

# Bilancio 2008

Barilla Holding Società per Azioni



A close-up photograph of a large number of golden-brown croissants arranged in rows on a dark tray. The croissants are freshly baked, with a flaky texture and a rich golden-brown color. They are arranged in neat rows, filling most of the frame. The lighting is warm, highlighting the texture of the bread. The word "Indice" is overlaid in white, serif font in the center of the image.

# Indice

<b>Lettera del Presidente</b>	5
<b>Cariche sociali di Barilla Holding Società per Azioni</b>	7
<b>Relazione sull'andamento della gestione</b>	9
Operazioni relative alle partecipazioni	9
Principi contabili di riferimento IFRS	9
Nota metodologica	10
Sintesi dei risultati economici consolidati	10
Sintesi della situazione patrimoniale e finanziaria consolidata	12
Struttura e organizzazione	14
Società del Gruppo e relativi marchi	16
Scenario economico internazionale	18
Attività operative del Gruppo	19
Gli investimenti in beni strumentali	23
Attività di ricerca e sviluppo	24
Altri eventi relativi alla gestione	24
Informazioni relative alla corporate governance	25
Risk management	26
Informazioni attinenti all'ambiente e al personale	26
Informazioni relative ai rapporti infragruppo e con parti correlate	27
Eventi successivi alla chiusura dell'esercizio	27
Prevedibile evoluzione della gestione	28
<b>Bilancio consolidato dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 2008</b>	30
Stato patrimoniale consolidato	30
Conto economico consolidato	32
Conto economico delle attività cessate	32
Rendiconto finanziario consolidato	33
Flussi di cassa generati dalle attività cessate	34
Prospetto dei proventi e degli oneri imputati a Patrimonio netto	34
<b>Note esplicative</b>	35
1. Struttura e attività del Gruppo Barilla	35
2. Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio	35
3. Dichiarazione di conformità ai principi contabili internazionali e transizione agli IFRS	35
4. Base per la presentazione – Principi contabili e criteri di valutazione	35
5. Variazioni nell'area di consolidamento	46
6. Note ai prospetti consolidati	47
7. Strumenti finanziari e posizione finanziaria netta	72
8. Informativa ai sensi dello IAS 24 sulle parti correlate e sulla retribuzione del management con responsabilità strategiche	77
<b>Allegati</b>	79
1. Elenco delle società incluse nel consolidamento	79
2. Elenco delle società collegate e delle altre società del Gruppo	83
3. Tassi di cambio	84
<b>Relazione della Società di revisione</b>	86

The Barilla logo is displayed in white text within a dark oval on a tall, dark, rectangular signpost. The signpost is located on the left side of the image, set against a clear blue sky with a few wispy clouds. The men are standing in a grassy field in front of the signpost.

Barilla

Luca, Paolo e Guido Barilla

## Lettera del Presidente

Il 2008, in uno scenario internazionale caratterizzato dalla crisi dei mercati e dal drammatico peggioramento delle condizioni economiche, ha portato un generale clima di sfiducia nelle persone e una forte contrazione nella spesa delle famiglie. La volatilità dei prezzi delle materie prime, a partire dal petrolio, ha investito in maniera importante anche il grano duro che, pur diminuendo il suo valore, è rimasto comunque su livelli di prezzo superiori a quelli medi del 2006.

Se il 2008 è stato l'anno con la maggiore recessione economica dal 1929, i primi mesi del 2009, pur caratterizzati da un ulteriore peggioramento delle condizioni economiche internazionali, sembrano invece indicare una certa stabilità dei consumi alimentari.

In un contesto così complesso il nostro impegno, che non può prescindere dalla qualità dei prodotti, continua ad essere orientato all'innovazione con lo scopo di aiutare le persone, nel mondo, alla scelta di un'alimentazione sana ed equilibrata. In una situazione di generale difficoltà abbiamo continuato a proporre sui mercati la nostra cultura d'impresa e i nostri valori garantendo alla Società un miglioramento del risultato economico e una forte stabilità finanziaria che ci consentiranno di affrontare con serenità le sfide competitive dei prossimi anni.

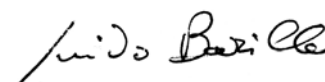
La nostra scelta strategica continuerà a essere quella di ricercare soluzioni industriali efficienti, valorizzando le competenze e le sinergie interne al Gruppo. In questa direzione si colloca la scelta della fusione di Barilla Francia e Harry's in un'unica azienda, che ci consentirà di avere un ruolo sempre più importante nell'Europa continentale che da sempre consideriamo la nostra casa. Negli Stati Uniti, grazie anche al completamento del nuovo impianto di Avon, abbiamo ulteriormente rafforzato la nostra leadership nel mercato della pasta.

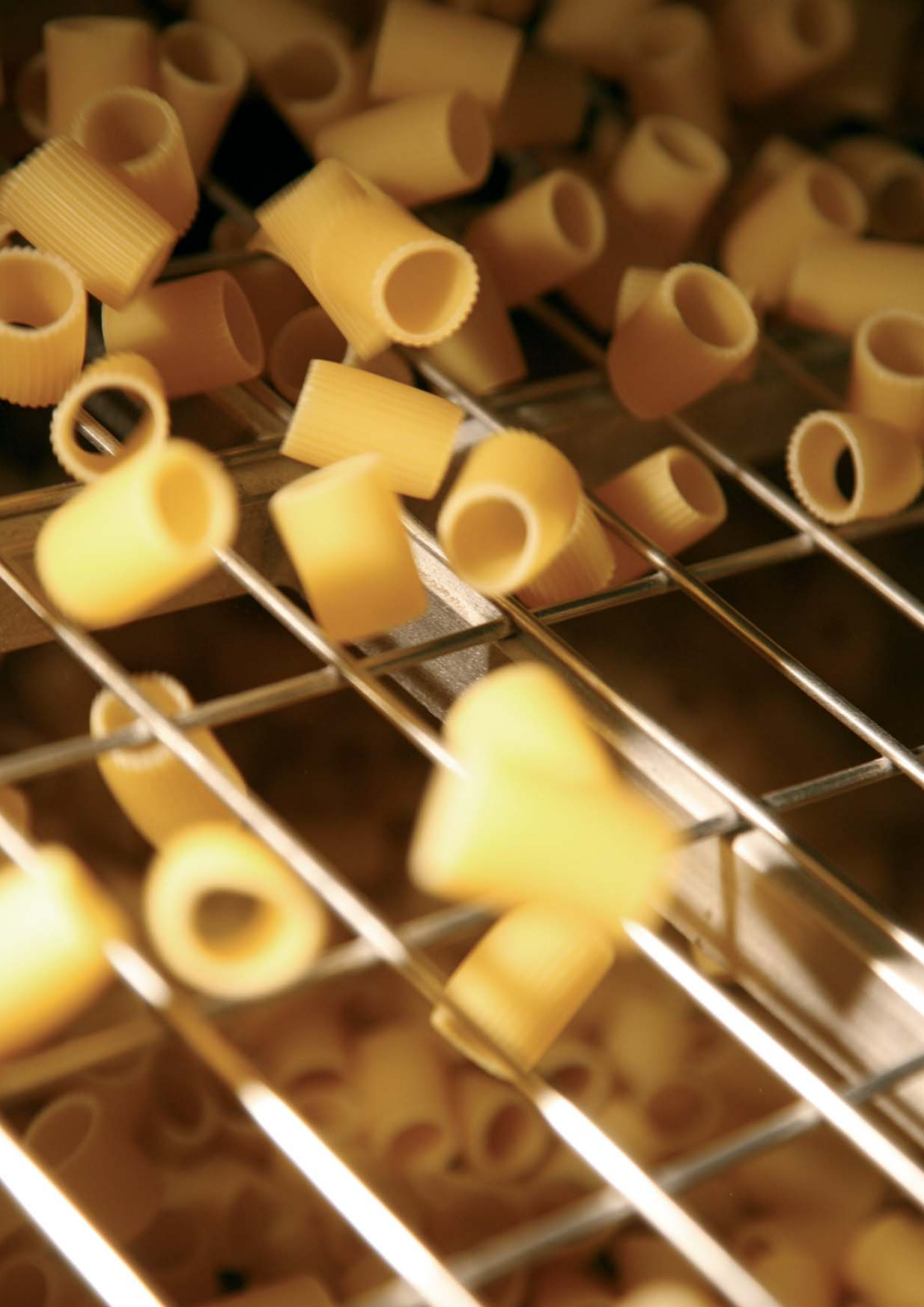
Continua, infatti, il nostro impegno a crescere a livello internazionale dove stiamo evolvendo grazie alle sinergie tra pasta e sughi. In Italia continuiamo a promuovere i valori del marchio Barilla in un mercato caratterizzato da alta promozionalità. Nei prodotti da forno, in Europa, procede con buoni risultati il rafforzamento delle posizioni competitive di Harry's e Wasa. In Italia, la leadership di Mulino Bianco e Pavesi esce rafforzata, mentre l'ingresso con Alixir negli alimenti funzionali appare avviato nella giusta direzione.

I nostri rapporti con i Clienti saranno sempre orientati verso la ricerca di una più ampia collaborazione per offrire maggior valore alle persone. Tutto ciò nonostante il progressivo ricorso alla leva promozionale, con forte tensione sui prezzi, che potrebbe riflettersi negativamente sui rapporti tra industria e distribuzione.

In questo contesto la vera sfida per le imprese alimentari continuerà ad essere quella di saper ascoltare le persone, offrendo non solo prodotti buoni e nutrizionalmente equilibrati ma anche modelli comportamentali positivi: in quest'ottica abbiamo creato il Barilla Center for Food & Nutrition, un centro di pensiero multidisciplinare che intende dare ascolto alle esigenze attuali ed emergenti della società sui grandi temi legati al mondo dell'alimentazione e della nutrizione, con l'obiettivo di produrre contenuti scientifici e professionali unici e di elevata qualità rendendoli disponibili a istituzioni e persone che hanno responsabilità decisionali su quelle tematiche.

Guido Barilla





## Cariche sociali di Barilla Holding Società per Azioni

### BARILLA HOLDING SPA

#### Consiglio di amministrazione

##### Presidente

Guido Maria Barilla

##### Vicepresidenti

Luca Barilla

Paolo Barilla

##### Amministratore delegato

Robert Singer

##### Consiglieri

Emanuela Barilla

Giuseppe Vita

#### Collegio sindacale

##### Presidente

Luigi Capitani (dal 22/5/2008)

Giampiero Alinovi (fino al 22/5/2008)

##### Sindaci effettivi

Alberto Pizzi

Augusto Schianchi

##### Sindaci supplenti

Franco Chierici

Ugo Tribulato

### BARILLA G. E R. FRATELLI

#### Consiglio di amministrazione

##### Presidente

Guido Maria Barilla

##### Vicepresidenti

Luca Barilla

Paolo Barilla

##### Amministratore delegato

Massimo Potenza

##### Consiglieri

Emanuela Barilla

Paolo Biancardi (fino al 23/4/2008)

Nicolaus Issenmann

Manfredo Manfredi

Andrea Pontremoli (dal 23/4/2008)

Robert Steven Singer

#### Collegio sindacale

##### Presidente

Augusto Schianchi

##### Sindaci effettivi

Giampiero Alinovi

Mario Tardini

##### Sindaci supplenti

Franco Chierici

Alberto Pizzi

## LIEKEN AG (in precedenza KAMPS AG)

### Consiglio di sorveglianza

#### Presidente

Ulrich Hüppe

#### Consiglieri

Guido Maria Barilla

Paolo Barilla

Emmanuel Bonnaud (fino al 7/1/2008)

François Carrard

Nico Issenmann

Augusto Schianchi

Franco Guariglia (dal 10/1/2008)

Marco Biagioni (dal 10/1/2008)

#### Rappresentanti dei lavoratori

Ernst Busch

Barbara Erath

Herbert Gluma

Ernst Ingber

Carsten Kelbch

Peter Störling

Hans Werner Wasmund

Norbert Weiner

### Consiglio di amministrazione

#### Presidente

Wolfgang Keller

#### Consiglieri

Massimo Ambanelli

Jaap Schalken

Cristiano Alocci

Jörg Drangmeister (dall'1/1/2008)

## HARRY'S SAS

### Consiglio di sorveglianza

#### Presidente

Guido Maria Barilla (fino al 31/3/2008)

#### Consiglieri

Paolo Barilla (fino al 31/3/2008)

Marco Biagioni (fino al 31/3/2008)

Laurent Dolfi (fino al 31/3/2008)

Enrico Fagioli Marzocchi (fino all'8/1/2008)

Nicolaus Issenmann (fino al 31/3/2008)

Augusto Schianchi (fino al 31/3/2008)

Fabio Labruna (fino all'8/1/2008)

### Consiglio di amministrazione

Alain Strasser - *gérant* (fino al 31/3/2008)

Paolo Alfieri (dall'1/4/2008)

Marco Biagioni (dall'1/4/2008)

Nicolaus Issenmann (dal 31/10/2008)

Giangaddo Prati (dall'1/4/2008)

## Relazione sull'andamento della gestione

Il 2008, in uno scenario internazionale di riferimento caratterizzato dal drammatico peggioramento delle condizioni economiche, il fatturato del Gruppo (che opera principalmente in Italia, Stati Uniti, Francia, Germania e Nord Europa), incluso quello delle attività cessate fino alla data di perdita del controllo, ha raggiunto 4.535 milioni di euro (4.245 milioni di euro nel 2007) con un incremento del 6,8% rispetto all'esercizio precedente. A parità di perimetro (cioè comparando i dati che escludono il fatturato delle controllate cedute nel 2008 e nel 2007) il fatturato è aumentato dell'11%, mentre i volumi sono rimasti pressoché stabili.

Il risultato netto consolidato del Gruppo (che esclude il risultato netto attribuibile alle minoranze) chiude con un utile pari a 78 milioni di euro rispetto all'utile di 73 milioni realizzato nell'esercizio precedente. Il risultato netto consolidato totale (inclusivo del risultato netto di terzi) è stato pari a 85 milioni, mentre era stato pari a 73 milioni nel 2007; l'utile netto attribuibile alle minoranze è stato pari a circa 6 milioni (pressoché nullo nel 2007).

### Operazioni relative alle partecipazioni

Nel corso dell'esercizio 2008 il perimetro di consolidamento del Gruppo si è ridotto per effetto della cessione delle seguenti attività:

- il 25 giugno Barilla Holding Società per Azioni ha venduto a Sammontana SpA la partecipazione totalitaria detenuta nella società GranMilano SpA, azienda operante nel settore dei gelati, della pasticceria e dei prodotti da ricorrenza attraverso i marchi Sanson, Mongelo e Tre Marie;
- il 7 dicembre è stato perfezionato il contratto di vendita dell'intera azienda di Quality Bakers BV, società del gruppo Lieken operante in Olanda nel settore dei prodotti da forno.

Per il bilancio 2008, Barilla Holding Società per Azioni presenta una struttura societaria nella quale la partecipazione nelle società operative è detenuta prevalentemente in via indiretta attraverso la sub-holding Finba Iniziative Srl, controllata all'85% dalla Barilla Holding Società per Azioni stessa. Tale situazione riflette l'esecuzione degli accordi con il Gruppo Banco Popolare e il socio di minoranza Gafina.

Vi ricordiamo che anche nel 2008 Barilla Holding Società per Azioni ha svolto la funzione di direzione e coordinamento ai sensi dell'articolo 2497 del Codice Civile nei confronti della Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni per quanto attiene alle attività finanziarie e servizi centrali quali: fiscale e risk management; bilanci consolidati, procedure contabili e *reporting* di Gruppo; *auditing*; sistemi informativi di Gruppo; servizio legale di Gruppo; fusioni e acquisizioni.

I commenti che seguono chiariscono analiticamente i vari aspetti delle attività delle singole società e di Barilla Holding Società per Azioni in ottemperanza ai criteri informativi richiesti dall'articolo 2428 del Codice Civile e dall'articolo 40 del Decreto Legislativo del 9 aprile 1991 n. 127.

### Principi contabili di riferimento IFRS

Il bilancio consolidato del Gruppo è stato redatto in applicazione dei principi contabili internazionali – *International Financial Reporting Standards*, IFRS (nel seguito indicati come IAS/IFRS) – adottati dall'Unione Europea. Per informazioni di maggiore dettaglio si rinvia alle Note esplicative al bilancio consolidato.

## Nota metodologica

Tutti i valori sono espressi in migliaia di euro se non altrimenti specificato. Tutti i confronti nel prosieguo della presente relazione e nel bilancio consolidato sono effettuati rispetto ai dati dell'esercizio precedente (indicati fra parentesi). I rapporti percentuali (margini e variazioni) sono calcolati con riferimento a valori espressi in migliaia di euro. Il Gruppo facente capo alla società Barilla Holding Società per Azioni è nel seguito indicato come "Gruppo Barilla Holding" o semplicemente "Gruppo". Quando i commenti si riferiscono alla capogruppo o a società controllate, sono utilizzate le denominazioni sociali complete e la natura giuridica delle società stesse.

## Sintesi dei risultati economici consolidati

I principali indicatori economici del Gruppo di seguito riportati comprendono le attività cessate fino alla data di perdita del loro controllo:

(milioni di euro)	31/12/2008	31/12/2007
Fatturato	4.535,0	4.244,9
Margine lordo % sul fatturato	1.723,7 38,0%	1.722,3 40,6%
Margine operativo ricorrente (EBIT) (1) % sul fatturato	225,0 5,0%	222,3 5,2%
Proventi e oneri finanziari netti	(71,7)	(83,9)
Proventi e (oneri) non ricorrenti netti	(4,9)	(5,6)
Risultato prima delle imposte % sul fatturato	148,3 3,3%	132,8 3,1%
Risultato netto totale % sul fatturato	84,5 1,9%	72,5 1,7%
Risultato netto di terzi % sul fatturato	6,1 0,1%	0,0 0,0%
Risultato netto di Gruppo % sul fatturato	78,4 1,7%	72,5 1,7%
EBITDA (2) % sul fatturato	444,5 9,8%	448,0 10,6%

(1) EBIT (Earning Before Interest and Taxes): margine operativo ricorrente.

(2) EBITDA (Earning Before Interest Taxes Depreciation and Amortization): EBIT al lordo degli ammortamenti e delle svalutazioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali.

La ripartizione del fatturato, compreso quello delle attività cessate fino alla data di perdita del loro controllo, è la seguente:

(milioni di euro)	Barilla G. e R. Fratelli (1)		GranMilano SpA (2)		Altre (3)		Intercompany		Totale	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Italia	1.823	1.640	68	149	15	12	0	(5)	1.905	1.796
Europa (esclusa Italia)	744	673	0	3	1.365	1.350	(17)	(18)	2.092	2.008
Nord America	346	285	0	0	0	0	0	0	346	285
Resto del mondo	173	137	0	1	18	18	0	0	192	156
<b>Totale</b>	<b>3.086</b>	<b>2.735</b>	<b>68</b>	<b>153</b>	<b>1.398</b>	<b>1.380</b>	<b>(17)</b>	<b>(23)</b>	<b>4.535</b>	<b>4.245</b>

(1) Barilla G. e R. Fratelli comprende Harry's per il secondo semestre di ciascun anno.

(2) Il fatturato 2008 del Gruppo GranMilano è relativo al periodo fino alla data di cessione avvenuta il 25 giugno 2008. I dati relativi al 2007 rappresentano l'intero esercizio.

(3) Comprende il fatturato del Gruppo Lieken, incluso quello della società Quality Bakers BV – la cui attività è stata ceduta il 7 dicembre 2008 – oltre al primo semestre di ciascun anno di Harry's.

L'EBIT (margine operativo ricorrente) è pari a 225,0 milioni di euro (222,3 milioni) con un'incidenza del 5,0% sul fatturato (5,2%).

Il risultato ante imposte ammonta a 148,3 milioni di euro (132,8 milioni), pari al 3,3% del fatturato (3,1%), mentre il risultato netto totale è pari a 84,5 milioni di euro (72,5 milioni). Il risultato netto include quello relativo ad attività cedute (Gruppo GranMilano e ramo olandese del Gruppo Lieken) per 18,1 milioni di euro, di cui 0,3 milioni relativi all'utile netto prodotto dalla gestione delle attività cedute e 17,8 milioni come risultato netto delle cessioni.

Le imposte correnti e differite rilevate nell'esercizio ammontano a 84,1 milioni di euro (55,5 milioni). L'aliquota fiscale effettiva per l'esercizio 2008 si attesta al 55,9%, mentre quella del 2007 era del 42,8%. Tale incremento è sostanzialmente da imputare alla mancata attivazione di imposte differite attive su perdite fiscali conseguite nell'esercizio da talune consociate (prevalentemente in Germania e Olanda) e alla riduzione, rispetto all'esercizio precedente, dell'importo delle componenti negative di reddito deducibili extra-contabilmente.

L'EBITDA (margine operativo ricorrente al lordo degli ammortamenti e delle svalutazioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali) è pari a 444,5 milioni di euro (448,0 milioni), con un'incidenza sul fatturato del 9,8% (10,6%).

La ripartizione dell'EBITDA, compreso quello delle attività cessate fino alla data di perdita del loro controllo, è la seguente:

(milioni di euro)	2008		2007	
	<i>EBITDA</i>	<i>% sui ricavi propri</i>	<i>EBITDA</i>	<i>% sui ricavi propri</i>
Barilla G. e R. Fratelli (1)	393,9	12,8%	374,0	13,7%
GranMilano (2)	7,4	10,9%	25,3	16,5%
Altre (3)	43,2	–	48,7	n.d.
<b>Totale</b>	<b>444,5</b>	<b>9,8%</b>	<b>448,0</b>	<b>10,6%</b>

(1) Barilla G. e R. Fratelli comprende Harry's per il secondo semestre di ciascun anno.

(2) L'EBITDA 2008 del Gruppo GranMilano è relativo al periodo fino alla data di cessione avvenuta il 25 giugno 2008. I dati relativi al 2007 rappresentano l'intero esercizio.

(3) Comprende l'EBITDA del Gruppo Lieken, incluso quello della società Quality Bakers BV (ceduta il 7 dicembre 2008), e le altre società finanziarie del Gruppo, oltre al primo semestre di ciascun anno di Harry's.

## Sintesi della situazione patrimoniale e finanziaria consolidata

(milioni di euro)	31/12/2008	31/12/2007
Crediti commerciali	468	614
Rimanenze	308	337
Altre attività a breve	172	170
Immobilizzazioni materiali	1.354	1.533
Immobilizzazioni immateriali	987	1.069
Partecipazioni in società collegate e altre imprese	2	10
Altre attività non correnti	30	15
<b>Totale attivo</b>	<b>3.319</b>	<b>3.748</b>
Posizione finanziaria netta	869	1.267
Debiti commerciali	858	891
Altri debiti e passività	270	361
Fondi rischi e oneri	70	83
Imposte differite e debiti tributari	94	98
Passività per benefici futuri ai dipendenti	141	155
Altri debiti a medio-lungo termine	5	8
<b>Totale passivo</b>	<b>2.309</b>	<b>2.863</b>
Patrimonio netto dei terzi	220	283
Patrimonio netto del Gruppo	790	601
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>1.010</b>	<b>884</b>
<b>Totale patrimonio netto e passività</b>	<b>3.319</b>	<b>3.748</b>

Le singole voci dell'attivo e del passivo dello stato patrimoniale hanno registrato, rispetto alla chiusura dell'esercizio precedente, significative riduzioni per effetto della cessione del Gruppo GranMilano e dell'azienda di Quality Bakers BV del Gruppo Lieken in Olanda. Fra le voci dell'attivo si segnala che la riduzione dei crediti commerciali è stata influenzata anche da un maggior ricorso alle operazioni di cessione di credito *pro soluto* per circa 146 milioni di euro. Nel passivo patrimoniale l'indebitamento netto si è ridotto di 398 milioni di euro (ora pari a 869 milioni di euro, contro 1.267 milioni dell'anno precedente; per il dettaglio delle componenti di tale riduzione si rinvia al prospetto del *free cash flow* contenuto in questa relazione): tale riduzione dell'indebitamento solo in parte è collegata alla gestione della liquidità operativa, mentre per una componente significativa essa è dovuta, da un lato, all'effetto dell'incasso del prezzo della cessione delle predette partecipate e del deconsolidamento del loro debito e, dall'altro, all'apporto di mezzi propri (al netto della distribuzione dei dividendi) effettuato dagli azionisti nel corso dell'esercizio e finalizzato all'acquisto delle *minorities* di Lieken e Harry's in precedenza possedute dal Gruppo Banco Popolare.

Nel seguito si espone la composizione della posizione finanziaria netta del Gruppo alla fine degli esercizi 2008 e 2007:

(milioni di euro)	31/12/2008	31/12/2007
Cassa e mezzi equivalenti	357	644
Attività finanziarie correnti	158	13
Banche e altri debiti finanziari	(131)	(487)
<b>Posizione finanziaria netta di breve termine</b>	<b>383</b>	<b>169</b>
Debiti finanziari	(1.253)	(1.437)
<b>Posizione finanziaria netta di medio-lungo termine</b>	<b>(1.253)</b>	<b>(1.437)</b>
<b>Totale posizione finanziaria netta</b>	<b>(869)</b>	<b>(1.267)</b>

Le attività finanziarie correnti sono rappresentate quasi esclusivamente da titoli di Stato con rating AAA (Germania, Francia, Olanda e Svezia) e con brevissima vita residua.

Per maggiori dettagli sulla composizione delle singole voci della posizione finanziaria netta si rimanda alle Note esplicative e ai prospetti consolidati.

Tale posizione finanziaria merita alcune considerazioni alla luce delle vicende che hanno coinvolto i mercati finanziari e del credito nel corso della seconda metà del 2008 e che perdurano alla data di redazione di questa relazione.

Il fabbisogno finanziario odierno del Gruppo è integralmente soddisfatto dalle seguenti operazioni (per entrambe le quali maggiori dettagli sono forniti nelle Note esplicative):

- il prestito obbligazionario di complessivi 350 milioni di dollari, contratto nel dicembre 2003 e articolato in tre tranche (di importo e scadenza rispettivamente di 78 milioni nel 2010, 180 milioni nel 2013 e 92 milioni nel 2015) collocato ad investitori istituzionali con sede negli Stati Uniti. Tali obbligazioni, includendo gli strumenti finanziari derivati di copertura (*Cross Currency and Interest Rate Swap*) valutati al mark-to-market, esprimono un saldo di bilancio a fine esercizio di 269 milioni di euro;
- la linea di credito multi-tranche, non soggetta a revoca, sottoscritta nel luglio 2007 tra Barilla Holding e un Sindacato di primarie banche italiane ed estere, per un importo complessivo pari a 1.750 milioni di euro e durata quinquennale. Tale linea al 31 dicembre risultava utilizzata per un importo complessivo di 1.034 milioni di euro.

La scelta operata da Barilla negli anni passati di allungare, con tali operazioni, la durata media residua del proprio debito ha consentito al Gruppo di evitare di dover reperire risorse finanziarie in un momento particolarmente negativo per i mercati finanziari e creditizi mondiali, caratterizzato dalla rarefazione della disponibilità di credito e dall'incremento degli *spread* ai massimi storici. Infatti al 31 dicembre 2008 il Gruppo aveva ancora una disponibilità inutilizzata sulla linea sindacata multi-tranche di 716 milioni di euro, dei quali 683 milioni sulla tranche a utilizzo più flessibile (*multi-purpose e revolving*), mentre il costo della parte più significativa del debito del Gruppo fruisce di *spread* nettamente più favorevoli di quelli oggi applicati sui mercati finanziari.

Il miglioramento della posizione finanziaria netta di breve termine (positiva per 383 milioni di euro contro i 169 milioni, sempre positivi, del 2007) è una conseguenza della solidità del Gruppo, che nel 2008 ha rimborsato di fatto quasi tutte le linee di credito minori che aveva in essere nella forma di prestiti *revolving* diversi dalle linee di credito sopra richiamate. Le linee di credito utilizzate al termine del 2008 sono prestiti obbligazionari ovvero *term-loan*, e quindi finanziamenti non rimborsabili ovvero rimborsabili solo per effetto della loro cancellazione.

Il Gruppo si è quindi trovato nella condizione di dover gestire un importo significativo di attività finanziarie a breve (comunque diminuite rispetto all'esercizio precedente) in un contesto economico-finanziario rivelatosi estremamente difficile e imprevedibile. In tale situazione fin dal settembre 2008 il Gruppo ha assunto una posizione di estrema cautela, adottando specifiche policy di investimento delle disponibilità liquide molto attente e restrittive, per il cui dettaglio si rinvia al paragrafo 7 delle Note esplicative. Il già menzionato investimento in titoli di Stato di brevissimo termine con elevato rating è in applicazione di questa policy.

Nel 2008 il *free cash flow* del Gruppo, ovvero la generazione di cassa disponibile al netto delle variazioni del capitale circolante, delle componenti operative a medio-lungo termine e degli utilizzi per attività d'investimento, è aumentato rispetto a quello dell'anno precedente, salendo da 188 a 398 milioni di euro. Tale aumento è da ricondursi, oltre al *cash flow* generato in via ordinaria dall'attività operativa (nell'ambito della quale hanno svolto un ruolo significativo il miglioramento della gestione del capitale circolante e la riduzione della spesa per investimenti), alle predette operazioni sul capitale sociale (al netto degli esborsi per l'acquisto di quote di minoranza) e alle già menzionate dismissioni di partecipate.

