



QUOTA % DI FATTURATO EFFETTUATO USANDO LA CARTA FEDELTA'

su una relazione sempre più diretta, personalizzata e continuativa con i clienti. L'utilizzo evoluto dei dati e l'integrazione di tecnologie avanzate consentono di sviluppare iniziative mirate, capaci di rispondere in modo puntuale ai comportamenti d'acquisto e alle esigenze dei consumatori.

Nel 2025 questo approccio ha coinvolto **oltre 2 milioni di utenti unici attraverso 72 iniziative dedicate**. Del totale dei clienti contattati, il 48,2% ha partecipato ad almeno un'attività. Le campagne attivate — che spaziano dalla valorizzazione della marca del distributore ai reparti freschi, fino ai meccanismi di raccolta punti — sono progettate per incentivare comportamenti d'acquisto ricorrenti e di qualità.

La strategicità dei programmi di fidelizzazione trova

ulteriore conferma nei risultati economici raggiunti nel corso dell'esercizio. Le campagne gestite da PAC 2000A hanno generato un uplift complessivo pari a 115,5 milioni di euro al netto dei costi, corrispondente al 34% del totale incrementale prodotto dall'intero sistema Conad a livello nazionale.

Sotto il profilo dell'efficienza degli investimenti, la Cooperativa ha inoltre registrato performance superiori alla media nazionale: **per ogni euro investito nelle attività CRM sono stati generati 22,4 euro di vendite incremental nette**. Un risultato che conferma la capacità della rete e dei Soci sul territorio di valorizzare gli investimenti di marketing attraverso un presidio operativo efficace e una conoscenza sempre più approfondita dei comportamenti di acquisto.



INIZIATIVE

72

217 TARGET



CLIENTI UNICI CONTATTATI

2,05 mln



CLIENTI UNICI REDENTORI

989.000



REDEMPTION CLIENTI

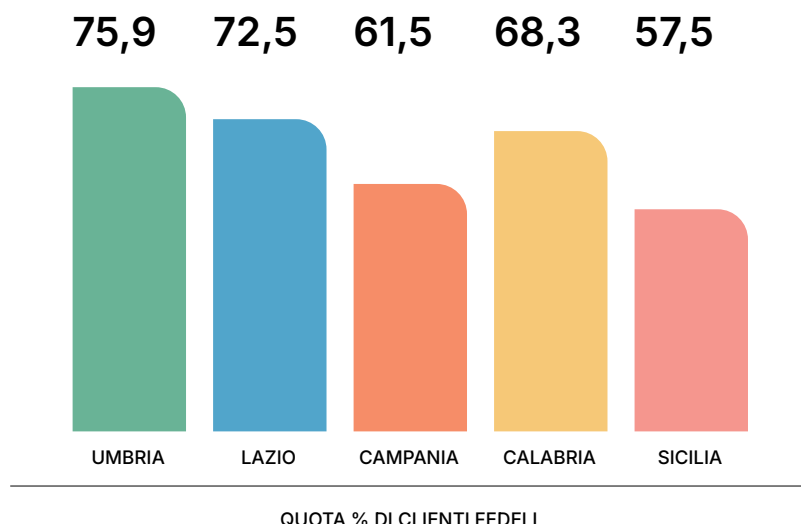
48,2%



VENDITE INCREMENTALI NETTE

115,5 mln €

Quota fedeli per regione



Il Programma Loyalty e le Attività di Collezionamento

Nel 2025, il programma loyalty di PAC 2000A ha confermato il proprio ruolo strategico nella relazione con i clienti, registrando una crescita costante di tutti i principali indicatori di performance sul territorio. In uno scenario competitivo caratterizzato da un'elevata volatilità della fedeltà all'insegna, la Cooperativa ha risposto diversificando i target di riferimento, accelerando la transizione digitale e ottimizzando il ritorno economico degli investimenti. L'analisi delle performance evidenzia una dinamica di crescita solida e diffusa sull'intera rete distributiva:

🌀 Volumi complessivi delle collection: Hanno registrato un incremento medio del **+2,62%**, con performance territoriali d'eccellenza in Sicilia (+4,30%), Calabria (+3,47%) e Lazio (+3,60%).

🌀 Punti Erogati: Hanno segnato un incremento complessivo del **+6,20%**, trainati dalle ottime risposte in Calabria (+9,16%), Lazio (+6,41%) e Campania (+5,66%).

🌀 Punti Redenti: In linea con i dati di erogazione, i punti utilizzati dai clienti per il ritiro dei premi sono cresciuti del **+6,01%**, confermando l'elevata attrattività e la corretta calibrazione commerciale dei cataloghi proposti.

Redditività delle campagne promozionali

Sviluppo delle Short Collection e Presidio dei Target

La programmazione commerciale ha visto l'alternarsi di diverse *short collection* finalizzate al presidio di target di clientela complementari, bilanciando dinamiche tradizionali e formati innovativi:

Quota regione e utilizzo punti per tipologia

| Tipo premio | Calabria | Campania | Lazio | Sicilia | Umbria | PAC2000A |
|---------------------------------|----------|----------|-------|---------|--------|----------|
| Buono sconto | 5,7% | 14,8% | 33,0% | 18,7% | 28,1% | 22,8% |
| Catalogo locale | 92,6% | 83,1% | 64,3% | 79,7% | 69,7% | 75,0% |
| Catalogo nazionale | 0,4% | 0,5% | 0,5% | 0,3% | 0,5% | 0,5% |
| Charity | 0,3% | 0,5% | 0,8% | 0,4% | 0,6% | 0,6% |
| Minicollection BIANCHI | 0,3% | 0,3% | 0,4% | 0,2% | 0,3% | 0,3% |
| Minicollection NETFLIX | 0,6% | 0,7% | 0,9% | 0,6% | 0,7% | 0,8% |
| Special collection SDC MINCRAFT | 0,1% | 0,1% | 0,1% | 0,1% | 0,1% | 0,1% |

- 🌸 **La Mini Collection "Bianchi"**: la proposta ha consolidato la relazione con il target di clientela più tradizionale, con un'incidenza dello 0,3% sulle vendite complessive.
- 🌸 **La Special Collection "Minecraft" (Target Famiglie/Kids)**: Con un'incidenza dello 0,1%, l'iniziativa basata sulla celebre licenza del mondo dei videogiochi ha introdotto dinamiche di *gamification* all'interno del punto vendita. Il progetto è stato concepito per fidelizzare il target delle famiglie con figli in età scolare.
- 🌸 **La Partnership Conad x Netflix (Stranger Things)**: Ha rappresentato la prima collaborazione in Italia tra la piattaforma di streaming globale e un attore della GDO. La *short collection* ha risposto all'obiettivo strategico di ringiovanire il target dei consumatori fidelizzati, posizionando il marchio Conad all'interno dei moderni flussi della cultura pop.

Progetti di Customer Engagement: la miniserie "Casa Conad"

Nell'ambito delle attività connesse alla licenza *Stranger Things*, PAC 2000A ha sviluppato - con la supervisione di Conad Nazionale - "**Casa Conad**", un progetto pilota di *storytelling* digitale volto a esplorare nuove modalità di relazione con il cliente.

Il progetto si è concretizzato in una miniserie in **quattro episodi brevi**, distribuita con cadenza settimanale sul canale YouTube istituzionale e veicolata capillarmente sulle pagine social dei singoli punti vendita tramite il sistema di pubblicazione centralizzato della Cooperativa. "Casa Conad" ha rappresentato un efficace caso di "**marketing dell'esperienza**" e di "**contextual marketing**", mostrando l'utilizzo dei prodotti in una reale cornice domestica e associando il marchio ai concetti di calore e condivisione familiare.

I KPI di comunicazione registrati hanno confermato il valore strategico dell'investimento (oltre 200.000 spettatori unici e 94% di spettatori che hanno visualizzato i 4 episodi), dimostrando l'efficacia dello *storytelling* digitale nel generare *brand awareness* ed elevato coinvolgimento senza disperdere il focus sulle performance commerciali della campagna.



3.1.4 La strategia digitale: un ecosistema integrato

Nel 2025 PAC 2000A ha accelerato il percorso di evoluzione della propria strategia digitale, con l'obiettivo di costruire un ecosistema integrato capace di valorizzare in modo sinergico canali proprietari e piattaforme esterne lungo tutte le fasi del funnel.

Questo modello si articola su due direttrici principali: da un lato il rafforzamento della relazione con la base clienti attraverso gli asset proprietari; dall'altro l'espansione dell'audience e il presidio del territorio tramite canali paid e social media.

L'integrazione tra queste leve consente di intercettare il cliente nei momenti rilevanti del percorso d'acquisto, migliorando la tempestività e la pertinenza delle comunicazioni e generando un vantaggio competitivo misurabile.

Il percorso di consolidamento intrapreso nel 2025 non rappresenta solo un traguardo operativo, ma la creazione dell'infrastruttura necessaria per una trasformazione ancora più ambiziosa. **Con il rafforzamento del network social, l'attivazione di canali diretti come WhatsApp e l'ottimizzazione degli asset proprietari (App, Sito e Newsletter)**, l'ecosistema digitale si sta evolvendo in un asset strategico di valore assoluto, per un retail media sempre più strutturato che si integri sempre di più con i media tradizionali.

Fidelizzazione e consolidamento (Owned Media)

Gli asset proprietari rappresentano il fondamento della relazione diretta con il cliente. L'evoluzione degli strumenti sviluppati dal Consorzio — anche attraverso il progetto HEY CONAD — e la loro implementazione a livello locale hanno reso possibile una gestione sempre più efficace e personalizzata del contatto.

L'integrazione dei dati provenienti da CRM, App, e-commerce e newsletter consente oggi di costruire esperienze coerenti e rilevanti, orientate alla fidelizzazione e alla creazione di valore nel tempo.

Newsletter

La newsletter si conferma uno dei principali canali di attivazione diretta. Nel 2025 sono state inviate 82 milioni di comunicazioni, con un open rate medio del 21%. Il risultato evidenzia l'efficacia di un modello editoriale

che combina contenuti nazionali e declinazioni locali, posizionando la newsletter come uno strumento utile e atteso nella pianificazione degli acquisti.

App Conad

L'App Conad, evoluta e arricchita con nuove funzionalità, rappresenta il punto di accesso privilegiato al mondo digitale di Conad. L'app connette i vari touchpoint digitali – l'e-commerce, il portale viaggi, il sito consumer conad.it e il magazine Saporie.com – estendendo la relazione con il cliente non solo dentro e fuori il punto vendita, ma anche prima, durante e dopo l'acquisto. Al 31 dicembre 2025, i clienti PAC 2000A con dispositivi digitali attivi sono oltre 508.000.

Acquisizione e Presidio del Territorio (Paid & Social Media)

Parallelamente, PAC 2000A ha rafforzato il presidio dei canali esterni, utilizzati come leva di acquisizione e di ampliamento della base clienti. Social media e campagne digitali svolgono un ruolo centrale nell'intercettare nuovi segmenti di audience e nel generare traffico verso i punti vendita.

Il network social

Nel 2025 è stata completata la costruzione del network social di PAC 2000A, trasformando la comunicazione locale dei punti vendita in un sistema strutturato e coordinato.

La rete conta oggi:

- 🌀 800 touchpoint digitali (650 Facebook, 150 Instagram)
- 🌀 Un'infrastruttura capillare che unisce la forza dell'insegna alla prossimità del punto vendita, rappresentando un elemento distintivo nel panorama competitivo.

Le leve del modello

🌀 Identità e coerenza

Il progetto di **Insegna Digitale** ha introdotto standard condivisi per la gestione dei profili, garantendo uniformità visiva e coerenza nella comunicazione su tutto il territorio, eliminando frammentazioni comunicative.

🌀 Efficienza e scalabilità

La **gestione centralizzata** dei contenuti ha permesso di ottimizzare le risorse, aumentando il volume delle pubblicazioni e riducendo i costi operativi per i singoli punti vendita. Questo approccio garantisce che ogni punto vendita sia attivo, indipendentemente dalla propria struttura interna, e che soprattutto possa trovare più risorse da dedicare a contenuti distintivi e locali, per trasformare il profilo social in una vetrina privilegiata del negozio.

🌀 Competenze e governance

Il modello è supportato da **attività formative** – webinar interattivi svolti con l'obiettivo di allineare le competenze degli addetti dei pdv che gestiscono i social - e linee guida strutturate e condivise, finalizzate a sviluppare competenze diffuse e un linguaggio comune, rafforzando la qualità e la riconoscibilità del brand.

🌀 Supporto operativo alla rete

L'introduzione di strumenti dedicati, materiali pronti all'uso e partnership con agenzie certificate hanno facilitato l'attivazione e la gestione delle attività locali, rendendo il modello accessibile ed efficace per l'intera rete.

Il sistema si fonda su un equilibrio tra dimensione locale e coordinamento centrale: i singoli punti vendita valorizzano la relazione di prossimità e l'identità dell'insegna, mentre il network garantisce coerenza, qualità dei contenuti e presidio strutturato dei canali digitali.

Ne deriva un modello di comunicazione capillare e integrato, in cui la forza del gruppo si combina con le specificità dei territori. Questo approccio consente di operare con elevata rapidità e uniformità, rafforzando la presenza del brand e la sua rilevanza a livello locale. Il network rappresenta quindi non solo uno strumento di marketing, ma un vero e proprio modello organizzativo, capace di superare la frammentazione dei singoli punti vendita e trasformarla in una rete digitale coordinata, efficiente e scalabile.

Il raggiungimento dell'attuale assetto è il risultato di un percorso articolato, che ha richiesto un'attività sistematica di mappatura, bonifica e integrazione tecnica dei profili. Con il completamento di questa fase, **PAC 2000A dispone oggi di un'infrastruttura digitale solida, che costituisce la base per le successive evoluzioni strategiche.**

L'evoluzione

Concluso il set-up, il percorso entra ora in una nuova fase, orientata alla messa a regime del sistema e alla valorizzazione dell'asset costruito.

Il focus si sposta dall'attivazione alla gestione evoluta: l'analisi dei dati a livello di singolo profilo consentirà di ottimizzare i contenuti, migliorare i livelli di engagement e aumentare la rilevanza delle comunicazioni, con l'obiettivo di rafforzare la relazione con i clienti.

In questa prospettiva, il network è destinato a evolvere da canale di presidio a leva di sviluppo commerciale, capace di generare traffico verso i punti vendita e contribuire in modo concreto ai risultati.

La priorità sarà trasformare la presenza capillare in valore misurabile, rendendo ogni profilo un punto di contatto attivo ed efficace. L'utilizzo sistematico dei dati permetterà di adattare le strategie alle specificità dei territori, migliorando progressivamente le performance complessive.

Nuovi canali di distribuzione: il progetto WhatsApp

Nel corso dell'ultimo anno, PAC 2000A ha interpretato l'evoluzione delle piattaforme Meta anche come opportunità di distribuzione diretta dei contenuti commerciali, affiancando ai social tradizionali nuovi canali a maggiore prossimità.

In questo contesto si inserisce l'avvio dei Canali WhatsApp (sezione "Aggiornamenti"), utilizzati come strumento di delivery digitale del volantino e delle principali iniziative di marketing. Il modello, strutturato su base territoriale con canali dedicati per regione, consente di raggiungere direttamente il cliente e di adattare l'offerta alle specificità locali.

I principali vantaggi del canale sono:

- 🌸 **Accesso diretto:** comunicazione disintermediata, non soggetta alle logiche algoritmiche dei social feed
- 🌸 **Localizzazione:** contenuti coerenti con il territorio di riferimento

Il progetto è attualmente in una fase iniziale, ma i primi indicatori evidenziano un elevato livello qualitativo dell'audience:

- 🌸 CTR medio del 25% sul volantino digitale. Un dato che indica che l'utente che approda su WhatsApp è estremamente profilato, interessato e propenso all'acquisto

Per il 2026, l'obiettivo sarà la scalabilità del canale, attraverso un rafforzamento delle attività di promozione cross-canale e una maggiore integrazione con i touchpoint esistenti (in-store, social, newsletter).

In prospettiva, WhatsApp è destinato a consolidarsi come un ulteriore punto di accesso digitale alle offerte, contribuendo ad aumentare l'efficacia delle attività di comunicazione e il traffico verso i punti vendita.

Digital advertising & prospecting: espansione dell'audience e drive-to-store

PAC 2000A ha, inoltre, rafforzato in modo significativo la propria strategia di digital advertising, con l'obiettivo di consolidare il ruolo delle campagne come leva di acquisizione e attivazione di nuovi clienti.

Se i social rappresentano il principale strumento di relazione con la base esistente, **le attività di advertising sono state orientate all'intercettazione di nuovi segmenti di pubblico** e alla loro progressiva attivazione verso gli asset proprietari e i punti vendita.

