



**Barilla**

The Italian Food Company. Since 1877.

Bilancio 2024

Barilla

Bilancio 2024



Bilancio 2024

***Barilla***  
The Italian Food Company. Since 1877.



# Indice



<b>Lettera del Presidente</b>	<b>5</b>	<b>Bilancio consolidato dell'esercizio chiuso il 31 Dicembre 2024</b>	<b>44</b>
<b>Cariche sociali</b>	<b>6</b>	Prospetto della situazione patrimoniale e finanziaria	44
<b>La storia di Barilla</b>	<b>7</b>	Prospetto di conto economico consolidato	46
<b>Gruppo Barilla</b>	<b>10</b>	Prospetto di conto economico complessivo	46
<b>Relazione sulla gestione</b>	<b>12</b>	Prospetto delle variazioni di patrimonio netto	48
Operazioni relative alle partecipazioni	13	Prospetto dei flussi finanziari	49
Principi contabili di riferimento IFRS	13	<b>Note illustrative</b>	<b>52</b>
Nota metodologica	13	1. Struttura e attività del Gruppo Barilla Holding	52
I nostri marchi	14	2. Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio	52
Barilla nel mondo	16	3. Dichiarazione di conformità ai principi contabili internazionali IFRS	52
Sintesi dei risultati economici e finanziari consolidati	18	4. Base per la presentazione - Principi contabili e criteri di valutazione	52
Struttura e organizzazione	18	5. Variazioni nell'area di consolidamento e altre operazioni dell'esercizio	63
Scenario economico	18	6. Note sui prospetti consolidati	63
Attività operative del gruppo	19	7. Strumenti finanziari e posizione finanziaria netta	90
Investimenti in beni strumentali	24	8. Informativa ai sensi dello IAS 24 sulle parti correlate e sulla retribuzione del <i>management</i> con responsabilità strategiche	97
<i>Corporate governance e compliance</i>	25	<b>Allegati</b>	<b>100</b>
<i>Enterprise risk management</i>	29	1. Elenco delle società incluse nel consolidamento	100
Sostenibilità	32	2. Elenco delle società collegate e delle altre società del Gruppo	102
Il percorso verso la CSRD	32	3. Tassi di cambio	103
Clima	32	4. Sintesi delle erogazioni pubbliche ai sensi art.1, commi 125-129, Legge Italiana n. 124/2017	103
Energia & Acqua	33	<b>Relazione della Società di revisione</b>	<b>104</b>
Decarbonizzazione	34	<b>Informazioni legali e contatti</b>	<b>108</b>
Catena del valore	35		
Prodotti	36		
Le persone Barilla	38		
Prevedibile evoluzione della gestione	40		
Altri eventi relativi alla gestione	41		
Informazioni relative ai rapporti infragruppo e con parti correlate	41		



## Lettera del Presidente



Questo Bilancio è il riflesso di un anno di grande lavoro e di trasformazioni.

Abbiamo avuto davanti a noi un mercato globale messo a dura prova dalle tensioni geopolitiche e da un clima sempre più imprevedibile. Ma nonostante tutto, Barilla ha continuato il suo percorso con decisione.

I risultati ottenuti sono la prova del nostro impegno: nel 2024, il Gruppo ha registrato un nuovo incremento del fatturato e, dopo il calo del 2023, anche i volumi sono tornati a crescere. Tutto questo è stato possibile grazie a una strategia commerciale attenta e all'investimento continuo nella qualità dei nostri prodotti.

Abbiamo finalmente visto l'inizio di un processo di evoluzione organizzativa che ha coinvolto l'intera azienda e che oggi rappresenta il simbolo di un rinnovamento profondo. Una strada in cui l'integrazione delle funzioni strategiche e la nostra forte volontà di attrarre nuovi talenti si sposano con i valori che ci accompagnano da quasi 150 anni.

È un passaggio fondamentale, che renderà il Gruppo più agile e capace di rispondere prontamente alle sfide del mercato.

Barilla cresce e si evolve, seguendo un piano strategico che ci renderà più solidi, resistenti e capaci di affrontare le sfide del futuro.