Di seguito il dettaglio delle principali componenti del *free cash flow*:

(milioni di euro)	31/12/2008	31/12/2007
Utile/(Perdita) dell'esercizio	85	73
Ammortamenti	207	230
Variazione capitale circolante e componenti a medio-lungo termine	146	(11)
Acquisizioni di immobilizzazioni materiali e software	(154)	(226)
Aumento capitale sociale	506	108
Acquisto quote di minoranza in Lieken e Harry's	(377)	-
Dividendi pagati	(184)	(23)
Valore di libro netto delle immobilizzazioni materiali e immateriali cedute	169	37
<b>Free cash flow</b>	<b>398</b>	<b>188</b>
<b>Posizione finanziaria netta all'inizio dell'esercizio</b>	<b>(1.267)</b>	<b>(1.455)</b>
<b>Posizione finanziaria netta alla fine dell'esercizio</b>	<b>(869)</b>	<b>(1.267)</b>

## Struttura e organizzazione

Le controllate operative di Barilla Holding Società per Azioni producono e commercializzano, a livello nazionale e internazionale, paste alimentari, sughi e prodotti da forno.

Per effetto della cessione del Gruppo GranMilano e l'integrazione di Harry's nell'ambito delle attività direttamente gestite da Barilla G. e R. Fratelli, l'attuale struttura organizzativa del Gruppo si basa su due sub-holding operative: Barilla G. e R. Fratelli SpA e Lieken AG, con le loro controllate (di seguito sono omesse per semplicità di rappresentazione Finba Iniziative Srl e le altre holding intermedie non esercenti attività industriale).



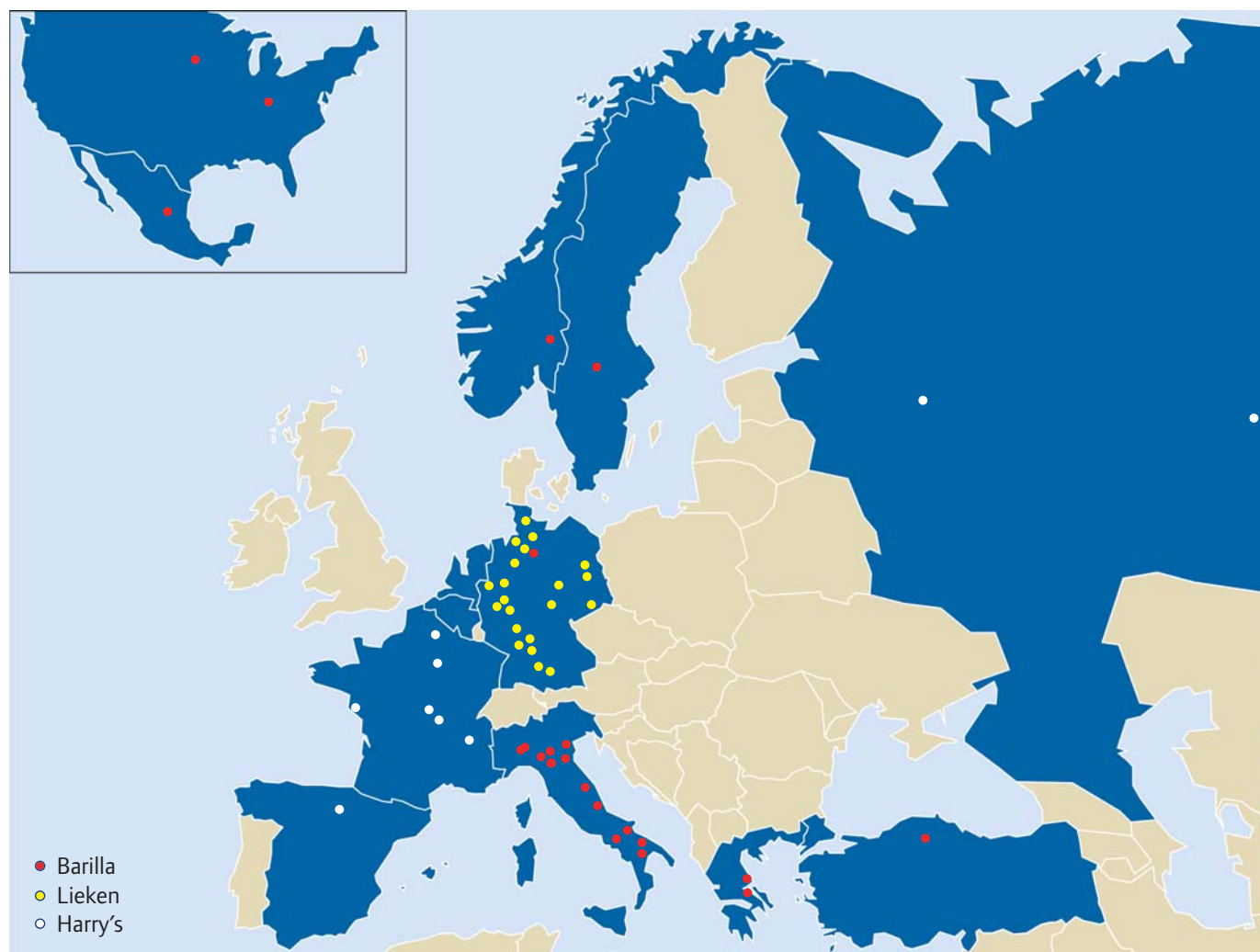
Il Gruppo opera direttamente in 20 paesi, esporta i propri prodotti in oltre 100 paesi e possiede 56 siti produttivi in 11 paesi.

Il numero di dipendenti al 31 dicembre 2008 era pari a 16.215 (18.882) unità, di cui 4.666 (5.553) unità in Italia e 11.549 (13.329) unità all'estero. La composizione dell'organico rispetto alla chiusura dell'esercizio precedente ha avuto la seguente evoluzione:

	31/12/2008	31/12/2007
Dirigenti e impiegati	4.575	5.217
Operai e intermedi	11.640	13.665
<b>Totale</b>	<b>16.215</b>	<b>18.882</b>

La riduzione di organico è dovuta quanto a circa 1.500 unità alla variazione del perimetro di consolidamento per effetto della dismissione del Gruppo GranMilano e alla cessione del ramo olandese del Gruppo Lieken (Quality Bakers BV), e per la quota residua in via prevalente all'attività di ristrutturazione in Germania da parte del Gruppo Lieken.

#### Stabilimenti Barilla in Europa e negli Stati Uniti







## Scenario economico internazionale

Il 2008 e ancor più l'inizio del 2009 sono stati caratterizzati dal drammatico peggioramento delle condizioni economico-finanziarie internazionali, già iniziato nel 2007 con la crisi dei mutui subprime americani, ed evidenziata nella nostra relazione per il bilancio del 2007.

Nella seconda metà dell'anno scorso, la crisi finanziaria si è rapidamente ed enormemente aggravata, anzitutto negli Stati Uniti; si è altrettanto rapidamente estesa all'Europa e al Giappone. Anche l'India, la Cina e i paesi emergenti sono stati coinvolti dalla crisi finanziaria e hanno visto i propri tassi di crescita in netta diminuzione per effetto delle mancate esportazioni.

Il sistema economico occidentale ha visto chiudere il 2008, con la maggiore recessione economica dal 1929: per la prima volta dal 1945 si è registrato un calo del Prodotto Interno Lordo (PIL) mondiale. Il tasso di disoccupazione peraltro, seppure cresciuto, rimane attualmente (salvo casi specifici come la Spagna) sotto il 10%, mentre, negli anni successivi il 1929, negli Stati Uniti aveva sfiorato il 25%. Le Borse internazionali hanno visto la propria capitalizzazione scendere attorno al 50%, con le banche in misura ben maggiore. In effetti, il sistema bancario, finanziario e assicurativo è stato, negli Stati Uniti e per istituzioni importanti in Europa, in gran parte salvato dall'intervento degli Stati o governi federali, così avviando un processo di parziale nazionalizzazione. Il problema a chi addossare la potenziale insolvenza dei *toxic assets* è tutt'altro che risolto e solo con il nuovo piano d'intervento statunitense annunciato dal Presidente Obama il 23 marzo scorso si intravede una possibile soluzione.

Francia e Germania hanno sperimentato in parallelo gli effetti della crisi americana. In particolare in entrambi i paesi il sistema bancario ha fortemente sofferto per gli investimenti in *toxic assets* utilizzando una leva finanziaria elevata. La crisi dei settori immobiliari nazionali ha portato alla nazionalizzazione di alcuni istituti fondiari. In Germania la crisi si è accentuata per il calo delle esportazioni verso gli Stati Uniti e i riflessi negativi nell'Europa dell'Est.

Venendo all'Italia, va sottolineato che il sistema bancario e finanziario italiano pare aver ben "tenuto" nei confronti della crisi finanziaria; ciò è in parte dovuto all'obiettivo minore presenza del sistema bancario italiano nel contesto internazionale (e quindi di una sua minore interdipendenza con l'estero), ma soprattutto al costante ed elevato tasso di risparmio delle famiglie italiane, oltretutto tradizionalmente prudenti nei confronti degli investimenti finanziari. Si conferma che, nonostante in Italia il rapporto fra il debito pubblico e il PIL sia il più elevato tra i paesi europei (e sia in crescita), il basso indebitamento delle famiglie consente il mantenimento di un certo equilibrio dell'intero sistema finanziario. Fino ad oggi, l'intervento del Tesoro italiano è stato ridotto in confronto ad altri paesi come la Gran Bretagna e la Germania. Sul fronte monetario, l'immissione di enormi quantità di moneta, canalizzate nel settore bancario, ha drasticamente ridotto i tassi d'interesse nel mercato monetario, ormai vicini allo zero. Tuttavia il crollo della fiducia nel sistema interbancario da un lato ha causato il significativo incremento del premio al rischio, dall'altro ha ridotto i volumi effettivamente scambiati sui mercati, con conseguente forte contrazione del credito, per le imprese dotate di garanzie bancarie limitate e caratterizzate da bassi livelli di capitalizzazione. Con riguardo alla posizione finanziaria del Gruppo, Barilla ha anticipato la crisi finanziaria con una politica di indebitamento particolarmente favorevole rispetto ai tassi odierni, mantenendo un'ampia disponibilità di affidamenti a medio termine non ancora utilizzati.

Il raffreddamento del credito sta creando problemi nella regolarità dei pagamenti tra imprese, con accresciuto rischio di insolvenze. Il Gruppo peraltro ha mantenuto invariato il rapporto con fornitori e clienti, nei termini contrattuali consolidati da esperienza pluriennale. Non si segnalano crescite particolari nelle insolvenze da parte della clientela.

Naturalmente, come conseguenza, la crisi finanziaria non poteva non danneggiare gravemente l'economia reale: il quarto trimestre del 2008 ha rapidamente prospettato l'entrata in fase recessiva, con tutti gli indici dell'economia reale in forte calo, a iniziare dal settore critico dell'auto (che rappresenta in Italia il 10% del PIL). L'inizio del 2009 ha accentuato queste tendenze negative, mentre il pacchetto di misure pubbliche per contenerle non ha ancora iniziato a evidenziare effetti significativi.

Per converso, la recessione pare aver "congelato" l'andamento dei mercati delle materie prime (anzitutto petrolio e cereali), con prezzi in discesa rapida rispetto alle "punte" del primo trimestre del 2008. Il petrolio dai quasi 150 dollari

è sceso attorno agli attuali (marzo 2009) 45/50 dollari. Il prezzo della semola è sceso dai quasi 600 euro la tonnellata di aprile 2008 ai circa 420 euro di oggi (marzo 2009). Si sottolinea come tale prezzo sia comunque ancora ben maggiore dei 260 euro di inizio 2006, e distante dal minimo dei 236 del 2005 e dai 300 del 1996 (rispettivamente minimo e massimo del decennio 1996-2005).

Lo scenario attuale suscita vivissima preoccupazione per la coesione sociale, dal momento che questi primi mesi del 2009 evidenziano i primi forti segnali di aumento della disoccupazione. Questa preoccupazione ha innestato la ricerca di nuove iniziative di politica economica da parte dei governi, ma la gravità e la specificità della crisi rendono molto incerte le prospettive di una soluzione a breve termine. In queste condizioni, altrettanto incerta risulta qualsiasi previsione dei tempi di uscita dalla crisi: al momento l'opinione unanime è che tale crisi sia destinata ad essere "lunga e difficile". Come evidenziato in precedenza, per l'Italia la crisi ha avuto un impatto molto duro con prospettive piuttosto pessimistiche per quanto riguarda l'economia reale, visto che il nostro sistema economico è caratterizzato da "trasformazione" di materie prime in prodotti semilavorati (meccanica) e finiti (alimentare, tessile e arredamento). Peraltro, a tutt'oggi il sistema pare tenere, e anche il calo produttivo non aver investito, per ora, l'intero sistema economico.

In particolare – e in questa direzione si manifesta principalmente l'interesse di Barilla – i consumi alimentari sono rimasti stabili, com'era prevedibile, dato il loro carattere storicamente anti-ciclico. Va anzi rilevato come, dopo un paio di decenni di lento declino nei volumi venduti, il consumo di pasta sia tornato a crescere, a conferma di un effetto ricchezza negativo nei momenti di crisi, che induce i consumatori a effettuare scelte meno costose.

La recente discesa del prezzo delle materie prime e l'aumento dei consumi di pasta hanno indubbiamente ridotto le tensioni nella gestione imprenditoriale, anche se la rapidità delle variazioni nei prezzi e la volatilità dei mercati hanno innalzato le dimensioni del rischio d'impresa e delle applicazioni contrattuali. Il Gruppo con una politica prudente e lungimirante si è garantito la regolarità negli acquisti di grano con una qualità, come sempre, eccellente. Di conseguenza il Gruppo ha adottato politiche di coperture dei mercati molto prudenti (e quindi onerose) per evitare rischi di rottura degli stock nella gestione della produzione. Per questo il prezzo pagato per gli acquisti di semole ha seguito a cadenza ritardata il calo dei prezzi sui mercati del grano dalla primavera in poi. Peraltro, all'inizio del febbraio 2009, sono state programmate, a rafforzamento della posizione competitiva, azioni di offerte promozionali a supporto dei volumi di vendita.

In parallelo, proprio la riduzione dei prezzi delle materie prime ha intensificato il grado di concorrenza, soprattutto fra i produttori e la grande distribuzione organizzata. Questa intensificazione è avvenuta in un contesto di comunicazione media spesso connotata da colorazioni demagogiche, talvolta quasi faziose. Tale sfavorevole contesto dei media ha spesso capziosamente associato l'andamento del prezzo della pasta, che opera in un contesto allargato e concorrenziale, con quello di altri prodotti di largo consumo, caratterizzati da mercati chiusi, di piccola dimensione e monopolizzati.

Sul fronte commerciale, poi, lo scenario particolarmente complesso ha prodotto maggiori tensioni nei rapporti industria-distribuzione, che si sono tradotte in un prolungamento dei tempi di negoziazione. A questo si aggiungano la forte aggressività delle marche private e l'intensificarsi della pressione promozionale nelle sue varie forme. Tale aumento di competitività costringe Barilla a uno straordinario impegno, sia per la difesa e il rafforzamento del brand, sia per il continuo perseguimento dell'innovazione di prodotto e di processo.

## Attività operative del Gruppo

### Barilla G. e R. Fratelli

Da luglio 2008 la gestione di Harry's è stata integrata in quella di Barilla G. e R. Fratelli. Il risultato del 2008 si confronta con un 2007 piuttosto negativo nel quale la maggior parte dell'impatto dell'incremento delle materie prime è stata assorbita senza trasferimento sui prezzi. Il risultato del 2008 è anche da attribuire al continuo impegno dell'organizzazione ad attuare progetti di miglioramento ed efficienza dei processi operativi e a nuovi prodotti che hanno arricchito la nostra offerta.

Nel corso del 2008 il Gruppo ha infatti continuato la politica di miglioramento della competitività degli assetti industriali e distributivi. In particolare si è completato il progetto di razionalizzazione negli stabilimenti pasta con l'andata a regime di Caserta, che potrà produrre fino a 110.000 tonnellate, e il nuovo stabilimento di Avon in Nord America, che potrà produrre fino a 100.000 tonnellate.

Sono stati completati sia il mulino di grano duro a Pedrignano (Parma), che consente un efficiente approvvigionamento dal nord Italia, sia il piano di razionalizzazione di utilizzo energetico con l'installazione di tre cogeneratori a Foggia, Pedrignano e Caserta.

I continui investimenti in efficienza e rinnovamento della produzione hanno interessato anche tutti gli stabilimenti di prodotti da forno con significativi interventi a Melfi, Novara, Ascoli in Italia e Celle in Germania.

Il risultato complessivo di questi progetti ha portato risparmi quantificabili in circa 20 milioni di euro per il solo 2008. L'innovazione di prodotto ha portato a nuove offerte su tutti i mercati dove il Gruppo opera; si evidenziano in particolare il lancio della pasta integrale sul mercato americano, di nuovi Pani da Tavola in Italia e in Russia, nuove proposte di bakery dolce in Francia e in Italia, il consolidamento dei prodotti Wasa su scala europea. L'apporto al fatturato dei nuovi prodotti (quelli cioè introdotti negli ultimi tre anni) è stato di circa 50 milioni di euro nel corso del 2008.

Le quote a valore nei principali mercati dove il Gruppo Barilla G. e R. opera confermano la solidità della presenza dei nostri marchi e prodotti.

	Variazione fatturato rispetto al 2007	Quota di mercato a valore	Variazione volumi rispetto al 2007		Variazione fatturato rispetto al 2007	Quota di mercato a valore	Variazione volumi rispetto al 2007
		<b>Italia</b>				<b>Grecia</b>	
				Pasta	24%	44%	3%
Pasta*	26%	42%	(4%)			<b>Svizzera</b>	
Sughi	4%	31%	4%	Pasta	30%	21%	2%
Bakery	6%	23%	(1%)	Sughi	11%	32%	6%
		<b>Usa</b>				<b>Turchia</b>	
Pasta	26%	27%	14%	Pasta	31%	27%	1%
Sughi	4%	4%	7%			<b>Paesi nordici</b>	
		<b>Francia</b>		Svezia Pasta	38%	27%	11%
Pasta	22%	19%	(4%)	Svezia Crispbread	6%	63%	(2%)
Sughi	9%	9%	4%	Finlandia Pasta	55%	–	25%
Bakery**	6%	25%	(3%)	Norvegia Pasta	27%	–	6%
		<b>Germania</b>		Norvegia Crispbread	17%	82%	10%
Pasta	40%	11%	(2%)			<b>Spagna</b>	
Sughi	11%	22%	7%	Bakery***	(10%)	15,5%	(17%)

\* Semola Dry 37,1%; Uovo Dry 49,1%; Ripiena Industriale (Dry+Wet) 5,3%.

\*\* Harry's.

\*\*\* La Bella Easo.

Nel corso del 2008 la Società ha rivisto la propria organizzazione nell'ottica della focalizzazione, strutturando le proprie risorse in tre rilevanti insiemi: unità di processo responsabili dei processi globali, unità di business responsabili dello sviluppo dei brand e delle categorie di prodotto e unità di mercato responsabili dei clienti e dei canali distributivi.

In particolare, l'attività del Gruppo Barilla G. e R. Fratelli si è articolata attraverso le tre seguenti unità di business:

- Business Unit Meal Solution, per la produzione e commercializzazione dei prodotti primo piatto (paste e sughi) in Italia e nel resto del mondo, con esclusione dei mercati nordamericano (Usa più Canada) e messicano;
- Business Unit Bakery, per la produzione e commercializzazione dei prodotti da forno in Italia e all'estero (con esclusione del mercato nordamericano) principalmente con i marchi Mulino Bianco, Pavesi, Wasa, Harry's e La Bella Easo;
- Business Unit North America, che svolge attività di produzione e/o commercializzazione dei prodotti primo piatto nei mercati nordamericano e messicano e di commercializzazione dei prodotti da forno nel mercato nordamericano, principalmente a marchio Wasa.

## Business Unit Meal Solution

### Pasta

L'anno 2008 ha registrato un buon andamento dei mercati in cui opera Barilla; dopo anni di calo nei consumi di pasta il 2008 ha segnato una ripresa in Italia (+0,6%) e una stabilità negli altri paesi.

I nostri prezzi di listino sono aumentati in Italia e negli altri paesi di circa il 30%, per far fronte alla forte crescita del costo delle materie prime registrata già nel corso del 2007, proseguita nel primo semestre 2008 e per la massima parte assorbita internamente. In particolare il prezzo del grano duro (media annua della quotazione Borsa merci di Foggia) è aumentato nell'anno 2008 del 33% (mentre nel 2007 l'aumento era stato addirittura del 60%). Questi aumenti per Barilla hanno inciso maggiormente, tenuto conto dell'alta qualità e delle diverse combinazioni delle materie prime utilizzate nelle varie produzioni.

La forte competizione sui prezzi ha tuttavia penalizzato in tutti i mercati i nostri volumi di vendita ed eroso le nostre quote di mercato. I volumi della pasta presentano nel 2008 un calo del 2,5% (Italia -3,9%, altri paesi -0,6%) rispetto al 2007.

Le quote di mercato a valore presentano un calo in Italia (-1,3%), mentre sono rimaste stabili negli altri paesi.

Il fatturato netto totale della pasta è aumentato del 27% rispetto al 2007.

### Sughi e condimenti

Il fatturato dei sughi pronti è aumentato nel corso del 2008 del 7% con volumi in crescita del 5%.

Barilla conferma la sua *leadership* in Europa (22,4% come quota a valore), con positivi risultati in tutti i paesi; i consumi dei sughi pronti presentano una crescita media del 7% generalizzata in tutti i mercati.

Gli aumenti listini hanno consentito di riequilibrare il conto economico, rispetto all'aumento generale dei costi di produzione e logistici. Tuttavia la quota di EBITDA sulle vendite nette risulta comunque diminuita rispetto al 2007, prima dell'inizio del ciclo di aumenti di tutte le materie prime.

## Business Unit Bakery

Nel corso del 2008 i mercati bakery hanno visto un andamento a due velocità. Una prima parte dell'anno caratterizzata da una crescita nei diversi segmenti sia a valore che a volume; la seconda parte dell'anno conclusasi con un netto rallentamento dei volumi e una flessione dei mercati a valore. Il 2008 ha registrato un buon andamento dei mercati italiani bakery nei quali opera Barilla, trainati dai Pani, che hanno segnato una crescita complessiva a valore del 9% (Soft e Dry Bread), dalla Prima Colazione, che ha registrato un +7%, e dall'insieme delle categorie Fuori Pasto, che sono cresciute del 5%. In questo contesto, Barilla ha fatto registrare in Italia una sostanziale difesa delle quote di mercato verso l'anno precedente nel segmento della Prima Colazione, mentre si è indebolita la posizione nei segmenti del Fuori Pasto e dei Pani. La dinamica più rilevante nel mercato si può sintetizzare in un'accelerazione delle performance della marca privata e del canale discount in un contesto di serie difficoltà per gran parte delle famiglie italiane, come ampiamente documentato dalle ricerche economiche.

Dinamica analoga hanno fatto registrare i principali mercati esteri: un andamento positivo nel corso del primo semestre e un forte rallentamento nel corso della seconda parte dell'anno.

Tra i principali: la Germania ha visto il mercato bakery di riferimento crescere del 7% a valore, la Svezia del 10% a fronte di un lieve calo del mercato a volumi.

Nel 2008 la bakery ha registrato un andamento di sostanziale tenuta dei volumi sia in Italia che nei principali mercati esteri nonostante gli aumenti di listino implementati a partire dal mese di gennaio. Da rilevare che nel mese di luglio è entrata a far parte del Business Unit Bakery anche la controllata Harry's, che in precedenza costituiva un business autonomo nell'ambito di Barilla Holding Società per Azioni e che opera principalmente sul mercato francese, con una presenza marginale in Spagna e Russia. Il business Harry's in Francia ha fatto registrare un calo dei volumi pari al 3%. Buono l'andamento dei mercati di riferimento: Merende a +7% a valore, Pani Morbidi a +2% a valore. In crescita la quota nel mercato delle Merende (+0,4%), in flessione la quota nel comparto dei Pani (-1,8%). In sofferenza i business spagnolo e russo principalmente come conseguenza delle condizioni di crisi accentuata nei due paesi.

Il fatturato è risultato superiore al 2007 registrando una crescita del 6%.

Soddisfacente il risultato conseguito nel corso del 2008 che si presenta in lieve crescita rispetto al 2007, soprattutto considerando le dinamiche di mercato e l'andamento del costo delle materie prime. La sostanziale tenuta dei volumi e l'implementazione di aumenti di listino hanno permesso di mantenere la necessaria marginalità, nonostante il momento estremamente delicato che le economie mondiali stanno attraversando.

### **Business Unit North America**

Continua la costante crescita della business unit, con un incremento del fatturato di oltre il 30% verso l'anno precedente. A tale crescita hanno contribuito sia l'aumento dei volumi di vendita per oltre il 10%, sia la revisione al rialzo dei prezzi di vendita a salvaguardia di marginalità adeguata. La quota di mercato negli Stati Uniti, a valore, ha raggiunto il 26,8% consolidando ulteriormente la posizione nel mercato al dettaglio. Il lancio delle linee Piccolini e della Pasta Integrale hanno sostenuto tali risultati. Anche in Messico, dove Barilla opera in joint venture con il Gruppo Herdez, la quota di Barilla è cresciuta all'11%.

### **Lieken**

Nel 2008 è proseguita con rinnovata intensità l'attività di ristrutturazione produttiva e organizzativa, avviata dopo l'acquisizione, delle divisioni del Gruppo Lieken: Kamps Bakeries (la catena di panetterie a marchio Kamps), Lieken Brot-und Backwaren (la divisione Retail Germania) e Kamps Quality Bakers (la divisione Retail Olanda).

Il Gruppo Lieken ha realizzato nell'esercizio 2008 un fatturato di 1.198 milioni di euro, in crescita di oltre l'1% rispetto all'anno precedente pur considerando le tre settimane in meno di fatturato della divisione olandese, ceduta all'inizio di dicembre 2008. Complessivamente la parte tedesca del business ha registrato un incremento del fatturato di circa il 3%. Al 31 dicembre 2008 il Gruppo Lieken produceva in 20 stabilimenti in Germania pane e prodotti da forno giornalmente consegnati nei punti vendita propri e della grande distribuzione.

La *divisione dei negozi a marchio Kamps (Bakeries)*, che resta la più grande catena di negozi a marchio singolo in Germania, ha registrato un incremento delle vendite dell'1% circa rispetto al 2007, pur con una riduzione dei volumi di oltre il 4%, per effetto principalmente del necessitato incremento dei prezzi di vendita. Le aperture di nuovi negozi sono state in linea con i piani, così come le vendite per negozio. L'attività esplorativa conferita all'inizio del 2008 a una banca d'affari internazionale per una possibile cessione della società Kamps Bakeries GmbH (interamente posseduta dalla controllata Lieken AG), non ha portato a tutt'oggi alla conclusione di alcuna trattativa.

La *divisione Retail Germania* ha dovuto fronteggiare un anno difficile, principalmente a causa del forte aumento del costo delle materie prime (+21% rispetto al 2007), che solo dalla metà dell'anno, a seguito della conclusione di una fase di contrattazione con la clientela private label, è stato possibile trasferire sui prezzi di vendita, contribuendo a sostenere la profittabilità.

Va ricordato infatti che il rapporto con la distribuzione commerciale tedesca – che come è noto ha un potere negoziale straordinariamente forte – è molto duro e a volte conflittuale. Ciò nonostante Lieken è riuscita a lanciare nuovi progetti di collaborazione con i più grandi clienti, volti a rafforzare la posizione dei propri prodotti, specialmente quelli a marchio e i prodotti *bake-off* (precotti).

Il programma di rilancio e l'attività d'integrazione con la cultura gestionale Barilla sono proseguiti influenzando positivamente i risultati del secondo semestre 2008. In questo quadro il fatturato è cresciuto del 3,3% a motivo soprattutto dell'aumento dei prezzi di vendita, mentre i volumi hanno registrato un calo del 3% in parte dovuto alla scelta di rinunciare alla consegna di volumi presso piccoli punti di vendita, caratterizzati dalla bassa profittabilità a causa dell'elevata incidenza unitaria dei costi logistici. Inoltre, il programma di riduzione dei costi è proseguito sia nell'area della catena distributiva che sul versante dei costi di struttura. In questo quadro e per procedere con il programma di ristrutturazione, la società di servizi logistici Logi-K è stata rivenduta alla Lieken AG dalla Barilla Holding, che l'aveva acquistata a fine 2006 proprio per consentire l'esecuzione di un piano di miglioramento operativo e di redditività.

Nel corso del 2008, la divisione Retail Germania ha operato quasi tutto l'anno senza l'impianto produttivo di Brehna (Germania orientale) a causa di un incendio verificatosi a fine gennaio, che ha significativamente danneggiato sia l'edificio che le linee produttive però senza conseguenze per le persone. Il piano di emergenza (*crisis management*) ha consentito di minimizzare l'impatto per i clienti, mentre la ricostruzione dell'impianto con le sue tre linee di produzione è avvenuta nel corso dell'anno. Il costo dei danni subiti è stato pressoché integralmente recuperato attraverso le coperture assicurative.