Le campagne sono state sviluppate attraverso piattaforme tecnologiche avanzate, in grado di attivare modelli di targeting data-driven basati su comportamento d'acquisto e prossimità geografica. Questo approccio ha consentito di agire su due direttrici principali:

- 🌸 **Espansione dell'audience:** raggiungendo utenti non abituali dell'insegna
- 🌸 **Incremento della consideration:** aumentando la consultazione del volantino digitale come leva di orientamento all'acquisto

Nel corso dell'anno, il numero di campagne attivate è cresciuto del 50% rispetto al 2024, con un progressivo miglioramento della qualità del targeting e dell'efficacia complessiva delle iniziative.

Il bilanciamento tra campagne nazionali e locali ha contribuito in modo significativo alla generazione di traffico digitale: nel 2025 PAC 2000A ha infatti originato il 48% delle visite alle pagine volantino del sito nazionale. Il risultato conferma la validità del modello adottato e il progressivo spostamento verso canali digitali, riducendo la dipendenza dai media tradizionali.

Per il 2026, l'obiettivo sarà l'ulteriore scalabilità delle attività, con un focus su:

- 🌸 ampliamento delle campagne orientate all'acquisizione
- 🌸 ottimizzazione dei costi di contatto
- 🌸 miglioramento dei percorsi di conversione dal click al punto vendita

“ L'obiettivo è consolidare il network come un vero motore di conversione e fidelizzazione, in grado di sostenere la competitività del sistema in un contesto sempre più dinamico.

3.1.5 I Progetti di retail media

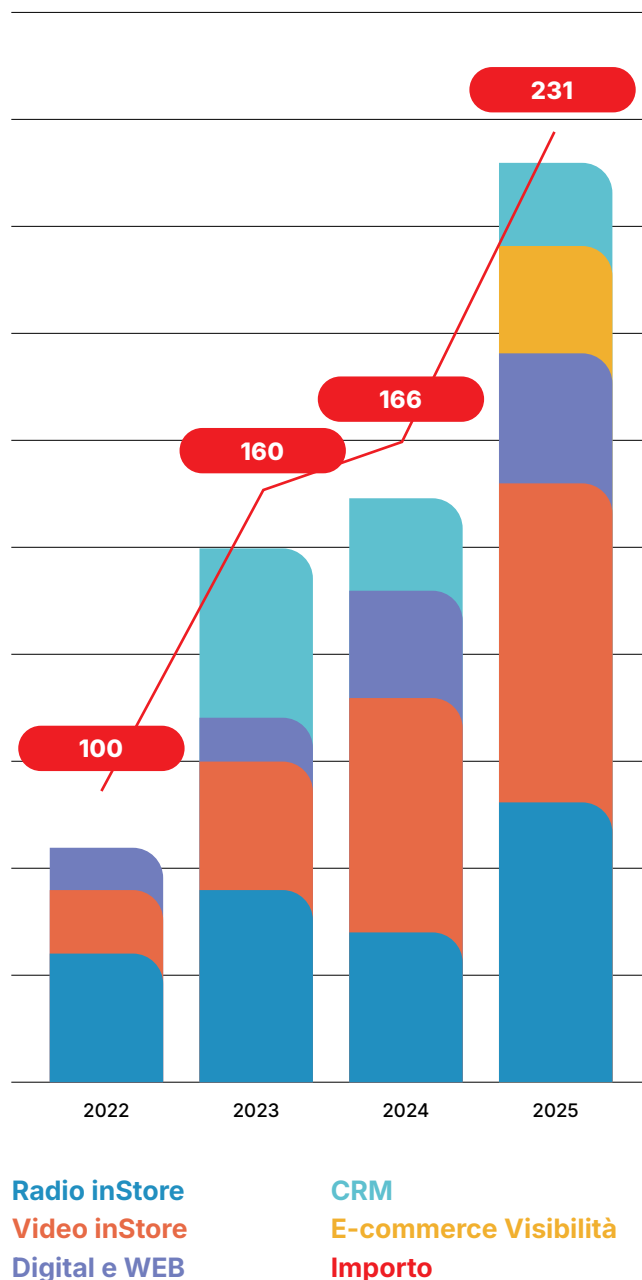
Piattaforma di Retail Media: Strategia di Valore e Sviluppo Omnicanale

Nel corso degli ultimi anni, PAC 2000A ha sviluppato e consolidato con successo la propria piattaforma di **Retail Media**. Avviata nel 2021, questa iniziativa strategica è frutto di una stretta collaborazione con l'Industria di Marca (IDM) e si distingue per la forte integrazione tra le **funzioni Marketing e Commerciale**. Il suo obiettivo primario è stato, sin dall'inizio, l'offerta di soluzioni innovative di comunicazione in-store e personalizzata, finalizzate a migliorare l'esperienza d'acquisto dei consumatori e a generare nuove opportunità di visibilità per i brand partner. PAC 2000A ha assunto un ruolo pionieristico in questo settore in rapida evoluzione, riconoscendo l'importanza strategica del retail media in un contesto sia nazionale che globale. La Cooperativa è stata tra le prime a proporre e implementare questa opportunità, lavorando in stretta sinergia con il dipartimento Retail Marketing dell'industria e la funzione commerciale. Tale approccio ha permesso di costruire un modello efficiente e rispondente alle esigenze del mercato.

Attraverso un utilizzo strategico dei dati di prima parte e un'ampia gamma di asset proprietari, la piattaforma ha permesso di valorizzare i touchpoint fisici e digitali, trasformando il punto vendita in un canale sempre più efficace per le attività promozionali. Questi canali consentono **una comunicazione altamente mirata, misurabile e di elevato impatto, a riprova dell'evoluzione verso un modello sempre più omnicanale**.

A livello centrale, il **"Conad Media System"** rappresenta l'intero sistema Conad, proponendosi come un interlocutore unico per le opportunità di retail media e coinvolgendo tutte le Cooperative. La definizione delle strategie, dei listini e delle proposizioni per l'industria avviene attraverso tavoli tecnici comuni, che includono direttivi, commissioni comunicazione e appuntamenti annuali, garantendo una **roadmap di sviluppo coerente e condivisa**.

Andamento delle campagne nel tempo



48%

le visite alle pagine
volantino del sito
nazionale

Nel 2025 PAC 2000A ha originato quasi la metà delle visite alle pagine volantino del sito nazionale. Il risultato conferma la validità del modello adottato e il progressivo spostamento verso canali digitali, riducendo la dipendenza dai media tradizionali.

Audience proprietaria | ASSET disponibile



CRM

Audience profilata contattabile in modo diretto in cassa in ADD ON anche DEM

3,1mln



DEM

Contatto diretto tramite SMS e MAIL con contenuto personalizzato nelle DEM settimanali

680mila e-mail
1,7mln sms



IN STORE

Radio e video in store

3,9mln
Clienti mensili
10,7mln
Presenze in 15 giorni



WEB

Schede punti vendita su sito Conad + siti web proprietari

1mln

Visualizzazioni mese



SOCIAL

Network delle pagine social dei punti vendita + pagine istituzionali gustour e scelte per te

800mila follower
(sistema follower rete)



APP ATTIVE

508mln

Tali asset si traducono in un incremento significativo dell'attività: le campagne attivate sono passate da 30 nel 2024 a **43 nel 2025**, evidenziando una crescita robusta e l'efficacia del modello.

Per il futuro, è previsto un ulteriore sviluppo della piattaforma, che include la finalizzazione di accordi strategici con agenzie specializzate nel retail media fisico per l'implementazione di supporti comunicativi avanzati (quali espositori ed evidenziatori di prodotto a scaffale). L'obiettivo è una gestione sempre più centralizzata ed efficiente della comunicazione nei punti vendita, massimizzando il valore per tutti i partner coinvolti.

3.2 La logistica e l'innovazione dei processi

La logistica rappresenta un asset strategico e un elemento chiave nel percorso di evoluzione della Cooperativa. Attraverso un approccio integrato che combina innovazione tecnologica, automazione, ottimizzazione dei flussi e monitoraggio in tempo reale dei processi, PAC 2000A continua a rafforzare l'efficienza della propria rete distributiva.

Nel 2025, il percorso avviato negli anni precedenti è proseguito con importanti evoluzioni sul fronte dell'automazione dei magazzini, della digitalizzazione dei processi logistici e del controllo avanzato delle attività operative. In continuità con quanto già implementato nel 2024, la Cooperativa ha consolidato l'utilizzo di strumenti di pianificazione e monitoraggio finalizzati a migliorare la saturazione dei carichi e ottimizzare i viaggi e le performance distributive.

Automazione, monitoraggio in tempo reale e digitalizzazione dei processi rappresentano oggi elementi centrali della strategia logistica della Cooperativa, con l'obiettivo di migliorare il livello di servizio, ottimizzare i flussi distributivi e supportare una gestione sempre più sostenibile della supply chain.

In questa direzione si inseriscono anche gli sviluppi della Control Tower, che prevedono l'integrazione di soluzioni di Intelligenza Artificiale e Digital Twin per simulare le attività logistiche, individuare eventuali criticità operative e migliorare ulteriormente efficienza e sincronizzazione dei processi.

I numeri dei Ce.Di. e dei magazzini

Ogni anno, PAC 2000A movimentata oltre **360 milioni di colli** attraverso una rete logistica capillare composta da 6 Centri di Distribuzione principali e 12 magazzini, per una superficie complessiva di circa 424.000 mq. I poli logistici regionali – distribuiti tra Umbria, Lazio, Campania, Calabria e Sicilia – operano in sinergia, secondo un modello di governance integrato, che combina gestione operativa, innovazione tecnologica e ottimizzazione dei flussi distributivi, adattando le soluzioni alle specificità dei singoli territori.

L'utilizzo di strumenti di analisi predittiva consente inoltre una pianificazione più efficiente della domanda e dell'offerta, contribuendo alla riduzione degli

sprechi, all'ottimizzazione delle scorte e alla continuità dell'approvvigionamento lungo tutta la catena distributiva.

TMS: tecnologia e dati per una logistica più efficiente

Tra gli strumenti adottati per ottimizzare la supply chain, PAC 2000A impiega il sistema TMS (Transportation Management System), una piattaforma software che facilita considerevolmente i numerosi processi che accompagnano la gestione delle operazioni di trasporto. Lo strumento consente di pianificare in modo più efficiente le consegne, ottimizzare carichi e percorrenze dei mezzi e automatizzare attività operative quali la gestione della documentazione di conformità e dei processi di fatturazione. Introdotto nel 2022 presso il magazzino di Ponte Felcino, il sistema è stato progressivamente

Gli obiettivi su imballaggi e pooling



Implementare un sistema di gestione dei resi e degli imballaggi in almeno 4 centri logistici entro il 2030.



Ridurre del 5% il volume di rifiuti generati dai resi e dalla gestione degli imballaggi.



Implementare circuiti di pooling per il 18% dei contenitori e degli imballaggi entro il 2030.

esteso ad altri Centri di Distribuzione PAC 2000A e Iges, contribuendo all'ottimizzazione del numero di colli per pallet e consentendo una riduzione annua pari a circa il 12%, equivalenti a oltre 84 milioni di colli.

L'introduzione di nuovi algoritmi di pianificazione consente oggi una gestione ancora più efficiente dei flussi distributivi e della composizione dei pallet, contribuendo al miglioramento delle performance operative.

Nel corso dell'anno sono inoltre proseguite le attività di analisi dei flussi logistici e delle movimentazioni avviate nel 2024, finalizzate allo sviluppo di strumenti avanzati di controllo operativo e pianificazione delle attività.

A supporto delle attività operative, la Cooperativa ha introdotto indicatori avanzati per l'analisi della produttività, della saturazione e della rotazione dei magazzini. Il monitoraggio quotidiano di questi parametri consente una gestione più accurata dei flussi logistici, l'individuazione tempestiva di eventuali criticità e l'implementazione di soluzioni automatizzate già avviate in tutte le regioni di PAC 2000A.

Circuiti di pooling

Parallelamente, PAC 2000A sta proseguendo il proprio impegno nell'ambito dei circuiti di pooling per la gestione condivisa di pallet, bancali e contenitori logistici.

Nel 2025 sono proseguite le attività di valutazione e analisi per l'estensione del pooling anche alle cassette destinate ai comparti ortofrutta e carni, con l'obiettivo di ottimizzare ulteriormente le risorse logistiche, ridurre la frammentazione dei trasporti e limitare gli sprechi.

L'utilizzo di sistemi di pooling rappresenta uno strumento importante per migliorare l'efficienza distributiva e contribuire alla riduzione dell'impatto ambientale lungo la filiera.

Il parco mezzi

PAC 2000A ha definito una progressiva conversione della flotta, incentivando la dismissione di camion Euro 2 ed Euro 3 e la loro sostituzione con veicoli Euro 6 e a gas naturali.

Centri di Distribuzione e magazzini di PAC 2000A

| | mq | colli |
|---------------------------|----------------|--------------------|
| Fiano Romano | 104.110 | 89.025.829 |
| Carinaro | 62.500 | 61.722.859 |
| Pomezia | 32.600 | 49.570.788 |
| Montalto Uffugo | 56.500 | 41.758.393 |
| Riano | 29.200 | 32.448.444 |
| Ponte Felcino | 28.250 | 28.394.154 |
| Carini | 36.950 | 19.843.083 |
| Pozzallo | 35.400 | 18.654.239 |
| Capaci | 11.000 | 13.621.996 |
| Catania | 2.100 | 1.868.255 |
| Marcianise | 4.500 | 1.866.284 |
| Figline Vegliaturo | 1.000 | 1.568.541 |
| Bettona | 1.750 | 1.243.633 |
| Milazzo | 1.000 | 1.026.685 |
| Corciano | 1.000 | 939.745 |
| Partinico | 15.000 | 527.486 |
| Casoria | 500 | 73.942 |
| Rossano | 1.100 | 44.634 |
| Totale complessivo | 424.460 | 364.198.990 |

A Roma, Palermo e Perugia sono stati avviati progetti che hanno visto l'introduzione di veicoli elettrici per le consegne di merci dai Ce.Di. ad alcuni punti vendita, percorrendo circa 450-500 km/giorno nelle zone servite.





La Control Tower: una gestione centralizzata e real time dei processi logistici

Nel corso del 2025 è proseguito anche il percorso di sviluppo della nuova **Control Tower** logistica, una piattaforma avanzata di monitoraggio e coordinamento operativo progettata per integrare in un unico ambiente digitale tutte le principali attività dei magazzini PAC 2000A. Attiva dal 2024 e attualmente in fase di progressiva estensione, la Control Tower consente di monitorare in tempo reale processi inbound e outbound, movimentazione delle merci, saturazione delle scorte, disponibilità delle baie di carico, avanzamento della preparazione ordini e rispetto delle finestre temporali di consegna. La piattaforma, sviluppata per semplificare le attività quotidiane di gestione operativa, permette di individuare tempestivamente eventuali ritardi o disallineamenti lungo la supply chain, migliorando il coordinamento tra i diversi poli logistici e aumentando il livello di servizio. Grazie all'integrazione dei diversi sistemi di automazione presenti nei magazzini, la Control Tower offre una **visione centralizzata e aggiornata dei flussi logistici**, consentendo di:

- 🌸 monitorare in tempo reale entrate, uscite e movimentazioni delle merci;
- 🌸 gestire in modo più efficiente gli spazi di magazzino e la localizzazione dei pallet;
- 🌸 verificare l'avanzamento delle attività di preparazione;
- 🌸 controllare lo stato delle consegne e l'evasione degli ordini;
- 🌸 pianificare con maggiore precisione le attività operative dei giorni successivi.

Il sistema è già operativo nei magazzini della **Calabria** e della **Sicilia** e sarà progressivamente esteso agli altri comparti e Centri di Distribuzione della Cooperativa entro il 2027. L'evoluzione futura della piattaforma prevede inoltre l'integrazione di soluzioni di Intelligenza Artificiale finalizzate allo sviluppo di modelli di Digital Twin, che consentiranno di simulare e replicare virtualmente le attività logistiche per identificare eventuali criticità, prevenire point of failure e migliorare ulteriormente efficienza, sincronizzazione dei processi e continuità operativa.