Con questo documento, vogliamo condividere non solo i numeri che raccontano il nostro percorso economico, ma anche la visione che ci guida: cresciamo investendo, innovando e credendo nel valore del cambiamento.

Il nostro impegno è chiaro: rafforzare ulteriormente la presenza nel settore della pasta, accelerare la crescita dei condimenti e valorizzare il comparto bakery.

Ci prepariamo al domani sapendo che ogni ostacolo è un'opportunità per migliorare, e che la nostra forza risiede nelle Persone Barilla impegnate ogni giorno a lavorare insieme a noi.

Parma, Maggio 2025

Guido Barilla



# Cariche sociali

## BARILLA HOLDING S.r.l.

### Consiglio di Amministrazione

#### Presidente

Guido Maria Barilla

#### Vicepresidente

Luca Barilla

#### Consiglieri

Emanuela Barilla

Paolo Barilla

### Collegio sindacale

#### Presidente

Luigi Capitani

#### Sindaci effettivi

Claudio Marchignoli

Mario Tardini

### Revisore legale dei conti

KPMG S.p.A.

## BARILLA INIZIATIVE S.p.A

### Consiglio di Amministrazione

#### Presidente

Guido Maria Barilla (sino Aprile 2024)

Claudio Colzani (da Maggio 2024)

#### Vicepresidenti

Luca Barilla (sino Aprile 2024)

Paolo Barilla (sino Aprile 2024)

#### Amministratore delegato

Gianluca Lorenzo Maria Di Tondo

(sino Aprile 2024)

#### Consiglieri

Emanuela Barilla (sino Aprile 2024)

Gratian Anda (sino Aprile 2024)

Nicolaus Issenmann (sino Aprile 2024)

Andrea Pontremoli (sino Aprile 2024)

Antonio Belloni (sino Aprile 2024)

Silvia Garsi (da Maggio 2024)

Francesco Giliotti (da Maggio 2024)

Roberto Soresini (da Maggio 2024)

### Collegio sindacale

#### Presidente

Mario Tardini

#### Sindaci effettivi

Alberto Pizzi

Augusto Schianchi

### Revisore legale dei conti

KPMG S.p.A.

## BARILLA INTERNATIONAL B.V.

### Consiglio di Amministrazione

#### Presidente

Guido Maria Barilla (da Gennaio 2024)

#### Vicepresidenti

Luca Barilla (da Gennaio 2024)

Paolo Barilla (da Gennaio 2024)

#### Amministratore delegato

Gianluca Lorenzo Maria Di Tondo

(da Gennaio 2024)

#### Consiglieri

Emanuela Barilla (da Gennaio 2024)

Gratian Anda (da Gennaio 2024)

Nicolaus Issenmann (da Gennaio 2024)

Andrea Pontremoli (da Gennaio 2024)

Antonio Belloni (da Gennaio 2024)

Francesco Giliotti (da Gennaio 2024)

Anna Gatti (da Novembre 2024)

Markus Peter Rudolf Borchert

(da Novembre 2024)

Gianguardo Prati (da Gennaio 2024 a

Febbraio 2025)

### Revisore legale dei conti

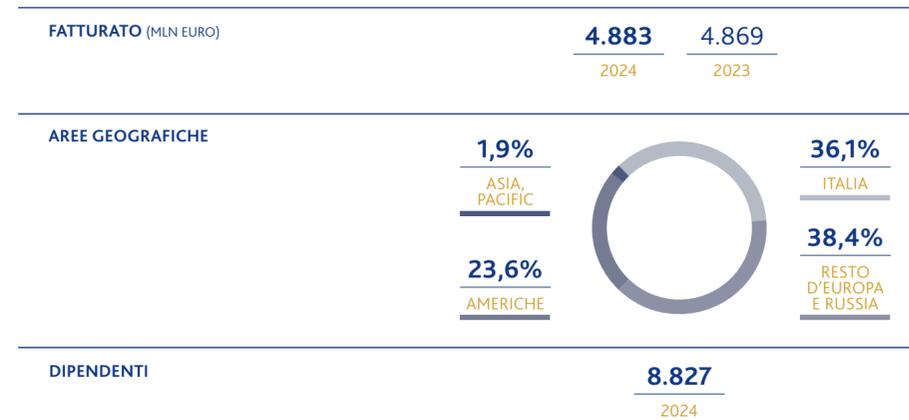
KPMG Accountants N.V.