Relativamente ai prodotti di marca, il Gruppo Lieken continua a focalizzarsi sui suoi marchi Golden Toast e Lieken Urkorn e sulle categorie di prodotto principali (toast, sandwich, pane a fette e *bake-off*), puntando su nuove tecnologie per migliorare la qualità e il servizio dei prodotti.

Sono state inoltre implementate importanti azioni di marketing allo scopo di supportare la crescita in queste categorie, che proseguiranno nel 2009.

Il 7 dicembre 2008 la *divisione Retail Olanda* è stata ceduta attraverso un contratto di cessione d'azienda a un concorrente di rilievo nel mercato di riferimento.

## Gli investimenti in beni strumentali

Nel corso del 2008 il Gruppo Barilla Holding ha ridotto in maniera significativa l'ammontare degli investimenti in beni strumentali per il potenziamento della capacità produttiva delle strutture italiane ed estere: complessivamente la spesa per investimenti è stata infatti di 157,5 milioni di euro (225,9 milioni). Tale riduzione rispetto al valore dell'anno precedente è da attribuirsi da un lato alla riduzione del perimetro del Gruppo a seguito delle dismissioni effettuate; dall'altro all'avvenuto completamento nel corso del 2006-inizio del 2007 di significativi e specifici progetti di investimento.

Nell'anno 2008 il Gruppo Barilla G. e R. Fratelli ha investito 106,4 milioni di euro (157,6 milioni). I principali investimenti hanno riguardato il potenziamento dello stabilimento di Avon negli Stati Uniti, il completamento del mulino di Pedrignano (Parma), oltre alla continuazione della razionalizzazione dell'assetto produttivo in Italia (ad esempio nei siti di Caserta per la Business Unit Pasta Meal e Novara per la Business Unit Bakery), in Francia e a Celle in Germania (per la Business Unit Bakery).

Lieken ha investito in immobilizzazioni tecniche 51,1 milioni di euro (53,2 milioni), in larga parte per la ricostruzione dell'impianto di Brehna e per l'ottimizzazione della produzione di alcuni siti produttivi.

## Attività di ricerca e sviluppo

Il proporre prodotti con le migliori caratteristiche qualitative e nutrizionali rimane sempre uno dei principali obiettivi del Gruppo che, per questo, ha continuato nella progettazione di nuovi prodotti e nell'attività di studio di possibili tecnologie alternative.

Il Nutritional Advisory Board, organismo interno preposto al monitoraggio dei temi legati alla scienza dell'alimentazione, continua ad essere fonte di orientamento sull'offerta di prodotti in grado di garantire le persone sulla sicurezza alimentare e sul bilanciamento nutrizionale.

Nelle attività di ricerca e sviluppo di processo e di prodotto la società ha investito 36 milioni di euro (40 milioni).

## Altri eventi relativi alla gestione

Si elencano di seguito gli altri eventi significativi che nel corso del 2008 hanno caratterizzato la gestione del Gruppo.

### Esecuzione dell'accordo con il Gruppo Banco Popolare

In data 8 gennaio 2008 è stata data esecuzione alle previsioni contenute nell'accordo con il Gruppo Banco Popolare raggiunto nel novembre 2007. Per effetto di tale accordo il Gruppo Barilla Holding:

- ha acquistato, tramite la società interamente controllata Finba Iniziative Srl, la partecipazione in Lieken e in Harry's, pari al 41,22%, indirettamente facente capo al Gruppo Banco Popolare, per il prezzo di 434 milioni di euro inclusa l'estinzione del prestito per 57 milioni di euro. Più in dettaglio l'acquisizione è avvenuta attraverso l'acquisto da parte di Finba Iniziative Srl delle seguenti partecipazioni: (i) 4,6% di Finbakery Holding GmbH, controllante il 100% di Lieken; (ii) 4,6% di Finbakery Netherlands BV, controllante il 100% di Harry's; (iii) 82,48% di Bakery Equity Luxembourg SA, detentrica a sua volta del 44,4% di Finbakery Holding GmbH e Finbakery Netherlands BV; le acquisizioni sono avvenute per il prezzo complessivo sopra indicato. Per il finanziamento della suddetta operazione Barilla Holding SpA ha utilizzato una tranche allo scopo prevista del finanziamento sindacato multi-tranche;
- ha rimborsato due prestiti che le controllate dei gruppi Lieken e Harry's avevano contratto nei confronti di una banca del Gruppo Banco Popolare per l'importo complessivo di 70 milioni di euro;
- ha risolto consensualmente il patto parasociale esistente con il Gruppo Banco Popolare in merito alle partecipazioni in Lieken e Harry's e ha risolto tutte le controversie esistenti in merito all'esecuzione e interpretazione dei rapporti contrattuali fra il Gruppo Barilla Holding e il Gruppo Banco Popolare in relazione alle partecipazioni in Lieken e Harry's.

### Riorganizzazione della struttura del Gruppo

Come annunciato nella relazione sull'andamento della gestione dello scorso esercizio, nel corso del 2008 è stata iniziata e condotta a un elevato grado di avanzamento la semplificazione della struttura societaria del Gruppo, attraverso la costituzione della holding intermedia Finba Iniziative Srl, società destinata a controllare integralmente Barilla G. e R. Fratelli SpA, Lieken e Harry's, e il cui capitale è posseduto all'85% da Barilla e al 15% da Gafina NV (in precedenza indirettamente azionista di minoranza in Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni e in Lieken e Harry's rispettivamente con percentuali di partecipazione del 15,25% e del 7,78%). Al termine dell'esercizio 2008, per effetto di una serie di operazioni di conferimento e compravendite di partecipazioni interne al Gruppo, Finba Iniziative possedeva integralmente, direttamente o indirettamente, Barilla G. e R. Fratelli e Harry's; alla stessa data Lieken (che nel corso del 2008 ha riacquisito da Barilla la società di logistica Logi-K GmbH) era posseduta da Finba Iniziative al 41,22%, essendo la quota residua del capitale ancora posseduta per il 51% da Barilla e per il 7,78% da Gafina NV. Il completamento di questa operazione di semplificazione è avvenuto nel corso del 2009 con l'acquisizione da parte di Finba Iniziative sostanzialmente di tutta la quota residua di controllo di Lieken.

## Operazioni sul patrimonio netto di Barilla Holding SpA

Nel gennaio 2008 Barilla Holding SpA ha aumentato il proprio capitale sociale e riserva sovrapprezzo azioni per l'importo complessivo di 506 milioni di euro circa. Tale aumento di capitale, avvenuto in parte tramite emissione di azioni ordinarie e in parte di azioni privilegiate nella distribuzione degli utili, è stato interamente sottoscritto da GELP SpA, una società interamente controllata dalla CO.FI.BA. Srl, controllante della Barilla Holding SpA, che aveva in precedenza sottoscritto nel 2007 un aumento di capitale per 108 milioni di euro. Per effetto di tali sottoscrizioni l'aumento di capitale sottoscritto da GELP SpA nel biennio 2007-2008 è stato complessivamente pari a 614 milioni di euro, e il capitale sociale della Società risultava così composto: per il 90% da azioni ordinarie, di cui l'85% possedute dalla CO.FI.BA. Srl e il 5% dalla GELP SpA, e per il residuo 10% da azioni categoria B privilegiate nella distribuzione degli utili possedute dalla GELP SpA.

Nel corso del marzo 2008 la Società ha pagato a CO.FI.BA. Srl un dividendo straordinario pari a 140 milioni di euro che era già stato deliberato in data 28 novembre 2007.

Nel mese di luglio 2008 la Società ha distribuito, attingendo dalla riserva straordinaria, un dividendo complessivo di 44.081.500 euro, attribuito nel seguente modo:

- alle 1.310.000 azioni di categoria B, interamente possedute da GELP SpA e aventi priorità nella ripartizione degli utili, un dividendo unitario di 19,88 euro per azione pari a un totale di 26.042.800 euro;
- alle 11.790.000 azioni ordinarie un dividendo unitario di 1,53 euro per azione, pari a un totale di 18.038.700 euro, accreditato a GELP SpA per 1.002.150 euro e a CO.FI.BA. Srl per 17.036.550 euro.

## Informazioni relative alla corporate governance

La struttura di *corporate governance* si basa su un modello organizzativo tradizionale fondato sui seguenti organi sociali: Consiglio di amministrazione, Comitato esecutivo, Collegio sindacale e Soggetto incaricato del controllo contabile. Completano la struttura di *governance* il sistema di controllo interno, il Codice etico e il Modello di organizzazione, gestione e controllo di cui al D.Lgs. 231/2001 (di seguito "Modello").

Il *Consiglio di amministrazione* è l'organo investito dei più ampi poteri cui spettano l'indirizzo della gestione, la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, e la valutazione del generale andamento della gestione. Secondo la previsione statutaria, il Consiglio di amministrazione è formato da un numero di componenti variabile da un minimo di tre a un massimo di undici secondo deliberazione dell'Assemblea dei soci. L'attuale Consiglio di amministrazione è composto da sei amministratori il cui mandato terminerà alla data della prossima Assemblea dei soci convocata per l'approvazione del bilancio d'esercizio 2008.

Il Consiglio ha istituito al proprio interno il *Comitato esecutivo*, composto da quattro membri, al quale sono delegate importanti funzioni di gestione strategica e finanziaria della Società e del Gruppo.

Barilla Holding Società per Azioni nel 2005 ha adottato il Modello – che comprende il Codice etico – in attuazione della normativa concernente la "Disciplina della responsabilità amministrativa degli enti" ai sensi del D.Lgs. 231/2001 e successive modifiche. Il Codice etico esprime l'insieme di principi e valori, frutto di una forte e riconosciuta identità culturale, in cui Barilla si identifica e dei quali chiede l'osservanza da parte di amministratori, sindaci, dipendenti, collaboratori esterni, consulenti, fornitori e clienti. Nel corso del 2008 il Modello è stato aggiornato in considerazione delle evoluzioni normative intervenute e più in particolare è stato adeguato per conformarlo alle novità legislative introdotte in tema di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro.

Per verificare l'efficace e corretto funzionamento del Modello, il Consiglio di amministrazione ha nominato l'*Organismo di vigilanza*, composto dai responsabili delle direzioni Group Legal and Corporate Affairs e Group Internal Audit, nonché da un membro esterno, libero professionista e docente universitario. Analoghe misure sono state adottate al medesimo scopo da Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni, la principale controllata italiana, nonché da altre società operative di diritto italiano.

Il *Collegio sindacale* vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e in particolare sull'adeguatezza del sistema di controllo interno nonché dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e del suo concreto funzionamento. Ad esso non spetta il controllo contabile, affidato dall'assemblea a una società di revisione, come indicato più avanti. I componenti il Collegio sindacale sono nominati per un periodo di tre esercizi e sono rieleggibili.

Il controllo contabile ai sensi di legge è stato demandato alla società di revisione PricewaterhouseCoopers SpA, che pertanto è il *Soggetto incaricato del controllo contabile*; alla stessa è stato anche conferito l'incarico della revisione contabile del bilancio consolidato del Gruppo Barilla Holding e del bilancio delle principali società del Gruppo.

## Risk management

Garantire la continuità del business, la qualità dei propri prodotti, l'integrità e il valore del proprio patrimonio, la tutela dei propri dipendenti e far fronte alle responsabilità verso terzi con dovuta professionalità e serenità rappresenta un fondamentale impegno che si concretizza in un'oculata attività di risk management.

In quest'ottica, oltre a realizzare investimenti in misure di prevenzione e protezione automatiche, nel corso del 2008 si è provveduto ad avviare uno studio di *Business Continuity Management (BCM)* che si sostanzia nella valutazione dei possibili impatti conseguenti all'interruzione dei processi produttivi, nel pervenire alla definizione delle *recovery strategies*, nel definire un modello di gestione dell'emergenza e nell'implementare opportuni piani d'azione finalizzati a garantire la continuità del business. Lo studio di BCM ha interessato nel 2008 le società del Gruppo Harry's in Francia, Russia e Spagna, mentre nel 2009 sarà esteso al Gruppo Lieken in Germania e successivamente alle altre società del Gruppo.

Per quanto attiene ai rischi relativi all'area dell'information technology, il Gruppo è dotato di un servizio di *disaster recovery* per la maggior parte degli ambienti applicativi e in particolare per quelli maggiormente critici per l'operatività quali SAP e MatrixOne. Il livello di servizio implementato prevede, in caso di disastro, la ripartenza dei sistemi in oggetto entro massimo 24 ore e senza la perdita di alcun dato già inserito a sistema. Ogni anno vengono effettuate delle prove di simulazione al fine di verificare il corretto funzionamento del processo e del sistema. Analogamente è stato realizzato un servizio di *disaster recovery* per l'accesso del sito di Pedrignano (*corporate headquarter* in Parma) alla rete. Infine tutte le linee di comunicazione integrate dispongono di back-up.

Per un dettaglio analitico delle diverse tipologie di rischio: di mercato (inclusi rischi di cambio, di tasso d'interesse e di prezzo), di credito e di liquidità, si rimanda al paragrafo 7 delle Note esplicative.

## Informazioni attinenti all'ambiente e al personale

Il Gruppo è molto attento alla gestione di una crescita sostenibile e all'impatto che essa può avere sull'ambiente che la circonda, e non sono state irrogate sanzioni definitive per danni ambientali. Per quanto attiene agli scarti delle nostre lavorazioni, essi sono perlopiù destinati a uso zootecnico e per la parte residua avviati al recupero.

Non si sono avuti infortuni gravi sul lavoro di personale dipendente e non sussistono giudizi a nostro carico per temi legati alla salute e alla sicurezza.

In particolare nel Gruppo Barilla G. e R. Fratelli sono regolarmente certificati gli impianti soggetti a *emissions trading scheme*. È in fase conclusiva il percorso di introduzione del sistema di gestione ambientale in accordo con la norma tecnica ISO 14001 con la certificazione degli stabilimenti curata da un ente terzo (DNV). Tutti gli stabilimenti italiani hanno inoltre ottenuto l'Autorizzazione Integrata Ambientale in accordo con la normativa europea IPPC (*Integrated Pollution Prevention and Control*) a tutela delle "prestazioni ambientali" degli impianti produttivi. È tra l'altro in corso il progetto di estensione a tutti gli stabilimenti del Gruppo Barilla G. e R. Fratelli del Sistema di gestione della sicurezza di stabilimento in accordo con la norma tecnica OHSAS 18001 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) a ulteriore garanzia della tutela del personale.

Il Gruppo Lieken ha ottenuto, tra i primi in Germania, la certificazione IFS5, il nuovo standard sulla sicurezza alimentare richiesto dalla grande distribuzione. Tale standard riguarda non solo gli insediamenti produttivi, ma anche il loro legame con i processi degli uffici centrali (quali acquisti, pianificazione ecc.). È proseguito inoltre il lavoro di rafforzamento del know-how tecnologico e di processo, con l'introduzione di nuove risorse tecniche e di nuovi sistemi informatici di gestione della pianificazione e dei flussi (ricordiamo infatti che Lieken opera nell'ambito della produzione e distribuzione di prodotti freschi).

Per quanto attiene al personale, il Gruppo Barilla G. e R. Fratelli ha definito e lanciato una serie di nuovi progetti riaffermando i valori di Gruppo (coraggio, curiosità intellettuale, passione, integrità e fiducia) e definito un nuovo modello di leadership e la sua misurabilità in un programma di performance management che punta alla combinazione di tre fattori: raggiungimento degli obiettivi, piani individuali di sviluppo e riconoscimento del merito. In coerenza con il nuovo disegno organizzativo, ha iniziato a mappare le posizioni organizzative e i profili di competenza funzionale per il management dell'impresa e a progettare il nuovo programma di *induction* e orientamento dei neoassunti.

Lieken continua a prestare particolare attenzione all'addestramento e allo sviluppo delle proprie risorse umane; quale riconoscimento di ciò, nel 2008 Lieken ha ricevuto il certificato di *Fair Company* da un'autorevole rivista tedesca. Il sistema di gestione aziendale implementato nel Gruppo Lieken prevede una cogestione con i rappresentanti dei lavoratori (sistema dualistico). La presenza dei lavoratori nel Consiglio di sorveglianza ha consentito di procedere speditamente con le attività di ristrutturazione del Gruppo, anche grazie a rapporti sviluppati su basi costruttive e in un clima di collaborazione e reciproco rispetto.

### Informazioni relative ai rapporti infragruppo e con parti correlate

Le operazioni intervenute con le società del Gruppo e con le parti correlate non sono qualificabili né come atipiche né come inusuali, rientrando invece nell'ordinario corso degli affari delle società del Gruppo. Tali operazioni sono avvenute a condizioni concordate tra le parti considerando, ove possibile, le condizioni di mercato.

Si rimanda al paragrafo 8 delle Note esplicative al bilancio consolidato dove è descritta la natura dei principali rapporti con le parti menzionate e sono riportate le informazioni di dettaglio previste dallo IAS 24.

### Eventi successivi alla chiusura dell'esercizio

Partendo dalla consapevolezza del ruolo chiave che l'alimentazione e la nutrizione giocano, e sempre più giocheranno, per le generazioni future, Barilla ha sentito la necessità di dare una risposta ad alcune tra le sfide più urgenti e importanti per la popolazione mondiale. Da questo obiettivo, e dalla volontà di dare un contributo significativo per migliorare la qualità della vita delle persone, è nato un progetto presentato al pubblico nel marzo del 2009: il Barilla Center for Food & Nutrition. Si tratta di uno strumento nuovo, che riconosce la trasversalità dell'alimentazione e la affronta in modo multidisciplinare e con una prospettiva internazionale di lungo periodo. Il progetto, che coinvolge competenze diverse ed eccellenti (l'economista Mario Monti, l'oncologo Umberto Veronesi, il chirurgo Camillo Ricordi, l'endocrino-

logo Gabriele Riccardi, l'analista ambientale Barbara Buchner e il sociologo Joseph Sassoon), vuole raccogliere le migliori conoscenze presenti a livello mondiale sulle tematiche legate al mondo dell'alimentazione e della nutrizione, in relazione a persone, ambiente, scienza ed economia, analizzarle e portare all'attenzione di opinion leader e decision maker soluzioni e raccomandazioni.

Nel 2008 è iniziato, con una fase di *assessment* delle attività del Gruppo, un percorso che porterà alla rendicontazione pubblica degli impegni presi da Barilla in tema di sostenibilità.

### Prevedibile evoluzione della gestione

Nei primi mesi dell'esercizio 2009 il Gruppo Barilla G. e R. Fratelli esprime risultati di business in linea con le previsioni. L'obiettivo di budget si conferma essere sfidante e molto legato all'evoluzione dei costi delle risorse produttive e, più in generale, alle possibili ripercussioni del difficile momento finanziario sulla propensione al consumo. Il Gruppo Lieken continua nello sviluppo dei progetti pianificati mostrando un calo dei volumi di vendita riconducibile sostanzialmente alla difficile congiuntura del mercato tedesco.



**Bilancio**

## Bilancio consolidato dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 2008

L'assemblea dei soci ha approvato il bilancio consolidato al 31 dicembre 2008 in data 27 aprile 2009.

### Stato patrimoniale consolidato

(migliaia di euro)

<b>Attività</b>	<b>Note</b>	<b>31/12/2008</b>	<b>31/12/2007</b>
<b>Attività correnti</b>			
Cassa, depositi bancari e postali	6.1	356.908	643.697
Crediti verso clienti	6.2	467.572	614.195
Crediti tributari	6.3	72.191	109.870
Altri crediti verso controllante	6.4	21.673	–
Altri crediti	6.5	69.448	57.178
Rimanenze	6.6	307.564	336.720
Strumenti finanziari derivati	6.23	0	1.369
Attività finanziarie al <i>fair value</i> con contropartita nel conto economico	6.7	157.600	11.746
Attività detenute per la vendita	6.8	8.489	2.988
<b>Totale attività correnti</b>		<b>1.461.445</b>	<b>1.777.763</b>
<b>Attività non correnti</b>			
Immobili, impianti e macchinari	6.9	1.353.996	1.532.791
Avviamento	6.10	762.922	819.302
Immobilizzazioni immateriali	6.11	223.635	249.871
Crediti verso clienti e altri crediti	6.12	7.905	14.952
Imposte differite attive	6.13	15.024	9.278
Attività finanziarie disponibili per la vendita	6.14	1.748	9.675
Crediti finanziari	6.15	21.920	–
Strumenti finanziari derivati	6.23	27	242
<b>Totale attività non correnti</b>		<b>2.387.177</b>	<b>2.636.111</b>
<b>Totale attività</b>		<b>3.848.622</b>	<b>4.413.874</b>

(migliaia di euro)			
<b>Passività</b>	<b>Note</b>	<b>31/12/2008</b>	<b>31/12/2007</b>
<b>Passività correnti</b>			
Debiti verso fornitori	6.16	858.170	891.056
Debiti verso banche e altri finanziatori	6.17	129.694	487.412
Strumenti finanziari derivati	6.23	1.405	58
Passività per benefici futuri ai dipendenti	6.18	6.239	1.521
Debiti per imposte correnti	6.19	16.781	10.195
Altri debiti	6.20	270.479	361.019
Fondi rischi e oneri	6.21	36.019	58.657
<b>Totale passività correnti</b>		<b>1.318.787</b>	<b>1.809.918</b>
<b>Passività non correnti</b>			
Debiti verso banche e altri finanziatori	6.22	1.233.479	1.396.678
Strumenti finanziari derivati	6.23	19.396	40.133
Passività per benefici futuri ai dipendenti	6.18	134.999	153.383
Imposte differite passive	6.13	92.177	97.433
Altri debiti	6.24	5.139	7.755
Fondi rischi e oneri	6.21	34.364	24.510
<b>Totale passività non correnti</b>		<b>1.519.554</b>	<b>1.719.892</b>
<b>Patrimonio netto</b>			
Capitale		131.000	115.280
Riserve:			
Riserve di conversione		(46.218)	(13.827)
Altre riserve		626.709	426.625
Utili/(Perdite) dell'esercizio		78.422	72.508
<i>Totale patrimonio netto di competenza del Gruppo</i>	6.25	<i>789.913</i>	<i>600.586</i>
Capitale e riserve di terzi		214.253	283.445
Risultato delle minoranze		6.115	33
<i>Totale patrimonio netto di competenza di terzi</i>		<i>220.368</i>	<i>283.478</i>
<b>Totale patrimonio netto</b>		<b>1.010.281</b>	<b>884.064</b>
<b>Totale delle passività e del patrimonio netto</b>		<b>3.848.622</b>	<b>4.413.874</b>

## Conto economico consolidato

(migliaia di euro)

	Note	Esercizio 2008	Esercizio 2007
Ricavi	6.26	4.321.949	3.923.826
Costo del venduto	6.27	(2.650.334)	(2.293.393)
<b>Margine lordo</b>		<b>1.671.615</b>	<b>1.630.433</b>
Costi logistici	6.27	(679.526)	(644.921)
Spese di vendita	6.27	(238.242)	(234.667)
Spese di marketing	6.27	(290.020)	(278.399)
Costi di ricerca e sviluppo	6.27	(24.715)	(34.975)
Spese generali e amministrative	6.27	(217.303)	(207.760)
Altri (oneri) e proventi	6.28	(3.401)	(20.730)
<b>Margine operativo</b>		<b>218.408</b>	<b>208.981</b>
Oneri finanziari		(120.034)	(125.706)
Proventi finanziari		52.163	46.448
Totale oneri e proventi finanziari	6.29	<b>(67.871)</b>	<b>(79.258)</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>		<b>150.537</b>	<b>129.723</b>
Imposte	6.30	(84.102)	(55.552)
<b>Risultato netto dell'attività corrente</b>		<b>66.435</b>	<b>74.171</b>
<b>Attività cessate</b>		<b>18.102</b>	<b>(1.630)</b>
<b>Risultato dell'esercizio del Gruppo e di terzi</b>		<b>84.537</b>	<b>72.541</b>
<b>Utile/(Perdita) dell'esercizio di pertinenza di terzi</b>		<b>6.115</b>	<b>33</b>
<b>Utile/(Perdita) dell'esercizio di pertinenza del Gruppo</b>		<b>78.422</b>	<b>72.508</b>

## Conto economico delle attività cessate<sup>1</sup>

(migliaia di euro)

	Esercizio 2008	Esercizio 2007
Ricavi	213.099	321.080
Costi	(211.451)	(313.365)
<b>Margine operativo ricorrente</b>	<b>1.648</b>	<b>7.715</b>
Totale oneri e proventi finanziari	(3.875)	(4.639)
Imposte	2.534	(4.706)
<b>Risultato netto delle attività cessate</b>	<b>307</b>	<b>(1.630)</b>
Plusvalenza/(Minusvalenza) da cessione al netto dei relativi costi	19.414	-
Imposte	(1.619)	-
<b>Attività cessate</b>	<b>18.102</b>	<b>(1.630)</b>

<sup>1</sup> Il Conto economico consolidato non evidenzia nel "Risultato della gestione corrente" i risultati relativi alle attività cessate nel corso del 2008, esposti separatamente nel Conto economico delle attività cessate.

## Rendiconto finanziario consolidato

(migliaia di euro)

	Esercizio 2008	Esercizio 2007
Risultato prima delle imposte	168.639	132.800
Proventi e oneri finanziari netti escluse plusvalenze su partecipazioni	67.634	83.893
Ammortamenti immobilizzazioni materiali e immateriali	207.100	229.794
Ricavi e perdite derivanti dalla vendita di immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie	(1.930)	(2.530)
Variazione crediti/debiti commerciali	84.345	57.525
Variazione rimanenze	14.578	(99.132)
Variazione fondi (inclusi fondi del personale)	(18.618)	(38.960)
Variazione altre attività e passività	(27.360)	25.142
Imposte sul reddito pagate	(18.829)	(43.584)
Differenze cambio e altre minori	(7.927)	(607)
<b>Flusso di cassa netto generato da attività operative (A)</b>	<b>467.632</b>	<b>344.341</b>
Investimenti in immobilizzazioni materiali	(149.006)	(216.690)
Investimenti in software	(4.400)	(9.169)
Incassi per disinvestimenti in immobilizzazioni materiali	11.660	22.551
Investimenti in immobilizzazioni immateriali	(999)	(3.718)
Pagamento avviamento	-	(1.300)
Incassi per cessioni di partecipazioni o rami d'azienda	108.311	44.057
Incassi di contributi per acquisto immobilizzazioni materiali	2.154	2.602
(Acquisto)/Cessioni di attività finanziarie al <i>fair value</i>	(145.854)	(11.746)
Acquisto quote di minoranza	(377.610)	-
<b>Flusso di cassa netto assorbito da attività di investimento (B)</b>	<b>(555.744)</b>	<b>(173.413)</b>
Variazione netta debiti finanziari	(389.982)	466.887
Incassi per aumenti di capitale sociale	506.315	108.468
Pagamento di dividendi	(184.482)	(23.294)
Interessi pagati	(62.387)	(79.845)
<b>Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività di finanziamento (C)</b>	<b>(130.536)</b>	<b>472.216</b>
<b>Totale variazione cassa e mezzi equivalenti (A+B+C)</b>	<b>(218.648)</b>	<b>643.144</b>
Cassa e mezzi equivalenti al netto dei conti correnti bancari passivi all'inizio del periodo	(566.156)	76.530
Cassa e mezzi equivalenti al netto dei conti correnti bancari passivi alla fine del periodo	346.911	566.156
Differenze di conversione su disponibilità liquide	597	458
<b>Totale variazione cassa e mezzi equivalenti</b>	<b>(218.648)</b>	<b>643.144</b>
	<b>31/12/2008</b>	<b>31/12/2007</b>
Conti correnti bancari attivi	356.908	643.697
Conti correnti bancari passivi	(9.997)	(77.541)
<b>Totale cassa e mezzi equivalenti al netto dei conti correnti bancari passivi</b>	<b>346.911</b>	<b>566.156</b>

## Flussi di cassa generati dalle attività cessate

(migliaia di euro)

	Esercizio 2008	Esercizio 2007
Flusso di cassa netto da attività operative	44.983	8.996
Flusso di cassa netto da attività di investimento	104.988	(20.397)
Flusso di cassa netto da attività di finanziamento	66.777	(13.063)

## Prospetto dei proventi e degli oneri imputati a Patrimonio netto "SoRIE" - Statement of Recognised Income and Expenses

(migliaia di euro)

	Note	Esercizio 2008	Esercizio 2007
Utili/(Perdite) attuariali relativi a benefici futuri dei dipendenti	6.18/6.25	850	10.463
Riserva per copertura di rischio flussi di cassa	6.25	7.220	13.551
Differenza di conversione	6.25	(38.843)	(21.332)
Imposte	6.13/6.25	(1.848)	(7.829)
<b>Totale risultato riconosciuto direttamente nel patrimonio netto</b>		<b>(32.621)</b>	<b>(5.147)</b>
<b>Risultato dell'esercizio del Gruppo e di terzi</b>		<b>84.537</b>	<b>72.541</b>
<b>Totale risultato riconosciuto nell'esercizio</b>		<b>51.916</b>	<b>67.394</b>
<b>di cui:</b>			
Utile/(Perdita) di pertinenza di terzi		486	(2.014)
Utile/(Perdita) di pertinenza del Gruppo		51.430	69.408

## Note esplicative

### 1. Struttura e attività del Gruppo Barilla

Il Gruppo Barilla Holding (di seguito il “Gruppo”) fa capo alla controllante Barilla Holding Società per Azioni (di seguito “Barilla Holding”), società di diritto italiano con sede a Parma (Italia), ed è attivo nella produzione e vendita, a livello nazionale e internazionale, di paste alimentari, sughi e prodotti da forno.