Il nuovo Ce.Di. di Montalto Uffugo: innovazione, automazione e sostenibilità

Tra i principali progetti sviluppati nel corso dell'anno, l'inaugurazione del nuovo Centro di Distribuzione di Montalto Uffugo nel 2025 rappresenta uno dei passaggi più significativi nel percorso di evoluzione della logistica PAC 2000A. Con una superficie di oltre 52.000 mq dedicata ai comparti Grocery, Freschi e Freschissimi, Ortofrutta e Carne, il nuovo polo logistico è stato progettato per servire in maniera integrata l'intera rete distributiva della Calabria, ottimizzando tempi di consegna, flussi operativi e gestione delle risorse. La struttura dispone di 79 baie di carico e scarico, gestisce circa 19.000 referenze e oltre 45.000 posti pallet, movimentando ogni anno circa 41 milioni di colli derivanti da oltre 422.000 ordini. Un'infrastruttura ad alta efficienza concepita per garantire maggiore produttività e flessibilità operativa. Il nuovo deposito si distingue inoltre per l'adozione di soluzioni di automazione avanzata, sviluppate per migliorare la gestione delle merci e ottimizzare i processi logistici.

Tra queste:

- ✿ il **sistema Autostore**, introdotto per la prima volta nel settore retail food in Italia, che consente il prelievo automatico degli articoli a bassa rotazione, ottimizzando i percorsi degli operatori e riducendo gli sforzi fisici;
- ✿ il **Fast Rotating System (FRS)**, un sistema intensivo in grado di gestire circa 7.000 full pallet ad altissima rotazione in soli 2.600 mq, massimizzando la capacità di stoccaggio e incrementando la produttività del magazzino.

A supporto dell'efficienza operativa, è stato inoltre implementato un **sistema automatizzato di gestione degli ingressi** con prenotazioni a slot dinamici dedicate ai fornitori. La soluzione consente di ridurre drasticamente i tempi di attesa dei mezzi in ingresso, migliorare la viabilità interna e garantire una gestione più fluida e sicura dei flussi logistici. Le soluzioni adottate sono il risultato di un percorso di ricerca sviluppato in **collaborazione con l'Università della Calabria - il Dipartimento di Ingegneria Meccanica, Energetica e Gestionale (DIMEG) e il Dipartimento di Ingegneria Informatica, Modellistica, Elettronica e Sistemistica (DIMES)**, che ha permesso di integrare competenze accademiche e applicazioni industriali nello sviluppo di modelli logistici innovativi. Il polo è stato progettato tenendo conto dei criteri di efficienza logistica e operativa e sostenibilità ambientale: dalla localizzazione strategica alla configurazione degli spazi interni, ogni elemento è stato studiato per ridurre i chilometri percorsi dai mezzi, ottimizzare i carichi e diminuire il numero di consegne giornaliere.



3.3 Innovazione e trasformazione digitale

L'innovazione tecnologica è una leva strategica per migliorare l'efficienza operativa, rafforzare la relazione con il cliente e ridurre gli impatti ambientali.

Un percorso che coinvolge l'intera catena del valore:

- 🌀 **Il punto vendita:** dove tecnologia e relazione si combinano per offrire esperienze d'acquisto più fluide e personalizzate
- 🌀 **La logistica:** dove sistemi avanzati ottimizzano flussi, carichi e consumi
- 🌀 **I processi interni:** progressivamente dematerializzati per ridurre sprechi e migliorare la tempestività

Nel corso del 2025 le attività avviate negli anni precedenti sono state ulteriormente consolidate, passando da una fase di introduzione delle soluzioni a una fase di estensione, integrazione e strutturazione. Parallelamente, sono state avviate nuove iniziative che rappresentano un'evoluzione del percorso intrapreso, orientate alla costruzione di un ecosistema digitale sempre più integrato e coerente con le esigenze del punto vendita e dei clienti.

Un approccio che riconosce nella trasformazione digitale un fattore abilitante per competitività, e capacità di risposta a un mercato in rapida evoluzione.



3.3.1 Il punto vendita verso un ecosistema digitale

Nel corso del 2025 la Cooperativa ha avviato **un percorso di trasformazione del punto vendita basato sull'integrazione tra sistemi, connettività e nuovi modelli di interazione con il cliente**. L'obiettivo è costruire un ecosistema digitale capace di aumentare velocità ed efficienza dei processi, garantire continuità operativa e migliorare l'esperienza di acquisto, rispondendo alle diverse esigenze dei consumatori.

Virgì: l'assistente intelligente per la spesa

L'anno passato ha visto il lancio del **progetto Virgì**, basato sull'introduzione di uno **smart cart** sviluppato in partnership con Shopic, azienda specializzata in soluzioni tecnologiche per il retail, e Gab Tamagnini, fornitore di tecnologia per la vendita al dettaglio.

Il progetto, primo nel suo genere in Italia, è stato attivato in fase pilota presso il Conad Superstore di Trevi, all'interno del centro commerciale Piazza Umbra.

La soluzione consiste in un dispositivo applicato a un carrello tradizionale tramite clip, in grado di **riconoscere automaticamente i prodotti inseriti grazie a tecnologie di intelligenza artificiale e computer vision**, basate su forma, dimensione e colore.

Il sistema viene addestrato direttamente in punto vendita: il personale inserisce i prodotti da diverse angolazioni, consentendo all' algoritmo di apprenderne le caratteristiche visive attraverso immagini reali. Una volta operativo, il modello continua a migliorare le proprie performance osservando i comportamenti di acquisto dei clienti e affinando progressivamente la capacità di riconoscimento.

Il progetto Virgì rappresenta un investimento strategico orientato allo sviluppo di un'esperienza phygital, che integra la dimensione fisica e relazionale del punto vendita

con le logiche di immediatezza e automazione tipiche dello shopping digitale.

Attraverso Virgì è possibile:

- ⚙️ Velocizzare la spesa eliminando la necessità di scansionare manualmente i prodotti
- ⚙️ Semplificare il pagamento evitando le code alle casse tradizionali
- ⚙️ Personalizzare l'esperienza offrendo promozioni e suggerimenti mirati
- ⚙️ Monitorare gli scaffali tramite telecamere integrate, rilevando eventuali rotture di stock

SD-WAN: infrastruttura abilitante

A supporto dell'evoluzione digitale del punto vendita, nel 2025 è stato avviato il percorso di trasformazione della rete con l'introduzione della tecnologia **SD-WAN (Software-Defined Wide Area Network)**. Questa infrastruttura introduce un modello evoluto di connettività che garantisce continuità operativa, maggiore sicurezza nella trasmissione dei dati e monitoraggio proattivo delle performance di rete.

La SD-WAN rappresenta un elemento abilitante fondamentale per sostenere l'evoluzione dei sistemi e dei servizi nei punti vendita, permettendo l'integrazione di soluzioni innovative come Virgì, le etichette elettroniche e i sistemi di gestione centralizzata senza compromettere affidabilità e velocità operativa.

Evoluzione dei sistemi del punto vendita

Parallelamente, sta proseguendo il percorso di evoluzione dei sistemi di punto vendita verso modelli sempre più integrati, scalabili e centralizzati.

È in corso sia l'installazione sia il continuo e costante sviluppo di una piattaforma proprietaria che, mantenendo il principio della modularità, mette insieme soluzioni software di cassa e di back office in un'unica piattaforma tecnologica, progettata per la gestione coordinata di più punti vendita.

La piattaforma sarà resa compatibile e integrata anche con sistemi di proposta degli ordini, sia per l'assortimento continuativo sia per le attività promozionali, attraverso



l'utilizzo di dati storici e modelli predittivi basati su intelligenza artificiale.

Il progetto di proposta di ordine assistito rappresenta, infatti, uno degli ulteriori sviluppi che la Cooperativa sta portando avanti e che potrà essere utilizzato sia come soluzione indipendente, in modalità web, sia integrato all'interno della nuova piattaforma in fase di realizzazione. La piattaforma modulare cassa e back-office si integra con le principali tecnologie instore, come le etichette elettroniche, schermi digitali e altri dispositivi del punto vendita, permettendo aggiornamenti sincronizzati e coerenti su tutti i touchpoint.

Questa infrastruttura potrà essere resa compatibile anche con soluzioni di retail media per la proposizione di comunicazioni e promozioni personalizzate durante l'esperienza d'acquisto, come ad esempio i dispositivi Virgì, in grado di mostrare audio, immagini e video. Il device Virgì a riposo potrà, inoltre, mettere in onda in palinsesto delle attività promozionali istituzionali.

Tutta l'implementazione dell'intera soluzione, completamente riscritta e basata su tecnologie moderne, avviene in modo progressivo, senza impatti sulle attività operative e garantendo la continuità del servizio agli addetti ai lavori e ai clienti.

Grazie alla disponibilità di dati integrati e tecnologie moderne, dinamiche e modulabili, si rende possibile

una gestione più flessibile delle barriere di checkout, combinando casse tradizionali, self-checkout, self scanning e smart cart in funzione dei flussi di clientela e delle esigenze operative del punto vendita.

3.3.2 Digitalizzazione e dematerializzazione

Il percorso di digitalizzazione coinvolge in modo trasversale i processi operativi della Cooperativa, con impatti concreti sulla **riduzione del consumo di carta, sull'efficienza delle attività e sul miglioramento del servizio a Soci e clienti.**

Un elemento centrale di questo processo è la piattaforma proprietaria **DROPZONE**, sviluppata internamente per la gestione digitalizzata dei flussi documentali tra Cooperativa e punti vendita.

Attraverso la piattaforma, documenti di trasporto, fatture, listini e materiali commerciali sono resi disponibili in formato elettronico e consultabili in autonomia dai Soci. L'implementazione ha consentito la completa eliminazione della documentazione cartacea nei principali processi logistici, tra cui DDT, fatture differite e listini mensili, con la conseguente dismissione delle relative stampanti dedicate.

Il sistema documentale, accessibile tramite il portale PAC 2000A, centralizza inoltre la distribuzione di comunicazioni riservate, circolari e manuali tecnici, eliminando la necessità di supporti fisici.

Il modello è stato esteso anche al ciclo passivo: attraverso le piattaforme DIA e Open Finance, i processi di autorizzazione e registrazione delle fatture passive sono stati completamente digitalizzati, con implementazione già operativa in Sicilia e progressivamente estesa alle altre regioni.

Dematerializzazione dei processi di cassa e cliente

La gestione dei pagamenti elettronici prevede la stampa della ricevuta solo su esplicita richiesta del cliente, mentre la copia del punto vendita viene archiviata in formato digitale. In parallelo, la sottoscrizione di Conad Card e Carta Insieme è già completamente digitalizzata tramite app o tablet, eliminando la documentazione cartacea. È inoltre in corso la digitalizzazione dei coupon promozionali, mentre nel 2026 è prevista la dematerializzazione degli scontrini fiscali, consultabili tramite App Conad o portale dedicato.

Evoluzione dei sistemi di etichettatura e pricing

L'adozione progressiva delle **etichette elettroniche** consente l'aggiornamento automatico di prezzi e informazioni di prodotto, eliminando la necessità di frontalini cartacei e garantendo maggiore tempestività e coerenza informativa.

Le nuove bilance con tecnologia linerless ottimizzano l'utilizzo della carta attraverso rotoli continui, riducendo gli sprechi.

Nei magazzini è stata inoltre completata la sostituzione delle etichette tradizionali con supporti in carta termica, con conseguente eliminazione delle pellicole a trasferimento termico e riduzione dei rifiuti generati.

Digitalizzazione dei dispositivi e della mobilità operativa

Il percorso di trasformazione riguarda anche le dotazioni tecnologiche dei punti vendita, con la progressiva sostituzione dei terminali legacy con smartphone e applicazioni sviluppate internamente per la gestione operativa in mobilità. Questi strumenti consentono il monitoraggio e il supporto da remoto, riducendo

Le attività messe in campo



Ricevute POS digitali: stampa solo su richiesta esplicita del cliente



Sottoscrizione carte fedeltà: 100% digitalizzabile via app o tablet in punto vendita



Etichette elettroniche: in diffusione sulla rete (eliminazione frontalini cartacei)



Bilance linerless: rotoli continui senza sprechi di materiale



Scontrini fiscali digitali: digitalizzazione prevista nel 2026

la necessità di interventi in presenza. In parallelo, l'introduzione della logica **BYOD** (Bring Your Own Device) consente, nei momenti di maggiore afflusso, l'utilizzo dei dispositivi dei Soci, ottimizzando la gestione delle risorse tecnologiche.

3.3.3 Efficienza nei data center e nelle infrastrutture IT

La Cooperativa continua a investire nell'ottimizzazione delle proprie infrastrutture tecnologiche con l'obiettivo di ridurre i consumi energetici e migliorare l'affidabilità dei sistemi. Nei data center della Cooperativa sono attivi sistemi di raffreddamento intelligente che utilizzano torri refrigeranti insieme ad un software dedicato che modula il raffreddamento sulle aree attive.

Per il 2026 è previsto il completamento del rinnovo del parco server e storage nei due data center di Perugia, aumentando potenza elaborativa e capacità di archiviazione contenendo i consumi. L'intervento si inserisce in una strategia più ampia di virtualizzazione avviata negli anni precedenti: tutti i server degli 11 data center operano ora su cluster di macchine fisiche ad alta affidabilità, eliminando gran parte dell'hardware necessario e riducendo i consumi energetici e gli spazi occupati.

3.3.4 Gestione dei rifiuti elettronici

Oltre al rispetto della normativa vigente in materia di RAEE, la Cooperativa adotta pratiche aggiuntive quali la donazione di apparecchiature funzionanti a scuole e privati, e la cessione di apparecchiature guaste a operatori specializzati per il recupero di parti di ricambio.

PAC 2000A ha inoltre attivato un sistema capillare per la raccolta e il ritiro periodico di toner e nastri esausti, avviati al riciclo o al ricondizionamento da parte di operatori specializzati. Questo sistema consente il recupero delle risorse e l'eliminazione dei costi di smaltimento.

Obiettivi e prospettive

Il percorso di trasformazione digitale proseguirà nei prossimi anni con l'estensione progressiva delle soluzioni introdotte. Tra le priorità: **il completamento della digitalizzazione degli scontrini fiscali entro il 2026, l'ampliamento della copertura SD-WAN sulla rete, l'estensione delle etichette elettroniche e della nuova piattaforma di punto vendita, la valutazione**



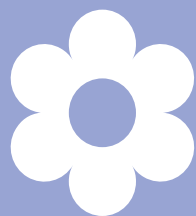
dell'estensione di Virgì ad altri punti vendita al termine della fase pilota sulla base dei risultati operativi e dei feedback raccolti.

La Cooperativa intende inoltre rafforzare il presidio sulla **cybersecurity**, in linea con l'entrata in vigore della direttiva europea NIS2 in materia di sicurezza delle reti e dei sistemi informativi, attraverso percorsi formativi dedicati a tutto il personale del Gruppo e l'implementazione di protocolli di sicurezza strutturati.

Il percorso di innovazione proseguirà con l'obiettivo di estendere progressivamente le soluzioni introdotte, consolidando un modello in cui efficienza tecnologica e presidio territoriale si rafforzano reciprocamente.

04. Le nostre persone





Il Gruppo conferma il proprio ruolo centrale nell'occupazione, con una rete di collaboratori composta da **29.590 persone**. Il 2025 ha visto un'innovazione dei processi HR attraverso la **digitalizzazione delle note spese** per maggiore efficienza e trasparenza, e l'implementazione di un nuovo software per il **reclutamento e la selezione**, migliorando la qualità delle assunzioni. Questo approccio integrato assicura l'evoluzione delle competenze e l'efficienza organizzativa, sostenendo la crescita e l'adattamento ai cambiamenti del mercato.

La valorizzazione delle persone si traduce anche in un investimento strategico nella **formazione continua e nello sviluppo delle competenze**. Nel corso dell'anno, sono state erogate **66.306 ore di formazione a 21.808 destinatari**, con un focus su soft skills, leadership, temi digitali e specifici percorsi professionali (es. Accademie dei Mestieri). Parallelamente, tra le novità formative, spiccano il percorso di **Cybersecurity**, esteso a tutto il Gruppo con oltre 11.000 ore, l'avvio del **Progetto Assortimento per il Fresco Industriale** e la prima edizione dell'**Accademia dei Mestieri (Salumi e Formaggi)**.

4.1 Le persone nel sistema PAC 2000A

Valorizzazione delle Persone e Occupazione nel Sistema PAC 2000A

La valorizzazione del capitale umano si conferma centrale per PAC 2000A. Il Gruppo riconosce nelle persone non solo un motore essenziale per la crescita, ma anche un presidio di solidità per l'intera organizzazione. Nel 2025, PAC 2000A ha confermato il proprio ruolo di attore centrale nel panorama occupazionale, con una forza lavoro complessiva di circa 30.000 persone.