  
Gruppo Barilla

“La gioia del cibo per una vita migliore”.

Siamo nati a Parma nel 1877, **145 anni fa**, quando Pietro Barilla aprì un piccolo negozio di pane e pasta. Quel momento ha segnato l'inizio di un percorso di qualità e passione che negli anni ha contraddistinto Barilla, portando allo sviluppo di **marchi iconici del settore alimentare**.



«NON PENSO AD UN'AZIENDA GRANDE IN TERMINI DIMENSIONALI, PENSO DEBBA ESSERE GRANDE PER I VALORI E LA FIDUCIA CHE ISPIRA»

Paolo Barilla

«È IMPORTANTE SOTTOLINEARE CHE, SE BARILLA È ARRIVATA DOPO TANTI ANNI AD ESSERE UN'AZIENDA STIMATA E DI BUONA REPUTAZIONE, È ANCHE PERCHÉ SI È SEMPRE MOLTO IMPEGNATA A CREARE BENESSERE PER LA COMUNITÀ»

Luca Barilla

«LA MARCA DEVE SAPER COSTRUIRE RELAZIONI CON I CONSUMATORI, NON SOLO TRANSAZIONI, E IL NOSTRO SARÀ UN AVVENIRE POSSIBILE SE CONTINUEREMO A RINNOVARE CREATIVAMENTE IL NOSTRO MODO DI COMPETERE»

Guido Barilla

## La Storia di Barilla in pillole, dal 1877



«A TREDICI ANNI HO COMINCIATO A LAVORARE. MIO PADRE MI MANDAVA A PRENDERE CON IL CARRETTO QUALCHE SACCO DI FARINA CHE, CON IL NOSTRO ANTICO FORNETTO DI MATTONI, SI TRADUCEVA IN PANE. DOPO QUALCHE ANNO, IN UNA PICCOLA BOTTEGA, CON L'AUTO DELLE MIE SORELLE E DI MIA MADRE CHE STAVANO AL BANCO, VENDEVAMO IL PANE CHE IO E MIO PADRE PRODUCEVAMO LAVORANDO FINO A 18 ORE AL GIORNO»

Riccardo Barilla

«IO SOSTENGO CHE LE TRE CARATTERISTICHE DELL'IMPREDITORE SIANO IL CORAGGIO, L'INTUIZIONE E L'OTTIMISMO. IO PENSO CHE L'IMPREDITORE IN TUTTI I CAMPI ABBA UN RUOLO IMPORTANTE. MA L'ALIMENTARE NE HA UNO SPECIFICO, DIREI UN PO' PIÙ PROFONDO E IMPEGNATIVO, PERCHÉ L'ALIMENTO VA A TUTTI: DAI BAMBINI AI VECCHI, ALLE FAMIGLIE. L'ALIMENTO HA QUESTA DELICATEZZA, QUESTA IMPORTANZA PER LA SALUTE DEGLI UOMINI»

Pietro Barilla

«IL MODELLO ALIMENTARE ITALIANO È IL PUNTO DI RIFERIMENTO FONDAMENTALE PER SANE ABITUDINI ALIMENTARI, PER IL RISPETTO E LA TUTELA DELLE RISORSE NATURALI DEL NOSTRO PIANETA, PER LA SALVAGUARDIA DEI DIRITTI DELLE FUTURE GENERAZIONI»

Guido, Luca e Paolo Barilla









## Relazione sulla gestione

Il 2024 ha mostrato il perdurare di fenomeni di significativa incertezza. Da un lato le tensioni geopolitiche su più fronti, dall'altro eventi climatici sempre più estremi, hanno condizionato l'andamento dell'economia mondiale ed in particolare la propensione delle famiglie a consumare e delle imprese ad investire.

I recenti eventi politici non contribuiscono in prospettiva a dare tranquillità al sistema globale, con la minaccia di provvedimenti economico-commerciali di impatto per l'intera economia.