L'intero capitale azionario è detenuto indirettamente dalla società Guido Maria Barilla e F.lli SapA tramite le sue controllate CO.FI.BA Srl e GELP SpA.

Per il dettaglio delle società consolidate si rimanda all'Allegato 1.

### 2. Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Non si segnala alcun fatto di rilievo avvenuto dopo la chiusura dell'esercizio.

### 3. Dichiarazione di conformità ai principi contabili internazionali e transizione agli IFRS

Il bilancio è stato predisposto nel rispetto di tutti i principi contabili internazionali (IFRS) emessi dall'*International Accounting Standards Board* (IASB) e omologati dall'Unione Europea (UE). Per IFRS si intendono tutti gli *International Financial Reporting Standards*, tutti gli *International Accounting Standards* (IAS), tutte le interpretazioni dell'*International Reporting Interpretations Committee* (IFRIC), precedentemente denominato *Standing Interpretations Committee* (SIC).

Il Gruppo non ha apportato cambiamenti nei principi contabili applicati fra i dati comparativi al 31 dicembre 2007 e al 31 dicembre 2008. I saldi del bilancio 2007, presentati ai fini comparativi, sono stati riclassificati ove necessario per renderli omogenei e comparabili con quelli relativi al bilancio chiuso al 31 dicembre 2008.

In accordo con l'IFRS 5 “Attività non correnti possedute per la vendita e attività operative cessate”, il conto economico del 2007 è ripresentato per riflettere le attività operative cessate nel corso del 2008.

### 4. Base per la presentazione – Principi contabili e criteri di valutazione

Ai sensi del regolamento n. 1606 emanato dal Parlamento Europeo e dal Consiglio Europeo nel luglio 2002, il bilancio consolidato (di seguito “bilancio”) è stato predisposto in base ai principi contabili internazionali IAS/IFRS in vigore al 31 dicembre 2008.

Gli IFRS sono stati recentemente applicati in Italia e in altri paesi e nel loro contesto vi sono numerosi principi di recente pubblicazione, o revisione, per i quali non esiste ancora una prassi consolidata alla quale fare riferimento ai fini dell'interpretazione e applicazione. Il bilancio è stato pertanto redatto sulla base delle migliori conoscenze degli IFRS e tenuto conto della miglior dottrina in materia; eventuali futuri orientamenti e aggiornamenti interpretativi troveranno riflesso nei successivi esercizi, secondo le modalità di volta in volta previste dai principi contabili di riferimento.

Il bilancio al 31 dicembre 2008 è comparato con il bilancio dell'esercizio precedente (importi indicati tra parentesi nella parte descrittiva delle note) ed è costituito da stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario e prospetto dei proventi e degli oneri imputati a Patrimonio netto (SoRIE) nonché dalle presenti note esplicative. Si precisa che il Gruppo ha adottato una struttura di conto economico con rappresentazione delle componenti di costo ripartite per desti-

nazione nonché una struttura di stato patrimoniale con ripartizione fra attività e passività correnti e non correnti. In particolare il costo del venduto comprende tutti i costi di produzione dei prodotti venduti, ovvero l'acquisto di materie prime, l'acquisto di componenti, i costi di lavorazione diretti e indiretti sia interni che esterni, gli ammortamenti industriali e tutti gli oneri accessori alla produzione.

I flussi di cassa evidenziati nel rendiconto finanziario sono presentati secondo il metodo indiretto.

#### **Principi contabili, modifiche e interpretazioni adottati dal Gruppo a partire dal 1° gennaio 2008**

IFRIC 13 – Programmi di fidelizzazione della clientela. Regola il trattamento contabile dell'obbligazione connessa ai diritti a premi riconosciuti ai clienti nell'ambito dei programmi di fidelizzazione della clientela. Tale interpretazione è stata applicata dalla Società senza effetti significativi sul bilancio.

#### **Principi contabili, modifiche e interpretazioni entrati in vigore dal 1° gennaio 2008 che non hanno avuto impatto per il Gruppo**

IFRIC 12 – Contratti di servizi in concessione.

IFRIC 11 – IFRS 2 – Operazioni con azioni proprie e del Gruppo.

Modifiche allo IAS 39 – Strumenti finanziari: rilevazione e misurazione, e all'IFRS 7 – Strumenti finanziari: informazioni integrative.

#### **Principi contabili, modifiche e interpretazioni di nuova emissione non ancora entrati in vigore o non adottati in via anticipata dal Gruppo**

IFRIC 14 - IAS 19 – Attività per piani a benefici definiti e criteri minimi di copertura.

Modifiche allo IAS 23 – Oneri finanziari.

Modifiche allo IAS 1 – Presentazione del bilancio.

Modifiche all'IFRS 2 – Pagamenti basati su azioni: condizioni di maturazione e annullamenti.

Revisione dell'IFRS 3 – Aggregazioni aziendali.

IFRS 8 – Segmenti operativi.

Modifiche allo IAS 27 – Bilancio consolidato e separato.

Modifiche allo IAS 32 – Strumenti finanziari: esposizione in bilancio, e allo IAS 1 – Presentazione del bilancio: strumenti finanziari rimborsabili su richiesta del detentore e strumenti con obbligazioni che sorgono al momento della liquidazione.

IFRIC 16 – Copertura di una partecipazione in una impresa estera.

Modifiche allo IAS 39 – Strumenti finanziari, rilevazione e valutazione.

IFRIC 17 – Dividendi in natura.

Il Gruppo sta valutando gli impatti derivanti dall'applicazione di questi nuovi principi sui bilanci futuri.

Non si prevedono impatti di rilievo dall'entrata in vigore dei nuovi principi, emendamenti o interpretazioni sopra riportati.

#### **Principi contabili e criteri di valutazione adottati**

##### **Criteri di redazione**

La valuta di presentazione del bilancio è l'euro, e i saldi di bilancio sono espressi in migliaia di euro (salvo ove diversamente indicato). Il bilancio è redatto secondo il criterio del costo, eventualmente ridotto per perdite di valore a eccezione di alcuni strumenti finanziari valutati a *fair value*. I principi contabili sono applicati omogeneamente in tutte le società del Gruppo. Le transazioni finanziarie sono contabilizzate alla data di negoziazione.

##### **Formulazione di stime e assunzioni**

La preparazione del bilancio comporta per il management la necessità di effettuare stime che si fondano su assunzioni soggettive talora basate sull'esperienza storica di volta in volta considerate ragionevoli e realistiche in funzione delle

relative circostanze. Tali stime influenzano i valori contabili di alcune attività e passività, costi e ricavi, così come l'informativa relativa ad attività/passività potenziali alla data di riferimento del bilancio.

Le stime e le assunzioni fanno principalmente riferimento alla valutazione sulla recuperabilità delle immobilizzazioni immateriali, alla definizione delle vite utili delle immobilizzazioni materiali, alla recuperabilità dei crediti nonché al riconoscimento e alla valutazione dei fondi per rischi e oneri.

Le stime e le assunzioni si basano su dati che riflettono lo stato attuale delle conoscenze disponibili.

### **Principi contabili di particolare rilevanza e maggior soggettività**

Di seguito sono brevemente descritti i principi contabili che richiedono più di altri una maggiore soggettività da parte del management nell'elaborazione delle stime e per i quali un cambiamento nelle condizioni sottostanti le assunzioni utilizzate potrebbe avere un impatto significativo sul bilancio:

#### **a. Avviamento**

Il valore dell'avviamento è verificato annualmente al fine di accertare l'esistenza di eventuali perdite da rilevare a conto economico (*impairment test*). In particolare, la verifica in oggetto comporta l'allocazione dell'avviamento alle unità generatrici di flussi di cassa (*cash generating unit*) e alla successiva determinazione del relativo valore recuperabile, inteso come il maggiore tra il *fair value* e il valore d'uso. Qualora il valore recuperabile dovesse risultare inferiore al valore contabile delle *cash generating units*, comprensivo dell'avviamento allocato, si dovrà procedere a una svalutazione. L'allocazione dell'avviamento alle *cash generating units* e la determinazione del valore d'uso di queste ultime comportano l'effettuazione di stime che dipendono da assunzioni soggettive nonché da fattori che possono cambiare nel tempo con conseguenti effetti anche significativi rispetto alle valutazioni effettuate dagli amministratori.

#### **b. Ammortamenti**

Il costo di immobili, impianti e macchinari è ammortizzato a quote costanti lungo la loro vita utile. La vita utile delle immobilizzazioni del Gruppo è stimata dagli amministratori nel momento in cui l'immobilizzazione è stata acquistata; la stima è basata sull'esperienza storica per analoghe immobilizzazioni, condizioni di mercato e anticipazioni riguardanti eventi futuri che potrebbero avere impatto sulla vita utile, tra i quali variazioni nella tecnologia. Pertanto, l'effettiva vita utile può differire da quella stimata. Il Gruppo valuta periodicamente i cambiamenti tecnologici e di settore per aggiornare la residua vita utile. Tale aggiornamento periodico potrebbe comportare una variazione nel periodo di ammortamento e quindi anche nella quota di ammortamento degli esercizi futuri.

#### **c. Svalutazione degli attivi immobilizzati**

Gli attivi immobilizzati sono oggetto di verifica al fine di accertare se si sia verificata una perdita di valore, che va rilevata tramite una svalutazione, quando sussistono sintomi che facciano prevedere difficoltà per il recupero del relativo valore netto contabile tramite l'uso. La verifica dell'esistenza dei suddetti sintomi richiede da parte degli amministratori l'effettuazione di valutazioni soggettive basate sulle informazioni disponibili sia di fonte interna che esterna, nonché su assunzioni soggettive talora fondate sull'esperienza storica. Inoltre, qualora si ritenga che possa essersi generata una potenziale perdita di valore, si procede alla determinazione della stessa utilizzando tecniche valutative ritenute idonee. La corretta identificazione degli indicatori dell'esistenza di una potenziale perdita di valore nonché le stime per la determinazione delle stesse dipendono da assunzioni soggettive nonché da fattori che possono variare nel tempo influenzando le valutazioni e le stime effettuate dagli amministratori.

#### **d. Imposte differite**

La contabilizzazione delle imposte differite attive è effettuata sulla base delle aspettative di generazione di reddito imponibile negli esercizi futuri, nonché sulla valutazione degli elementi tecnico-istituzionali propri dell'ordinamento tributario a cui tali imposte si riferiscono (ad esempio: l'esistenza di limiti temporali per l'utilizzo di perdite fiscali). La stima dei redditi imponibili attesi ai fini della contabilizzazione delle imposte differite dipende da fattori e assunzioni che possono variare nel tempo e che possono avere effetti significativi sulla valutazione delle imposte differite attive.

#### e. Fondi rischi e oneri

A fronte di taluni rischi quali quelli legali e fiscali, sono rilevati accantonamenti rappresentativi del rischio di soccombenza. Il valore dei fondi iscritti in bilancio rappresenta la miglior stima possibile alla data di chiusura del bilancio. Tale stima comporta l'adozione di assunzioni che dipendono da fattori che possono cambiare nel tempo e che potrebbero pertanto avere effetti significativi rispetto alle stime correnti effettuate dagli amministratori per la redazione del bilancio.

#### f. Determinazione del *fair value* di strumenti finanziari

Il *fair value* degli strumenti finanziari è determinato sulla base delle quotazioni di mercato ovvero, in loro assenza, sulla base di adeguate tecniche di valutazione che utilizzano variabili finanziarie aggiornate e utilizzate dagli operatori di mercato nonché, ove possibile, tenendo conto dei prezzi rilevati in transazioni recenti su strumenti finanziari simili.

### Principi di consolidamento

Il bilancio comprende i bilanci di Barilla Holding, società capogruppo, e delle controllate nelle quali Barilla Holding detiene, direttamente o indirettamente, il controllo. Nell'area di consolidamento rientrano, oltre alle società controllate, anche le società controllate congiuntamente.

Sono società controllate quelle su cui Barilla Holding esercita il controllo avendo il potere, direttamente o indirettamente, di determinare le politiche finanziarie e operative e ottenere i benefici dall'attività delle stesse società. In generale, sono considerate controllate le società di cui Barilla Holding detiene oltre il 50% dei diritti di voto. I bilanci delle società controllate sono consolidati integralmente dal momento dell'assunzione del controllo fino alla data della sua cessazione. Le operazioni fra le società controllate del Gruppo sono eliminate integralmente. Tutte le società del Gruppo chiudono l'esercizio al 31 dicembre.

Le partecipazioni in società soggette al controllo congiunto (*joint venture*) sono consolidate con il metodo proporzionale. Gli effetti delle operazioni con tali società sono eliminati nella misura in cui non sono state realizzate con terzi.

### Operazioni in valuta estera

Tutte le operazioni sono contabilizzate nella valuta funzionale del principale ambiente economico in cui opera ciascuna società del Gruppo. Le transazioni effettuate con valuta diversa dalla valuta funzionale delle società del Gruppo sono convertite nella stessa sulla base del cambio alla data dell'operazione. Le attività e le passività monetarie sono convertite al cambio della data di fine esercizio, e le differenze di cambio sono imputate al conto economico tra le componenti finanziarie. Le attività e passività non monetarie, che sono valutate al costo storico in valuta estera, sono convertite al cambio storico della data della transazione.

### Conversione dei bilanci in valuta estera

I bilanci delle società con valuta funzionale diversa dall'euro sono convertiti secondo le seguenti modalità:

- le attività e le passività sono convertite ai cambi di fine esercizio;
- i ricavi e i costi sono convertiti al cambio medio del periodo;
- le differenze di cambio emergenti dal summenzionato processo di conversione sono imputate in un'apposita riserva di patrimonio netto.

Al momento della dismissione dell'entità economica da cui sono emerse le differenze di conversione, le differenze di cambio accumulate e riportate nel patrimonio netto in apposita riserva sono riversate a conto economico.

### Immobilizzazioni immateriali

Le immobilizzazioni immateriali a durata definita sono valutate al costo, al netto degli ammortamenti e delle perdite di valore accumulate, mentre quelle a vita indefinita sono sottoposte ogni anno a *impairment test*. Il costo non include interessi passivi capitalizzati. L'ammortamento inizia quando l'attività è disponibile all'uso.

## Avviamento

La differenza positiva tra il costo di acquisto e la quota di interessenza del Gruppo nel *fair value* delle attività, passività e passività potenziali acquisite è iscritta come avviamento ed è classificata come attività immateriale a vita indefinita. L'avviamento non è ammortizzato ma è assoggettato a *impairment test* annuale. Ai fini di tale valutazione l'avviamento è allocato alle *cash generating units*. In nessun caso si procede al ripristino del costo precedentemente svalutato.

## Marchi e licenze

I marchi e le licenze sono valutati al costo, al netto degli ammortamenti e delle perdite di valore accumulate. I marchi sono ammortizzati in base alla loro vita utile, mentre le licenze nel periodo minore tra la durata contrattuale e la loro vita utile.

## Software

I costi delle licenze software, comprensivi degli oneri accessori, sono capitalizzati e iscritti in bilancio al netto degli ammortamenti e delle eventuali perdite di valore accumulate.

## Costi di ricerca e sviluppo

I costi di ricerca di nuovi prodotti e/o processi sono interamente spesi quando sostenuti. In base alla tipologia del business del Gruppo, non vengono sostenuti costi di sviluppo che abbiano i requisiti per la capitalizzazione.

Le vite utili delle immobilizzazioni immateriali sono le seguenti:

Marchi	da 5 a 20 anni
Software	da 3 a 5 anni

## Immobilizzazioni materiali

Le immobilizzazioni materiali sono iscritte al costo d'acquisizione o di produzione, comprensivo degli oneri accessori di diretta imputazione al netto degli ammortamenti e delle perdite di valore accumulate, ad eccezione dei terreni, che non sono ammortizzati e che sono valutati al costo, al netto delle perdite di valore accumulate. Il costo non include interessi passivi capitalizzati.

Gli ammortamenti sono contabilizzati a partire dal mese in cui il cespite è disponibile per l'uso, oppure è potenzialmente in grado di fornire i benefici economici ad esso associati.

Gli ammortamenti sono imputati su base mensile a quote costanti mediante aliquote che consentono di ammortizzare i cespiti fino a esaurimento della loro vita utile oppure, in caso di dismissioni, fino all'ultimo mese intero di utilizzo.

Gli anni di vita utile sono i seguenti:

Categoria	Vita utile
Fabbricati	33 anni
Impianti e macchinari	
– generici	13 anni
– specifici	10-20 anni
– alto contenuto tecnologico	5-8 anni
Attrezzature industriali e commerciali	
– beni mobili	8 anni
– macchine elettroniche	3,5 anni
Automezzi	5 anni
Attrezzature	2,5 anni

I contributi pubblici in conto capitale che si riferiscono a immobilizzazioni materiali sono registrati in diminuzione del valore del cespite di riferimento e accreditati al conto economico lungo il periodo di ammortamento.

Le migliorie su beni di terzi sono classificate nelle immobilizzazioni materiali, coerentemente rispetto alla natura del

costo sostenuto. Il periodo di ammortamento corrisponde al minore tra la vita utile residua dell'immobilizzazione materiale e la durata residua del contratto di locazione.

I pezzi di ricambio di valore rilevante sono capitalizzati e ammortizzati sulla base della vita utile del cespite a cui si riferiscono; gli altri sono spesati a conto economico quando la spesa è sostenuta.

### Leasing

Gli immobili, impianti e macchinari posseduti in virtù di contratti di leasing finanziario, attraverso i quali sono sostanzialmente trasferiti al Gruppo i rischi e i benefici legati alla proprietà, sono riconosciuti come attività del Gruppo al loro valore corrente o, se inferiore, al valore attuale dei pagamenti minimi dovuti per il leasing, inclusa l'eventuale somma da pagare per l'esercizio dell'opzione di acquisto. La corrispondente passività verso il locatore è rappresentata in bilancio tra i debiti finanziari. I beni sono ammortizzati applicando il criterio e le aliquote precedentemente indicati per la voce di bilancio "Immobili, impianti e macchinari", salvo che la durata del contratto di leasing sia inferiore alla vita utile rappresentata da dette aliquote e non vi sia la ragionevole certezza del trasferimento della proprietà del bene locato alla naturale scadenza del contratto; in tal caso il periodo di ammortamento sarà rappresentato dalla durata del contratto di locazione.

Le locazioni nelle quali il locatore mantiene sostanzialmente i rischi e i benefici legati alla proprietà dei beni sono classificate come leasing operativi. I costi riferiti a leasing operativi sono rilevati linearmente a conto economico lungo la durata del contratto di leasing.

### Perdita di valore di immobilizzazioni materiali e immateriali (impairment test)

In presenza di indicatori specifici di perdita di valore, le immobilizzazioni materiali e le immobilizzazioni immateriali sono soggette a *impairment test*.

La verifica consiste nella stima del valore recuperabile dell'attività e nel confronto di tale valore con il relativo valore netto contabile.

Se il valore recuperabile di un'attività è inferiore al valore contabile, quest'ultimo è ridotto al valore recuperabile. Tale riduzione costituisce una perdita di valore imputata a conto economico. Per attività non soggette ad ammortamento, per le immobilizzazioni materiali non utilizzate e per le immobilizzazioni immateriali e materiali non ancora disponibili per l'utilizzo, l'*impairment test* è effettuato con frequenza annuale, indipendentemente dalla presenza di specifici indicatori.

Durante l'anno, il Gruppo verifica se esistono indicazioni che le attività sia materiali che immateriali a vita definita possano aver subito una riduzione di valore. A tal fine si considerano sia fonti interne che esterne di informazione. Relativamente alle fonti interne si considerano l'obsolescenza o il deterioramento fisico dell'attività, eventuali cambiamenti significativi nell'uso dell'attività e l'andamento economico dell'attività rispetto a quanto previsto. Relativamente alle fonti esterne si considerano l'andamento dei prezzi di mercato delle attività, eventuali discontinuità tecnologiche, di mercato o normative, l'andamento dei tassi di interesse di mercato e del costo del capitale utilizzato per valutare gli investimenti.

Il valore recuperabile di un'attività è definito come il maggiore tra il *fair value*, al netto dei costi di vendita, e il suo valore d'uso. Il valore d'uso di un'attività è costituito dal valore attuale dei flussi di cassa attesi, calcolato applicando un tasso d'attualizzazione che riflette le valutazioni correnti di mercato del valore temporale del denaro e dei rischi specifici dell'attività. Quando non è possibile stimare il valore recuperabile di una singola attività, il Gruppo stima il valore recuperabile dell'unità generatrice di flussi di cassa cui l'attività appartiene. Quando vengono meno i motivi che hanno determinato una riduzione di valore, il valore contabile dell'attività o dell'unità generatrice di flussi di cassa è incrementato sino alla nuova stima del valore recuperabile, ma non può eccedere il valore che si sarebbe determinato se non fosse stata rilevata alcuna riduzione di valore. Il ripristino di valore è iscritto a conto economico.

L'avviamento acquisito e allocato a unità o gruppi di *cash generating units* nel corso dell'esercizio è sottoposto a *impairment test* prima della fine dell'esercizio in cui l'acquisizione e l'allocazione sono avvenute.

Al fine della verifica della sua recuperabilità, l'avviamento è allocato, alla data di acquisizione, ad ogni unità o gruppo di *cash generating units* che beneficiano dell'acquisizione.

Se il valore contabile dell'unità generatrice di flussi di cassa (o del gruppo di unità), comprensivo dell'avviamento allocato, eccede il rispettivo valore recuperabile, si rileva a conto economico una perdita per riduzione di valore.

La perdita per riduzione di valore è imputata dapprima a riduzione del valore contabile dell'avviamento allocato all'unità (o al gruppo di unità) e solo successivamente alle altre attività dell'unità in proporzione al loro valore contabile fino all'ammontare del valore recuperabile delle attività a vita definita.

I flussi di cassa futuri sono desunti dai piani aziendali approvati dal Consiglio di amministrazione (o organo equivalente) i quali coprono normalmente un periodo non superiore a cinque anni. Il tasso di crescita a lungo termine utilizzato al fine della stima del valore terminale dell'unità (o del gruppo di unità) viene assunto normalmente in misura non eccedente il tasso medio di crescita a lungo termine del settore, del paese o del mercato nel quale l'unità (o il gruppo di unità) opera.

I flussi di cassa futuri sono stimati facendo riferimento alle condizioni correnti dell'unità generatrice di flussi di cassa e, pertanto, non si considerano né i benefici derivanti da ristrutturazioni future per le quali l'entità non è ancora impegnata, né gli investimenti futuri di miglioramento o di ottimizzazione dell'unità.

Il Gruppo ha identificato le *cash generating units* a livello di linea produttiva o negozio.

Ai fini dell'*impairment test*, l'avviamento è allocato a livello di gruppi di *cash generating units* che normalmente rappresentano linee di business.

#### **Critério del costo ammortizzato per la misurazione di attività e passività finanziarie**

Il criterio del costo ammortizzato prevede la quantificazione del tasso di interesse effettivo all'inizio dell'operazione. Il tasso di interesse effettivo è quel tasso che, se applicato come tasso di attualizzazione dei flussi di cassa futuri, li rende equivalenti al flusso di cassa iniziale.

Eventuali modifiche nei flussi di cassa futuri, se non attribuibili a cambiamenti nei parametri di mercato, determinano una rimisurazione del valore di bilancio dell'attività o passività finanziaria con contropartita a conto economico.

#### **Attività finanziarie**

Al momento della loro rilevazione iniziale, le attività finanziarie sono iscritte al *fair value* e classificate in una delle seguenti categorie in funzione della loro natura e dello scopo per cui sono state acquistate:

- (a) attività finanziarie al *fair value* con contropartita nel conto economico;
- (b) crediti e finanziamenti attivi;
- (c) attività disponibili per la vendita.

Gli acquisti e le vendite di attività finanziarie sono contabilizzati alla data di negoziazione delle relative operazioni. Vengono rimossi dallo stato patrimoniale quando il diritto di ricevere i flussi di cassa dallo strumento si è estinto o il Gruppo ha sostanzialmente trasferito tutti i rischi e benefici relativi allo strumento stesso.

Successivamente alla prima iscrizione in bilancio, le attività finanziarie sono valutate come segue:

##### **(a) Attività finanziarie al fair value con contropartita nel conto economico**

La voce comprende attività finanziarie, rappresentate da titoli, acquisite principalmente con lo scopo di essere rivendute nel breve termine. Tali titoli sono classificati fra le attività correnti.

Le attività finanziarie appartenenti a questa categoria sono inizialmente rilevate al *fair value*, e i relativi costi accessori sono spesati nel conto economico; tutte le attività finanziarie non appartenenti a questa categoria sono inizialmente rilevate al *fair value* e incrementate dei costi accessori.

Gli utili e le perdite derivanti dalle variazioni di *fair value* delle attività finanziarie al *fair value* con contropartita nel conto economico sono presentati nel conto economico all'interno della voce "Proventi/oneri finanziari", nel periodo in cui sono rilevati.

**(b) Crediti e finanziamenti attivi**

Per "Crediti e finanziamenti attivi" si intendono attività finanziarie, prevalentemente relative a crediti verso clienti, non costituenti strumenti derivati e non quotati in un mercato attivo dai quali sono attesi pagamenti fissi o determinabili. I crediti e finanziamenti attivi sono inclusi nell'attivo corrente, a eccezione di quelli con scadenza contrattuale superiore ai dodici mesi rispetto alla data di bilancio, che sono classificati nell'attivo non corrente.

Tali attività sono riconosciute inizialmente al *fair value* e successivamente valutate in base al metodo del costo ammortizzato, utilizzando il tasso di interesse effettivo, al netto di un fondo svalutazione. Le perdite su crediti sono contabilizzate in bilancio quando si riscontra un'evidenza oggettiva che il Gruppo non sarà in grado di recuperare il credito dovuto dalla controparte sulla base dei termini contrattuali. L'obiettivo evidenza che un'attività finanziaria o un gruppo di attività ha subito una riduzione di valore include dati rilevabili che giungono all'attenzione del Gruppo in merito ai seguenti eventi di perdita:

- (a) significative difficoltà finanziarie dell'emittente o debitore;
- (b) inefficacia dell'attività di escussione del credito a causa dell'indisponibilità di attività da parte del debitore;
- (c) probabilità che il beneficiario dichiari bancarotta o altre procedure di ristrutturazione finanziaria.

I crediti verso clienti con scadenza inferiore a un anno sono iscritti al *fair value* che approssima normalmente il valore nominale. I crediti cartolarizzati o ceduti con contratti di factoring *pro solvendo* o *pro soluto* per i quali non sono rispettate tutte le condizioni richieste per l'eliminazione dal bilancio delle attività finanziarie, sono mantenuti iscritti nell'attivo patrimoniale; una passività finanziaria di pari importo è contabilizzata nel bilancio come "Debiti verso banche".

I crediti ceduti, dove sono rispettate tutte le condizioni previste per l'eliminazione dal bilancio delle attività finanziarie, sono eliminati dal bilancio al momento della cessione. Gli utili o le perdite relative alla cessione di tale attività sono rilevati quando le attività stesse sono rimosse dallo stato patrimoniale.

**(c) Attività finanziarie disponibili per la vendita**

La voce comprende le partecipazioni in altre imprese e le altre attività finanziarie rappresentate da titoli non detenuti allo scopo di negoziazione. Sono incluse nelle attività non correnti in quanto il management non ha manifestato l'intenzione di cederle nei dodici mesi successivi alla data di riferimento del bilancio. Sono valutate al *fair value* in contropartita di una specifica riserva del patrimonio netto. L'eventuale imputazione a conto economico nella voce "Utile/perdita variazione di *fair value* attività finanziarie" è effettuata solo nel momento in cui l'attività finanziaria è effettivamente ceduta.

Il *fair value* di strumenti finanziari quotati è basato sul prezzo corrente di offerta. Se il mercato di un'attività finanziaria non è attivo (o ci si riferisce a titoli non quotati), il Gruppo definisce il *fair value* utilizzando tecniche di valutazione che di norma fanno riferimento a strumenti simili, ad analisi basate sui flussi di cassa o modelli di prezzo basati sull'utilizzo di indicatori di mercato.

Nel processo di formulazione delle valutazioni, il Gruppo privilegia l'utilizzo di informazioni di mercato rispetto all'utilizzo di informazioni interne specificamente riconducibili alla natura del business in cui opera il Gruppo.