Numero totale occupati Gruppo PAC 2000A

| | 2025 |
|------------------------|---------------|
| Cooperativa* | 797 |
| Magazzini** | 2.285 |
| Società Controllate | 1.593 |
| Rete | 24.915 |
| Totale occupati | 29.590 |

Crescita occupazionale nella rete vendita e nella Cooperativa

La rete dei punti vendita si conferma il principale bacino occupazionale del Gruppo, con **24.915** lavoratori, rappresentando un elemento centrale per il presidio dei territori e la qualità del servizio offerto ai clienti.

Anche la Cooperativa mantiene un andamento sostanzialmente costante sul fronte occupazionale, confermando l'impegno verso la valorizzazione delle

persone, la continuità organizzativa e il consolidamento delle competenze professionali a supporto dello sviluppo aziendale.

Tipologie contrattuali

La stabilità contrattuale continua a essere privilegiata: nella Cooperativa, il **99%** dei dipendenti è assunto con contratto a tempo indeterminato e solo l'**1%** ha un contratto a tempo determinato. Tutti i lavoratori, sia nella Cooperativa che nelle Controllate, sono coperti da contrattazione collettiva nazionale, garantendo tutele omogenee e condivise.

Turnover e dinamiche di ingresso-uscita

Per quanto riguarda il perimetro **PAC 2000A** il 2025 ha visto **47** nuove assunzioni e **40** uscite, evidenziando un saldo positivo che riflette una gestione attenta delle dinamiche del personale.

Salute, Sicurezza e Benessere Lavorativo

La promozione della salute e della sicurezza sul lavoro è un elemento di grande attenzione per il Gruppo. Fin dal momento dell'assunzione, i dipendenti ricevono informazioni complete su mansioni, diritti, retribuzione, orari e normative, incluse le misure di tutela della salute e sicurezza. La formazione obbligatoria in materia di salute e sicurezza viene erogata attraverso percorsi dedicati e costantemente integrata da iniziative, procedure e strumenti specifici. Tra questi, l'introduzione della formazione HACCP per la sicurezza alimentare e il continuo aggiornamento del "Manuale per la Sicurezza – GDO", consultabile in modo semplice e immediato tramite QR Code.

Complessivamente, si osserva un andamento positivo, frutto dell'impegno costante nella prevenzione e nella

* Il dato comprende i lavoratori, con contratti indeterminati e determinati, delle sedi di PAC 2000A e i lavoratori diretti dei magazzini, che per il 2025 ammontano rispettivamente a 583 e 214 persone.

** Il dato comprende i lavoratori indiretti con mansioni di facchinaggio e movimentazione merci.

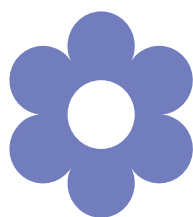
formazione dei lavoratori. In particolare, la Cooperativa presenta un tasso pari a **0,30** infortuni ogni 200.000 ore lavorate (rispetto a 0,45 nel 2024), riflettendo una maggiore stabilità e controllo dei fattori di rischio nei propri ambienti di lavoro. Nelle società controllate che gestiscono punti vendita si registra un calo del tasso di incidenza a **3,12** infortuni ogni 200.000 ore lavorate (rispetto a 4,8 nel 2024), segno che le misure adottate continuano a produrre effetti concreti nei contesti a maggiore operatività.

Congedo Parentale: una crescita nell'equilibrio tra vita e lavoro

Nel 2025, **14** dipendenti della Cooperativa e **153** delle Controllate hanno usufruito del congedo parentale. Il tasso di rientro al lavoro si è attestato al **100%** per la Cooperativa e al 99% per le Controllate.

Potenziamento della formazione continua e delle soft skills

Nel corso del 2025, PAC 2000A ha ulteriormente rafforzato i programmi di formazione e sviluppo delle competenze, con una crescente attenzione ai temi legati alle soft skills, tra cui leadership, problem solving e gestione del cambiamento. Le iniziative formative hanno coinvolto trasversalmente i diversi livelli aziendali, includendo anche il personale della rete degli imprenditori associati. Questo impegno si inserisce in un più ampio percorso di consolidamento della relazione con la rete imprenditoriale della Cooperativa, attraverso l'implementazione di percorsi formativi e programmi di sviluppo professionale finalizzati a supportare la crescita delle competenze manageriali, organizzative e relazionali.



Digitalizzazione delle Note Spese: Un Passo Verso l'Efficienza e la Trasparenza

Nel corso del 2025, un importante intervento di efficientamento dei flussi gestionali in ambito Risorse Umane ha riguardato la **completa digitalizzazione del processo di gestione delle note spese**, precedentemente basato su procedure cartacee e attività operative manuali.

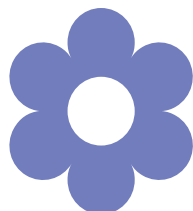
Il nuovo sistema, destinato a tutti i dipendenti della Cooperativa coinvolti in trasferte o attività fuori sede, ha introdotto un modello interamente digitale che consente di caricare online le spese sostenute tramite applicativo software e app dedicata, semplificando in modo significativo le attività di compilazione, invio e archiviazione della documentazione. Attraverso la scansione digitale di ricevute e fatture, il processo risulta oggi più rapido, immediato e facilmente tracciabile, eliminando la necessità di gestione cartacea dei documenti.

La piattaforma è inoltre integrata con il sistema HR aziendale, consentendo l'automatizzazione delle verifiche rispetto alle policy interne e dei successivi processi di rimborso in busta paga. Questo ha permesso di ridurre sensibilmente i tempi di gestione e di erogazione dei rimborsi, migliorando al contempo l'efficienza operativa e l'esperienza dei dipendenti.

La digitalizzazione del processo ha inoltre incrementato il livello di accuratezza e trasparenza nella gestione delle spese, grazie alla disponibilità di dati archiviati e consultabili in tempo reale, facilitando **le attività di monitoraggio, rendicontazione amministrativa e analisi dei costi**.

L'introduzione del nuovo sistema rappresenta un ulteriore passo avanti nel percorso di trasformazione digitale dei processi HR della Cooperativa, orientato alla semplificazione operativa, all'ottimizzazione dei flussi interni e a una gestione sempre più efficiente delle risorse aziendali.





Evoluzione nei Processi di Reclutamento e Selezione

Un'altra tra le principali evoluzioni nell'ambito delle attività HR ha riguardato la piena implementazione di un nuovo software dedicato alla gestione interna dei processi di recruiting e selezione del personale.

L'introduzione della piattaforma ha segnato un importante passo avanti rispetto al modello adottato negli anni precedenti, caratterizzato da strumenti meno integrati e da un ricorso parziale a supporti esterni.

Il nuovo sistema consente di gestire in maniera strutturata ed efficiente l'intero processo di selezione, a partire dalla raccolta delle richieste di personale da parte dei responsabili di funzione e dalla definizione delle relative job description. Le offerte di lavoro vengono successivamente pubblicate in modalità automatizzata su diverse **piattaforme di recruiting**, oltre che sui **canali LinkedIn** e sul **sito istituzionale della Cooperativa**, attraverso un sistema di multiposting che amplia la visibilità degli annunci e garantisce una copertura più estesa e diversificata delle fonti di reclutamento.

La piattaforma supporta inoltre le attività di screening dei candidati attraverso criteri predefiniti legati a esperienza, competenze e requisiti professionali, agevolando l'individuazione dei profili maggiormente in linea con le esigenze aziendali. Questo approccio consente di fornire ai responsabili di funzione shortlist più mirate, favorendo un processo di valutazione più efficace e qualitativo.

Le fasi di colloquio vengono gestite direttamente dai responsabili di settore con il supporto della Direzione Risorse Umane, rafforzando il coordinamento tra funzione HR e linee operative e consentendo una valutazione più accurata sia delle competenze tecniche sia delle soft skills dei candidati. Tale modello favorisce inoltre un migliore allineamento rispetto alla cultura aziendale e alle esigenze organizzative dei team di inserimento.

La digitalizzazione delle diverse fasi del processo ha contribuito anche a **migliorare la tracciabilità e il monitoraggio delle attività di selezione**, aumentando l'efficienza operativa e la qualità complessiva del processo. Nel complesso, l'internalizzazione delle attività di recruiting e l'automazione di alcune fasi operative hanno permesso di **migliorare la qualità delle selezioni, ridurre i tempi di assunzione e gestire in modo più efficace il crescente fabbisogno di personale nelle diverse aree aziendali**, garantendo al contempo un'esperienza più fluida e strutturata sia per i candidati sia per i responsabili coinvolti nel processo.

4.2 Formazione, sviluppo competenze e valorizzazione del personale

Nel corso del 2025 PAC 2000A ha ulteriormente rafforzato il proprio impegno nella formazione, confermando lo sviluppo delle competenze come una leva strategica per accompagnare l'evoluzione del Gruppo, sostenere la qualità del servizio e valorizzare le persone lungo tutta la filiera. L'attività formativa ha interessato il personale interno, le società controllate, i Soci e la rete dei punti vendita, attraverso un'offerta articolata che ha integrato formazione in presenza, webinar, e-learning, percorsi di affiancamento sul campo e iniziative specialistiche dedicate ai diversi ambiti di attività.

Nel complesso, nel 2025 la formazione ha coinvolto **21.808 destinatari**, per un totale di **66.306 ore**. In dettaglio, sono state erogate **17.302 ore** al personale PAC 2000A, **6.641 ore** al personale delle società controllate, **38.096 ore** alla rete e **4.267 ore** tramite PAC Academy. Il dato conferma la centralità della formazione come investimento strutturale e diffuso, capace di intercettare bisogni differenti in modo capillare e continuativo.

Le principali novità formative del 2025

Formazione interna del Gruppo

🌸 Tra le iniziative più rilevanti avviate nel 2025 si colloca il percorso di **cybersecurity**. La progettazione del corso, destinata a tutto il personale del Gruppo, è stata avviata nel 2023 e ha raggiunto nel 2025 la fase di pieno sviluppo.

L'iniziativa è stata concepita come una opportunità non solo tecnologica, ma anche organizzativa e culturale, con l'obiettivo di accrescere la consapevolezza delle persone rispetto ai rischi digitali e rafforzare i comportamenti corretti nella gestione quotidiana degli strumenti informatici.

La formazione ha visto oltre l'80% di partecipazione attiva, coinvolgendo circa **1.000 risorse interne**, tra management, personale degli uffici e dei siti logistici distribuiti nelle cinque regioni, per un totale di **11.262 ore**. Il percorso ha registrato un'elevata partecipazione e una maggiore attenzione ai comportamenti a rischio, confermata anche dall'esito delle simulazioni di phishing.

Nel 2025 il progetto è stato inoltre esteso al **Board delle società del Gruppo**, con un modulo dedicato alla Direttiva **NIS2** e alle responsabilità di governance in materia di rischio cyber. Sono state coinvolte **72 persone** tra management interno e Soci consiglieri, con l'obiettivo di fornire strumenti di lettura e gestione dei rischi coerenti con il nuovo quadro normativo.

- 🌸 Sempre nell'area del Gruppo, nel 2025 è stato avviato il Progetto Assortimento anche per il settore **Fresco Industriale**, articolato come primo passo di un percorso più ampio di valorizzazione tecnica e relazionale. L'iniziativa ha interessato le regioni pilota **Umbria e Lazio**, coinvolgendo **19 persone** per **912 ore di formazione**. Il percorso si è concentrato sul rafforzamento delle competenze delle figure di assistenza, in coerenza con l'evoluzione del modello di servizio e con le esigenze di specializzazione richieste dal mercato. A questo si sono aggiunte ulteriori **304 ore** dedicate alla costruzione dell'Accademia dei Salumi e Formaggi. Segno di una progettualità che si è strutturata in modo progressivo durante l'anno.
- 🌸 Un ulteriore ambito di sviluppo ha riguardato la formazione tecnica dell'area **IT**, con corsi di aggiornamento specifici su manutenzione degli apparati hardware, sistemi di virtualizzazione, Windows Server, Linux e Java. Le iniziative hanno coinvolto **67**





persone per un totale di **1.030 ore** di formazione, a conferma dell'attenzione del Gruppo verso il presidio e l'evoluzione dei processi digitali interni.

- Infine, nel 2025 è stata completata la progettazione di **ACADEMY PRO**, nuovo percorso formativo destinato agli imprenditori PAC 2000A e ai Direttori di Punto Vendita, la cui attivazione è prevista nel 2026. Il progetto nasce per rafforzare le competenze manageriali e di gestione delle persone, con un approccio orientato alla leadership, all'innovazione e alla cultura cooperativa. Il percorso è pensato come un'esperienza di crescita imprenditoriale di medio periodo, articolata attorno a tre dimensioni chiave: persone, leadership e nuove generazioni; competenze tecnico-economiche e visione del futuro; valori, identità e cultura aziendale.



Formazione della Rete

Sul fronte della rete, il 2025 è stato caratterizzato da un'importante evoluzione dei percorsi formativi dedicati ai Soci e al personale dei punti vendita.

- La novità di maggiore rilievo è rappresentata dall'**Accademia dei Mestieri – Salumi e Formaggi**, sviluppata in collaborazione tra **Sviluppo Competenze** e **Fresco Industriale**. Il progetto nasce con l'obiettivo di valorizzare una merceologia ad alto contenuto identitario e di consolidare competenze tecniche, merceologiche e relazionali fondamentali per il presidio del reparto e per sviluppare un rapporto con il cliente basato sulla trasparenza e fiducia, con la forte convinzione che questo sia un "mestiere" fatto di tradizione, artigianalità e passione. La prima edizione, avviata nelle regioni pilota **Umbria e Lazio**, ha coinvolto **156 persone** dei punti vendita, per **6.240 ore** complessive di formazione. Ottenuti riscontri molto positivi da parte dei partecipanti e un forte livello di coinvolgimento grazie all'alternanza di tre momenti:
 - TEORIA:** per accrescere le conoscenze tecniche sulle merceologie

DEGUSTAZIONI: ovvero esperienze sensoriali orientate a riconoscere la qualità del prodotto
LABORATORIO: la formazione pratica per allenare le competenze tecniche di taglio e confezionamento.

- Un altro progetto di rilievo è stato "**Il Viaggio del Cliente nel Settore Carni**", pensato per approfondire e ottimizzare la gestione del percorso decisionale del cliente. L'iniziativa ha coinvolto in modo congiunto Soci, Responsabili di punto vendita e Capi Reparto, per un totale di **51 persone e 816 ore di formazione in presenza**. L'impostazione condivisa tra ruoli diversi ha consentito di rafforzare la visione comune e la coerenza dell'esperienza offerta al cliente.
- Nel corso dell'anno ha preso avvio anche la nuova **Academy Merceologica Ortofrutta**, con appuntamenti dedicati alla conoscenza di determinate referenze ortofrutta e rivolta ai responsabili di reparto. Il progetto ha l'obiettivo di rafforzare la conoscenza di prodotto e fornire suggerimenti utili da trasferire al cliente. L'iniziativa ha coinvolto **218 persone per 654 ore di formazione**. Da questo progetto svolto in presenza, nelle varie sedi, nasce la costruzione di pillole didattiche che verranno pubblicate sulla piattaforma Pac Academy in una nuova sezione dedicata al mondo ORTOFRUTTA. L'obiettivo è riuscire a raggiungere tutto il personale del reparto, avvicinando la conoscenza alle persone del punto vendita.





I percorsi formativi hanno previsto sia contenuti destinati allo sviluppo delle competenze fondamentali per il personale di nuovo inserimento, sia moduli dedicati al consolidamento di competenze avanzate e specialistiche. Nel corso dell'anno, i contenuti presenti sulla piattaforma PAC Academy hanno registrato complessivamente **2.347 fruizioni, per un totale di 587 ore di formazione erogate.**

A queste attività si sono aggiunti appuntamenti online e webinar specialistici, che hanno contribuito a rafforzare ulteriormente il presidio delle competenze nei diversi ambiti di business. Complessivamente, **le iniziative dedicate ai Concept hanno coinvolto 235 persone per un totale di 1.028 ore di formazione,** confermando la volontà della Cooperativa di presidiare in modo sempre più qualificato aree ad alto contenuto specialistico.

Un ulteriore ambito di sviluppo riguarda il progetto **New Business**, legato alla diffusione dell'App Hey Conad e ai nuovi servizi di **HeyConad Viaggi** e **HeyConad Assicurazioni**. Le pillole formative dedicate a questi temi hanno registrato **4.444 fruizioni e 1.868 ore di formazione,** con l'obiettivo di rendere il personale dei punti vendita più preparato nell'accompagnare il cliente alla scoperta delle nuove opportunità dell'ecosistema Conad.

Le iniziative in continuità con il 2024

Formazione interna del Gruppo

Accanto alle nuove progettualità, il 2025 ha visto la prosecuzione dei principali percorsi formativi già consolidati negli anni precedenti.