L'anno appena trascorso per il Gruppo Barilla si è chiuso con risultati positivi, in ogni geografia e categoria di prodotto, nonostante il suddetto contesto internazionale molto difficile e con un'evoluzione economica tendenzialmente stagnante, a parte gli Stati Uniti e la Cina, peraltro entrambi in rallentamento. L'Italia ha particolarmente sofferto del rallentamento tedesco, tradizionale *partner* industriale. Dopo il calo del 2023, i volumi di Barilla sono cresciuti di nuovo, tornando a superare la quota di 2 milioni di tonnellate nonostante la contestualità di vicende esterne eccezionali, accompagnati ad un, sia pur leggero, incremento dei ricavi, ad investimenti di *marketing* in crescita e ad un *Ebitda* altrettanto in crescita, in maniera significativa. Risultati importanti sono stati il generale mantenimento/crescita delle quote di mercato, a volume e valore (ad esclusione dei sughi rossi e di alcune categorie della *Bakery* in determinate aree geografiche). Ancora più importante è risultata la "tenuta" della quota per la Pasta in Italia (dopo un lungo declino), e il progressivo consolidamento di Pasta al Bronzo, ora esteso a Francia e Germania. Determinante per questi risultati è stata la decisione di ridurre i prezzi all'inizio del 2024, a fronte di una riduzione dei costi della materia prima.

Oltre a perseguire migliori risultati, il Gruppo ha avviato un processo di trasformazione organizzativa globale, che ha investito tutta l'azienda. Questo ha tratto una spinta sostanziale nel consolidamento delle funzioni strategiche nel nuovo *headquarter* ad Amsterdam, nuovo centro direzionale anche in termini di organizzazione societaria, con l'obiettivo di costituire un polo di attrazione internazionale di *talents* manageriali.

La trasformazione organizzativa prevede inoltre specifiche priorità di ordine tecnico, che implicano, tra le altre, la sostituzione dell'ERP, l'integrazione delle *marketing capabilities* con le *growth strategies* nell'ottica di una più efficace generazione della profittabilità, la stretta connessione tra la *supply chain* e la ricerca e sviluppo nell'ambito di

un piano trasparente ed effettivo. Completa il contesto una *People Agenda* in continuo divenire, attenta alle esigenze dei *talents*, alla formazione delle competenze professionali e ad una mobilità sociale globale.

Le priorità di *business* per il 2025 per la categoria Pasta convergono sul rafforzamento del Piano Pasta, già avviato nel 2024 e basato sul potenziamento della confezione *blue-box*, sul rilancio di Al Bronzo, sull'introduzione della pasta con maggior contenuto proteico.

Per i Condimenti, la categoria che sta crescendo con maggior velocità, prosegue lo sforzo in corso, con l'introduzione di prodotti nuovi.

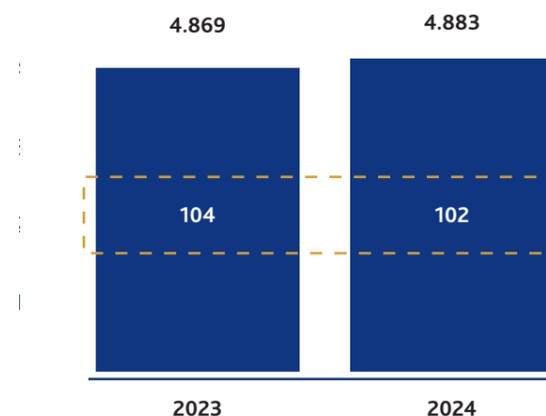
Per quanto riguarda la *Bakery* prosegue l'impegno nel rafforzamento della posizione di *leadership* per la colazione, gli *snack* e i pani, cogliendo anche l'opportunità dei 50 anni dalla nascita di Mulino Bianco. Sostenere il processo d'innovazione, la ristrutturazione di Harrys, il lancio di Wasa come *brand* globale e l'introduzione di nuovi prodotti in sinergia con le produzioni attuali, rappresentano ulteriori obiettivi.

Anche quest'anno il Gruppo, con riferimento alla sua controllata che opera in Turchia, al fine di rappresentare dati economici che esprimano il potere di acquisto reale alla data di chiusura dell'esercizio corrente, ha adeguato gli stessi applicando la variazione dell'indice generale dei prezzi (principio contabile di riferimento dei paesi in iperinflazione).