Il Gruppo valuta a ogni data di bilancio se esiste un'oggettiva evidenza di perdita di valore delle attività finanziarie. Nel caso di partecipazioni classificate come attività finanziarie disponibili per la vendita, un prolungato o significativo declino nel *fair value* della partecipazione al di sotto del costo iniziale è considerato un indicatore di perdita di valore. Nel caso esista questo tipo di evidenza per le attività finanziarie disponibili per la vendita, la perdita cumulata – calcolata come la differenza tra il costo di acquisizione e il *fair value* alla data del bilancio al netto di eventuali perdite di valore contabilizzate precedentemente nel conto economico – è trasferita dal patrimonio netto e riconosciuta nel conto economico.

Eventuali riprese di valore di attività finanziarie rappresentate da strumenti di capitale e precedentemente svalutate a conto economico sono accreditate direttamente a patrimonio netto.

Eventuali dividendi derivanti da partecipazioni iscritte nelle attività finanziarie disponibili per la vendita sono presentati tra i componenti positivi di reddito nel conto economico all'interno della voce "Dividendi" nel momento in cui sorge in capo al Gruppo il diritto a ricevere il relativo pagamento.

### Passività finanziarie

Le passività finanziarie sono registrate inizialmente al *fair value* al netto degli oneri accessori e, successivamente alla prima iscrizione, sono valutate al costo ammortizzato utilizzando il metodo dell'interesse effettivo. La differenza fra il costo ammortizzato e il valore di rimborso è imputata a conto economico durante la durata delle passività.

Le passività finanziarie sono classificate tra le passività correnti a meno che il Gruppo, alla data del bilancio, non abbia un diritto incondizionato a estendere la durata del finanziamento per almeno altri dodici mesi dopo la chiusura dell'esercizio. I debiti commerciali e gli altri debiti la cui scadenza rientra nei normali termini commerciali, usualmente inferiori a un anno, sono iscritti al *fair value* che normalmente approssima il loro valore nominale.

### Rimanenze

Le giacenze di magazzino sono valutate al minore tra costo, valorizzato con il metodo FIFO (*first in - first out*), e presunto valore realizzato.

### Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

Le disponibilità liquide e i mezzi equivalenti comprendono i valori contanti in cassa, i depositi bancari e postali e i mezzi equivalenti liquidabili entro brevissimo termine (tre mesi dalla data di acquisto degli stessi) iscritti al valore nominale e non soggetti a significative variazioni di valore.

### Passività per benefici ai dipendenti

#### (a) Fondi pensione

Le società del Gruppo hanno in essere sia piani a contribuzione definita che piani a benefici definiti.

Un piano a *contribuzione definita* è un piano al quale il Gruppo partecipa mediante versamenti fissi a soggetti terzi gestori di fondi e in relazione al quale non vi sono obblighi legali o di altro genere a pagare ulteriori contributi qualora il fondo non abbia sufficienti attività per far fronte agli obblighi nei confronti dei partecipanti al piano. Per i piani a contribuzione definita, il Gruppo versa contributi, volontari o stabiliti contrattualmente, a fondi pensione assicurativi pubblici e privati. I contributi sono iscritti come costi del personale secondo il principio della competenza economica.

La passività iscritta nel bilancio per i piani a *benefici definiti* corrisponde al valore attuale dell'obbligazione alla data di bilancio, al netto, ove applicabile, del *fair value* delle attività del piano. Gli obblighi per i piani a benefici definiti sono determinati annualmente da un attuario indipendente utilizzando il metodo della Proiezione Unitaria del Credito (*projected unit credit method*) per determinare il valore attuale delle relative obbligazioni. Il valore attuale del piano a benefici definiti è determinato scontando i flussi di cassa futuri a un tasso di interesse pari a quello di obbligazioni (*high-quality corporate*) emesse nella valuta in cui la passività sarà liquidata e che tenga conto della durata del relativo piano pensionistico. Gli utili e le perdite attuariali derivanti dai suddetti aggiustamenti e dalle variazioni delle ipotesi attuariali sono imputati direttamente nel patrimonio netto.

#### (b) Benefici per cessazione del rapporto di lavoro

I benefici per cessazione del rapporto di lavoro sono corrisposti quando il dipendente termina il suo rapporto di lavoro prima della normale data di pensionamento, o quando un dipendente accetta la risoluzione consensuale del contratto. Il Gruppo contabilizza i benefici per cessazione del rapporto di lavoro quando è dimostrabile che la chiusura del rapporto di lavoro è in linea con un formale piano che definisce la cessazione del rapporto stesso, o quando l'erogazione del beneficio è il risultato di un processo di incentivazione all'uscita. I benefici per cessazione del rapporto di lavoro sono attualizzati quando l'effetto dell'attualizzazione risulta significativo.

## Fondi rischi e oneri

I fondi per rischi e oneri sono iscritti a fronte di oneri per obbligazioni del Gruppo di natura legale, contrattuale o implicita, che derivano da un evento passato. I fondi per rischi e oneri sono iscritti se è probabile che si manifestino tali oneri e se è possibile effettuarne una stima attendibile. Qualora si stimi che tali obbligazioni si manifestino oltre dodici mesi e i relativi effetti siano significativi, le stesse sono attualizzate a un tasso di sconto che tiene conto del costo del denaro e del rischio specifico della passività iscritta. L'eventuale variazione di stima degli accantonamenti è riflessa nel conto economico nel periodo in cui avviene. Nei casi in cui viene effettuata l'attualizzazione, l'incremento dell'accantonamento dovuto al trascorrere del tempo e l'eventuale effetto derivante dal cambiamento del tasso di attualizzazione sono rilevati come onere finanziario.

Gli oneri per un piano di ristrutturazione sono rilevati quando sussistono le condizioni affinché sorga un'obbligazione implicita, ovvero quando il Gruppo rende noto alle parti interessate il piano di ristrutturazione o quando il Gruppo effettua annunci sufficientemente specifici che facciano sorgere nelle parti interessate l'aspettativa all'adempimento dell'obbligazione stessa.

I fondi per rischi fiscali vengono riconosciuti a seguito di contestazioni notificate dall'Amministrazione finanziaria non ancora definite alla data di bilancio.

## Strumenti derivati

### Contabilizzazione degli strumenti derivati

Gli strumenti derivati sono valutati al loro *fair value* con contropartita nel conto economico, a eccezione dei derivati di copertura di flussi finanziari (*cash flow hedge*) che sono rilevati in contropartita del patrimonio netto.

### Derivati qualificabili come strumenti di copertura

In tutti i casi in cui i derivati sono designati come strumenti di copertura, il Gruppo documenta in modo formale, a partire dall'inizio della copertura stessa, la relazione di copertura tra lo strumento di copertura e l'elemento coperto, gli obiettivi della gestione del rischio e la strategia perseguita nell'effettuare la copertura.

Il Gruppo documenta altresì la valutazione dell'efficacia dello strumento di copertura nel compensare le variazioni attribuibili al rischio coperto sulla base delle variazioni di valore dello strumento di copertura rispetto alle variazioni di valore dell'elemento coperto. Tale valutazione è effettuata all'inizio della copertura e in misura continuativa per tutta la sua durata.

### Classificazione degli strumenti derivati

Sono così classificati:

(i) Copertura di flussi finanziari (*cash flow hedge*): se uno strumento finanziario è designato con finalità di copertura dell'esposizione alla variabilità dei flussi di cassa associati a un'attività o a una passività iscritta in bilancio o a un'operazione prevista o altamente probabile, gli utili o le perdite derivanti dalla valutazione dello strumento finanziario sono rilevati nel patrimonio netto in apposita riserva denominata riserva di *cash flow hedge* per la parte considerata efficace, mentre l'eventuale quota non efficace è contabilizzata nel conto economico alla voce "Proventi/oneri su operazioni finanziarie".

Gli importi che sono stati rilevati direttamente nel patrimonio netto sono riversati nel conto economico nell'esercizio in cui l'elemento coperto produce un effetto sul conto economico.

Quando uno strumento di copertura giunge a maturazione o è ceduto, oppure non soddisfa più le condizioni per essere designato come di copertura, i relativi aggiustamenti di *fair value* cumulati nel patrimonio netto rimangono sospesi fino a che l'elemento coperto non manifesta i suoi effetti nel conto economico. Se si prevede che l'elemento coperto non genererà alcun effetto a conto economico, gli aggiustamenti di *fair value* cumulati nel patrimonio netto vengono immediatamente riversati nel conto economico.

(ii) Strumenti derivati con *fair value* a conto economico non designati come di copertura sono classificati come attività o passività correnti o non correnti a seconda della loro scadenza contrattuale.

Le variazioni di *fair value* di questi strumenti sono imputate a conto economico alla voce "Proventi/oneri su operazioni finanziarie".

#### **Determinazione del fair value di uno strumento derivato**

Il *fair value* degli *interest rate swaps* è calcolato in base al valore attuale dei flussi di cassa previsti futuri. Il *fair value* dei contratti a termine su valute è determinato usando il tasso di cambio a termine alla data di bilancio.

Il *fair value* di altri strumenti derivati quotati in un mercato attivo si basa sui prezzi di mercato prevalenti alla data di bilancio. Il *fair value* di strumenti che non sono quotati in un mercato attivo è determinato utilizzando tecniche di valutazione basate su una serie di metodi, assunzioni e informazioni desumibili dai mercati alla data di bilancio.

#### **Attività e passività non correnti destinate a essere vendute (held for sale) e attività e passività operative cessate**

Un'attività, o un gruppo di attività e passività non correnti, è classificata come "destinata alla vendita" quando il suo valore di bilancio verrà realizzato principalmente tramite la vendita anziché il suo utilizzo. Le attività (o gruppi di attività) destinate a essere vendute sono valutate al minore fra il valore di carico al momento della decisione della vendita e il loro *fair value*, al netto degli oneri di vendita stimati.

Un'attività operativa che rappresenta un importante ramo autonomo di attività o area geografica di attività viene classificata separatamente nel conto economico e nello stato patrimoniale al momento in cui soddisfa le condizioni per la classificazione come attività posseduta per la vendita o attività cessata.

#### **Patrimonio netto**

I costi direttamente attribuibili a operazioni sul capitale sono contabilizzati a riduzione del patrimonio netto.

#### **Riconoscimento dei ricavi**

I ricavi sono riconosciuti al *fair value* del corrispettivo ricevuto per la vendita di prodotti o servizi al netto di sconti ed eventuali resi.

#### **Vendite di prodotti**

I ricavi per vendite di prodotti sono rilevati quando sono soddisfatte tutte le seguenti condizioni che normalmente coincidono con la consegna al cliente:

- i rischi significativi e i benefici connessi alla proprietà dei beni sono stati trasferiti all'acquirente;
- l'effettivo controllo sulla merce è cessato;
- il valore dei ricavi è determinato in maniera attendibile;
- è probabile che i benefici economici derivanti dalla vendita saranno fruiti dall'impresa;
- i costi sostenuti o da sostenere sono determinati in modo attendibile.

#### **Proventi finanziari**

Gli interessi sono riconosciuti per competenza sulla base del metodo degli interessi effettivi.

#### **Dividendi**

I ricavi per dividendi sono riconosciuti quando è definito il diritto a ricevere il pagamento.

#### **Contributi**

I contributi pubblici ottenuti dal Gruppo in conto esercizio sono riconosciuti a conto economico nel momento in cui sorge il diritto all'incasso.

### Oneri e proventi finanziari

Gli oneri e proventi finanziari includono gli interessi passivi maturati su qualunque forma di finanziamento, i proventi finanziari sulle disponibilità liquide e titoli assimilabili, i dividendi, gli utili e le perdite su cambi nonché gli effetti economici derivanti dalla valutazione delle operazioni di copertura dei rischi di tasso e di cambio imputate a conto economico.

### Imposte

Le imposte sul reddito includono le imposte correnti e le imposte differite. Le imposte sono rilevate a conto economico a eccezione di quelle relative a operazioni rilevate direttamente a patrimonio netto, nel qual caso il relativo effetto è anch'esso rilevato nel patrimonio netto. Le imposte correnti sono rilevate in funzione della stima dell'importo che il Gruppo si attende debba essere pagato applicando ai redditi imponibili l'aliquota fiscale vigente o sostanzialmente in vigore alla data del bilancio in ciascun paese di riferimento.

Le imposte differite attive e passive sono stanziare secondo il metodo dell'allocazione globale (*liability method*), ovvero sono calcolate su tutte le differenze temporanee che emergono tra il valore determinato ai fini fiscali delle attività e delle passività e il relativo valore di bilancio ad eccezione dell'avviamento. Le imposte differite attive e passive sono calcolate con le aliquote fiscali che ci si attende, alla data di bilancio, saranno applicabili nell'esercizio in cui sarà realizzata l'attività o estinta la passività. Le eventuali imposte sul reddito derivanti dalla distribuzione di dividendi sono iscritte nel momento della loro distribuzione.

Ai fini dell'iscrivibilità delle imposte differite attive viene effettuata una stima della probabilità che in futuro sia disponibile un reddito imponibile sufficiente al loro recupero. Le attività e le passività fiscali, sia correnti sia differite, sono compensate ove dovute alla stessa autorità fiscale, se il periodo di riversamento è il medesimo e se esiste il diritto legale di compensazione.

### Distribuzione di dividendi

La distribuzione di dividendi agli azionisti è riconosciuta come un debito nel momento in cui ne è approvata la distribuzione ai soci.

### Transazioni con i soci di minoranza

Le acquisizioni e le cessioni di quote di minoranza di entità per le quali esiste già il controllo sono assimilate a operazioni con gli azionisti del Gruppo. L'eventuale differenza tra il valore di bilancio e il prezzo pagato o incassato è iscritta in contropartita del patrimonio netto.

## 5. Variazioni nell'area di consolidamento

Durante l'esercizio l'area di consolidamento è variata per effetto della cessione di GranMilano SpA, operante nel settore dei gelati, della pasticceria e dei prodotti da ricorrenza attraverso i marchi Sanson, Mongelo e Tre Marie.

Inoltre è stato ceduto il ramo aziendale di Quality Bakers, società del Gruppo Lieken, operante sul mercato olandese dei prodotti da forno.

Le attività e passività relative alle cessioni sopra indicate sono state rappresentate come *discontinued operations* (attività cessate) in quanto rappresentavano importanti rami autonomi di business. Di conseguenza si è provveduto a ripresentare il conto economico dell'esercizio precedente riclassificando i risultati operativi dei business ceduti nella voce di conto economico "Attività cessate".

## 6. Note ai prospetti consolidati

### Stato patrimoniale consolidato

#### 6.1 Cassa, depositi bancari e postali

La voce, pari a 356.908 euro (643.697 euro), include i depositi bancari e postali nonché gli assegni e altri valori presenti in cassa. Il decremento del saldo è principalmente da imputare all'utilizzo della disponibilità presente lo scorso esercizio utilizzata per l'acquisto delle quote di minoranza in Lieken e Harry's e per gli altri esborsi previsti dall'accordo con il Gruppo Banco Popolare.

Per l'analisi della variazione di liquidità registrata nel periodo si rinvia a quanto rappresentato nel rendiconto finanziario consolidato.

#### 6.2 Crediti verso clienti

	31/12/2008	31/12/2007
Crediti	483.228	633.722
Fondo svalutazione crediti	(15.656)	(19.527)
<b>Totale</b>	<b>467.572</b>	<b>614.195</b>

La voce contiene i crediti verso clienti per transazioni commerciali e prestazioni di servizi, al netto delle perdite di valore cumulate.

Il decremento del saldo è da imputare per 55.962 euro alla variazione dell'area di consolidamento, come commentato nel paragrafo 5.

Inoltre al 31 dicembre 2008 sono in essere operazioni di cessione di credito *pro soluto* per complessivi 196.184 euro (50.300 euro) relative a crediti commerciali per i quali il Gruppo ha trasferito la propria esposizione alla variabilità dei flussi di cassa futuri. Conseguentemente tali crediti sono stati eliminati dal bilancio.

Gli accantonamenti e i rilasci del fondo svalutazione crediti sono stati inclusi nel conto economico negli altri oneri e proventi, rispettivamente nelle righe di dettaglio "Svalutazione e perdite su crediti" e "Accantonamenti al netto di rilasci di fondi rischi".

Il *fair value* dei crediti commerciali approssima il valore di carico alla data di chiusura di bilancio. La massima esposizione al rischio di credito è rappresentata da tale valore.

Il dettaglio dei crediti oggetto di svalutazione è il seguente:

	2008	2007
Crediti non scaduti	107.182	134.095
Scaduti fino a 3 mesi	45.152	91.473
Da 3 a 6 mesi	2.812	3.863
Da 6 a 12 mesi	6.068	6.950
Oltre 12 mesi	10.253	11.928
<b>Totale</b>	<b>171.467</b>	<b>248.309</b>

Al 31 dicembre 2008 i crediti in essere non scaduti e non oggetto di svalutazione sono pari a 311.761 euro (385.413 euro).

La movimentazione del fondo svalutazione crediti è stata la seguente:

	2008	2007
<b>Saldo all'inizio dell'esercizio</b>	<b>19.527</b>	<b>21.079</b>
Accantonamenti	8.932	2.754
Utilizzi	(8.424)	(3.141)
Rilasci	(874)	(980)
Cessioni	(3.346)	(164)
Delta cambio	(159)	(21)
<b>Saldo alla fine dell'esercizio</b>	<b>15.656</b>	<b>19.527</b>

La voce "Cessioni" si riferisce ai saldi relativi a GranMilano, ceduta nel corso dell'esercizio.

### 6.3 Crediti tributari

I "Crediti tributari" sono rappresentati dai crediti vantati verso le amministrazioni finanziarie dei paesi in cui opera il Gruppo e sono principalmente relativi a imposte versate in acconto e a crediti IVA. Nel seguito si riporta la composizione di tali crediti:

	31/12/2008	31/12/2007
Crediti per imposte	14.373	33.057
Crediti IVA	57.818	76.786
Crediti IRPEF su anticipo TFR	0	27
<b>Totale</b>	<b>72.191</b>	<b>109.870</b>

Il *fair value* dei crediti tributari approssima il valore di bilancio.

### 6.4 Altri crediti verso controllante

Il saldo di 21.673 euro (0 euro) è relativo ai crediti verso la controllante CO.FI.BA. Srl conseguente all'adesione da parte del Gruppo al consolidato fiscale di cui la stessa CO.FI.BA. Srl è capofila.

### 6.5 Altri crediti

La composizione è la seguente:

	31/12/2008	31/12/2007
Crediti verso società di factoring	9.445	4.960
Crediti verso fornitori per anticipi	8.375	7.267
Crediti verso il personale	4.494	2.456
Crediti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale	2.946	3.142
Depositi cauzionali	806	862
Crediti verso enti pubblici per contributi	764	867
Altri crediti	21.646	13.515
Ratei e risconti attivi	20.972	24.109
<b>Totale</b>	<b>69.448</b>	<b>57.178</b>

La voce "Altri crediti" presenta un incremento in seguito al credito per rimborso assicurativo per i danni derivanti da un incendio verificatosi nello stabilimento di Brehna (Germania) del Gruppo Lieken.

Fra i "Ratei e risconti attivi" si evidenziano risconti per affitti e assicurazioni anticipati e ratei per interessi attivi maturati. La voce è al netto delle perdite di valore cumulate che ammontano a 398 euro (2.666 euro).

La movimentazione del "Fondo svalutazione altri crediti" è stata la seguente:

	2008	2007
<b>Saldo all'inizio dell'esercizio</b>	<b>2.666</b>	<b>1.988</b>
Accantonamenti	38	836
Utilizzi	(2.306)	(158)
Differenze cambio	-	-
<b>Saldo alla fine dell'esercizio</b>	<b>398</b>	<b>2.666</b>

## 6.6 Rimanenze

La composizione della voce è la seguente:

	31/12/2008	31/12/2007
Materie prime e semilavorati	174.429	189.836
Prodotti finiti	132.230	146.383
Acconti	905	501
<b>Totale</b>	<b>307.564</b>	<b>336.720</b>

La movimentazione del "Fondo svalutazione magazzino" è stata la seguente:

	2008	2007
<b>Saldo all'inizio dell'esercizio</b>	<b>15.307</b>	<b>16.574</b>
Accantonamenti	2.598	3.453
Utilizzi	(4.755)	(4.722)
Cessioni	(904)	-
Differenze cambio	(34)	2
<b>Saldo alla fine dell'esercizio</b>	<b>12.212</b>	<b>15.307</b>

## 6.7 Attività finanziarie al fair value con contropartita nel conto economico

Si tratta principalmente di titoli di Stato con rating AAA, aventi scadenza inizio 2009 e rendimento medio fra 1,7 e 2,2%. L'incremento rispetto allo scorso esercizio è dovuto pressoché esclusivamente alla necessità di investire in attività finanziarie a basso profilo di rischio l'eccesso di liquidità generatasi nel corso dell'esercizio 2008. Una sintesi dei criteri della gestione della liquidità è fornita nel paragrafo 7 (b) Rischio di credito.

Lo scorso esercizio si riferiva a certificati di deposito bancari, denominati in valuta estera, e a investimenti temporanei di liquidità, in fondi comuni e assimilati, per complessivi 11.746 euro.

## 6.8 Attività detenute per la vendita

Il saldo al 31 dicembre 2008 si riferisce a immobilizzazioni materiali del Gruppo Lieken, facenti parte di piani di ristrutturazione già avviati e destinate alla vendita.

Il saldo risulta essere così composto:

	31/12/2008	31/12/2007
Immobilizzazioni materiali	8.489	2.988
<b>Totale</b>	<b>8.489</b>	<b>2.988</b>

### 6.9 Immobili, impianti e macchinari

La variazione netta nella consistenza a fine anno delle immobilizzazioni materiali, rispetto al 31 dicembre 2007, pari a 178.795 euro, è principalmente attribuibile ad acquisizioni per 149.006 euro, al netto di dismissioni nette per 9.697 euro, all'effetto di conversione dei valori in valuta estera per 6.191 euro e agli ammortamenti dell'anno che ammontano a 176.058 euro. Inoltre, nel corso dell'esercizio, il saldo si è decrementato per effetto delle cessioni di GranMilano e del ramo d'azienda di Quality Bakers BV, entrambe classificate nella voce "Cessioni".

Nell'ambito di questa voce, terreni e fabbricati, per un valore complessivo di libro pari a 158.692 euro (185.235 euro), sono posti a garanzia di finanziamenti nella forma tecnica di mutuo ipotecario.

Di seguito la movimentazione intervenuta nella voce "Immobili, impianti e macchinari":

	Terreni	Fabbricati	Impianti e macchinari	Attrezzature ind.li e comm.li	Altri beni	Immobilizzazioni in corso	Totale
<b>Movimentazione dell'esercizio 2007</b>							
Saldo all'1/1/2007	94.211	485.857	760.060	101.375	27.259	98.248	1.567.010
Acquisti	-	-	-	-	-	216.690	216.690
Capitalizzazioni	4.605	54.090	144.567	28.324	10.185	(241.771)	-
Contributi incassati	-	(994)	(1.511)	(97)	-	-	(2.602)
Alienazioni	(4.466)	(13.876)	(50.932)	(21.304)	(8.086)	(5.448)	(104.112)
Utilizzo fondi ammortamento	2.253	10.747	41.993	21.322	7.773	-	84.088
Ammortamenti e perdite di valore	-	(32.983)	(123.507)	(28.583)	(15.341)	-	(200.414)
Cessioni	(317)	(3.709)	(8.545)	(29)	(11)	(36)	(12.647)
Differenza cambio	(561)	(3.582)	(4.953)	(95)	(122)	(2.656)	(11.969)
Riclassifiche a beni disponibili per la vendita	(1.006)	(1.802)	623	(1.047)	(1)	(20)	(3.253)
<b>Saldo al 31/12/2007</b>	<b>94.719</b>	<b>493.748</b>	<b>757.795</b>	<b>99.866</b>	<b>21.656</b>	<b>65.007</b>	<b>1.532.791</b>
Costo storico	94.719	864.597	2.439.337	403.081	148.728	65.007	4.015.469
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	-	(370.849)	(1.681.542)	(303.215)	(127.072)	-	(2.482.678)
<b>Movimentazione dell'esercizio 2008</b>							
Acquisti	-	-	-	-	-	149.006	149.006
Capitalizzazioni	66	41.512	105.254	9.774	10.720	(167.326)	0
Contributi incassati	-	(598)	(1.542)	-	(14)	-	(2.154)
Alienazioni	(154)	(7.087)	(58.284)	(14.835)	(17.520)	(3.528)	(101.408)
Utilizzo fondi ammortamento	-	6.794	53.481	14.708	16.728	-	91.711
Ammortamenti e perdite di valore	-	(27.686)	(121.732)	(16.617)	(10.023)	-	(176.058)
Cessioni	(11.812)	(33.690)	(34.701)	(40.506)	(369)	(4.134)	(125.212)
Riclassifiche a beni disponibili per la vendita	(8.389)	-	(100)	-	-	-	(8.489)
Differenze cambio	264	(1.668)	(4.208)	(309)	(107)	(163)	(6.191)
<b>Saldo al 31/12/2008</b>	<b>74.694</b>	<b>471.325</b>	<b>695.963</b>	<b>52.081</b>	<b>21.071</b>	<b>38.862</b>	<b>1.353.996</b>
Costo storico	75.841	816.647	2.360.857	230.105	135.904	38.862	3.658.216
Ammortamenti e perdite di valore (importo cumulato)	(1.147)	(345.322)	(1.664.894)	(178.024)	(114.833)	-	(2.304.220)

### Beni in leasing finanziario

Il valore netto contabile dei beni in leasing finanziario ammonta a 26.278 euro (44.866 euro) ed è relativo a:

	Terreni	Fabbricati	Impianti e macchinari	Attrezzature ind.li e comm.li	Altri beni	Totale
Saldo al 31/12/2007	822	21.241	2.987	1.271	18.545	44.866
Saldo al 31/12/2008	784	14.551	1.224	30	9.689	26278

Il decremento è principalmente dovuto al riscatto di beni avvenuto nel corso dell'esercizio.

Si riportano di seguito i principali contratti di leasing in essere al 31 dicembre 2008:

- Harry's France ha in essere diversi contratti di leasing finanziario, con scadenza massima entro novembre 2015 e con l'opzione di riscatto alla scadenza. I principali contratti sono leasing immobiliari con scadenze dicembre 2009, maggio 2011, gennaio e novembre 2015, aventi complessivamente un valore netto contabile pari a 15.417 euro.
- Logi-K GmbH ha in essere contratti di leasing per automezzi destinati al trasporto di merci, con scadenza prevista per novembre e dicembre 2009 per un valore netto contabile pari a 9.133 euro; per tali contratti è previsto il riscatto a termine del contratto.

Di seguito si riporta il valore attuale dei canoni leasing per scadenza:

	31/12/2008	31/12/2007
Entro 1 anno	9.345	14.074
Da 1 a 2 anni	1.564	6.850
Da 2 a 3 anni	676	4.613
Da 3 a 4 anni	503	590
Da 4 a 5 anni	503	440
Oltre 5 anni	322	1.105
<b>Totale valore attuale canoni leasing</b>	<b>12.913</b>	<b>27.672</b>

La riconciliazione fra i pagamenti minimi futuri e il valore attuale di tali pagamenti è la seguente:

	31/12/2008	31/12/2007
Valore pagamenti minimi futuri	13.545	29.474
Quota interessi	(632)	(1.802)
<b>Valore attuale canoni leasing</b>	<b>12.913</b>	<b>27.672</b>

### Beni in leasing operativi

Di seguito si riportano i pagamenti minimi futuri di leasing operativi in essere per scadenza:

	2008	2007
Entro 1 anno	69.330	66.187
Da 1 a 5 anni	175.558	160.155
Oltre 5 anni	63.218	91.260
<b>Totale pagamenti minimi futuri</b>	<b>308.106</b>	<b>317.603</b>

I principali beni in leasing operativo sono:

- immobili in Germania adibiti a negozi a marchio Kamps, per i quali sono rilevati pagamenti minimi futuri per 148.040 euro, di cui entro 12 mesi per 36.232 euro, tra 12 mesi e 5 anni per 86.488 euro, il residuo per 25.320 euro è dovuto oltre i 5 anni;

- immobili in Germania relativi a terreni e fabbricati, in capo alla società del Gruppo Lieken Zimmermann GmbH, per i quali sono rilevati pagamenti minimi futuri per 11.244 euro, di cui entro 12 mesi per 2.365 euro, tra 12 mesi e 5 anni per 8.333 euro, il residuo per 546 euro è dovuto oltre i 5 anni;
  - immobili in Italia adibiti a magazzini e depositi del Gruppo Barilla G. e R. Fratelli, per il quale sono rilevati pagamenti minimi futuri per 107.257 euro. Tali contratti, in capo a Number 1 SpA, società di logistica, hanno durate originarie fra i 12 e i 15 anni. Il contratto prevede un'indicizzazione annuale (Istat) del canone di affitto. Il contratto non prevede né la possibilità di rinnovo né il riacquisto del bene;
  - in Italia in base a contratti di noleggio dei semirimorchi utilizzati per l'attività logistica, per i quali sono rilevati pagamenti minimi futuri per 16.165 euro. Il contratto prevede un'indicizzazione annuale (Istat) del canone di affitto.
- L'ammontare netto dei canoni di locazione per leasing operativi riconosciuti a conto economico è pari a 81.404 euro (77.687 euro).