Tra questi, **"Benvenuto in PAC 2000A"** continua a rappresentare il primo momento strutturato di ingresso per le nuove risorse, con l'obiettivo di trasmettere la cultura aziendale, i valori cooperativi e le modalità operative dell'organizzazione. Il percorso si conferma uno strumento essenziale per accompagnare l'inserimento e favorire una rapida integrazione nei diversi contesti aziendali.

È proseguito anche il percorso di **affiancamento formativo,**

dedicato alle risorse di potenziale destinate a ricoprire ruoli strategici. In continuità con il 2024, il programma ha mantenuto una funzione di accompagnamento alla crescita professionale, favorendo esperienze in contesti differenti e la conoscenza trasversale delle funzioni aziendali.

Il programma di **Sviluppo Assistenza Rete** continua a essere una leva importante per il rafforzamento delle competenze tecniche e relazionali dei collaboratori che supportano i punti vendita, con l'obiettivo di agevolare uno sviluppo manageriale del Socio imprenditore. Nel 2025 il percorso ha posto una particolare attenzione alla gestione del feedback al Socio, soprattutto nell'ambito del **progetto assortimento**, un passaggio ritenuto essenziale per valorizzare il lavoro svolto nei punti vendita e restituire all'imprenditore una lettura più consapevole dei risultati ottenuti attraverso il lavoro di revisione assortimentale ed espositiva della singola categoria merceologica. Nel perimetro del Gruppo si collocano inoltre i percorsi di formazione su strumenti digitali e software aziendali, tra cui **Super Office**, che mira a migliorare le competenze tecniche del personale nell'utilizzo di pacchetti office, e le attività di **allineamento dei software interni**, finalizzati a migliorare l'efficienza operativa e l'integrazione dei processi. Questi interventi hanno proseguito un lavoro già avviato nel 2024, orientato all'adozione di strumenti sempre più coerenti e condivisi tra le diverse funzioni aziendali.

La piattaforma **PAC Academy** è tutt'ora uno strumento centrale per l'erogazione di contenuti formativi a distanza. Anche nel 2025 ha ospitato corsi su software, privacy, sicurezza, qualità e tematiche commerciali, confermandosi come un canale accessibile e flessibile per ampliare la partecipazione e garantire continuità alla formazione.

Un presidio costante è stato infine quello relativo a **sicurezza, salute e qualità**. La formazione in materia non si è limitata agli adempimenti obbligatori, ma ha mantenuto un approccio strutturato, con interventi pratici, procedure specifiche per ruolo e contesto operativo e una costante attenzione ai contenuti **HACCP**.

Nel 2025 il personale PAC 2000A coinvolto in aggiornamento sulla sicurezza ha raggiunto **534 persone, per 3.769 ore;** considerando anche le società del Gruppo, il monte ore complessivo dedicato a questi

temi è salito a **4.906 ore**, a beneficio di **699 persone**. Si tratta di un risultato che conferma l'impegno del Gruppo nel promuovere una cultura della prevenzione ampia, concreta e diffusa.

Formazione della Rete

Sul fronte della rete, tra le attività in continuità con il 2024 si conferma innanzitutto **"Benvenuto in Casa Conad"**, che rappresenta il primo momento formativo per le nuove aperture. Il programma ha coinvolto **240 persone** per **1.920 ore**, con l'obiettivo di trasmettere i valori della Cooperativa, rafforzare l'identità comune e promuovere uno stile di relazione coerente con l'insegna. I temi centrali del percorso sono il servizio al cliente, l'importanza della comunicazione efficace e il lavoro di squadra.

È proseguito anche il percorso di **Affiancamento formativo**, rivolto alle risorse con potenziale, così come il programma di **inserimento di stage e tirocini formativi**, sviluppato in collaborazione con istituti del territorio per favorire l'ingresso nel mondo del lavoro e accompagnare i percorsi di crescita professionale.

Nel 2025 ha continuato a svilupparsi la formazione su **software gestionali** e strumenti operativi destinati alle nuove aperture e ai punti vendita già attivi, con l'obiettivo di allineare procedure, supportare gli aggiornamenti applicativi e garantire maggiore omogeneità operativa.

In continuità con il 2024 si collocano anche i percorsi dedicati alle **aperture dei Concept**, che hanno affiancato le nuove strutture con attività sia in aula sia direttamente in punto vendita, rafforzando la componente specialistica e il presidio sul prodotto.

Un progetto consolidato e ulteriormente rafforzato nel 2025 è l'**"Accademia dei Mestieri"**, concepita come una vera e propria scuola interna per lo sviluppo delle professionalità nei punti vendita. Il percorso, già avviato negli anni precedenti, continua a integrare formazione teorica, pratica e a distanza, con l'obiettivo di accompagnare la crescita professionale e valorizzare i mestieri della rete.

Il primo mestiere oggetto dell'Accademia è stato quello del macellaio. Nel 2025 sono state coinvolte **79 nuove persone** nel percorso formativo, articolato in moduli differenziati: un percorso base da **80 ore per lo sviluppo delle competenze fondamentali** e un percorso avanzato da **40 ore per profili più esperti**. Complessivamente, sono state erogate **3.800 ore di formazione**.

Tra le attività ricorrenti si conferma anche **"Gusta la Novità"**, percorso rivolto al reparto carni e orientato alla diffusione di elaborati pronti da cuocere. L'iniziativa, che prosegue in continuità con il 2024, ha avuto nel 2025 una diffusione capillare sui territori, coinvolgendo **255 persone** in presenza per **1.020 ore di formazione**, a cui si sono aggiunte **1.026 fruizioni** in modalità e-learning, per ulteriori **115 ore**. Il percorso ha mantenuto una forte attenzione agli aspetti igienico-sanitari, alla qualità degli elaborati, alla corretta gestione delle etichette e delle schede ingredienti e alla valorizzazione del reparto come

spazio di servizio e di relazione con il cliente.

Infine, tra gli strumenti di ascolto e miglioramento continuo si confermano le **Commissioni di Soci**, che rappresentano un presidio importante per il confronto, la condivisione e la traduzione delle idee in azioni concrete a supporto dell'impresa. Anche questo ambito prosegue in coerenza con il lavoro già avviato nel 2024.

La formazione delle società controllate

Nel perimetro delle società controllate, il 2025 ha confermato un presidio formativo articolato e coerente con le specificità dei diversi contesti organizzativi. Le attività hanno interessato sia percorsi trasversali di sviluppo delle competenze sia moduli obbligatori di sicurezza, aggiornamento professionale e digitalizzazione.

Per **IGES** sono stati sviluppati percorsi su competenze trasversali e soft skill, onboarding, team building, viaggi studio, change management, mission aziendale, intelligenza artificiale e leadership, oltre alla formazione su Dropzone e ai moduli dedicati alla cybersecurity e alla sicurezza. Il perimetro ha coinvolto **448 persone** per **5.379 ore** di formazione.

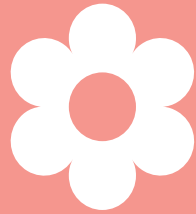
Per **SUMMA** sono stati attivati moduli su BLSD, aggiornamenti in materia di sicurezza, RLS e cybersecurity, coinvolgendo **58 persone** per **603 ore**. COSERVICE ha sviluppato un percorso specifico di cybersecurity, con 11 persone e 121 ore di formazione. **PAC Logistics** ha invece concentrato la propria attività su sicurezza sul lavoro, RLS, antincendio, primo soccorso, lavori in quota, PES/PAV, carrelli elevatori, PLE e cybersecurity, coinvolgendo **48 persone** per **470 ore**.

Infine, **PAC Finance** ha partecipato a percorsi su RLS, BLSD retraining e cybersecurity, per **7 persone** e **68 ore** complessive.

Nel complesso, le società controllate hanno coinvolto **572 persone** per **6.641 ore** di formazione.

05. I territori in cui operiamo





Nel 2025, la collaborazione con le filiere locali ha generato un valore di **1.190 milioni di euro**, coinvolgendo **2.420 fornitori** con sede legale nelle 5 regioni di operatività di PAC 2000A. I Soci imprenditori giocano un ruolo attivo nella selezione di queste realtà, basata su criteri geografici, economici e qualitativi, e molti fornitori locali sono integrati nelle linee a Marca del Distributore (MDD). Questo approccio è supportato da un rigoroso sistema di **Qualità e Sicurezza** che, attraverso l'aggiornamento del Piano HACCP, la qualificazione dei partner e un'ampia copertura di controlli (83% dei fornitori), assicura tracciabilità, conformità normativa e l'eccellenza dei prodotti offerti al cliente.

L'impegno di PAC 2000A si estende ben oltre il valore economico, configurandosi come un **presidio attivo per le Comunità**. Nel 2025, sono stati destinati **oltre 2,5 milioni di euro** a progetti sociali, culturali e formativi. Spiccano il sostegno agli **ospedali pediatrici**, con **oltre 1 milione di euro raccolti** nelle regioni di competenza per il progetto "I gesti d'amore si fanno sentire", e la collaborazione con il **Banco Alimentare**, che ha permesso di donare **73.300 kg di cibo**. Inoltre, l'investimento nell'educazione e nei giovani è prioritario, come testimonia il progetto "Scrittori di Classe" che, dal 2014, ha coinvolto **5,7 milioni di studenti**.

5.1 Filiera e imprese locali

Il legame con i territori si esprime anche nella capacità di sostenere le imprese che costituiscono il tessuto produttivo delle regioni in cui la Cooperativa opera. PAC 2000A riconosce nei fornitori non solo partner commerciali, ma attori dello sviluppo delle comunità, portatori di competenze, tradizioni e identità che arricchiscono l'offerta e rafforzano la relazione con i clienti.

La scelta di collaborare con imprese del territorio risponde a criteri economici e a un radicamento nelle comunità locali che caratterizza da sempre l'approccio di PAC 2000A.

I fornitori del territorio nel 2025

Nel 2025, la Cooperativa ha ampliato il perimetro di rendicontazione dei fornitori con sede legale nelle 5 regioni di operatività, includendo per la prima volta anche i fornitori di servizi, utenze e gli acquisti diretti effettuati dai punti vendita. Questa estensione consente una mappatura più completa del valore economico generato sul territorio attraverso l'intera filiera operativa.

Complessivamente, il sistema ha generato un valore di 1.190 milioni di euro attraverso la collaborazione con 2.420 fornitori.

Il sistema fornitori del territorio 2025

- 🌸 **1.190 milioni di euro** di valore complessivo generato
- 🌸 **2.420 fornitori** con sede legale in Umbria, Lazio, Campania, Calabria, Sicilia

La suddivisione dei fornitori

- 🌸 **924 fornitori** di beni alimentari
- 🌸 **683 fornitori** di servizi e utenze
- 🌸 **813 fornitori** per acquisti diretti punti vendita

I fornitori di beni alimentari

| Comparto | N. fornitori | Valore (mln €) |
|----------------------|--------------|----------------|
| Grocery | 533 | 253,7 |
| Freschi Carni-Ittico | 45 | 200,5 |
| Ortofrutta | 151 | 137,0 |
| Freschi da banco | 195 | 111,4 |
| Totale | 924 | 702,5 |



I Criteri di selezione

La selezione dei fornitori segue un processo strutturato che integra valutazione economica, requisiti qualitativi e capacità logistica. I Soci imprenditori svolgono un ruolo attivo in questo processo: la loro conoscenza diretta delle comunità e del tessuto produttivo locale contribuisce all'individuazione di partner affidabili, capaci di rispondere ai requisiti richiesti dalla Cooperativa e alle esigenze dei clienti.

Il processo prevede:

- verifica dei requisiti igienico-sanitari e di conformità normativa
- valutazione della capacità produttiva e logistica
- controllo della tracciabilità e dei sistemi di qualità
- analisi dell'equilibrio tra qualità del prodotto e condizioni economiche

I fornitori selezionati possono essere integrati nelle filiere strutturate dei marchi Sapori & Dintorni, Sapori & Idee, Percorso Qualità Controllata e Conad, ampliando così le opportunità di distribuzione anche su scala nazionale.

Nel 2025 sono stati inseriti 9 nuovi fornitori nel comparto Fresco Industriale, distribuiti tra Umbria (3), Lazio (2), Campania (1), Calabria (2) e Sicilia (1).

“ Nel 2025 PAC 2000A ha collaborato con 2.420 fornitori dei territori, portatori di competenze, tradizioni e identità che arricchiscono l'offerta.

Il comparto ortofrutticolo

Il rapporto con le aziende agricole locali rappresenta una leva strategica per assicurare freschezza, stagionalità e legame con le produzioni territoriali.

Nel 2025, PAC 2000A ha collaborato con **151 fornitori del comparto ortofrutticolo**, generando un valore di **137 milioni di euro**.

Ampliamento assortimento locale

L'approvvigionamento diretto da produttori regionali riduce la distanza tra raccolta e distribuzione, favorendo la disponibilità di prodotto fresco e la valorizzazione delle varietà tipiche del territorio. Questo modello consente, inoltre, di pianificare con maggiore flessibilità le forniture settimanali, adattandole alle dinamiche stagionali e alla domanda dei punti vendita.

Piano controlli qualità

È stato attivato un piano strutturato di controlli e campionamenti per ciascun fornitore a contratto locale, con almeno un intervento annuale finalizzato a verificare il corretto utilizzo di fertilizzanti e fitosanitari, in collaborazione con l'Ufficio Qualità interno.

Digitalizzazione listini

È stata completata l'eliminazione dei listini cartacei per l'intera base sociale, grazie all'attivazione della piattaforma DropZone, con benefici in termini di efficienza operativa e riduzione del consumo di carta.



Tra i progetti di valorizzazione delle filiere locali si conferma la collaborazione con il **Consorzio Frutticoltori Umbri** per la distribuzione della Mela Rugiada Ruggine, varietà autoctona recuperata e oggi presente nei punti vendita regionali. Analogamente, prodotti come le **Patate della Sila IGP** e le **Mele Annurca Campana IGP** sono stati integrati nella linea Sapori & Dintorni e distribuiti a livello nazionale, contribuendo alla diffusione delle eccellenze territoriali e al rafforzamento delle filiere locali.

Il comparto delle carni

PAC 2000A ha collaborato con **45 fornitori del comparto Carni e Ittico**, generando un fatturato complessivo di **200,5 milioni di euro**.

La strategia si fonda sul sostegno a filiere territoriali





strutturate, con particolare attenzione alle **cooperative di allevatori locali attive in Umbria, Lazio, Campania e Calabria**. Le collaborazioni prevedono il ritiro programmato di capi e la definizione di disciplinari condivisi, che includono specifici requisiti qualitativi.

Nel tempo, PAC 2000A ha accompagnato gli allevatori nella pianificazione delle produzioni e nello sviluppo di referenze a marchio delle cooperative, favorendone la valorizzazione e la distribuzione sull'intera rete di vendita. Il percorso, inizialmente focalizzato su carni bovine e ovine, si è progressivamente esteso anche ai comparti avicolo e suino.

Il comparto ittico

Nel comparto ittico, la selezione dei fornitori si basa su criteri quali le modalità di pesca, la qualità del prodotto e la continuità di approvvigionamento. La collaborazione con imprese di piccole e medie dimensioni consente di garantire flessibilità operativa e un controllo diretto sulla freschezza del prodotto.

Pesce d'aMare

Il progetto valorizza la piccola pesca artigianale attraverso un protocollo che prevede:

- 🌸 Pesce Italiano
- 🌸 Pesce pescato selvaggio (no allevamento)
- 🌸 Senza aggiunta di additivi chimici (bisolfito o altro)
- 🌸 Solo Pesce di Mare (non di acqua dolce)

Nel corso degli anni, il numero di imbarcazioni e marinerie coinvolte è progressivamente aumentato. Nel 2025 sono stati integrati nuovi fornitori a Civitavecchia, che utilizzano le sinergie logistiche del centro di confezionamento locale.

Con l'entrata in funzione del Centro di Distribuzione di Montalto Uffugo, il progetto potrà estendersi anche alle marinerie calabresi.

Frutti d'aMare

Nel Golfo di Olbia, per cozze e ostriche, e a Goro, per le Vongole Veraci, viene promosso il progetto "Frutti d'aMare", che prevede l'impiego di acqua marina filtrata e trattata con UV. Il progetto utilizza vivai a terra per il preingrasso del seme di vongola e successivamente lo trasferisce in vivai in mare, dove avviene il raggiungimento della taglia commerciale.

Vongola verace allevata a terra

All'interno del sito di Civitavecchia è in fase di sviluppo un allevamento sperimentale di vongole veraci in vasche a terra. L'iniziativa nasce dalla necessità di rispondere alla crisi degli allevamenti in mare causata dalla proliferazione del granchio blu, fenomeno che ha compromesso la disponibilità di vongole veraci italiane e favorito l'ingresso sul mercato nazionale di prodotto pescato importato, principalmente da Portogallo e Francia.