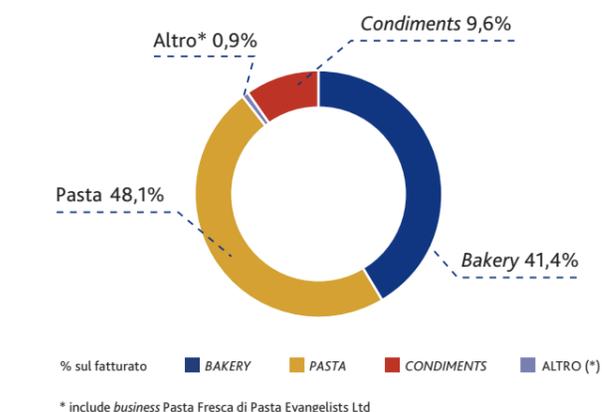
Il fatturato del Gruppo Barilla, inclusivo del suddetto effetto di iperinflazione in Turchia, si attesta a 4.883 milioni di euro.

Il fatturato netto di Gruppo, senza considerare l'effetto iperinflativo sopra descritto, si attesta a 4.863 milioni di euro, rilevando un leggero incremento dello 0,4%, che al netto dell'effetto cambio registra un incremento dell'1,7%.

Fatturato (€/MM)  
(INDEX vs anno precedente e cambi costanti)



Fatturato senza effetto Iperinflazione-IAS 29  
per area di business



### Operazioni relative alle partecipazioni

Le considerazioni che seguono chiariscono analiticamente i vari aspetti delle attività delle singole società e di Barilla Holding S.r.l., in ottemperanza ai criteri informativi di cui all'art. 2428 del Codice Civile e all'articolo 40 del Decreto Legislativo del 9 aprile 1991 n. 127, modificato dal D.L. 32/2007.

### 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 illustrative 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 del 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 fa capo alla società Barilla Holding S.r.l. ed è qui indicato come "Gruppo".

Quando le note si riferiscono alla Capogruppo o a società controllate sono utilizzate le denominazioni sociali complete e la natura giuridica delle società stesse.



## I nostri marchi



Il marchio Barilla, nato nel 1877 da un piccolo negozio di pane e pasta a Parma, rappresenta oggi la pasta numero uno in Italia e nel mondo. Grazie ai migliori grani duri e a tecnologie all'avanguardia, offre una pasta sempre al dente e sughi pronti a milioni di persone in tutto il mondo.



Premium *brand* inglese specializzato nella produzione e distribuzione digitali di pasta fresca e sughi di alta qualità, sia nella categoria dei meal box che nel *take-away* online. Con l'acquisizione della maggioranza di Pasta Evangelists, nel 2021 Barilla entra nel mercato della pasta fresca e consolida la sua presenza nel Regno Unito.



Yemina, nato nel 1952, è un marchio *leader* del mercato messicano entrato in Barilla a seguito della *joint venture* costituita con la società messicana Grupo Herdez nel 2002.



Catelli è un brand canadese di pasta, leader nel mercato nazionale, con oltre 100 anni di storia. Acquisito nel 2021, il marchio si impegna a portare nel mondo un'alimentazione ispirata allo stile di vita italiano e alla dieta mediterranea.



L'Antico Marchio Voiello è stato fondato nel 1879 a Torre Annunziata, (Napoli) fin dal XVI secolo uno dei maggiori centri per la produzione di pasta. Voiello, fatta con Grano Aureo 100% italiano, simboleggia la cultura pastaia partenopea, grazie alla trafilatura ruvida e ai suoi formati unici, ispirati alla tradizione. Voiello fa parte di Barilla dal 1973.



Fondato nel 1977, Filiz è uno dei maggiori produttori di pasta in Turchia, paese che si segnala fra quelli con i più elevati consumi di pasta. Filiz è parte di Barilla dal 1994.



Academia Barilla nasce nel 2004 con l'obiettivo di promuovere la cultura gastronomica italiana, e di diffondere la Dieta Mediterranea come stile di vita sano ed equilibrato.