### 6.10 Avviamento

La movimentazione della voce è la seguente:

	<b>Avviamento</b>
<b>Movimentazione 2007</b>	
Saldo iniziale 1/1/2007	829.844
Incrementi	1.300
Cessioni	(3.780)
Differenze cambio dell'esercizio	(7.958)
Perdite di valore dell'esercizio	(104)
<b>Totale saldo 31/12/2007</b>	<b>819.302</b>
di cui:	
Costo storico	1.497.944
Perdite di valore cumulate al 31/12/2007	(678.642)
<b>Movimentazione 2008</b>	
Incrementi	-
Cessioni	(32.414)
Differenze cambio dell'esercizio	(23.835)
Perdite di valore dell'esercizio	(131)
<b>Totale saldo 31/12/2008</b>	<b>762.922</b>
di cui:	
Costo storico	1.363.713
Perdite di valore cumulate al 31/12/2008	(600.791)

Al 31 dicembre 2008, la ripartizione dell'avviamento per settore di attività e per gruppi di *cash generating unit* ai fini dell'*impairment test* è riportata nella seguente tabella:

<b>Business di riferimento – Gruppi di cash generating unit</b>	<b>Importo</b>
Lieken	252.299
Harry's	329.334
Wasa	158.112
Pavesi	21.746
Altri minori	1.431
<b>Totale</b>	<b>762.922</b>

L'*impairment test* è annuale e consiste nella stima del valore recuperabile dei gruppi di *cash generating unit* e nel confronto con il valore netto contabile dei relativi beni, incluso l'avviamento. Il valore recuperabile dei gruppi di *cash generating unit* è stato determinato in base al valore d'uso, ossia al valore attuale dei flussi finanziari futuri che si prevede saranno associati ai gruppi di *cash generating unit*.

I flussi finanziari utilizzati per determinare il valore d'uso coprono un arco temporale di cinque anni più un valore terminale.

L'elaborazione del piano di riferimento, qualitativa e quantitativa, è approvata dal management del Gruppo. Il flusso derivante dai gruppi di *cash generating unit* al termine del periodo di riferimento corrisponde alla rendita perpetua basata sull'ultimo anno di piano opportunamente normalizzato.

Al 31 dicembre 2008 le assunzioni chiave utilizzate per l'*impairment test* sono le seguenti:

Business di riferimento – Gruppi di cash generating unit	Tasso di sconto	Tasso di crescita
Lieken	7,5%	0%
Harry's	6,4%	1,0%
Wasa	6,0%	2,0%

In base a tali assunzioni il valore recuperabile è marginalmente superiore al valore di libro dei gruppi di *cash generating unit*, incluso il valore dell'avviamento. Conseguentemente nel bilancio chiuso al 31 dicembre 2008 non sono state rilevate perdite di valore.

Il Gruppo ha provveduto a operare delle analisi di sensitività (*sensitivity analysis*) per i principali gruppi di *cash generating unit* variando le assunzioni chiave.

Un incremento dell'1% del tasso di sconto per i gruppi di *cash generating unit* di Lieken determinerebbe una riduzione di valore di circa 85 milioni di euro, mentre riducendo dell'1% il tasso di crescita il valore si ridurrebbe di circa 60 milioni di euro. Per i gruppi di *cash generating unit* di Harry's un incremento dell'1% del tasso di sconto determinerebbe una riduzione di valore di circa 100 milioni di euro, mentre riducendo dell'1% il tasso di crescita il valore si ridurrebbe di circa 80 milioni di euro. Per i gruppi di *cash generating unit* di Wasa un incremento dell'1% del tasso di sconto determinerebbe una riduzione di valore di circa 40 milioni di euro, mentre riducendo dell'1% il tasso di crescita il valore si ridurrebbe di circa 35 milioni di euro.

La voce "Cessioni" che ha interessato la voce "Avviamento" si riferisce alle riduzioni per effetto della variazione dell'area di consolidamento conseguenti alla cessione di GranMilano e Quality Bakers.

I principali avviamenti denominati in valuta estera hanno subito le seguenti variazioni di valore per effetto cambio:

- per il Gruppo Wasa il valore dell'avviamento denominato in corone svedesi e corone norvegesi al 31 dicembre 2008 risente di un effetto negativo di conversione per 19.696 euro;
- per la parte di Harry's denominata in rubli il valore al 31 dicembre 2008 risente di un effetto negativo di conversione per 3.941 euro.





## 6.11 Immobilizzazioni immateriali

La composizione della voce è la seguente:

	Licenze e software	Marchi	Altro	Immobilizzazioni in corso	Totale
<b>Movimentazione 2007</b>					
Saldo iniziale 1/1/2007	23.725	229.306	1.964	11.263	266.258
Acquisti e capitalizzazioni dell'esercizio	12.006	939	289	(73)	13.161
Alienazioni	(6)	(3)	(2)	(261)	(272)
Differenze cambio dell'esercizio	157	(165)	9	-	1
Ammortamenti dell'esercizio	(8.338)	(20.693)	(245)	-	(29.276)
<b>Totale saldo 31/12/2007</b>	<b>27.544</b>	<b>209.384</b>	<b>2.015</b>	<b>10.929</b>	<b>249.872</b>
di cui:					
Costo storico	55.938	442.622	24.278	10.929	533.767
Ammortamenti e perdite di valore cumulate al 31/12/2007	(28.394)	(233.238)	(22.263)	-	(283.895)
<b>Movimentazione 2008</b>					
Acquisti e capitalizzazioni dell'esercizio	11.541	1.395	171	(7.532)	5.575
Cessioni	(315)	(10)	(106)	-	(431)
Alienazioni	-	-	(175)	-	(175)
Differenze cambio dell'esercizio	(72)	(181)	(42)	-	(295)
Ammortamenti dell'esercizio	(10.340)	(20.365)	(198)	(8)	(30.911)
<b>Totale saldo 31/12/2008</b>	<b>28.358</b>	<b>190.223</b>	<b>1.665</b>	<b>3.389</b>	<b>223.635</b>
di cui:					
Costo storico	64.281	437.666	22.884	3.389	528.220
Ammortamenti e perdite di valore cumulate al 31/12/2008	(35.923)	(247.443)	(21.219)	-	(304.585)

La voce "Marchi" riguarda principalmente Pavesi, Harry's e i marchi del Gruppo Lieken (Lieken Urkorn e Golden Toast). Il valore dei marchi di Barilla G. e R. (Barilla, Mulino Bianco, Alixir) non è riflesso in bilancio in quanto sono stati sviluppati internamente.

Le immobilizzazioni in corso si riferiscono principalmente agli acquisti di nuovi software ERP (*Enterprise Resources Planning*), sistema di contabilità, finanziario, di gestione e controllo.

Durante l'esercizio non si sono verificate indicazioni di perdite di valore per le immobilizzazioni immateriali.

## 6.12 Crediti verso clienti e altri crediti

La voce "Altre attività non correnti" include:

	31/12/2008	31/12/2007
Credito verso collegata Bart's Retail BV	0	3.815
Depositi cauzionali	973	985
Altri crediti non correnti	6.932	10.152
<b>Totale</b>	<b>7.905</b>	<b>14.952</b>

Il credito verso la società Bart's Retail BV è stato classificato nel 2008 al paragrafo 6.15 Crediti finanziari.

Il *fair value* dei crediti verso clienti e altri crediti approssima il valore di bilancio.

### 6.13 Imposte differite attive e passive

Le imposte differite attive e passive sono riconosciute esclusivamente a fronte di differenze temporanee tra il valore di bilancio e il valore fiscalmente riconosciuto a componenti attive e passive dello stato patrimoniale. Le imposte differite attive a fronte di perdite fiscali riportate a nuovo sono iscritte solo se è probabile il loro realizzo grazie a un reddito imponibile atteso non inferiore all'ammontare delle differenze che si andranno a riversare.

Non sono state iscritte imposte differite sulle riserve di utili non distribuiti delle controllate, dal momento che il Gruppo è in grado di controllare le tempistiche di distribuzione di dette riserve ed è probabile che esse non verranno distribuite nel prevedibile futuro.

La composizione e i movimenti delle imposte differite attive e passive sono indicati nella tabella seguente suddivisa per le voci di stato patrimoniale cui si riferiscono:

	Saldo iniziale 31/12/2007	Accrediti/addebiti conto economico	Effetti sul patrimonio netto	Cessioni	Effetto cambio	Saldo finale 31/12/2008
Immobili, impianti e macchinari	(77.847)	(1.661)	–	8.861	167	(70.480)
Leasing	(7.586)	395	–	–	50	(7.141)
Immobilizzazioni immateriali	(1.235)	4.245	–	–	43	3.053
Attività finanziarie	(544)	(3.978)	(1.809)	–	6	(6.325)
Magazzino	(16.405)	7.652	–	–	103	(8.650)
Ricambi	8.254	(204)	–	–	(1)	8.049
Debiti finanziari e derivati	(7.916)	–	–	–	–	(7.916)
Fondi rischi e oneri	10.841	(1.819)	–	(2.197)	365	7.190
Fondi pensione	(3.931)	791	(39)	563	35	(2.581)
Perdite fiscali riportabili a nuovo	6.203	(628)	–	–	(637)	4.938
Altro	2.011	630	–	(34)	103	2.710
<b>Totale</b>	<b>(88.155)</b>	<b>5.423</b>	<b>(1.848)</b>	<b>7.193</b>	<b>234</b>	<b>(77.153)</b>
<b>Imposte differite attive</b>	<b>9.278</b>					<b>15.024</b>
<b>Imposte differite</b>	<b>(97.433)</b>					<b>(92.177)</b>
<b>Totale</b>	<b>(88.155)</b>					<b>(77.153)</b>

### 6.14 Attività finanziarie disponibili alla vendita

La voce include principalmente le partecipazioni in altre imprese di cui si detiene generalmente una quota del capitale o diritti di voto in misura inferiore al 20% e altre attività finanziarie non correnti.

Il dettaglio è il seguente:

	31/12/2007	Incrementi	Decrementi	Differenze cambio	Svalutazioni	31/12/2008
Banco Popolare Società Cooperativa*	1.296	–	(1.296)	–	–	–
Gunnebo AB*	1.105	–	(1.105)	–	–	–
BRW SpA	1.527	–	–	–	(418)	1.109
Bart's Retail BV	5.103	–	–	–	(4.603)	500
Altre minori	644	–	(126)	–	(378)	140
<b>Totale</b>	<b>9.675</b>		<b>(2.527)</b>		<b>(5.399)</b>	<b>1.749</b>

\* Titolo quotato in Mercati Attivi.

Le partecipazioni in Banco Popolare Società Cooperativa e in Gunnebo AB sono state alienate nel corso dell'esercizio. Per le partecipazioni in società non quotate non è possibile determinare attendibilmente il *fair value*, pertanto sono mantenute al costo al netto di eventuali perdite stimate di valore.

Il Gruppo non è in grado di esercitare un'influenza notevole sulle partecipazioni in Bart's Retail BV e BRW SpA, nonostante una percentuale di partecipazione compresa tra 20 e 50%.

Il mercato di riferimento di BRW SpA è quello pubblicitario e di comunicazione, mentre quello di Bart's Retail BV è quello alimentare. Il Gruppo non ha intenzione di cedere tali partecipazioni.

Nel corso dell'esercizio si è provveduto a svalutare entrambe le partecipazioni, per recepire perdite stimate di valore.

### 6.15 Crediti finanziari

I crediti finanziari sono relativi al credito maturato a seguito della vendita di Quality Bakers BV, avente scadenza nel 2013, e al saldo relativo alla vendita di Bart's BV avvenuta nel 2006, con scadenza nel 2014 (quest'ultimo nello scorso esercizio era classificato nel paragrafo 6.12 Altre attività non correnti).

### 6.16 Debiti verso fornitori

I debiti commerciali, pari a 858.170 euro (891.056 euro), sono relativi agli acquisti di beni e servizi. I debiti sono iscritti al loro valore nominale che approssima il *fair value*. Tutti i debiti sono scadenti entro l'esercizio successivo.

Il decremento rispetto all'esercizio precedente è principalmente da imputare alle cessioni del 2008.

Il saldo include 697 euro (1.722 euro) verso la società BRW SpA.

Il saldo dei debiti verso fornitori include i debiti verso *copackers*, regolati da contratti di acquisto a medio-lungo termine, stipulati a condizioni di mercato ma che prevedono minimi garantiti, iscritti negli impegni contrattuali per acquisti di prodotti finiti.

### 6.17 Debiti verso banche e altri finanziatori

La voce "Debiti verso banche e altri finanziatori" contiene debiti per i quali il rimborso è previsto entro i dodici mesi. Nel seguito si riporta il dettaglio della voce:

	31/12/2008	31/12/2007
Debiti a breve verso banche e società di leasing	50.196	110.875
Quota corrente dei finanziamenti bancari a durata ultrannuale	77.542	196.179
Quota corrente verso altri finanziatori	1.956	180.358
<b>Totale debiti verso banche e altri finanziatori</b>	<b>129.694</b>	<b>487.412</b>

I debiti verso banche includono i conti correnti bancari passivi per 9.997 euro (77.541 euro) e la quota a breve termine dovuta al finanziamento delle società di leasing del Gruppo Lieken per 2.952 euro (16.688 euro).

La quota corrente dei finanziamenti bancari a durata ultrannuale include una quota del prestito sindacato che sarà rimborsata a luglio 2009.

Il valore di iscrizione dei debiti finanziari a breve termine può ritenersi rappresentativo del relativo *fair value*.

Il decremento del saldo è da attribuire all'aumento di liquidità conseguente all'aumento di capitale sociale e alla generazione di cassa avvenuta nell'esercizio.

### 6.18 Passività per benefici futuri ai dipendenti

La voce "Passività per benefici ai dipendenti" include gli stanziamenti per piani a prestazione definita relativi al rapporto di lavoro quali il trattamento di fine rapporto, i piani equipollenti e i fondi pensionistici.

Il totale delle passività per benefici futuri ai dipendenti è pari a 141.238 euro (154.904 euro), di cui entro l'esercizio successivo per 6.239 euro (1.521 euro) e oltre l'esercizio per 134.999 euro (153.383 euro).

Il trattamento di fine rapporto (TFR) è la retribuzione differita dovuta ai dipendenti alla cessazione del rapporto di lavoro da parte dei datori di lavoro operanti in Italia, come previsto dall'articolo 2120 del Codice Civile.

L'evoluzione normativa degli ultimi anni ha modificato la natura del TFR, in precedenza interamente assimilato (secondo i principi IAS/IFRS) a un piano a prestazione definita. Esso va ora suddiviso nelle sue due componenti, costituite dalla quota maturata al 31 dicembre 2006, che rimane un piano a prestazione definita, e da quella maturata dal 1° gennaio 2007, che viene trattata come un piano a contribuzione definita.

Per le aziende con meno di 50 addetti il TFR rimane a tutti gli effetti un piano a prestazione definita, con la necessità di effettuare la valutazione attuariale in omaggio ai criteri precedenti.

Gli altri piani equivalenti e i fondi pensione si riferiscono a società operanti in Francia, Grecia, Germania, Svezia, Turchia, Norvegia, Messico e Svizzera.

Le principali caratteristiche di alcuni tra i piani più importanti sono:

- In Francia: *Retirement Indemnity Plan* (Piano d'indennità di pensionamento). Il piano è basato sulla contrattazione collettiva e conferisce il diritto di ricevere una somma di denaro all'atto della cessazione del rapporto di lavoro per pensionamento, in relazione all'anzianità aziendale maturata, all'ammontare dello stipendio e al fatto che la cessazione dell'attività lavorativa sia volontaria oppure no. Ad esempio, in base al contratto del settore commercio, un impiegato con un'anzianità di servizio presso la società di oltre 20 anni ha diritto di percepire, all'atto della cessazione volontaria del rapporto di lavoro, un importo pari a tre mensilità del proprio stipendio (calcolato sulla media dei 12 mesi precedenti l'uscita), più 1/5 dello stesso per ogni anno oltre il ventesimo.

- In Grecia: *Retirement Indemnity Plan* (Piano d'indennità di pensionamento). Il piano prevede il pagamento di un'indennità da parte dell'azienda al lavoratore in caso di raggiungimento dell'ordinaria età pensionabile oppure di uscita non volontaria dall'azienda.

Tale indennità dipende da diversi fattori, quali l'anzianità aziendale maturata, lo stipendio (compresi i bonus) dell'ultimo mese di lavoro e la ragione della cessazione del rapporto. È inoltre prevista una scala di multipli, che ha lo scopo di graduare il numero di mensilità da corrispondere in funzione dell'anzianità aziendale, considerando inoltre la ragione della cessazione del rapporto (il 65% della scala nel caso di pensionamento "ordinario" e il 100% della scala nel caso di uscita non volontaria). Ad esempio, un impiegato con dieci anni di servizio presso la società ha diritto a percepire, all'atto del pensionamento, un importo pari al 65% dell'ultimo stipendio mensile moltiplicato per 6.

- In Germania: *Pension Plan* (Piano pensione). Il piano prevede la corresponsione di una prestazione pensionistica e non un'indennità *una tantum*. Esso si sviluppa applicando una percentuale prefissata al salario annuale e prevede la corresponsione della prestazione in caso di pensionamento per anzianità e in caso di invalidità, oltre alla reversibilità a favore del coniuge.

Le passività per benefici ai dipendenti sono determinate con metodologia di valutazione attuariale, attraverso il supporto di un perito o società esterni, e adeguate in relazione al verificarsi di eventi che ne richiedano l'aggiornamento.

La data dell'ultima valutazione attuariale è il 31 dicembre 2008, e il metodo di calcolo utilizzato è il Metodo della Proiezione Unitaria del Credito, in base al quale viene determinato il valore attuale dell'obbligazione relativa ai benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro.

	31/12/2008	31/12/2007
<b>Saldo iniziale</b>	<b>154.904</b>	<b>178.338</b>
Costi per servizi	2.254	(556)
Oneri finanziari	7.768	6.814
(Utili)/Perdite attuariali	(850)	(10.463)
Differenze cambio dell'esercizio	(787)	(345)
Benefici erogati	(13.436)	(17.994)
Cessioni	(8.615)	(890)
<b>Saldo finale</b>	<b>141.238</b>	<b>154.904</b>
di cui:		
Entro l'esercizio	6.239	1.521
Oltre l'esercizio	134.999	153.383

La voce "Costi per servizi" è composta dall'accantonamento dell'esercizio.

Anche nell'esercizio 2008 si sono registrati degli utili attuariali, dovuti principalmente all'incremento dei tassi di sconto applicati nei diversi piani. La loro riduzione rispetto al 2007 è dovuta alle diverse dinamiche delle variabili finanziarie e attuariali.

Gli aggiustamenti, inclusi nella voce "(Utili)/Perdite attuariali" e dovuti agli adeguamenti delle ipotesi storiche utilizzate, sono stati pari a:

Utili/(Perdite)	31/12/2008	31/12/2007
Aggiustamenti storici su attività	429	(251)
Aggiustamenti storici su passività	(3.140)	(1.651)

La voce "Cessioni" comprende i valori relativi a GranMilano e Quality Bakers. Nell'esercizio precedente il saldo era principalmente relativo alla cessione di Gelit.

Parte dei debiti per passività verso dipendenti, per 30.751 euro (37.077 euro), è nettata da investimenti attivi a servizio di tali piani per 4.575 euro (11.153 euro).

Le ipotesi utilizzate per la determinazione delle obbligazioni a benefici definiti sono:

2008	Tasso di sconto	Tasso di rendimento atteso delle attività del piano	Tasso di incremento retributivo atteso	Tasso di inflazione
Italia	5,85%	n.d.	3,40% - 3,51%	2,25%
Germania	5,85%	4,00%	2,75%	2,25%
Francia	6,25%	5,00%	2,75%	2,25%
Grecia	5,85%	n.d.	4,00%	2,50%
Messico	8,50%	n.d.	4,25%	3,50%
Norvegia	3,80%	5,80%	4,00%	2,00%
Svezia	3,70%	n.d.	3,00%	2,00%
Turchia	12,00%	n.d.	5,40%	5,40%
Svizzera	3,00%	3,20%	6,10%	0,75%

2007	Tasso di sconto	Tasso di rendimento atteso delle attività del piano	Tasso di incremento retributivo atteso	Tasso di inflazione
Italia	5,50%	n.d.	3% - 3,40% - 3,51%	2,00%
Germania	5,50% - 5,40%	3,50% - 4,00%	2,50%	2,00%
Francia	5,50%	5,00%	2,50%	2,00%
Grecia	4,85%	n.d.	4,00%	2,50%
Messico	8,20%	n.d.	4,25%	3,50%
Norvegia	4,70%	5,75%	4,50%	2,25%
Svezia	4,40%	n.d.	3,00%	2,00%
Turchia	11,00%	n.d.	5,00%	5,00%
Olanda	5,50%	7,65%	3,00%	2,00%

Il costo per "Benefici futuri ai dipendenti" addebitati a conto economico è rilevato nelle seguenti voci:

	31/12/2008	31/12/2007
Costo del venduto	5.354	3.336
Costi logistici	466	1.075
Spese di vendita	1.320	1.288
Spese di marketing	436	206
Spese generali e amministrative, costi tecnici e di sviluppo	2.446	353
<b>Totale</b>	<b>10.022</b>	<b>6.258</b>

### 6.19 Debiti per imposte correnti

I debiti tributari per imposte correnti pari a 16.781 euro (10.195 euro) sono rappresentati dai debiti per lo stanziamento delle imposte correnti dell'esercizio.

Per le società italiane facenti parte del consolidato fiscale il debito per imposte correnti è relativo al solo saldo per IRAP. Il saldo per IRES è stato ceduto alla controllante CO.FI.BA. Srl in seguito all'adesione al consolidato fiscale.

### 6.20 Altri debiti

La composizione della voce è la seguente:

	31/12/2008	31/12/2007
Debiti verso controllanti	55.531	140.078
Debiti verso il personale	117.435	134.335
Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale	24.147	24.927
Ritenute a dipendenti, professionisti e lavoratori autonomi	14.816	19.716
Debiti IVA	1.826	4.012
Altre imposte	3.926	4.171
Debiti verso clienti	8.003	6.138
Altri debiti diversi	24.946	12.748
Ratei e risconti passivi	19.849	14.894
<b>Totale</b>	<b>270.479</b>	<b>361.019</b>

Il debito verso controllanti si riferisce ai saldi relativi al consolidato fiscale. Lo scorso esercizio il saldo era relativo a dividendi deliberati ma non ancora pagati al 31 dicembre 2007. Tale somma è stata pagata il 4 marzo 2008.

Fra i "Ratei e risconti passivi" si evidenziano principalmente ratei per interessi passivi maturati. Il *fair value* degli altri debiti approssima il valore di bilancio.

### 6.21 Fondi rischi e oneri

La composizione della voce, sia per la parte corrente che non corrente, è la seguente:

	31/12/2007	Accantonamento	Decrementi/ Utilizzi/ Riclassifiche	Attualizzazione	Cessioni	Delta cambio	31/12/2008
Fondi rischi personale	5.428	6.290	(2.679)	-	-	(97)	8.942
Fondo per ristrutturazioni	34.146	4.162	(14.161)	(181)	(1.187)	-	22.779
Fondi rischi fiscali	9.165	433	(4.895)	-	(269)	(107)	4.327
Fondi per rischi su operazioni a premio	1.634	2.576	(1.631)	-	-	-	2.579
Fondi rischi contrattuali	17.000	-	-	-	-	-	17.000
Fondi rischi commerciali	1.343	-	-	-	(1.343)	-	0
Fondo resi e prodotti invenduti	5.108	-	(900)	-	(900)	-	3.308
Fondi revocatorie	3.860	200	-	-	-	-	4.060
Fondi cause legali	2.655	1.094	(636)	-	(213)	(15)	2.885
Altri	2.828	1.836	(166)	-	-	5	4.503
<b>Totale</b>	<b>83.167</b>	<b>16.591</b>	<b>(25.068)</b>	<b>(181)</b>	<b>(3.912)</b>	<b>(214)</b>	<b>70.383</b>
di cui:							
Entro l'esercizio	58.657						36.019
Oltre l'esercizio	24.510						34.364

I "Fondi rischi personale" e il "Fondo per ristrutturazioni" sono stati iscritti a fronte di programmi di ristrutturazione che prevedono, tra l'altro, incentivi all'esodo e altri oneri futuri nei confronti del personale.

I decrementi nei "Fondi rischi fiscali" sono dovuti a utilizzi e rilasci a seguito della definizione di accertamenti tributari.

I "Fondi rischi contrattuali" sono principalmente riferiti a cause contro il Gruppo per cui non si è giunti a un accordo.

### 6.22 Debiti verso banche e altri finanziatori

La composizione della voce "Debiti finanziari a medio-lungo termine" è la seguente:

	31/12/2008	31/12/2007
Prestiti obbligazionari	249.560	235.426
Debiti verso banche e società di leasing	983.919	1.155.923
Debiti verso altri finanziatori	-	5.329
<b>Totale</b>	<b>1.233.479</b>	<b>1.396.678</b>

I debiti verso banche includono la quota a medio-lungo termine dovuta al finanziamento delle società di leasing del Gruppo Lieken, per 27.383 euro (19.611 euro).

La quota preponderante dei debiti verso banche a medio-lungo termine, per 951.409 euro, è relativa alla quota di utilizzo della linea di credito nella forma di prestito sindacato multi-tranche con un pool di 18 primari gruppi bancari italiani e internazionali del valore complessivo di 1.750.000 euro, di durata quinquennale con scadenza nel 2012. La quota che sarà rimborsata a luglio 2009, pari a 58.546 euro, è stata classificata nelle passività correnti. Gli interessi del prestito sindacato sono variabili, legati a Euribor (ovvero Libor per eventuali utilizzi in valuta diversa dall'euro) più un margine dipendente dal rapporto tra posizione finanziaria netta ed EBITDA del Gruppo.

Il dettaglio delle tranche del prestito sindacato (quota corrente e non corrente) è il seguente:

Struttura	Scadenza ultima	Totale delle linee di credito disponibile	Valore nominale degli utilizzi al 31/12/2008	Valore di bilancio (costo ammortizzato)
Term Loan (A1)*	luglio 2012	600.000	600.000	587.412
Revolving Credit Facility (A2)*	luglio 2012	683.000	0	0
Term Loan (B)	dicembre 2012	467.000	434.000	422.543
<b>Totale</b>		<b>1.750.000</b>	<b>1.034.000</b>	<b>1.009.955</b>

\* Le tranche A1 e A2 hanno l'opzione di rinnovo per un massimo di due anni (esercitabile con il consenso delle banche); inoltre la tranche A1 è soggetta ad ammortamento a partire da luglio 2009 con quote del 10% annuo.

Per l'analisi delle politiche di gestione dei rischi di tasso del suddetto prestito sindacato si rimanda al successivo paragrafo 7.

Nella tabella che segue si riporta la composizione per scadenza del debito a medio-lungo termine:

	Scadenti fra 1 e 5 anni	Scadenti oltre i 5 anni	Totale
Prestiti obbligazionari	183.523	66.037	249.560
Debiti verso banche e società di leasing	960.245	23.675	983.919
<b>Totale debiti finanziari a medio-lungo termine</b>	<b>1.143.768</b>	<b>89.712</b>	<b>1.233.479</b>

La spaccatura dei debiti verso banche, per scadenza e per tipologia di tasso, è la seguente:

Debitore	Descrizione	Tasso d'interesse	Saldo al 31/12/2008	Scadenza
Barilla Holding	Prestito sindacato	variabile	1.009.955	2009-2012
Barilla G.e R. Fratelli	Banche	variabile	2.418	2009
Barilla G.e R. Fratelli	Banche - prestiti garantiti da immobilizzazioni materiali	fisso	7.826	2009-2010
Barilla G.e R. Fratelli controllate estere	Banche	variabile	16.166	2009
Lieken AG	Banche	variabile	1.785	2009
Lieken AG	Banche (veicoli leasing)	fisso	30.335	1/1/2018 - 1/1/2022
Harry's	Banche	variabile	4.285	2009
<b>Totale debiti verso banche entro e oltre l'esercizio</b>			<b>1.072.770</b>	

Il dettaglio dei debiti (inclusi i debiti per strumenti finanziari derivati) entro e oltre l'esercizio è denominato nelle seguenti valute:

Valuta	Importo in bilancio 2008	Importo in bilancio 2007
Euro	1.103.800	1.637.505
USD (dollaro americano)	277.391	284.281
TRL (lira turca)	1.550	1.898
Altre valute minori	1.233	597
<b>Totale debiti finanziari entro e oltre l'esercizio</b>	<b>1.383.974</b>	<b>1.924.281</b>

Il dettaglio dei debiti per data di rideterminazione dei tassi di interesse è il seguente:

Periodo	Importo in bilancio 2008	Importo in bilancio 2007
Entro 1 anno	1.063.917	1.560.104
Da 1 a 5 anni	201.581	131.124
Oltre 5 anni	118.476	233.053
<b>Totale debiti finanziari entro e oltre l'esercizio</b>	<b>1.383.974</b>	<b>1.924.281</b>

Il tasso di interesse effettivo relativo al debito finanziario è pari al 5,6% (5,1% per il 2007).

Per il confronto tra il valore di bilancio e il *fair value* dei debiti finanziari si rimanda al paragrafo 7.