Il progetto utilizza le vasche del sito, precedentemente destinate all'allevamento di spigole e orate a marchio Conad e oggi riconvertite a questo nuovo impiego.

Dal punto di vista ambientale, le evidenze scientifiche disponibili¹ indicano che i sistemi di allevamento possono presentare un consumo di carburante inferiore rispetto ad alcune tecniche di pesca meccanizzata, come quelle che impiegano draghe idrauliche, principalmente in ragione del minor consumo di carburante richiesto.

Nel 2025 sono stati completati i primi test di produzione, portando a termine un primo lotto, e sono in preparazione ulteriori vasche per avviare la produzione su scala più ampia.

1. Fonte: Tamburini, E., et al. "Life Cycle Assessment of Oyster Farming in the Po Delta, Italy", *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 2022; SINTEF Fisheries and Aquaculture Report on Energy Consumption and GHG Emissions in Fisheries and Aquaculture, 2023.



Allevamento ostriche in Sardegna

In collaborazione con un fornitore partner attivo nel Golfo di Olbia, è stato sviluppato un progetto di allevamento di ostriche concave in Sardegna. Il prodotto, lavorato e confezionato a marchio Frutti d'aMare, amplia l'offerta introducendo una referenza di origine nazionale in un segmento di mercato attualmente caratterizzato da una forte presenza di prodotto estero, in particolare proveniente da Francia e Paesi del Nord Europa.

La gestione integrata nell'ambito del progetto Frutti d'aMare consente di ottimizzare la logistica e migliorare l'efficienza dei flussi di approvvigionamento verso i centri di distribuzione.

Progetto Serra

È stato realizzato, insieme a un fornitore partner, un impianto per l'abbattimento ultra-rapido e lo stoccaggio del pescato di qualità. La tecnologia impiegata consente di raggiungere temperature fino a -50°C , preservando le caratteristiche organolettiche e migliorando la sicurezza del prodotto grazie alla riduzione della carica batterica e all'eliminazione dei parassiti.

A differenza dei sistemi tradizionali, che prevedono congelamento e successivo stoccaggio a -18°C , il prodotto viene mantenuto alla stessa temperatura di abbattimento, garantendo maggiore stabilità qualitativa nel tempo.

Il progetto risponde alle dinamiche di stagionalità del settore ittico: nelle fasi di maggiore disponibilità, il prodotto fresco viene destinato alla vendita, mentre le eccedenze vengono abbattute e stoccate, contribuendo a ridurre gli sprechi e a contenere le oscillazioni di prezzo.

Il fresco industriale

Nel comparto del fresco industriale, la collaborazione con fornitori consente di valorizzare produzioni territoriali attraverso il mantenimento del marchio del produttore, favorendone la riconoscibilità e l'identità.

Nel 2025 sono stati inseriti **9 nuovi fornitori dei territori**, distribuiti tra:

- 🌸 Umbria: 3
- 🌸 Lazio: 2
- 🌸 Campania: 1
- 🌸 Calabria: 2
- 🌸 Sicilia: 1

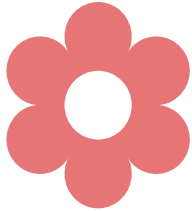
La valorizzazione avviene attraverso la presenza nei volantini dedicati, nelle comunicazioni istituzionali e nelle iniziative promozionali locali, con l'obiettivo di sensibilizzare i clienti sull'importanza di sostenere le produzioni regionali.

Iniziative di valorizzazione

Il Mese delle Regioni

Tre volte l'anno, in ciascuna delle cinque regioni di operatività, viene distribuito un volantino dedicato che presenta oltre **300 prodotti locali**. Accanto alle referenze alimentari, il progetto valorizza le tradizioni regionali attraverso itinerari, ricette e contenuti di approfondimento sul territorio.

L'iniziativa ha l'obiettivo di favorire la conoscenza delle produzioni locali da parte dei clienti e, al contempo, rafforzare la presenza commerciale dei fornitori del territorio all'interno della rete di vendita.



Packaging riciclabile

Dal 2022 è avviato il passaggio a vaschette in R-PET con 50% di plastica riciclata e riciclabili nel sistema italiano di raccolta differenziata, in sostituzione del polistirolo. A fine 2025, circa **300 punti vendita** hanno adottato questo formato.





L'estensione al Centro di Lavorazione Carni di Fiano Romano è in fase di implementazione, con una previsione di produzione di oltre **10 milioni di vaschette** tra il 2025 e il 2026.

Scelte per Te

Nel 2025 è stato sviluppato il progetto "Scelte per Te", dedicato ai settori freschi e accessibile attraverso il sito scelteper.te.it. L'iniziativa si basa su un modello di selezione che integra qualità del prodotto, valorizzazione dei territori e trasparenza verso i clienti.

La preferenza è sulle produzioni locali e di prossimità, con l'obiettivo di ridurre la distanza tra produzione e punto vendita e valorizzare le specificità delle regioni in cui opera PAC 2000A.

Il progetto interessa quattro comparti principali:

-  **Ortofrutta** — Collaborazione con coltivatori del territorio che garantiscono stagionalità e freschezza.
-  **Macelleria** — Valorizzazione di allevatori che operano secondo standard produttivi condivisi.
-  **Pescheria** — Collaborazione con fornitori che valorizzano le varietà ittiche locali.
-  **Gastronomia** — Selezione di produttori artigianali che tutelano le tradizioni norcine e casearie.

La comunicazione del progetto si articola attraverso schede prodotto dettagliate sul sito dedicato, volantini periodici distribuiti nei punti vendita e contenuti editoriali che approfondiscono le caratteristiche delle produzioni e i territori di origine. È inoltre disponibile un report annuale scaricabile, che fornisce ulteriori informazioni sul progetto e sui partner coinvolti.

Obiettivi futuri

PAC 2000A proseguirà il percorso di valorizzazione delle imprese locali attraverso il consolidamento dei progetti pilota nel comparto ittico, in particolare per quanto riguarda l'allevamento di vongola verace e ostriche in Sardegna. Parallelamente, verrà completata l'estensione del packaging sostenibile in R-PET al Centro di Lavorazione Carni di Fiano Romano e portata a termine la diffusione

dell'Accademia dei Salumi e Formaggi² in tutte le regioni di operatività.

Proseguirà, inoltre, il rafforzamento delle collaborazioni con le cooperative zootecniche locali e il monitoraggio strutturato della qualità attraverso campionamenti periodici sui fornitori a contratto locale. L'impegno è orientato a costruire relazioni di lungo periodo con i fornitori, favorendo la crescita condivisa e la valorizzazione delle eccellenze produttive dei territori.

2. Rif. Capitolo 4 (sottocapitolo 4.2) del medesimo documento

5.2 Qualità e Sicurezza

Per PAC 2000A, qualità e sicurezza alimentare sono elementi centrali a tutela dei clienti e a supporto dell'affidabilità e della competitività dell'insegna. L'approccio adottato si basa su un sistema integrato di controllo lungo tutta la filiera, dalle forniture locali fino ai punti vendita, coordinato dall'Ufficio Qualità di PAC 2000A.

Il modello operativo combina standard riconosciuti, audit e monitoraggi analitici, con l'obiettivo di prevenire i rischi, garantire la conformità normativa e assicurare coerenza operativa tra magazzini e rete vendita.

Governance e sistema HACCP

L'Ufficio Qualità rappresenta il presidio tecnico e organizzativo del sistema, con responsabilità che spaziano dalla definizione degli standard alla supervisione delle verifiche, fino alla gestione delle non conformità e delle allerte sanitarie.

Nel 2025 è stato **aggiornato il Piano di Autocontrollo HACCP, con la revisione dell'organigramma aziendale e la ridefinizione del piano di campionamento 2026-2028**, elemento fondamentale per garantire continuità e adeguatezza dei controlli nel tempo. L'intervento ha rafforzato la capacità della Cooperativa di mantenere livelli coerenti di performance e di adattarsi in modo puntuale all'evoluzione normativa e alle esigenze operative.

Qualificazione dei fornitori

La qualificazione dei fornitori è una delle priorità strategiche della Cooperativa, in coerenza con l'obiettivo di valorizzare le filiere territoriali e garantire elevati standard di sicurezza e tracciabilità.

Nel 2025 PAC 2000A ha gestito rapporti di fornitura con 427 imprese nei settori Carni, Ittico, Ortofrutta e Deperibili a vendita assistita.

Fornitori qualificati nel 2025

- 🌸 330 fornitori qualificati
- 🌸 50% tramite audit in loco (CSQA, Foria)
- 🌸 13% tramite questionario di autovalutazione
- 🌸 37% già certificati BRC e/o IFS

Il percorso di qualificazione integra tre modalità complementari:

- 🌸 Audit in loco: condotti da enti accreditati permettono una verifica diretta dei processi produttivi e delle condizioni igienico-sanitarie
- 🌸 Questionari di autovalutazione: forniscono un presidio snello per fornitori di minori dimensioni
- 🌸 Certificazioni riconosciute (BRC, IFS): rappresentano un elemento di garanzia già acquisito da parte del fornitore.

Monitoraggio analitico microbiologico e chimico dei prodotti

Nel corso dell'anno sono state effettuate 393 analisi, che hanno interessato l'83% dei fornitori attraverso convenzioni con laboratori specializzati. Questo presidio consente di integrare la qualificazione formale con una verifica concreta e continuativa della sicurezza dei prodotti lungo la filiera.

Il controllo sui Centri di Distribuzione

Nel 2025 è stata anche rafforzata l'attività di audit interna sui Ce.Di.

Sono stati sottoposti a verifica 30 magazzini su 35 (86%), con l'obiettivo di verificare l'aderenza di processi e strutture agli standard qualitativi definiti secondo i principi HACCP.

Il controllo sulla rete vendita

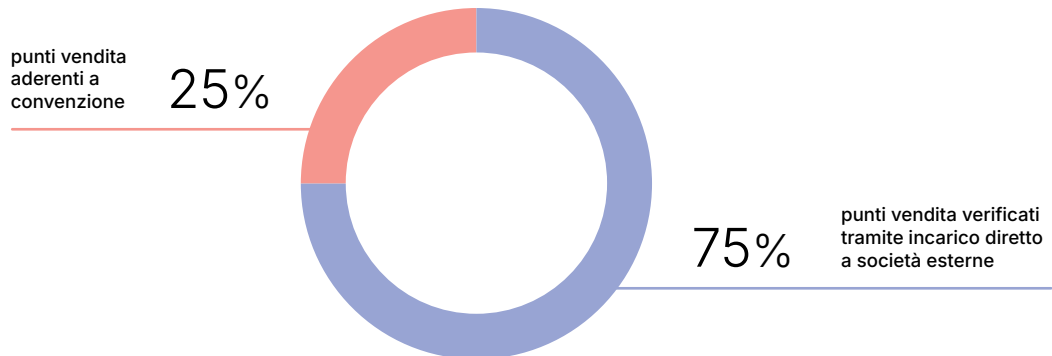
L'Ufficio Qualità presidia la rete attraverso due strumenti. Il primo è una convenzione attivata con consulenti e laboratori di analisi, a cui i punti vendita possono aderire per l'attività di attuazione, verifica e controllo della Qualità (Autocontrollo).

Per i punti vendita che non aderiscono alla convenzione, l'Ufficio Qualità incarica società esterne per lo svolgimento delle verifiche.

Copertura delle verifiche nel 2025

- 🌸 **25%** punti vendita aderenti a convenzione
- 🌸 **75%** punti vendita verificati tramite incarico diretto a società esterne
- 🌸 **100%** copertura totale raggiunta

Copertura delle verifiche nel 2025



Gestione delle non conformità

L'Ufficio Qualità gestisce in modo strutturato le allerte sanitarie, i ritiri e i richiami di prodotto, assicurando tempestività di comunicazione e tracciabilità degli interventi lungo tutta la filiera.

Nel 2025 sono stati gestiti 151 eventi tra ritiri e richiami, che hanno generato 25.178 comunicazioni verso i punti vendita e riguardato complessivamente 247.752 pezzi.

La gestione delle non conformità si inserisce in un sistema più ampio di tracciabilità e comunicazione, che consente di intervenire rapidamente in caso di criticità e di minimizzare i rischi per i consumatori.

Obiettivi futuri

PAC 2000A proseguirà il **rafforzamento del sistema di qualificazione dei fornitori, con l'obiettivo di consolidare la quota di imprese qualificate tramite audit e aumentare progressivamente la copertura dei controlli analitici.**

L'attività di verifica sui Ce.Di. e sui punti vendita continuerà con cadenza annuale, affiancata da interventi di supporto formativo per allineare le pratiche operative agli standard richiesti. La Cooperativa intende inoltre mantenere il presidio completo sulla rete vendita, incrementando la quota di punti vendita che aderiscono alla convenzione con consulenti esterni, per rafforzare la capillarità e la qualità del monitoraggio nel tempo.

5.3 Comunità

L'impegno verso le comunità è per PAC 2000A un'altra componente centrale del modello cooperativo. Si tratta di un'attività strettamente connessa al radicamento nei territori e nelle comunità e si traduce in iniziative a sostegno di salute, educazione, cultura, sport e inclusione sociale.

Nel 2025, la Cooperativa ha destinato oltre 2,5 milioni di euro a progetti che hanno coinvolto ospedali, scuole, enti del terzo settore e associazioni sportive e culturali nelle cinque regioni di operatività. Il risultato riflette la collaborazione tra Soci, collaboratori e clienti e l'impegno a generare e redistribuire valore sui territori.

Solidarietà e Inclusione Sociale

Sostegno agli ospedali pediatrici

Dal 2021, PAC 2000A aderisce al progetto di Charity natalizia, promosso da Conad nazionale a sostegno degli ospedali e reparti pediatrici.

L'iniziativa, nel 2025, ha previsto la distribuzione nei punti vendita di campanelle Disney in plastica ABS riciclata e il coinvolgimento dei clienti attraverso una donazione di 50 centesimi per ogni campanella, destinata al supporto dei reparti pediatrici del territorio.

L'edizione dello scorso anno si è distinta come la più proficua delle cinque finora realizzate, registrando una **raccolta nazionale record di 3,6 milioni di euro**.

Di questi, **oltre 1 milione di euro è stato raccolto nelle**

2,5+ mln €

a sostegno
delle Comunità

3,250 mln €

donati da
PAC 2000A agli
ospedali in 5 anni



regioni di operatività di PAC 2000A, destinati a cinque associazioni e strutture che operano all'interno di reparti pediatrici o direttamente ai reparti ospedalieri stessi: **La Carica dei Prematuri (Umbria), Fondazione Bambino Gesù (Lazio), Fondazione Santobono Pausilipon (Campania), Azienda Ospedaliera di Cosenza (Calabria) e Ospedale Pediatrico Di Cristina (Sicilia)**. Il progetto ha permesso di finanziare l'acquisto di macchinari e al miglioramento di alcune aree dedicate ai bambini, fornire un sostegno concreto alle famiglie dei pazienti ricoverati e contribuire alla realizzazione di un centro di cure palliative. Complessivamente, nei suoi cinque anni di attività, il progetto ha superato gli 11,5 milioni di euro raccolti a livello nazionale, testimoniando un impegno costante e una generosità crescente a favore dell'infanzia.

- 🌸 **3,6 milioni €** Raccolta nazionale edizione 2025
- 🌸 **1,042 milioni €** Raccolta nelle regioni di PAC 2000A edizione 2025
- 🌸 **11,5 milioni €** Totale raccolto in 5 edizioni a livello nazionale (2021-2025)
- 🌸 **5 Strutture pediatriche** sostenute nei territori PAC 2000A

Banco Alimentare e contrasto allo spreco

La collaborazione con il Banco Alimentare rappresenta un asse identitario dell'azione sociale della Cooperativa. Un sistema strutturato che traduce la gestione delle eccedenze in una vera e propria filiera della redistribuzione alimentare. In questo modello, la logistica della distribuzione moderna diventa anche infrastruttura sociale, capace di intercettare le eccedenze e trasformarle in valore per le comunità.

Nel corso degli anni, PAC 2000A ha progressivamente consolidato questo approccio, passando da una gestione episodica delle eccedenze a un sistema continuativo, integrato e sempre più tracciabile.

L'evoluzione più recente di questo percorso è rappresentata dal progetto **"Conad non vuole sprecare"**, avviato dalla Cooperativa a fine 2024 insieme alla Fondazione Banco Alimentare. L'iniziativa segna un ulteriore passaggio di maturità del modello, introducendo un sistema integrato di recupero delle eccedenze lungo l'intera filiera distributiva, a partire dai sei Centri di Distribuzione della Cooperativa e con l'obiettivo di estendere progressivamente il programma anche alla rete di vendita.