Barilla for Professionals offre prodotti di qualità, servizi e saper fare alla ristorazione.



Marchio *leader* della pasta in Grecia, MISKO è stato fondato nel 1927 e incarna i valori della tradizione pastaia ellenica, identificata nel monaco Akakio che, con l'asinello, va ad acquistare la pasta al mercato del villaggio. MISKO fa parte di Barilla dal 1991.



Una linea di pasta stampata in 3D che reinventa l'arte di fare la pasta. Con BluRhapsody nasce un nuovo artigianato digitale Made in Italy.



Lanciato nel 1970 sul mercato francese dei prodotti da forno, il marchio Harrys oggi è *leader* nel settore del pane e riveste un ruolo da protagonista in quello dei morning goods. Qualità e innovazione sono due dei principali punti di forza che ne hanno decretato il successo.



Barilla acquisisce il *brand* statunitense Back to Nature, specializzato nella produzione di *snack* salutari. Nato nel 1960, offre un'ampia gamma di prodotti a base vegetale non OGM, come biscotti, cracker, frutta secca e granola.



Nata nel 1975, Mulino Bianco si è affermata come marca di riferimento nella cultura alimentare delle famiglie italiane e gode di una *leadership* riconosciuta nella colazione. Vanta un'offerta di oltre 140 prodotti da forno in svariate categorie per soddisfare ogni preferenza palatale e nutrizionale, tutti pensati con una particolare attenzione alla qualità e alla sostenibilità ambientale attraverso il disciplinare dalla Carta del Mulino..



Fondato in Svezia nel 1919, Wasa è il più grande produttore al mondo di pani croccanti. Con una vasta gamma di prodotti a base di segale e frumento, Wasa distribuisce oggi in più di 40 paesi. Wasa è entrato in Barilla nel 1999.



Togo, lanciato nel 1970, è un brand noto per i suoi bastoncini di biscotto ricoperti di cioccolato. Con una qualità e un gusto unico, Togo rappresenta la golosità nel mercato italiano degli snack.



Lanciato nel 1987 da Pavesi, Goccioline è diventato un brand autonomo nel 1998. Nato come il biscotto dall'iconica forma con gocce di cioccolato, oggi Goccioline offre una gamma diversificata di prodotti, consolidando la sua presenza anche nel mercato italiano degli snack e dei gelati.



Pan di Stelle nasce nel 1983 come uno dei biscotti Mulino Bianco per la colazione. Nel 2007, con il lancio della merenda e della torta, inizia il suo percorso come *brand* autonomo fino a diventare un vero e proprio marchio amato dalle persone.



Nati nel 1948 come "Biscottini di Novara", i Pavesini sono diventati un'icona del settore dolciario italiano. Realizzati con ingredienti semplici e di qualità, questi inconfondibili biscotti hanno consolidato la loro posizione nel mercato italiano degli snack dolci.



Lanciato nel 1967, Ringo nasce da un'idea di Mario Pavesi, diventando un biscotto inconfondibile nel settore dolciario italiano. Attualmente, Ringo propone una varietà di prodotti diversificati, rafforzando il suo ruolo nel settore degli snack e dei gelati.



Nato nel 1954, Gran Pavesi è sinonimo di qualità e croccantezza. Con una gamma che abbraccia Cracker, Tarallini, Tocchetti e le più recenti Sfoglione e Crancine, il brand offre soluzioni ideali per snack salati di qualità e aperitivi, unendo tradizione e innovazione.



Gran Cereale nasce nel 1989 come biscotto integrale di Mulino Bianco e cresce fino a diventare il marchio del Gruppo Barilla che offre prodotti integrali e naturali. Ad oggi il marchio offre al consumatore una gamma di prodotti che include biscotti ai cereali, barrette e cereali.



FIRST è un marchio specializzato in servizi di vendita al dettaglio.



Tolerant è il marchio di alimenti a base vegetale, naturalmente ricchi di proteine, pensata per fare la differenza nella vita di coloro che cercano uno stile di vita più sano, hanno intolleranze alimentari o restrizioni dietetiche. Tolerant è una linea di pasta a base di legumi sottoposti a minimi processi di trasformazione, realizzata con monoingrediente bio.