I prestiti obbligazionari sono rappresentati dalle Notes sottoscritte da investitori istituzionali (*US Private Placement*) nel dicembre 2003.

Di seguito si riporta il dettaglio del prestito obbligazionario in essere:

	Valore nominale in valuta (migliaia)	Cedola nominale in \$	Scadenza	Valore in bilancio (costo ammortizzato)	Operazione di copertura		Tasso d'interesse effettivo in euro
					Valore nominale in euro	Tasso fisso annuo pagato semestralmente	
Senior Notes – Tranche A	\$ 78.000	4,83%	9/12/2010	55.346	66.724	3,45%	3,55%
Senior Notes – Tranche B	\$ 180.000	5,55%	9/12/2013	128.179	153.978	4,15%	4,25%
Senior Notes – Tranche C	\$ 92.000	5,69%	9/12/2015	66.035	78.700	4,10%	4,19%
Totale Notes	\$ 350.000			249.560	299.402		

I rischi di tasso e di cambio del menzionato *US Private Placement* sono stati coperti con operazioni di *cross currency and interest rate swap* per i cui dettagli si rinvia al successivo paragrafo 7.

Il Gruppo dispone di linee di credito non revocabili per un ammontare pari a 1.750.000 euro scadenti nel 2012. Al 31 dicembre 2008 tali linee di credito risultavano non utilizzate per 716.000 euro.

#### Covenant finanziari e altri impegni contrattuali

I prestiti obbligazionari emessi e i contratti di finanziamento sottoscritti ("Finanziamenti") prevedono il rispetto di una serie di obbligazioni contrattuali e di requisiti finanziari (comunemente definiti *covenants*).

I principali tra questi, che di volta in volta sono richiamati in uno o più contratti, in linea con la prassi di mercato applicabile a operazioni analoghe, sono i seguenti:

##### *Covenants* finanziari

- rapporto tra debiti finanziari netti ed EBITDA;
- rapporto tra EBITDA e interessi finanziari netti;
- rapporto tra indebitamento delle società operative più indebitamento assistito da garanzie reali (salvo eccezioni contrattuali) e totale attivo di bilancio.

##### Altre limitazioni e impegni contrattuali

- cambio di controllo di Barilla Holding SpA e Barilla G. e R. Fratelli;
- impegno a non creare subordinazioni dei finanziamenti rispetto a nuove eventuali operazioni di debito (cosiddetto *pari passu*) e/o a non creare pegni a favore di terzi (salvo eccezioni contrattuali);

- mantenimento dei componenti fondamentali dell'attivo aziendale (inclusi taluni stabilimenti chiave, marchi, licenze e proprietà intellettuali);
- utilizzo dei proventi delle cessioni, politiche di acquisizione e dividendi (salvo talune eccezioni contrattuali).

Eventi di *default* (casi di inadempimento che comportano la decadenza del beneficio del termine)

I principali eventi di *default*, dalla cui applicazione sono escluse le società minori del Gruppo, sono di seguito riassunti:

- mancato pagamento di somme dovute ai sensi di un finanziamento;
- mancato rispetto dei *covenants* finanziari nonché di talune altre limitazioni e impegni contrattuali aventi carattere di materialità;
- *cross default* (decadenza del beneficio del termine in altri finanziamenti per un importo superiore a certi limiti contrattuali);
- insolvenza, fallimento o altra procedura concorsuale;
- cambiamento sostanziale dell'attività del Gruppo.

Al verificarsi di un evento di *default*, qualora non sanato nei tempi contrattualmente previsti, i finanziatori hanno la facoltà di richiedere il rimborso delle somme erogate ai sensi dei finanziamenti in oggetto, insieme al pagamento degli interessi e di ogni altra somma contrattualmente dovuta.

Tali circostanze non si sono verificate né nel corso né a fine esercizio.

### 6.23 Strumenti finanziari derivati

	31/12/2008		31/12/2007	
	Attività	Passività	Attività	Passività
Cash flow hedge - cross currency and interest rate swap	-	19.396	-	40.133
Detenuti per la negoziazione - interest rate cap	27	-	242	-
<b>Totale quota non corrente</b>	<b>27</b>	<b>19.396</b>	<b>242</b>	<b>40.133</b>
Detenuti per la negoziazione - forward su cambi	-	1.070	1.117	58
Detenuti per la negoziazione - derivati su commodities	-	335	252	-
<b>Totale quota corrente</b>	<b>-</b>	<b>1.405</b>	<b>1.369</b>	<b>58</b>
<b>Totale strumenti finanziari derivati</b>	<b>27</b>	<b>20.801</b>	<b>1.611</b>	<b>40.191</b>

A partire dal 1° gennaio 2006 il Gruppo ha designato il derivato a copertura delle variazioni dei tassi di interesse e di cambio relative all'*US Private Placement* come *cash flow hedge*. La movimentazione della riserva di *cash flow hedge* è stata la seguente:

	2008		2007	
	Riserva lorda	Effetto imposte	Riserva lorda	Effetto imposte
<b>Saldo di inizio esercizio</b>	<b>24.561</b>	<b>(7.277)</b>	<b>11.010</b>	<b>(3.633)</b>
Variazione fair value	20.736	(5.928)	(13.960)	4.136
Differenza cambio rilasciata a conto economico	(14.005)	4.004	27.999	(8.296)
Porzione di inefficacia a conto economico	488	(140)	(488)	145
Effetto cambiamento aliquote fiscali	-	255	-	371
<b>Saldo a fine esercizio</b>	<b>31.780</b>	<b>(9.086)</b>	<b>24.561</b>	<b>(7.277)</b>

Il valore nozionale dei contratti *cross currency and interest rate swap* al 31 dicembre 2008 era pari a 299.402 euro, mentre il *fair value* era pari a 19.396 euro.

Per l'analisi delle politiche di gestione dei rischi finanziari si rimanda al successivo paragrafo 7.

#### **6.24 Altri debiti**

La voce è rappresentata prevalentemente da un debito per contributi previdenziali.

#### **6.25 Patrimonio del Gruppo**

##### **Capitale sociale**

Al 31 dicembre 2008 il capitale sociale, interamente versato, era suddiviso in 13.100.000 azioni da nominali 10 euro cadauna, di cui 11.790.000 ordinarie e 1.310.000 di categoria B.

Si segnala che la società non possiede né ha detenuto o acquisito azioni proprie durante l'esercizio, né direttamente né indirettamente tramite società controllate o collegate.

In data 1° agosto 2007 la società aveva deliberato un aumento di capitale sociale a pagamento per 19.650 euro con sovrapprezzo di 595.133 euro mediante emissione di 1.965.000 azioni del valore nominale di 10 euro cadauna e precisamente:

- 655.000 azioni ordinarie per 6.550 euro con sovrapprezzo di 174.230 euro, quindi in ragione di nominali 266 euro per ciascuna azione ordinaria;
- 1.310.000 azioni di categoria B, per 13.100 euro con sovrapprezzo di 420.903 euro, in ragione quindi di nominali 321,30 euro per azione.

Le azioni di categoria B godono di diritto di voto nelle assemblee ordinarie e straordinarie nella stessa misura delle azioni ordinarie e hanno priorità nella ripartizione degli utili per un importo pari al 6% del valore nominale più sovrapprezzo di emissione ad esse relativo e comunque in misura non inferiore al dividendo attribuito alle azioni ordinarie, a partire dalle distribuzioni di utili deliberate dal 15 dicembre 2007.

In seguito alla rinuncia da parte del socio unico CO.FI.BA. Srl alla sottoscrizione dell'aumento di capitale sociale, una sua controllata, la società GELP SpA, in data 4 dicembre 2007 ha sottoscritto e versato parte del capitale, e precisamente 393.000 azioni ordinarie pari a 3.930 euro più 104.538 euro di sovrapprezzo per un totale complessivo di 108.468 euro. La parte rimanente dell'aumento di capitale sociale, pari a 15.720 euro più 490.595 euro di sovrapprezzo, è stata sottoscritta al 100% e versata sempre dalla stessa GELP SpA in data 8 gennaio 2008.

In data 22 maggio 2008 gli azionisti hanno deliberato di distribuire un dividendo per un totale di 44.082 euro.

Di seguito i movimenti del patrimonio netto:

	31/12/07	Destina- zione del risultato	Tradu- zione bilanci in valuta	Dividendi	Aumento capitale sociale	IAS 19	Cash flow hedge	Imposte differite	Operazioni con soci di minoranza e cessioni	Risultato dell' esercizio	31/12/08
Capitale sociale	115.280	-	-	-	15.720	-	-	-	-	-	131.000
Riserva di conversione	(13.827)	-	(32.391)	-	-	-	-	-	-	-	(46.218)
IAS 19	(3.399)	-	232	-	-	726	-	-	1.396	-	(1.045)
Cash flow hedge	24.561	-	-	-	-	-	6.859	-	-	-	31.420
Imposte differite	(6.780)	-	448	-	-	-	-	(1.751)	(197)	-	(8.280)
Riserve e utili a nuovo	412.243	72.508	(1.134)	(44.082)	490.595	-	-	-	(325.516)	-	604.614
Risultato dell'esercizio	72.508	(72.508)	-	-	-	-	-	-	-	78.422	78.422
<b>Patrimonio del Gruppo</b>	<b>600.586</b>	<b>0</b>	<b>(32.845)</b>	<b>(44.082)</b>	<b>506.315</b>	<b>726</b>	<b>6.859</b>	<b>(1.751)</b>	<b>(324.317)</b>	<b>78.422</b>	<b>789.913</b>
Patrimonio dei terzi	283.445	33	(5.998)	(322)	-	124	361	(97)	(63.293)	-	214.253
Risultato delle minoranze	33	(33)	-	-	-	-	-	-	-	6.115	6.115
<b>Totale patrimonio netto di competenza dei terzi</b>	<b>283.478</b>	<b>0</b>	<b>(5.998)</b>	<b>(322)</b>	<b>0</b>	<b>124</b>	<b>361</b>	<b>(97)</b>	<b>(63.293)</b>	<b>6.115</b>	<b>220.368</b>
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>884.064</b>	<b>0</b>	<b>(38.843)</b>	<b>(44.404)</b>	<b>506.315</b>	<b>850</b>	<b>7.220</b>	<b>(1.848)</b>	<b>(387.610)</b>	<b>84.537</b>	<b>1.010.281</b>

La riduzione del patrimonio netto del Gruppo, pari a 387.610 euro, indicata nella colonna "Operazioni con soci di minoranza e cessioni", è principalmente attribuibile all'acquisto delle quote di minoranze, nell'ambito dell'esecuzione dell'accordo con il Gruppo Banco Popolare e delle operazioni di riorganizzazione societaria iniziata nello scorso esercizio.

#### Impegni contrattuali

Gli impegni contrattuali in essere a fine esercizio, non iscritti nelle poste patrimoniali, ammontano a 593.113 euro (647.965 euro) e includono:

- impegni per acquisto prodotti finiti, grano, altre materie prime e imballi 548.480 euro (611.131 euro);
- impegni per acquisto immobilizzazioni 3.067 euro (15.006 euro);
- impegni per acquisto energie 41.566 euro (21.828 euro).

#### Passività potenziali

Sono in corso procedimenti legali e fiscali di varia natura che si sono originati nel tempo nel normale svolgimento dell'attività operativa del Gruppo e dai quali potrebbero scaturire passività potenziali. Non si ritiene che tali procedimenti possano dare origine a passività significative per le quali non esista già un accantonamento in bilancio.

## Conto economico consolidato

### 6.26 Ricavi

La composizione dei ricavi è la seguente:

	31/12/2008	31/12/2007
Totale vendita prodotti finiti	4.072.501	3.678.593
Vendita sottoprodotti	34.177	32.199
Vendita imballi e altri materiali	33.221	32.410
Ricavi per distribuzione prodotti e servizi di franchising	182.050	180.624
<b>Totale</b>	<b>4.321.949</b>	<b>3.923.826</b>

### 6.27 Dettaglio costi per natura

Nella seguente tabella si espone la composizione per natura dei costi relativi al costo del venduto, costi logistici, spese di vendita, spese di marketing, costi tecnici e di sviluppo e spese generali e amministrative:

	31/12/2008	31/12/2007
Acquisti di materie prime, semilavorati, prodotti finiti, materiali e variazione rimanenze	1.814.326	1.467.272
Altri materiali	57.818	46.661
Costo del personale	786.067	780.551
Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali, immateriali	206.969	205.617
Svalutazione dell'avviamento	131	104
Prestazioni di trasporto e magazzinaggio	421.601	416.732
Prestazioni promozionali e pubblicitarie	245.214	250.380
Lavori di manutenzione	57.515	59.625
Servizi	51.623	50.033
Consulenze	40.781	37.244
Lavorazioni di terzi	91.596	74.300
Provvigioni vendita	38.989	35.996
Acquisto fonti di energia	130.638	120.274
Spese viaggio e rimborsi spese	20.951	22.642
Affitti di immobili, noleggi e leasing operativi	81.404	77.687
Compensi ad amministratori e sindaci	8.891	11.263
Altro	45.626	37.734
<b>Totale</b>	<b>4.100.140</b>	<b>3.694.115</b>

Il costo per ammortamenti delle immobilizzazioni materiali, immateriali e della svalutazione dell'avviamento addebitati a conto economico è rilevato nelle seguenti voci:

	31/12/2008	31/12/2007
Costo del venduto	133.406	135.239
Costi logistici	20.274	18.125
Spese di vendita	9.450	11.130
Spese di marketing	144	77
Spese generali e amministrative, costi tecnici e di sviluppo	43.826	41.150
<b>Totale</b>	<b>207.100</b>	<b>205.721</b>

## 6.28 Altri oneri e proventi

La composizione degli altri oneri e proventi netti è la seguente:

	31/12/2008	31/12/2007
<b>Oneri e proventi ricorrenti</b>		
Plusvalenze/(Minusvalenze) nette su cespiti	1.962	2.753
Rimborsi assicurativi	12.260	3.211
Accantonamenti al netto di rilasci di fondi rischi	2.869	1.089
Svalutazione e perdite su crediti	(8.745)	(4.356)
Imposte su beni immobili e altre tasse	(14.017)	(13.757)
Liberalità a terzi e a favore dei dipendenti	(1.183)	(890)
Contributi associativi	(2.057)	(1.721)
Incentivi all'esodo	(8.333)	(5.749)
Sopravvenienze attive/(passive)	3.721	(2.240)
Prestazioni nette di servizi e altro minore	15.063	5.370
<b>Totale oneri e proventi ricorrenti</b>	<b>1.540</b>	<b>(16.290)</b>
Rimborso assicurativo relativo alle immobilizzazioni materiali	5.669	-
Oneri netti di ristrutturazione	(4.910)	(2.291)
Oneri netti derivanti dalle cessioni di partecipazioni e rami d'azienda	-	(2.149)
Altri oneri	(5.700)	-
<b>Totale oneri e proventi non ricorrenti</b>	<b>(4.941)</b>	<b>(4.440)</b>
<b>Totale altri (oneri)/proventi</b>	<b>(3.401)</b>	<b>(20.730)</b>

La voce "Oneri netti di ristrutturazione" include costi per il personale, svalutazione di impianti e altri costi di struttura per piani di ristrutturazione avviati.

Nella voce "Oneri netti derivanti dalle cessioni di partecipazioni e rami d'azienda" erano compresi i proventi derivanti dalle cessioni di Gelit SpA, al netto degli oneri relativi alla cessione della società Fresh Cake A/S.

## 6.29 Oneri e proventi finanziari

La composizione degli oneri finanziari netti è la seguente:

	31/12/2008	31/12/2007
<b>Oneri netti relativi alla posizione finanziaria netta</b>		
Interessi attivi su conti correnti bancari	7.367	3.190
Interessi attivi e proventi su operazioni finanziarie	123	561
Interessi attivi - attività cessate	3.071	3.022
Interessi passivi su operazioni bancarie finanziarie a breve	(5.821)	(17.647)
Interessi passivi su operazioni bancarie a medio-lungo termine	(57.803)	(34.089)
Interessi passivi su prestiti obbligazionari	(12.914)	(24.795)
Interessi passivi su leasing finanziari	(1.053)	(1.755)
Commissioni di sottoscrizione e utilizzo linee di credito non a revoca	(3.575)	(1.393)
Proventi da titoli	751	35
<b>Totale oneri netti relativi alla posizione finanziaria netta</b>	<b>(69.854)</b>	<b>(72.871)</b>
<b>Altri (oneri)/proventi finanziari</b>		
Rimisurazione su finanziamenti	15.639	0
Utili/(Perdite) su cambio	(8.062)	(3.152)
Commissioni mancato utilizzo	(1.708)	(2.688)
Altri proventi e oneri	1.911	(638)
Utili/(Perdite) variazione fair value attività finanziarie	(398)	(251)
Svalutazione di attività finanziarie disponibili alla vendita	(5.399)	0
Altri proventi da partecipazioni	-	342
<b>Totale altri (oneri)/proventi finanziari</b>	<b>1.983</b>	<b>(6.387)</b>
<b>Totale oneri e proventi finanziari</b>	<b>(67.871)</b>	<b>(79.258)</b>

Il saldo non include il totale degli oneri finanziari delle attività cessate per 3.875 euro (4.639 euro); la quota relativa alla posizione finanziaria netta di tali oneri finanziari è pari a 3.875 euro (4.789 euro). Di conseguenza il totale oneri netti relativi alla posizione finanziaria netta comprensivi degli oneri delle attività cessate è pari a 73.729 euro (77.660 euro). La diminuzione dell'importo degli "Interessi passivi su prestiti obbligazionari" rispetto all'esercizio precedente riflette il rimborso a scadenza del prestito obbligazionario di 300.000 euro emesso da Barilla Finance, avvenuta nel dicembre 2007. Anche la voce "Interessi passivi su operazioni bancarie a breve" è diminuita a causa del minore utilizzo delle medesime.

Di contro, si è incrementata la voce "Interessi passivi su operazioni bancarie a medio-lungo termine", in quanto con il prestito sindacato sottoscritto nel 2007 si sono progressivamente rifinanziate le operazioni summenzionate.

L'incremento dei tassi di interesse Euribor (in media aumentati di 0,37% sulla scadenza dei 3 mesi, a causa della politica monetaria della BCE e della difficoltà del sistema bancario a rifinanziarsi sul mercato interbancario), che sono il riferimento nei prestiti soggetti a tasso variabile, giustifica il maggior tasso medio lordo pagato (5,6% vs 5,1%), insieme al fatto che nell'esercizio precedente si beneficiava del minor tasso dovuto sul prestito obbligazionario Barilla Finance.

L'incremento delle commissioni di sottoscrizione e utilizzo linee di credito a revoca è da imputare principalmente a quelle relative alla porzione non utilizzata del prestito sindacato sottoscritto nel 2007, in quanto nell'esercizio precedente vennero applicate per i soli ultimi 5 mesi.

La voce "Rimisurazione su finanziamenti" costituisce la contropartita a conto economico della riduzione del valore di bilancio del prestito sindacato multi-tranche, conseguente al ricalcolo dei flussi futuri di cassa derivanti dalla variazione del margine (*spread*) contrattualmente applicabile al prestito.

Nelle voci "Altri proventi e oneri" sono inclusi gli interessi per dilazioni di pagamento corrisposti dai clienti.

La composizione degli utili/perdite su cambio è la seguente:

	31/12/2008	31/12/2007
Utili/(Perdite) su cambio nette realizzate – commerciali e finanziari	(7.857)	(3.860)
Utili/(Perdite) su cambio nette non realizzate – commerciali e finanziari	(205)	708
<b>Totale utili/(perdite) su cambio nette</b>	<b>(8.062)</b>	<b>(3.152)</b>

### 6.30 Imposte

L'ammontare, pari a 84.102 euro (55.552 euro), è composto da imposte correnti per 89.525 euro (38.539 euro) e da imposte differite per -5.423 euro (17.014 euro).

Nel seguito si riporta il prospetto di riconciliazione delle imposte teoriche e delle imposte di bilancio.

L'incidenza percentuale sul risultato prima delle imposte è del 55,9% (42,8%). L'incremento è dovuto principalmente alla mancata attivazione di imposte differite attive su perdite fiscali conseguite nell'esercizio da talune consociate e alla riduzione, rispetto all'esercizio precedente, dell'importo delle componenti negative di reddito deducibili extra-contabilmente.

	Esercizio chiuso al 31/12/2008	Aliquota
Risultato prima delle imposte	150.537	
Imposta teorica	48.514	32,2%
Imposte differite attive non iscritte	20.822	13,8%
Diversa base imponibile (IRAP)	9.784	6,5%
Costi non deducibili/(proventi) netti (non soggetti a tassazione)	8.886	5,9%
Utilizzo di imposte attive non iscritte in esercizi precedenti e rimisurazione di imposte differite	(3.904)	(2,6%)
Carico d'imposta effettivo	84.102	55,9%

Il maggior carico di imposta effettivo rispetto a quello teorico, calcolato ponderando le aliquote fiscali dei vari paesi in cui opera il Gruppo per risultati prodotti localmente, è dovuto principalmente alla mancata attivazione di imposte differite attive su perdite fiscali di alcune controllate nonché ai costi indeducibili ai fini dell'Imposta Regionale sulle Attività Produttive (IRAP).

Le aliquote fiscali nominali dei paesi nei quali operano le principali società del Gruppo sono le seguenti:

Europa	Aliquota	Nord America	Aliquota
Italia	31,40%	Usa	40,00%
Germania	29,83%		
Svezia	28,00%	<b>Altri</b>	
Francia	34,43%	Russia	24,00%
Austria	25,00%	Brasile	34,00%
Turchia	20,00%	Messico	28,00%
Grecia	25,00%	Australia	30,00%

Nella tabella seguente è riportato il dettaglio delle perdite fiscali in essere e delle imposte differite attive non iscritte:

(migliaia di euro)

Società	Perdite fiscali	Durata periodo riporto a nuovo delle perdite	Aliquota %	Imposte differite attive iscritte	Imposte differite attive non iscritte	Totale
Academia Barilla	15.017	illimitata	27,50%	–	4.130	4.130
Barilla America	132.553	20 anni	35,00%	–	46.393	46.393
Barilla Australia	8.868	illimitata	30,00%	–	2.660	2.660
Barilla do Brasil	2.213	illimitata	34,00%	405	347	752
Filiz Gilda	5.785	5 anni	20,00%	–	1.157	1.157
Wasa Poland	3.124	5 anni	19,00%	215	379	594
Wasa Sweden	27.859	illimitata	28,00%	3.418	4.382	7.801
Harry's Management Services	4.406	illimitata	28,00%	–	1.234	1.234
Harry's Denmark	3.167	illimitata	25,00%	–	792	792
Harry's Cis Russia	20.496	10 anni	24,00%	–	4.919	4.919
La Bella Easo	5.820	8 anni	30,00%	–	1.746	1.746
Finba Luxembourg	637.194	illimitata	29,63%	–	188.801	188.801
Finba Food International	8.436	illimitata	25,50%	900	1.251	2.151
Quality Bakers NV	3.750	9 anni	25,50%	–	956	956
Finbakery NL	11.680	illimitata	25,50%	–	2.978	2.978
<b>Totale</b>	<b>890.368</b>			<b>4.938</b>	<b>262.126</b>	<b>267.064</b>

La diminuzione delle imposte differite attive non iscritte rispetto a quelle rilevate lo scorso esercizio (320.070 euro) è principalmente dovuta alla cancellazione, in applicazione della normativa fiscale tedesca, delle perdite fiscali relative alle società del Gruppo Lieken, in seguito ai cambiamenti dell'assetto societario.

## 7. Strumenti finanziari e posizione finanziaria netta

### Politiche di gestione dei rischi

Le attività del Gruppo sono esposte a diverse tipologie di rischi finanziari, tra cui: rischio di mercato (di cambio, di tasso d'interesse e di prezzo), rischio di credito e rischio di liquidità.

Nell'ambito della sua attività di gestione del rischio e al fine di ridurre l'eventuale impatto dei rischi di mercato, il Gruppo utilizza anche strumenti derivati con finalità di copertura (mentre non sono usati o detenuti strumenti meramente per finalità speculative). Il Gruppo gestisce pressoché esclusivamente a livello centrale le operazioni di copertura. Sono state inoltre diffuse linee guida che disciplinano la gestione del rischio e sono state introdotte procedure atte a controllare tutte le operazioni effettuate su strumenti derivati.

#### (a) Rischio di mercato

##### (i) Rischio tasso di interesse

L'esposizione al rischio di mercato derivante dalla variazione dei tassi è principalmente collegata alle variazioni dei tassi di interesse dell'euro, valuta che rappresenta la quasi totalità dell'indebitamento del Gruppo. Il Gruppo tende a mantenere un corretto equilibrio tra esposizione a tasso fisso e a tasso variabile.

Al 31 dicembre 2008 circa il 39% (36%) dell'indebitamento finanziario lordo era denominato, direttamente ovvero attraverso strumenti finanziari derivati di copertura specifica, a tasso fisso, ovvero a tasso variabile limitato al rialzo.

Il Gruppo analizza la propria esposizione al rischio tasso di interesse su base dinamica. In particolare, il Gruppo ricorre a simulazioni di fabbisogni e di generazioni di cassa prospettici in cui sono previsti diversi scenari, sulla base delle aspettative economiche, delle posizioni esistenti e di eventuali rinnovi, del ricorso a fonti alternative, delle politiche di copertura e delle aspettative di rifinanziamento.

#### *Sensitivity analysis*

I potenziali effetti (post imposte) a conto economico e patrimonio netto di una ipotetica variazione dei tassi di interesse pari a 0,5 punti percentuali, calcolata sui debiti finanziari a tasso variabile del Gruppo al 31 dicembre, mantenendo invariate tutte le altre condizioni, sarebbero stati pari a:

ricavo/debito – (costo/credito)	2008		2007	
	+0,5%	-0,5%	+0,5%	-0,5%
Effetto a conto economico dopo le imposte	(1.644)	1.660	(2.402)	2.558
Effetto a patrimonio netto dopo le imposte*	179	(183)	618	(640)

\* L'effetto a patrimonio netto non include il risultato a conto economico sopra indicato.

Per il calcolo dell'effetto imposte si è considerato il *tax rate* effettivo di Gruppo al 31 dicembre 2008 e 2007.

#### **(ii) Rischio di cambio**

Operando a livello internazionale, il Gruppo è soggetto al rischio che variazioni nel tasso di cambio di valute estere impattino sul valore di attività, passività e dei *cash flow* generati fuori dall'area euro. In pratica, non è particolarmente esposto al rischio di cambio: quello che si genera per effetto dell'attività caratteristica è gestito attraverso una politica di compensazione di attività e di passività, utilizzando quando necessario contratti derivati (principalmente in forma di compravendita a termine di valuta).

#### *Sensitivity analysis*

Nell'analisi sono inclusi i crediti e i debiti in valuta oltre agli strumenti finanziari derivati.

Al 31 dicembre 2008 e 2007 i potenziali effetti (post imposte) a conto economico di un ipotetico apprezzamento/(deprezzamento) dell'euro contro le altre divise, mantenendo invariate tutte le altre condizioni, sarebbero stati pari a:

ricavo/debito – (costo/credito)	2008		2007	
	+10%	-10%	+10%	-10%
Effetto dopo le imposte (conto economico e patrimonio netto)	1.755	(1.383)	(1.114)	1.639

#### **(iii) Rischio prezzo**

Il Gruppo persegue la riduzione dei rischi operativi connessi all'andamento delle quotazioni delle materie prime utilizzate nel processo produttivo prevalentemente attraverso accordi quadro di acquisto di medio termine con i fornitori, utilizzando anche in modo marginale contratti derivati sul grano.

Gli effetti di questi contratti non sono di importo apprezzabile.

**(b) Rischio di credito**

Rappresenta il rischio che una delle parti che abbia assunto un'obbligazione pecuniaria non adempia a tale obbligazione. Questo rischio si manifesta in relazione ai crediti commerciali, a titoli e disponibilità liquide e nei rapporti con banche e altre istituzioni finanziarie, relativamente a depositi e altre attività, a strumenti derivati e capacità di rispettare il commitment legato a linee di credito irrevocabili.

La concentrazione dei crediti del Gruppo è prevalentemente riferita al canale della Grande Distribuzione.

Il Gruppo valuta periodicamente il merito di credito delle controparti nel rispetto dei limiti di credito assegnati.

Sono state stipulate polizze assicurative su parte dei crediti commerciali a copertura di eventuali perdite.

Da un punto di vista del rischio di credito relativo a depositi bancari e all'investimento in titoli di debito, il Gruppo ha fissato un limite di esposizione per ogni banca (che si evolve dinamicamente in relazione al rating, al livello dei *credit default swaps* e alle notizie di mercato). Altre attività finanziarie sono state prevalentemente investite in titoli di Stato a breve termine denominati in euro, aventi rating AAA o equivalenti.

**(c) Rischio di liquidità**

Il Gruppo persegue una politica volta a rendere ragionevolmente remoto il rischio di liquidità, attraverso la costante disponibilità di linee di credito irrevocabili non utilizzate, che consentono di poter fare fronte agli impegni finanziari futuri ragionevolmente prevedibili, tenuto anche conto della significativa generazione di cassa del Gruppo.

Al 31 dicembre 2008, il Gruppo ha a disposizione linee inutilizzate con scadenza nel 2012, per 716.000 euro, oltre a disponibilità liquide per 356.908 euro.