Solo nel 2025, grazie a quest'iniziativa, è stato donato cibo per 73.300 kg.

Giovani e Formazione

Nel 2025, la Cooperativa ha sostenuto progetti nazionali e iniziative territoriali che hanno coinvolto migliaia di studenti, con l'obiettivo di stimolare competenze, pensiero critico e consapevolezza civica.

Insieme per la Scuola e Scrittori di Classe

"Insieme per la Scuola" è il progetto di Conad per sostenere l'istruzione e per dotare di attrezzature informatiche e multimediali le scuole primarie e secondarie di primo grado, pubbliche e paritarie, coinvolgendo gli alunni e le loro famiglie con una raccolta punti.

Un impegno consolidato che si rinnova di anno in anno e che offre la possibilità alle famiglie e a tutte le comunità locali di sostenere la scuola semplicemente facendo la spesa.

Dal 2012, attraverso questa iniziativa e grazie al contributo dei clienti Conad, è stato possibile donare alle scuole **380 mila premi tra attrezzature informatiche, multimediali e materiali didattici per un valore di oltre 45 milioni di euro.**

Al centro del progetto si conferma **"Scrittori di Classe"**, il concorso di scrittura creativa che coinvolge scuole primarie e secondarie di primo grado in tutta Italia e che



5,7 mln €

di alunni
coinvolti dal 2014

quest'anno porta il titolo "A scuola di Talento". Il tema scelto per quest'edizione è stato il cinema e le classi partecipanti sono state invitate a mettersi alla prova con la creazione di un vero soggetto cinematografico, trasformando le loro idee in brevi storie pensate per diventare film. che nell'edizione 2025-2026, ha coinvolto **28.940 classi**, in rappresentanza di **8.158 scuole**, che hanno realizzato e pubblicato **5.423 soggetti cinematografici**. Un successo che porta il totale degli alunni coinvolti dal 2014 a oggi a **5,7 milioni**.

Gli studenti hanno preso ispirazione da alcuni dei personaggi Disney e Pixar in un percorso che li ha aiutati a esplorare la consapevolezza di sé e la capacità di riconoscere ed esprimere il proprio talento, incoraggiandoli a valorizzare ciò che li rende unici e a rafforzare la fiducia nelle proprie capacità. L'obiettivo del progetto era promuovere un approccio positivo alla creatività e alla collaborazione, sostenendo ogni ragazzo nella scoperta e valorizzazione del proprio talento.

Tra le 12 classi vincitrici del concorso di scrittura creativa "Scrittori di Classe – A scuola di Talento", 3 sono state premiate nei territori di PAC 2000A:

- 🌸 Classe 2A della Scuola primaria "Pantalla" di Todi (Perugia)
- 🌸 Classe 4F della Scuola primaria "Cassio Sgrignani" di Cantalupo in Sabina (Rieti)
- 🌸 Classe 3D della Scuola primaria "Via Galatina" di Santa Maria Capua Vetere (Caserta)

Come da tradizione, i 12 soggetti vincitori del concorso sono raccolti in un vero libro intitolato "**A scuola di talento**", disponibile nei punti vendita Conad aderenti all'iniziativa.

Sosteniamo il futuro dello Sport

"**Sosteniamo il Futuro dello Sport**" è l'iniziativa attraverso la quale dal 2024 Conad, insieme ai propri clienti, incentiva lo sport con un contributo concreto alle **Associazioni o Società Sportive Dilettantistiche** del territorio.

Il progetto nasce dalla volontà di aiutare concretamente le realtà sportive del territorio, offrendo loro, grazie al contributo dei clienti, la possibilità di **ottenere gratuitamente nuove attrezzature e prodotti sportivi**, attraverso una raccolta buoni e un catalogo a loro riservato e dedicato.

L'iniziativa si sviluppa attraverso una **short collection a bollini**: nei punti vendita i clienti possono raccogliere i **Buoni Sport** e donarli alle Associazioni e Società Sportive Dilettantistiche del territorio, che potranno richiedere gratuitamente prodotti e attrezzature sportive dal **Catalogo Sport 2025**.

Campionato di Giornalismo

Da oltre 20 anni, PAC 2000A rinnova la collaborazione con il quotidiano **La Nazione** per il progetto "**Campionato di Giornalismo**", che stimola centinaia di studenti dell'Umbria

nella scrittura, nel pensiero critico e nella capacità di selezionare e verificare le informazioni, offrendo ai giovani un'occasione concreta per confrontarsi con il linguaggio giornalistico e sviluppare cittadinanza digitale.

L'iniziativa invita gli alunni a leggere i quotidiani, approfondendo i temi d'attualità, e li mette alla prova, dando loro l'opportunità di scrivere una vera pagina di giornale. Il punto di forza del progetto è il contest. Gli articoli migliori sono premiati in una cerimonia dedicata.

Le classi possono scegliere tra un'ampia gamma di temi, a seconda degli interessi degli alunni e degli insegnanti: problemi del territorio, degrado urbano, difesa del patrimonio artistico e culturale, ambiente, lavoro, solidarietà sociale, tempo libero, disagio giovanile.

Borsa di Studio Scuola di Giornalismo di Perugia

In linea con le attività di supporto alle giovani generazioni PAC 2000A sostiene, attraverso Fondazione Conad ETS, **la Scuola di Giornalismo Radiotelevisivo di Perugia**, una delle più antiche e prestigiose scuole italiane di giornalismo.

La Scuola promuove un **Corso biennale in Giornalismo Radiotelevisivo destinato a giovani** (Under 35) laureati (triennale e magistrale) che vogliono diventare giornalisti professionisti.

Il contributo di PAC 2000A consente di finanziare **una borsa di studio annuale** per sostenere la formazione di un futuro giornalista. Un sostegno concreto ai giovani per affrontare con preparazione una professione delicata e complessa.

I Progetti di Fondazione Conad ETS

Fondazione Conad ETS è lo strumento attraverso cui il Consorzio Conad, e le Cooperative sul territorio, traduce i propri valori in azioni concrete a favore delle comunità. Operando su scala nazionale attraverso una rete consolidata di partner istituzionali, associazioni e organizzazioni del Terzo Settore, la Fondazione promuove ogni anno progetti strutturati in due grandi aree tematiche: lo sport come strumento di inclusione e coesione sociale e la formazione come leva di crescita civile e di sostegno alle fragilità.

Nei contesti urbani più difficili, il programma "**Sport never stop!**" con L'Albero della Vita porta attività motorie e laboratori formativi gratuiti nei quartieri periferici delle grandi città, raggiungendo ogni anno 1350 tra bambini, famiglie e comunità locali in 10 città, attraverso 30 società sportive e venti istituti scolastici.

Con "**Accompagna una famiglia**", sviluppato insieme a Caritas Italiana, la Fondazione offre percorsi online di

educazione alimentare, finanziaria ed energetica a operatori, volontari e 100 famiglie fragili in 10 diocesi italiane, promuovendo autonomia e inclusione sociale.

Inoltre, con il bando **"Welfare Che Impresa!"**, la Fondazione si fa promotrice dell'innovazione a impatto sociale, aggregando più di dieci partner tra fondazioni e incubatori d'impresa per premiare e finanziare le migliori start-up del welfare: nell'ultima edizione sono state raccolte centosettantadue candidature da tutta Italia, con dodici progetti finalisti e tre start-up interamente finanziate.

PAC 2000A contribuisce attivamente a questo ecosistema, sostenendo i progetti della Fondazione nei propri territori di riferimento e portandoli a diretto contatto con le comunità. Di seguito si riporta il dettaglio di alcune tra le principali iniziative sostenute dalla Cooperativa nel corso dell'esercizio.

Progetto scuola

Dal 2022 PAC 2000A sostiene **Fondazione Conad Ets** nella promozione del **Progetto Scuola** nazionale dedicato agli studenti di scuole Medie e Superiori, che si inserisce nel programma di eventi per la scuola di **Unisona**. Il Progetto Scuola consente agli studenti di tutta Italia di accedere gratuitamente a un ciclo di quattro incontri l'anno, su tematiche di grande attualità e offrendo un confronto con Associazioni, esperti, attivisti e protagonisti dell'impegno sociale con l'obiettivo di sensibilizzare i giovani sulle emergenze sociali e ambientali in atto e farli sentire attori del cambiamento.

La quarta edizione del progetto ha promosso il confronto su temi di grande interesse per gli studenti: la sostenibilità ambientale, la difesa dei diritti umani, il bullismo, il benessere psico-sociale delle nuove generazioni. Il ciclo di appuntamenti si è concluso con l'evento finale **"Pagine di legalità"**, a cura della Fondazione Scintille di Futuro del Presidente Pietro Grasso.

Le tappe nei territori PAC 2000A hanno coinvolto istituti di Napoli, Foligno, Reggio Calabria, Siracusa e Roma.

Progetto scuola "I giovani oltre la SM" con AISM

Rivolto ai giovani sotto i 40 anni, *"I giovani oltre la SM"* punta a rafforzare una rete di sostegno di prossimità, offrendo supporto psicologico qualificato e occasioni di confronto tra pari, fondamentali per affrontare l'impatto emotivo della diagnosi e le sfide della vita quotidiana.

Fondazione Conad ETS, promotrice e sostenitrice dell'iniziativa, realizza il progetto attraverso gli operatori e volontari delle sedi AISM di 98 città e grazie al coinvolgimento delle Cooperative Conad sui territori, come PAC 2000A a Roma e per l'area laziale, confermando il proprio impegno a favore dell'inclusione e della coesione sociale.

Il progetto si articola in tre ambiti principali: il supporto psicologico, gli "aperitivi con l'esperto" – momenti informali di incontro e dialogo tra giovani e rappresentanti di istituzioni, imprese e terzo settore – e le attività di sensibilizzazione nelle scuole, per promuovere una cultura dell'inclusione fin dalle nuove generazioni.

TuttInGioco

PAC 2000A ha sostenuto anche la terza edizione di **"TuttInGioco"**, progetto realizzato da Fondazione Conad ETS in collaborazione con il **Centro Sportivo Italiano**. Il programma ha coinvolto nell'estate 2025 migliaia di giovani atleti attraverso 51 centri estivi organizzati da oratori e società sportive in 34 Comuni italiani, erogando 1.800 voucher per facilitare l'accesso alle famiglie in condizioni di fragilità economica o sociale.





La finale umbra del torneo nazionale si è svolta a Ponte Pattoli presso il CSI Grifo, coinvolgendo 50 atleti dai 7 ai 13 anni in sei stazioni polisportive. I 20 migliori giovani atleti hanno ricevuto una Carta Prepagata Fondazione Conad ETS del valore di 50 euro.

Sport Senza Confini

Sempre nell'ambito sportivo, è proseguito il progetto "**Sport Senza Confini**", promosso dalla **FISPES** (Federazione Italiana Sport Paralimpici e Sperimentali) in collaborazione con **Fondazione Conad ETS** e **Procter & Gamble Italia**. Il programma, dedicato ad atleti con disabilità tra i 5 e i 14 anni, si propone di consolidare l'integrazione attraverso percorsi di attività ludico-motorie propedeutici alla scelta di una disciplina sportiva.

L'edizione 2025 ha previsto **15 tappe** in **12 regioni italiane**, coinvolgendo complessivamente 224 bambini e 98 tecnici federali. PAC 2000A ha sostenuto le tappe di Cosenza e la tappa conclusiva di Roma presso il Centro di Preparazione Paralimpica Tre Fontane.

Cultura e Territorio

Umbria Jazz

PAC 2000A, in linea con l'impegno del gruppo Conad nel sostenere la cultura e i talenti emergenti, ha confermato anche per l'edizione 2025 il proprio ruolo di main sponsor di Umbria Jazz. L'evento, tra i festival jazz più prestigiosi a livello internazionale, ha richiamato oltre 500.000 visitatori a Perugia, consolidandosi come uno degli appuntamenti musicali e culturali più rilevanti del panorama nazionale.

Nel contesto di questa partnership, un pilastro è il **Conad Jazz Contest**, iniziativa promossa da Conad e realizzata con il sostegno di PAC 2000A, e dedicato a promuovere i giovani talenti musicali emergenti di età compresa tra i 18 e i 28 anni. L'edizione 2025 ha registrato un importante coinvolgimento, con oltre 180 candidature e un'ampia partecipazione del pubblico, testimoniata dagli oltre 48.000 voti espressi dalla Giuria Popolare online.

Le 10 band finaliste hanno avuto l'opportunità di esibirsi sul **Conad Stage**, allestito ai suggestivi Giardini Carducci di Perugia. La band vincitrice, i Saihs, si è aggiudicata un premio di 5.000 euro, l'opportunità della distribuzione del proprio EP in collaborazione con Universal Music Italia e un prestigioso tour sui principali palchi del jazz italiano.



Cous Cous Fest

In Sicilia, sempre al fianco di Conad, PAC 2000A ha partecipato attivamente al Cous Cous Fest di San Vito Lo Capo, un evento che celebra la multiculturalità e la tradizione gastronomica del Mediterraneo. Oltre al supporto al Campionato Italiano di Cous Cous, la Cooperativa ha sostenuto il Next Generation Student Contest, un concorso che ha coinvolto più di 80 studenti degli istituti alberghieri italiani, e oltre 50 chef professionisti, chiamati a sfidarsi con ricette innovative nel segno dell'inclusione e della contaminazione tra culture.

Giro d'Italia

In occasione della partnership nazionale di Conad con il Giro d'Italia, PAC 2000A ha organizzato "Il Grande Giro", serie di eventi esclusivi realizzati in località toccate dalla 105° edizione della competizione. L'evento di Napoli, realizzato il 15 maggio 2025 al Teatro Sannazzaro, ha coinvolto Soci e comunità in un talk show dedicato al benessere con la partecipazione di volti noti della cultura e dello sport.

Parallelamente, nei territori di PAC 2000A è stato attivato il "Giro dei Bimbi", con percorsi in bicicletta dedicati ai bambini dai 6 ai 10 anni allestiti nei parcheggi dei punti vendita, accompagnati da attività di animazione per le famiglie. È stato inoltre promosso il concorso "VinciGiro", riservato ai possessori di Carta Insieme Conad, con oltre 10.000 premi istantanei e l'estrazione finale di 500 Maglie Bianche Ufficiali.

Il Progetto "Natura in città"

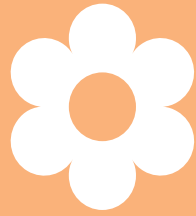
Dopo il successo della prima edizione, inaugurata in occasione del 60° anniversario di Conad, e della seconda con il progetto BioForest®, l'iniziativa si è concentrata nel 2025 sul progetto di **Natura in città**.

Questa edizione ha contribuito alla realizzazione, entro il primo semestre 2025, di interventi che hanno previsto la messa a dimora di 25 piante a pronto effetto e di 25 arbusti all'interno di parchi urbani già esistenti. Ad ulteriore supporto per la tutela e la promozione della Biodiversità, in ogni area coinvolta nel progetto, sono stati installati dei **Bug Hotel**, strutture progettate per ospitare la colonizzazione di insetti, impollinatori e non.

Nei territori PAC 2000A sono stati realizzati cinque interventi di forestazione: Benevento (Parco De Mita), Roma (quartiere Mezzocammino), Perugia (Parco dello Zodiaco a San Sisto), Montalto Uffugo (Villa Comunale) e Blufi (area verde presso la scuola media).

06. Il percorso di sostenibilità





Nel corso dell'esercizio 2025, la Cooperativa ha strutturato un percorso di progressivo allineamento e transizione metodologica volto a recepire le evoluzioni del quadro normativo europeo in materia di **rendicontazione di sostenibilità**. Tale processo fa riferimento all'introduzione del D.Lgs. 125/2024, provvedimento che recepisce nell'ordinamento nazionale la Direttiva (UE) 2022/2464 (**Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD**), e all'adozione degli standard di rendicontazione **ESRS (European Sustainability Reporting Standards)**.

L'approccio metodologico adottato si basa sui principi di gradualità e miglioramento continuo, finalizzati alla strutturazione dei processi interni di rilevamento, tracciabilità e consolidamento dei flussi informativi. Il perimetro di analisi per l'esercizio 2025 fa riferimento prevalentemente a PAC 2000A Soc. Coop., includendo, in ragione della loro rilevanza operativa e logistica, le attività dei Centri di Distribuzione di Montalto Uffugo (Pac Logistics Srl) e Fiano Romano (Iges Srl).

La transizione verso la CSRD non si configura come un adempimento burocratico isolato, ma rappresenta **l'evoluzione naturale del modello di rendicontazione della Cooperativa**.