La seguente tabella include un'analisi per scadenza delle passività finanziarie. Le varie fasce di scadenza sono determinate sulla base del periodo intercorrente tra la data di riferimento del bilancio e la scadenza contrattuale delle obbligazioni. I saldi presentati nelle tabelle sono i flussi finanziari non attualizzati comprensivi degli interessi stimati sulla base dei tassi di fine periodo.

	Meno di 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
<b>Al 31/12/2008</b>				
Debiti verso banche, altri finanziatori e leasing finanziari	177.228	1.328.564	108.828	1.614.621
Strumenti finanziari derivati con contropartita a conto economico	1.405	-	-	1.405
Debiti commerciali e altri debiti	1.145.430	5.139	-	1.150.569
<b>Totale</b>	<b>1.324.063</b>	<b>1.333.703</b>	<b>108.828</b>	<b>2.766.595</b>

	Meno di 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
<b>Al 31/12/2007</b>				
Debiti verso banche, altri finanziatori e leasing finanziari	649.566	1.379.785	268.236	2.297.588
Strumenti finanziari derivati con contropartita a conto economico	58	-	-	58
Debiti commerciali e altri debiti	1.262.270	7.755	-	1.270.025
<b>Totale</b>	<b>1.911.894</b>	<b>1.387.540</b>	<b>268.236</b>	<b>3.567.671</b>

## Strumenti finanziari per categoria

A completamento dell'informativa sui rischi finanziari, si riporta di seguito una riconciliazione tra classi di attività e passività finanziarie così come identificate nello schema di stato patrimoniale del Gruppo e tipologie di attività e passività finanziarie identificate sulla base dei requisiti dell'IFRS7:

31/12/2008	Attività finanziarie al fair value con contropartita nel conto economico	Crediti e finanziamenti attivi	Attività finanziarie disponibili per la vendita	Passività finanziarie al fair value con contropartita nel conto economico	Passività finanziarie a costo ammortizzato	Derivati di copertura	Fair value
Attività finanziarie disponibili per la vendita non quotate sul mercato	-	-	1.749	-	-	-	n.d.
Derivati (attività)	27	-	-	-	-	-	27
Titoli detenuti per la negoziazione	157.600	-	-	-	-	-	157.600
Crediti commerciali e altri crediti	-	638.789	-	-	-	-	638.789
Disponibilità liquide	-	356.908	-	-	-	-	356.908
Debiti verso banche e altri finanziatori	-	-	-	-	1.363.173	-	1.419.474
Debiti commerciali	-	-	-	-	858.170	-	858.170
Altri debiti	-	-	-	-	292.399	-	292.399
Derivati (passività)	-	-	-	1.405	-	19.396	20.801
<b>Totale</b>	<b>157.627</b>	<b>995.697</b>	<b>1.749</b>	<b>1.405</b>	<b>2.513.742</b>	<b>19.396</b>	<b>-</b>

31/12/2007	Attività finanziarie al fair value con contropartita nel conto economico	Crediti e finanziamenti attivi	Attività finanziarie disponibili per la vendita	Passività finanziarie al fair value con contropartita nel conto economico	Passività finanziarie a costo ammortizzato	Derivati di copertura	Fair value
Attività finanziarie disponibili per la vendita quotate sul mercato	-	-	2.401	-	-	-	2.401
Attività finanziarie disponibili per la vendita non quotate sul mercato	-	-	7.274	-	-	-	n.d.
Derivati (attività)	1.611	-	-	-	-	-	1.611
Titoli detenuti per la negoziazione	11.746	-	-	-	-	-	11.746
Crediti commerciali e altri crediti	-	796.195	-	-	-	-	796.195
Disponibilità liquide	-	643.697	-	-	-	-	643.697
Debiti verso banche e altri finanziatori	-	-	-	-	1.884.090	-	1.902.601
Debiti commerciali	-	-	-	-	891.056	-	891.056
Altri debiti	-	-	-	-	378.969	-	378.969
Derivati (passività)	-	-	-	58	-	40.133	40.191
<b>Totale</b>	<b>13.357</b>	<b>1.439.892</b>	<b>9.675</b>	<b>58</b>	<b>3.154.115</b>	<b>40.133</b>	

Il valore di mercato di “Debiti verso banche e altri finanziatori” è stato determinato prendendo a riferimento:

- per il prestito sindacato a tasso variabile, a parità di merito creditizio, il valore nominale di rimborso, in quanto l’adeguamento dei tassi debitori futuri al parametro Euribor, determinato dal mercato stesso, assicura il sostanziale allineamento dei valori;
- per l’*US Private Placement*, a tasso fisso e denominato in dollari Usa, il valore attuale netto dei flussi futuri di cedole e capitale, calcolato utilizzando il tasso *interest rate swap* (tasso IRS) del mercato corrente incrementato per la differenza (*spread*) tra cedole e tasso IRS all’atto dell’emissione, convertendo il tutto in euro al cambio corrente;
- per il restante indebitamento diverso dai precedenti, in considerazione del modesto valore assoluto e del fatto che si tratta prevalentemente di strumenti a breve scadenza e/o a tasso variabile, si ritiene che i valori di bilancio rispecchino sostanzialmente il loro *fair value*.

Per il *fair value* delle attività finanziarie disponibili per la vendita, con riferimento alle partecipazioni in società non quotate non è possibile determinarne attendibilmente il *fair value*. Tali partecipazioni sono iscritte al costo al netto di eventuali perdite di valore. Per ulteriore dettagli si rimanda al paragrafo 6.14.

### Posizione finanziaria netta (indicatore alternativo di performance non previsto dai principi contabili)

La posizione finanziaria netta del Gruppo alla chiusura dell’esercizio è calcolata sommando algebricamente i debiti e i crediti finanziari originati rispettivamente da operazioni di provvista di mezzi di terzi e di deposito, le disponibilità liquide, i titoli classificati nelle attività finanziarie al *fair value* con contropartita nel conto economico. L’indebitamento finanziario netto del Gruppo al 31 dicembre 2008 è pari a 869.439 euro, rispetto a 1.267.227 euro del 2007, valore che comprende il mark-to-market dei derivati in cambi e tassi di interesse.

I derivati connessi alla copertura dei rischi sulle *commodities* utilizzate nei processi produttivi, comprese nel numero summenzionato, esprimono un mark-to-market negativo di 335 euro (positivo di 252 euro nel 2007).

Nel seguito si espone la composizione della posizione finanziaria netta del Gruppo:

	31/12/2008	31/12/2007
Cassa e mezzi equivalenti	356.908	643.697
Attività finanziarie correnti al fair value	157.600	13.115
Debiti finanziari (include derivati passivi)	(131.099)	(487.470)
<b>Posizione finanziaria netta di breve termine</b>	<b>383.409</b>	<b>169.342</b>
Attività finanziarie non correnti al fair value	27	242
Debiti finanziari (include derivati passivi)	(1.252.875)	(1.436.811)
<b>Posizione finanziaria netta di medio-lungo termine</b>	<b>(1.252.848)</b>	<b>(1.436.569)</b>
<b>Totale posizione finanziaria netta</b>	<b>(869.439)</b>	<b>(1.267.227)</b>

### Gestione del capitale

L’obiettivo del Gruppo nell’ambito della gestione del capitale è principalmente quello di salvaguardare la continuità aziendale in modo tale da garantire rendimenti agli azionisti e benefici agli altri portatori di interesse. Il Gruppo si prefigge inoltre l’obiettivo di mantenere una struttura ottimale del capitale in modo tale da ridurre il costo dell’indebitamento.

Il Gruppo monitora il capitale sulla base del rapporto tra posizione finanziaria netta ed EBITDA (indicatore alternativo di performance).

Il rapporto in questione è un indicatore della capacità di rimborso dei debiti finanziari, normalizzato per escludere gli effetti non ricorrenti.

Tale rapporto al 31 dicembre 2008 e al 31 dicembre 2007 era il seguente:

	2008	2007
Posizione finanziaria netta	869.439	1.267.227
EBITDA	444.466	448.003
rapporto Posizione finanziaria netta/EBITDA	1,96	2,83

## 8. Informativa ai sensi dello IAS 24 sulle parti correlate e sulla retribuzione del management con responsabilità strategiche

### 8.1 Retribuzione del management con responsabilità strategiche

I dirigenti con responsabilità strategica nella gestione, pianificazione e controllo sono individuati negli Amministratori esecutivi e non esecutivi, nelle figure dei Direttori generali e dei Direttori amministrativi e finanziari della Barilla Holding e delle principali società operative del Gruppo.

I compensi dei summenzionati soggetti sono di seguito indicati:

Retribuzione del management (migliaia di euro)

	2008	2007
Benefici a breve termine	19.997	28.923
Benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro	779	968
Benefici a lungo termine	4.157	7.894
Indennità per la cessazione del rapporto di lavoro	0	659
<b>Totale</b>	<b>24.933</b>	<b>38.444</b>

### 8.2 Parti correlate

Le operazioni intervenute con le società del Gruppo e con le parti correlate non sono qualificabili né come atipiche né come inusuali, rientrando invece nell'ordinario corso degli affari delle società del Gruppo. Tali operazioni sono avvenute a condizioni concordate tra le parti considerando, ove possibile, le condizioni di mercato.

### 8.3 Rapporti con organi societari

Il compenso degli Amministratori della Barilla Holding Società per Azioni relativo all'esercizio 2008 è stato pari a 6.619 euro.

I compensi attribuiti ai membri del Collegio sindacale di Barilla Holding per incarichi ricevuti all'interno del Gruppo per l'esercizio 2008 sono stati fissati complessivamente in 289 euro.



## Allegati

### Allegato 1 – Elenco delle società incluse nel consolidamento

Denominazione, sede e attività	Valuta	Capitale sociale	% possesso del gruppo	Tramite
Barilla Finance S.A. Rue du Potager, L - 2347 (Lussemburgo) Società finanziaria	Euro	150.000	95,000	95,000 Barilla Holding Società per Azioni
Finba Luxembourg S.A. Rue du Potager, L - 2347 (Lussemburgo) Società finanziaria	Euro	236.300.000	100,000	100,000 Barilla Holding Società per Azioni
Irfin Limited The Mews, 10 Pembroke Place - Dublino 2 (Irlanda) Società finanziaria	Euro	10.000.000	100,000	100,000 Finba Luxembourg S.A.
Finba Iniziative S.r.l. & Co. KG Prinzenallee, 13 - Düsseldorf (Germania) Società finanziaria	Euro	100.000	85,000	85,000 Barilla Holding Società per Azioni
Finba Iniziative S.r.l. Via Mantova, 166 - Parma (Italia) Società finanziaria	Euro	27.656.525	85,000	85,000 Barilla Holding Società per Azioni
Logi-K S.p.A. Via Mantova, 166 - Parma (Italia) Società di servizi	Euro	21.000.000	85,000	100,000 Finba Iniziative S.r.l.
Financieringsmaatschappij Relou B.V. Leidsegracht, 3 - Amsterdam (Olanda) Società finanziaria	Euro	12.934.845	85,000	100,000 Finba Iniziative S.r.l.
Bakery Equity Luxembourg Rue du Potager 1, L - 2347 (Lussemburgo) Società finanziaria	Euro	325.139.060	85,000	100,000* Finba Iniziative S.r.l.
Finbakery Netherlands B.V. Strawinskylaan, 3105 Atrium - Amsterdam (Olanda) Società finanziaria	Euro	3.294.118	85,000	100,000* Finba Iniziative S.r.l.
Finba Bakery Holding GmbH Prinzenallee, 11 - Düsseldorf (Germania) Società finanziaria	Euro	25.000	85,000	100,000* Finba Iniziative S.r.l.
Finba Bakery Europe AG Prinzenallee, 11 - Düsseldorf (Germania) Società finanziaria	Euro	50.000	85,000	100,000* Finba Bakery Holding GmbH
Finba Food International BV Reeuwijkse Poort, 215 - Reeuwijk (Olanda) Società finanziaria	Euro	18.000	85,000	100,000* Finba Bakery Europe AG
Lieken AG Prinzenallee, 11 - Düsseldorf (Germania) Società finanziaria	Euro	83.505.255	85,000	6,000* Finba Iniziative S.r.l. & Co. KG 94,000* Finba Bakery Europe AG
Logi-K GmbH Auf'm Halskamp, 11 - Garrel (Germania) Servizi logistici	Euro	100.000	85,000	100,000* Lieken AG
Lieken IT Service GmbH Auf'm Halskamp, 11 - Garrel (Germania) Società di servizi	Euro	25.565	85,000	100,000* Lieken AG
Kamps GmbH Auf dem Mutzer, 11 - Schwalmatal (Germania) Società di produzione e commercializzazione	Euro	520.000	85,000	100,000* Lieken AG

Denominazione, sede e attività	Valuta	Capitale sociale	% possesso del gruppo	Tramite
Quality Bakers Holding NV Bunschoten (Olanda) Società finanziaria	Euro	3.359.013	85,000	100,000* Finba Food International B.V.
Quality Bakers B.V. Reeuwijkse Poort, 215 - Reeuwijk (Olanda) Società di produzione e commercializzazione	Euro	2.724.000	85,000	100,000* Quality Bakers Holding N.V.
Lieken Brot- und Backwaren GmbH Auf'm Halskamp, 11 - Garrel (Germania) Società di produzione e commercializzazione	Euro	535.000	85,000	100,000* Lieken AG
Scherpel GmbH Ostendstr., 8 - 64319 Pfungstadt (Germania) Società di servizi	Euro	11.248.421	85,000	100,000* Lieken Brot- und Backwaren GmbH
Zimmermann GmbH Max-Planck-Strasse, 20-22 40699 Erkrath (Germania) Società di produzione e commercializzazione	Euro	50.000	85,000	100,000* Lieken Brot- und Backwaren GmbH
Dahlhoff Verwaltungs GmbH Geseke (Germania) In liquidazione	Euro	25.564	85,000	100,000* Lieken Brot- und Backwaren GmbH
Linda Grundstuecksvermietungsgesellschaft mbH Monaco (Germania) Società di leasing	Euro	25.564		* controllo di fatto Lieken AG
Silur Grundstuecks-Vermietungsgesellschaft mbH & Co. KG Düsseldorf (Germania) Società di leasing		-		* controllo di fatto Lieken AG
Kornmark GmbH Auf'm Halskamp, 11 - Garrel (Germania) Società di produzione e commercializzazione	Euro	25.000	85,000	100,000* Lieken Brot- und Backwaren GmbH
Julia Grundstuecksverwaltungsgesellschaft mbH & Co. Vermietungs-KG Mannheim (Germania) Società di leasing	Euro	10.000		* controllo di fatto Lieken AG
Nexus Grundstuecksverwaltungsgesellschaft mbH & Co. Vermietungs-KG Mainz (Germania) Società di leasing	Euro	26.000		* controllo di fatto Lieken AG
Degemakro Grundstuecksverwaltungs GmbH & Co. Immobilien-Vermietungs-KG Eschborn (Germania) Società di leasing	Euro	1.000		* controllo di fatto Lieken AG
Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni Via Mantova, 166 - Parma (Italia) Società di produzione e commercializzazione	Euro	180.639.990	85,000	49,380 Financieringmaatschappij Relou B.V. 50,620 Finba Iniziative S.r.l.
Barilla Servizi Finanziari S.p.A. Via Mantova, 166 - Parma (Italia) Società di leasing	Euro	30.000.000	85,000	100,000 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni
Academia Barilla S.p.A. Via Mantova, 166 - Parma (Italia) Società di commercializzazione	Euro	100.000	85,000	100,000 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni
F.I.R.S.T. Retailing S.p.A. Via Mantova, 166 - Parma (Italia) Società commissionaria	Euro	5.000.000	85,000	100,000 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni

\* Le percentuali di possesso tengono conto delle operazioni di riorganizzazione societaria avvenute nei primi mesi del 2009.

Denominazione, sede e attività	Valuta	Capitale sociale	% possesso del gruppo	Tramite
F.I.R.S.T. Commerciale S.r.l. Via Mantova, 166 - Parma (Italia) Società di commercializzazione	Euro	10.000	85,000	100,000 F.I.R.S.T. Retailing S.p.A.
Barilla France S.A.S. Immeuble Lafayette, 2 - Place des Vosges 92400 Courbevoie (Francia) Società di commercializzazione	Euro	456.000	85,000	100,000 Harry's S.A.S.
Misko Pasta Manufacturing A.E. 26 Pappou & Akragantos Str. - Atene (Grecia) Società di produzione e commercializzazione	Euro	13.083.440	85,000	100,000 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni
Barilla America Inc. 1200 Lakeside Drive - 60015-1243 Bannockburn, Illinois (Usa) Società di produzione e commercializzazione	USD	1.000	85,000	100,000 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni
Barilla do Brasil LTDA A.V. Pinzon, 144 - 7° Andar CJ 71 e 72 Vila Olimpia - San Paolo (Brasile) Società di commercializzazione	BRL	19.538.080	85,000	99,990 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni 0,010 Barilla Servizi Finanziari S.p.A.
Barilla Japan K.K. Minamiaoyama Minato-ku - Tokyo (Giappone) Società di commercializzazione	JPY	10.000.000	85,000	100,000 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni
Barilla Wasa Austria GmbH Grabenweg, 64 - 6020 Innsbruck (Austria) Società di commercializzazione	Euro	436.000	85,000	100,000 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni
Barilla Mexico S.A. de C.V. Calzada San Bartolo Naucalpan, 360 Col. Argentina Poniente, Deleg. Miguel Hidalgo, 11230 Città del Messico (Messico) Società di produzione e commercializzazione	MXN	177.748.096	42,500	50,000 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni
Serpasta Pastificio S.A. de C.V. Calzada San Bartolo Naucalpan 360 Col. Argentina Poniente, Deleg. Miguel Hidalgo, 11230 Città del Messico (Messico) Società di servizi	MXN	50.000	42,500	2,000 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni 96,000 Barilla Mexico S.A. de C.V.
Number 1 Logistics Group S.p.A. Via Mantova, 166 - Parma (Italia) Servizi logistici	Euro	5.000.000	85,000	100,000 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni
Barilla Gida A.S. Ayazaga Ticaret Merkezi, 11 Eski Buyukdere Caddesi, n. 1 B Blo Kat 9 Maslak - Istanbul (Turchia) Società di produzione prodotti alimentari	TRL	2.940.000	84,996	99,995 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni
Barilla A.G. Zugerstrasse, 76B - 6340 Baar (Svizzera) Società di commercializzazione	CHF	1.000.000	84,575	99,500 Barilla Wasa Benelux BV
Wasabrod Ab 80 Commune - Stoccolma (Svezia) Società di produzione e commercializzazione	SEK	5.000.000	85,000	100,000 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni
Ideal Wasa As Myrveten, 12 - 23T2 Ottestad - 2301 Hamar (Norvegia) Società di produzione e commercializzazione	NOK	1.950.000	85,000	100,000 Wasabrod Ab
Wasabrod As Mileparken, 18 - 2740 Skovlunde (Danimarca) Società di commercializzazione	DKK	500.000	85,000	100,000 Wasabrod Ab

Denominazione, sede e attività	Valuta	Capitale sociale	% possesso del gruppo	Tramite
Wasa Barilla Poland Sp. Z.o.o. ul. Poleczki, 23 - 80022 Varsavia (Polonia) Società di produzione e commercializzazione	PLN	14.050.000	85,000	100,000 Wasabrod Ab
Barilla Wasa Deutschland GmbH Ettore Bugatti Strasse, 35 51149 Colonia (Germania) Società di produzione e commercializzazione	Euro	51.100	85,000	100,000 Wasabrod Ab
Barilla Australia PTY Ltd Annandale Street - NSW 2038 Sydney (Australia) Società commerciale	AUD	19.050.000	85,000	100,000 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni
Barilla Wasa Benelux B.V. De Molen, 13 - 3994 Houten (Olanda) Società commerciale	Euro	90.000	85,000	100,000 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni
Barilla Adriatik d.o.o. Trzaska cesta, 315 - Lubiana (Slovenia) Società commerciale	Euro	50.000	85,000	100,000 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni
Barilla America N.Y. Inc. Livington County - New York (Usa) Società di produzione	USD	1.000	85,000	100,000 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni
Harry's S.A.S. 58-60, avenue Kléber - 75116 Parigi (Francia) Società finanziaria	Euro	111.736.096	85,000	100,000 Barilla G. e R.
Productos Alimenticios La Bella Easo SA Poligono Malpica, Calle B parcela 62-63 50016 Saragozza (Spagna) Società di produzione e commercializzazione	Euro	7.601.178	85,000	100,000 Harry's S.A.S.
Harry's Portugal Produtos Alimentares SA 12 Rua Garrett - 1200-204 Lisbona (Portogallo) In liquidazione	Euro	50.000	84,993	99,992 Harry's S.A.S.
Harry's Management Services Ltd Bunnian Place, Basingstoke - RG 21 7 JE Hants (UK) Società finanziaria	GBP	1.800.000	85,000	100,000 Harry's S.A.S.
Harry's Restauration S.A.S. (Quality Bakers Picardie S.A.R.L.) 72 route de Chauny 02430 Gauchy (Francia) Società di produzione e commercializzazione	Euro	153.000	85,000	100,000 Harry's France SAS
Harry's France SAS B.P. 193, Rue du Grand Pré 36004 Châteauroux Cedex (Francia) Società di produzione e commercializzazione	Euro	13.640.800	85,000	100,000 Harry's S.A.S.
Harry's CIS Butyrsky Tupik 1, Solnechnogorsk 141500 Mosca (Russia) Società di produzione e commercializzazione	RUB	679.119.059	85,000	100,000 Harry's Russia, Denmark, A/S
ZAO KONDI 132 Mendeleeva - Ufa (Russia) Società di produzione	RUB	10.198.050	85,000	100,000 Harry's CIS
Harry's Benelux NV Gentstraat, 52 - B-9971 Lembeke (Olanda) Società di commercializzazione	Euro	200.000	51,000	60,000 Harry's S.A.S.
Harry's Russia, Denmark, A/S 69 St. Kongensgade DK 1264 Copenaghen (Danimarca) Società finanziaria	DKK	97.236.000	85,000	100,000 Harry's S.A.S.

## Allegato 2 – Elenco delle società collegate e delle altre società del Gruppo

Denominazione, sede e attività	Valuta	Capitale sociale	% possesso del gruppo	Tramite
Bart's Retail B.V. Beuningen (Olanda) Società di produzione e commercializzazione	Euro	18.151	17,000	20,000* Quality Bakers Holding NV (già Kamps Holding N.V.)
BRW S.p.A. Via Savona, 97 - Milano (Italia) Società di produzione pubblicitaria	Euro	6.306.121	24,650	29,000 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni
Fiere di Parma S.p.A. Via F. Rizzi, 67/A - Baganzola (Parma) (Italia) Società gestione ente fiera	Euro	20.235.270	0,276	0,325 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni
CE.P.I.M. S.p.A. Piazza Europa - 43010 Fontevivo (Parma) (Italia) Società gestione magazzini	Euro	6.642.928	0,323	0,380 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni
Immobiliare Caprazucca S.p.A. Str. Al ponte Caprazucca, 6 - Parma (Italia) Altro	Euro	7.520.112	0,00002	0,00003 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni
S.I.GRA.D. Srl Via Palestro, 35 - Roma (Italia) Consorzio di ricerca agro-alimentare	Euro	40.000	2,125	2,500 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni
SOGEAP - Aeroporto di Parma Società per la gestione S.p.A. Via dell'Aeroporto, 44/a - 43100 Parma (Italia) Gestione aeroporto	Euro	28.611.016	0,051	0,060 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni
Pallino Pastaria Company 1207 208th Avenue S.E. - Sammamish 98075 - Washington (Usa) Società di produzione e commercializzazione	USD	12.817.020	12,750	15,000 Barilla America Inc.
Italia del Gusto - Consorzio Export La gastronomia di marca Viale Mentana, 41 - Parma (Italia) Società di commercializzazione	Euro	90.000	4,760	5,600 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni
COMIECO Via Litta Pompeo, 5 20122 Milano (Italia) Altro	Euro	1.097.350	0,0003	0,0003 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni
CO.NA.I. Via Tomacelli, 132 - Roma (Italia) Altro	Euro	13.091.528	0,0085	0,010 Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni

\* Le percentuali di possesso tengono conto delle operazioni di riorganizzazione societaria avvenute nei primi mesi del 2009.

### Allegato 3 – Tassi di cambio

I principali tassi di cambio utilizzati per la conversione dei bilanci consolidati sono i seguenti:

		<b>CONTO ECONOMICO cambio medio 2008</b>	<b>STATO PATRIMONIALE cambio al 31/12/2008</b>
AUD	Dollaro - Australia	1,7416	2,0274
BRL	Real - Brasile	2,6737	3,2436
CHF	Franco - Svizzera	1,5874	1,4850
DKK	Corona - Danimarca	7,4560	7,4506
JPY	Yen - Giappone	152,4541	126,1400
MXN	Peso - Messico	16,2911	19,2333
NOK	Corona - Norvegia	8,2237	9,7500
PLN	Zloty - Polonia	3,5121	4,1535
SEK	Corona - Svezia	9,6152	10,8700
TRL	Lira - Turchia	1,9064	2,1488
USD	Dollaro - Usa	1,4708	1,3917
GBP	Sterlina - Inghilterra	0,7963	0,9525
CZK	Corona - Rep. Ceca	24,9463	26,8750
RUB	Rublo - Russia	36,4207	41,2830



Relazione della Società di revisione



PricewaterhouseCoopers SpA

**RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE AI SENSI DELL'ARTICOLO 2409  
TER DEL CODICE CIVILE**Agli Azionisti di  
Barilla Holding SpA

1. Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio consolidato, costituito dallo stato patrimoniale, dal conto economico, dal prospetto dei proventi e oneri imputati a patrimonio netto, dal rendiconto finanziario e dalle relative note esplicative, di Barilla Holding SpA e società controllate (Gruppo Barilla Holding) chiuso al 31 dicembre 2008. La responsabilità della redazione del bilancio, in conformità agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea, compete agli amministratori di Barilla Holding SpA. E' nostra la responsabilità del giudizio professionale espresso sul bilancio e basato sulla revisione contabile.
2. Il nostro esame è stato svolto secondo gli statuiti principi di revisione. In conformità ai predetti principi e criteri, la revisione è stata pianificata e svolta al fine di acquisire ogni elemento necessario per accertare se il bilancio consolidato non sia viziato da errori significativi e se risulti, nel suo complesso, attendibile. Il procedimento di revisione comprende l'esame, sulla base di verifiche a campione, degli elementi probativi a supporto dei saldi e delle informazioni contenuti nel bilancio consolidato, nonché la valutazione dell'adeguatezza e della correttezza dei criteri contabili utilizzati e della ragionevolezza delle stime effettuate dagli amministratori. Riteniamo che il lavoro svolto fornisca una ragionevole base per l'espressione del nostro giudizio professionale.

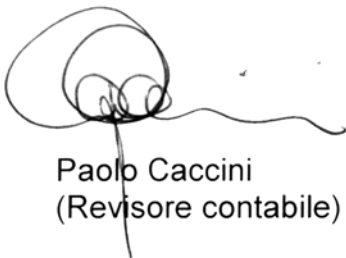
Per il giudizio relativo al bilancio consolidato dell'esercizio precedente, i cui dati sono presentati ai fini comparativi, si fa riferimento alla relazione da noi emessa in data 19 maggio 2008.

3. A nostro giudizio, il bilancio consolidato del Gruppo Barilla Holding al 31 dicembre 2008 è conforme agli International Financial Reporting Standards adottati dall'Unione Europea; esso pertanto è redatto con chiarezza e rappresenta in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria, il risultato economico, i proventi e gli oneri imputati a patrimonio netto e i flussi di cassa del Gruppo Barilla Holding per l'esercizio chiuso a tale data.

4. La responsabilità della redazione della relazione sulla gestione in conformità a quanto previsto dalle norme di legge compete agli amministratori di Barilla Holding SpA. E' di nostra competenza l'espressione del giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio, come richiesto dall'art. 2409-ter, comma 2, lettera e), del Codice Civile. A tal fine, abbiamo svolto le procedure indicate dal principio di revisione n. 1 emanato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. A nostro giudizio la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio consolidato del Gruppo Barilla Holding al 31 dicembre 2008.

Milano, 10 aprile 2009

PricewaterhouseCoopers SpA

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Paolo Caccini  
(Revisore contabile)

## Informazioni legali e contatti

### **Barilla Holding - Società per Azioni**

Sede legale e amministrativa  
Via Mantova, 166 - 43122 Parma, Italia

Capitale sociale: euro 131.000.000,00 i.v.  
Registro imprese di Parma, Codice fiscale  
e P. IVA n. 02068780341  
REA di Parma n. 208304  
UIC n. 31011

Tel. +39 0521 2621  
Fax +39 0521 270621  
relazioniesterne@barilla.it  
www.gruppobarilla.it  
www.barillagroup.com

### **Foto archivio Barilla**

Pietro Carrieri  
Max & Douglas

### **Redazione e impaginazione**

Studio Norma, Parma

### **Stampa**

Grafiche Step (Parma - Italia)