6.1 L'analisi di Doppia Materialità

In linea con le indicazioni metodologiche dell'EFRAG, la definizione dei contenuti materiali della rendicontazione si basa sull'aggiornamento dell'analisi di doppia materialità, che valuta i temi ESG secondo due prospettive complementari:

- ✿ **materialità d'impatto (inside-out)**, relativa agli effetti positivi e negativi generati dalla Cooperativa su ambiente, persone e società lungo la catena del valore;
- ✿ **materialità finanziaria (outside-in)**, relativa ai rischi e alle opportunità ESG che possono influenzare performance economiche, posizione finanziaria e resilienza della Cooperativa nel medio-lungo periodo.

L'analisi, svolta con il coinvolgimento di alcune funzioni aziendali, ha consentito di aggiornare e prioritizzare la lista degli Impatti, Rischi e Opportunità ("IRO") elaborata nell'esercizio precedente, utile a identificare i temi materiali rilevanti per la rendicontazione di sostenibilità.

La valutazione ha riguardato le attività svolte presso la Sede e i Centri di Distribuzione, le società incluse nel perimetro di rendicontazione e i principali attori della catena del valore, sia a monte — come Consorzio Nazionale, fornitori e operatori logistici — sia a valle, con riferimento ai punti vendita gestiti dai soci imprenditori.

L'aggiornamento degli IRO ha permesso di affinare l'identificazione degli impatti generati dalla Cooperativa su ambiente e persone, valutandone anche la potenziale rilevanza economico-finanziaria in termini di rischi e vulnerabilità. Parallelamente, l'analisi delle opportunità ha considerato l'evoluzione del contesto di riferimento e dei principali trend emergenti, al fine di individuare ambiti di sviluppo strategico e creazione di valore nel medio-lungo termine.

Il lavoro svolto costituisce la base su cui impostare e sviluppare progressivamente una strategia di intervento verso obiettivi di miglioramento della sostenibilità di PAC 2000A.

Mappatura metodologica dei temi materiali

| Tema ESRS | IRO | Descrizione |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E1 – Cambiamenti Climatici | Tema: Emissioni e uso consapevole dell'energia | |
| | Impatto | Emissioni di gas serra (Scope 1, 2 e 3) provenienti dal trasporto merci, dal consumo di energia da fonti non rinnovabili per illuminazione, climatizzazione, refrigerazione, nonché dall'uso di gas refrigeranti e di combustibili fossili per il riscaldamento e il funzionamento delle strutture. |
| | Impatto | La selezione e commercializzazione di prodotti – alimentari e non – la cui produzione comporta consumi energetici fossili o utilizzo di materiali ad alta intensità di carbonio genera emissioni di gas serra lungo la catena del valore, che contribuiscono al riscaldamento globale e all'alterazione del sistema climatico. |
| | Impatto | Valorizzazione dei fornitori locali attraverso progetti che favoriscono il sourcing territoriale, riducendo le distanze percorse dalle merci e l'impatto climatico dei trasporti. |
| | Opportunità | Miglioramento dell'efficienza energetica che, oltre a ridurre i costi operativi, riduce le emissioni generate rafforzando l'immagine ESG della Cooperativa e migliora l'attrattività nei confronti degli enti creditizi. |
| | Tema: Resilienza ai cambiamenti climatici | |
| Rischio | Eventi climatici estremi (alluvioni, ondate di calore/freddo, siccità) che possono interrompere supply chain o logistica e causare danni alle infrastrutture (es. Hub e Ce.Di) e alle merci, generando perdite economiche. | |
| E2 - Inquinamento | Tema: Inquinamento di aria, acqua e suolo | |
| | Impatto | Emissioni di inquinanti (non GES, come NOx, SO2, PM2,5 ecc.) provenienti dai processi produttivi a monte, dalla distribuzione dei prodotti e dallo smaltimento dei rifiuti. |
| E5 - Uso delle risorse ed economia circolare | Tema: Economia circolare e gestione virtuosa delle eccedenze alimentari | |
| | Impatto | Crescente utilizzo di pallet pooling e imballaggi riutilizzabili che riduce la produzione di rifiuti, il consumo di materie prime e le emissioni di CO ₂ legate alla logistica. |
| | Impatto | Produzione di rifiuti (carta, plastica, organico, legno), con conseguente incremento delle emissioni di gas serra, spreco di risorse naturali e idriche e difficoltà nella gestione dei rifiuti. |
| | Impatto | Promozione di pratiche sostenibili nella gestione dei rifiuti (es. carta, introduzione di eco-compattatori nei punti vendita che favorisce il recupero delle bottiglie in PET e riduce l'uso di plastica vergine) e di iniziative di recupero delle eccedenze alimentari. |

| Tema ESRS | IRO | Descrizione |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E5 - Uso delle risorse ed economia circolare | Tema: Economia circolare e gestione virtuosa delle eccedenze alimentari | |
| | Impatto | Impatto sulle risorse naturali dovuto all'utilizzo di materiali per il packaging non riciclati, vergini o non conformi a pratiche sostenibili sociali e ambientali. |
| | Opportunità | Pratiche di economia circolare, come recupero e riutilizzo degli scarti alimentari e non (incluso il packaging), anche attraverso partnership, con benefici reputazionali e una riduzione dei costi. |
| S1 - Forza lavoro propria | Tema: Coinvolgimento delle risorse umane | |
| | Impatto | Impatto positivo sul capitale umano attraverso la creazione di opportunità di lavoro stabili e contrattualizzate. |
| | Rischio | Possibili sanzioni o obblighi di adeguamento derivanti da mancato rispetto di leggi sul lavoro, sicurezza, contratti collettivi, parità di trattamento e retribuzione minima. |
| | Tema: Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro | |
| | Impatto | Presenza di procedure, formazione e diffusione della cultura della sicurezza, che riduce infortuni e malattie professionali, proteggendo i lavoratori. |
| | Rischio | Carenze nella prevenzione, nel monitoraggio della sicurezza o nella formazione possono aumentare infortuni e malattie professionali, con conseguenti danni reputazionali e un aumento dei costi dovuti a contenziosi e sanzioni. |
| | Tema: Diversità e pari opportunità | |
| | Impatto | Adozione di politiche sul personale favoriscono un ambiente di lavoro diversificato e inclusivo. |
| | Tema: Formazione ai dipendenti | |
| | Impatto | Formazione e sviluppo delle competenze dei dipendenti della cooperativa. |
| S3 - Comunità interessate | Tema: Sostegno alle comunità locali e valore per il territorio | |
| | Impatto | Creazione di valore per il territorio, attraverso attività educative e iniziative volte al sostegno della comunità e del Terzo Settore. |
| | Impatto | Sostegno allo sviluppo economico e sociale dei territori promuovendo filiere corte e produttori locali. |
| | Opportunità | Collaborazioni con il territorio e il sostegno alle economie locali (es. programmi di donazioni e recupero alimentare) rafforzano la licenza ad operare e il riconoscimento del ruolo sociale della cooperativa e del marchio Conad. |
| | Tema: Protezione dei dati e privacy dei clienti | |
| | Impatto | Implementazione di sistemi di protezione dei dati che tutelano la privacy degli utilizzatori finali (es. con riferimento a programmi fidelity, newsletter, e-commerce). |
| | Tema: Qualità dei prodotti e sicurezza alimentare | |
| Impatto | Adozione di procedure e controlli di tracciabilità e di corrette pratiche nella manipolazione, conservazione e distribuzione dei prodotti che contribuisce a garantire la sicurezza alimentare e la tutela della salute dei consumatori. | |

| Tema ESRS | IRO | Descrizione |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S3 - Comunità interessate | Tema: Qualità dei prodotti e sicurezza alimentare | |
| | Rischio | Violazioni delle normative sulla sicurezza alimentare o gestione inadeguata delle informazioni sui prodotti (ingredienti, allergeni, proprietà salutistiche) che possono comportare richiami, sanzioni economiche e danni reputazionali. |
| | Opportunità | Migliorare la tracciabilità riduce rischi legali e reputazionali e tutela i ricavi da potenziali scandali o ritiri di prodotto. |
| G1 - Condotta delle imprese | Tema: Integrità e trasparenza nella condotta aziendale | |
| | Impatto | Adozione di codice etico, politiche anticorruzione e sistemi di protezione dei whistle-blower che promuove comportamenti corretti, trasparenza nei processi decisionali e gestione equa dei rapporti con fornitori, soci e partner. |
| | Opportunità | Adozione di pratiche sostenibili, con potenziale incremento della base clienti grazie all'interesse di consumatori attenti alla responsabilità ambientale e sociale. |
| Entity specific | Tema: Digitalizzazione, intelligenza artificiale e sicurezza dei dati | |
| | Impatto | Implementazione di sistemi digitali per la gestione e l'analisi delle informazioni (ad esempio lungo la catena di fornitura) unita a misure rafforzate di sicurezza informatica, contribuiscono a migliorare la tracciabilità e la trasparenza dei processi e a garantire la tutela dei dati e delle informazioni dei partner, dei clienti e dei fornitori. |
| | Opportunità | Capacità di adeguamento alle evoluzioni normative, maggiore resilienza dell'infrastruttura informatica e utilizzo e regolamentazione interna di nuove tecnologie che consentono di ottenere un vantaggio competitivo e migliorare la business continuity della cooperativa. |
| | Opportunità | Adozione di servizi digitali accessibili e personalizzati che aumenta la fidelizzazione dei clienti e favorisce la crescita dei ricavi. |
| | Rischio | Violazioni dei sistemi informatici, data breach che potrebbero compromettere la continuità operativa della cooperativa. |
| | Tema: Supporto al business ed erogazione di servizi ai Soci | |
| Impatto | Sostegno ai soci e ai propri lavoratori dipendenti tramite servizi centralizzati, programmi di formazione e percorsi di aggiornamento continuo. | |

6.2 Integrazione dell'informativa nel modello di rendicontazione

Per garantire una lettura integrata e coerente dell'operato della Cooperativa, l'impianto metodologico della doppia materialità si raccorda direttamente con i progetti promossi a livello industriale e tecnologico e con le iniziative sociali, di cui nelle sezioni precedenti del presente Annual Report si riportano i dettagli. Le risultanze dell'analisi d'impatto e finanziaria trovano una traduzione in iniziative e attività presentate nei capitoli precedenti:

- 🌸 **Logistica e Decarbonizzazione (Raccordo con Sez. 3.2):** Il presidio del tema materiale *E1 (Cambiamenti Climatici)* guida l'evoluzione della supply chain. L'implementazione del sistema *Transportation Management System (TMS)* e l'avvio della transizione della flotta verso motorizzazioni Euro 6 ed elettriche rappresentano la risposta industriale per il contenimento delle emissioni Scope 3 derivanti dalla distribuzione.
- 🌸 **Transizione Digitale e Dematerializzazione (Raccordo con Sez. 3.3):** L'abbattimento del consumo di risorse cartacee e l'efficientamento dei processi si collegano direttamente al tema *E5 (Uso delle risorse ed economia circolare)*. Progetti come la piattaforma proprietaria *DropZone*, la digitalizzazione dei flussi di cassa e l'introduzione delle etichette elettroniche costituiscono i vettori tecnologici della sostenibilità operativa nei magazzini e nei punti vendita.
- 🌸 **Valorizzazione del Capitale Umano (Raccordo con Sez. 4.1 e 4.2):** Le metriche relative alla stabilità contrattuale, alla formazione e alla sicurezza sul lavoro rappresentano la declinazione quantitativa delle politiche di gestione delle risorse umane descritte nel Capitolo 4. I percorsi formativi specialistici, l'introduzione del nuovo software di recruiting e il calo dell'indice di infortuni riflettono l'approccio strutturato alla tutela della forza lavoro.
- 🌸 **Presidio della Qualità e Sicurezza Alimentare (Raccordo con Sez. 5.1 e 5.2):** La conformità normativa, la tracciabilità delle filiere locali e i rigorosi protocolli di qualificazione dei fornitori (HACCP e audit in loco) rispondono direttamente al tema materiale *S3 (Comunità e consumatori)*, garantendo la tutela della salute pubblica e la valorizzazione dell'indotto economico regionale.

6.3 Indicatori e metriche ambientali (ESRS E)

La rendicontazione dei dati ambientali riflette il consolidamento della base informativa legata ai flussi energetici, emissivi e di gestione dei residui dell'infrastruttura logistica e della rete.

ESRS E1-5

Il consumo complessivo di energia connesso alle attività proprie della Cooperativa nel 2025 è stato pari a **85.624 MWh** (a fronte dei 75.349 MWh registrati nel 2024). L'evoluzione del dato risente principalmente dell'ampliamento e del progressivo affinamento del monitoraggio dei vettori energetici, in particolare nell'ambito dei consumi logistici.

- 🌸 **Fonti fossili:** Rappresentano il 97% del consumo totale, principalmente destinate ai carburanti per autotrazione logistica e al riscaldamento delle strutture.
- 🌸 **Fonti rinnovabili:** Costituiscono il 3% del mix complessivo, con una produzione di energia rinnovabile autoprodotta tramite impianti fotovoltaici di proprietà pari a **2.743 MWh** (in incremento rispetto ai 2.170 MWh del 2024).

Emissioni di Gas a Effetto Serra (ESRS E1-6)

La quantificazione delle emissioni complessive, elaborata in conformità con le linee guida del GHG Protocol, evidenzia la prevalenza delle emissioni indirette generate lungo la catena del valore (Scope 3), strettamente correlate alla capillarità della rete distributiva e in franchising: L'incremento registrato nella componente Scope 3 è riconducibile all'inclusione metodologica, a partire dal 2025, dei flussi di trasporto in ingresso relativi ai prodotti dell'industria di marca, pari a 172.913 tCO₂e. A livello di rete dei punti vendita non consolidati, si stima un'emissione complessiva indiretta pari a 137.438 tCO₂e, registrando una variazione del -10% rispetto al periodo precedente grazie alle politiche di efficientamento energetico attivate dai soci sul territorio.

Gestione dei Rifiuti (ESRS E5-5)

La produzione complessiva di rifiuti derivante dall'operatività delle sedi e dei magazzini si attesta a **7.414 tonnellate** (7.125 tonnellate nell'Area Continentale e 212 tonnellate nell'Area Sicilia). La ripartizione merceologica evidenzia la prevalenza di tre categorie principali strettamente connesse all'attività di movimentazione e logistica alimentare:

- 🌸 **Rifiuti organici:** 33% (frazione derivante dalla gestione delle eccedenze alimentari e dei prodotti deperibili).
- 🌸 **Imballaggi misti:** 28%
- 🌸 **Carta e cartone:** 22%
- 🌸 **Restanti categorie (legno, plastica, altro):** 17%

Il monitoraggio dei canali di smaltimento evidenzia la prevalenza del riciclaggio e del recupero per le frazioni non pericolose, riducendo l'impatto dei rifiuti destinati a smaltimento finale.

6.4 Presidi di Governance, Integrità e Condotta aziendale (ESRS G)

La conformità, l'integrità dei processi e la trasparenza decisionale sono presidiate attraverso l'adozione e l'aggiornamento costante di specifici strumenti di controllo interno e conformità normativa:

- ✿ **Modello 231:** Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, elaborato in aderenza alle Linee Guida dell'Associazione Nazionale Cooperative Dettaglianti, definisce i protocolli operativi per la prevenzione degli illeciti amministrativi e penali, sotto la supervisione indipendente dell'Organismo di Vigilanza (OdV) che riporta direttamente al Consiglio di Amministrazione.
- ✿ **Codice Etico:** Costituisce parte integrante del Modello 231 e definisce le regole di comportamento, i valori di riferimento e i principi di correttezza applicabili a tutti i soggetti interni ed esterni che intrattengono rapporti commerciali o professionali con la Cooperativa.
- ✿ **Whistleblowing:** In conformità alle disposizioni del D.Lgs. 24/2023, è attivo un sistema strutturato per la segnalazione di potenziali violazioni, illeciti o non conformità ai regolamenti interni. La piattaforma informatica dedicata garantisce la tutela della riservatezza e l'anonimato del segnalante, escludendo qualsiasi forma di ritorsione o discriminazione e affidando la gestione delle istruttorie all'Organismo di Vigilanza.

Coordinamento editoriale

Burson Group Italy s.r.l.

Progetto grafico

Cabiria BrandUniverse®

Impaginazione

Valentina Bianchi per Burson

Fotografie

Archivio Conad

Illustrazione di copertina

Chiara Lanzieri

Stampa

Litograf editor Srl Città di Castello (PG), giugno 2026

Il documento è disponibile anche in versione digitale sul sito internet www.conad.it nella sezione Cooperative, PAC 2000A.