CHI SIAMO

BARILLA  
NEL MONDO

STATI UNITI	CANADA	MESSICO	BRASILE
1	1	1	1
2	1	1	1
1			

EUROPA	UK	ITALIA	TURCHIA	EMIRATI ARABI UNITI	RUSSIA	SINGAPORE	GIAPPONE	CINA	AUSTRALIA
1	1	1	1		1	1	1		
1	1	2	1	1	1				
15	1	15						1	1
8		1							
		1							



8.827  
PERSONE BARILLA

21  
MARCHE

30  
COMPENSORI  
PRODUTTIVI

\* che prevede uno o più siti

15 IN ITALIA  
15 ALL'ESTERO

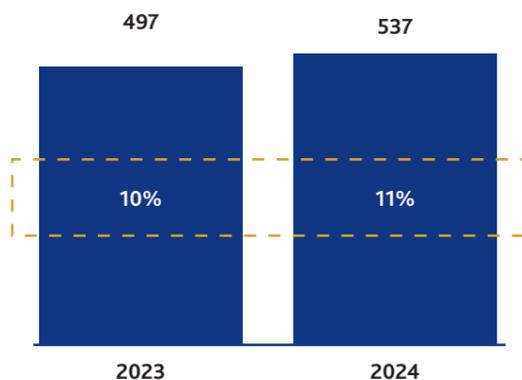


LEGENDA

- CENTER OF EXPERTISE
- STABILIMENTI E MULINI
- SEDI COMMERCIALI
- CUSTOMER COLLABORATION CENTER
- BOTTEGA

## Sintesi risultati economici e finanziari consolidati

EBITDA (€/MM)  
% sul fatturato



Nel contesto macroeconomico mondiale sopra esposto, l'Ebitda migliora rispetto all'esercizio precedente, attestandosi a 537 milioni di euro, con un Ebitda Margin pari all'11% del fatturato di Gruppo, in linea con quelli dei maggiori gruppi internazionali del food.

Lo stesso margine, senza l'effetto iper-inflattivo sopra descritto, si attesta a 534 milioni di euro.

Il risultato ante imposte ammonta a 273 milioni di euro (271 milioni). Il risultato netto consolidato totale evidenzia un utile pari a 142 milioni di euro, rispetto al risultato del 2023 pari a 284 milioni di euro, essendo la differenza dovuta al diverso carico fiscale tra i due esercizi, come di seguito spiegato.

Il risultato netto consolidato di pertinenza del Gruppo (al netto della quota riservata alle minoranze) chiude con un utile pari a 112 milioni di euro, rispetto ai 238 milioni di euro realizzati nell'esercizio precedente. L'utile netto attribuibile alle minoranze è stato pari a 31 milioni di euro.

Le imposte correnti e differite dell'esercizio rilevano per un valore pari a 131 milioni di euro. Nel periodo precedente, la stessa voce mostrava un valore positivo per 13 milioni di euro. La differenza del carico fiscale rispetto all'anno precedente è principalmente dovuta a due fattori: 1) il venir meno di eventi di natura non ricorrente che si sono verificati nell'anno precedente, quali il riconoscimento di benefici fiscali anche relativi a periodi precedenti e il riconoscimento di imposte differite attive precedentemente non iscritte; 2) imposte aventi natura straordinaria derivanti dall'operazione di riorganizzazione societaria effettuata nel corso del 2024.

Il Gruppo, anche a causa delle continue incertezze sui mercati finanziari, ha mantenuto il proprio approccio di prudenza in termini di politica finanziaria, determinando una posizione finanziaria netta di Gruppo (PFN) con un saldo attivo di 210 milioni di euro, verso una PFN dell'anno precedente, sempre con un saldo attivo, per 57 milioni di euro (per il dettaglio si rinvia alle Note illustrative). La solida generazione di cassa sarà in grado di sostenere, anche per il futuro, il piano di investimenti ed acquisizioni.

A fine esercizio, i principali finanziamenti in essere sono:

- la nuova Linea di credito revolving (RCF), sottoscritta nel mese di luglio 2024, con scadenza nel 2029 (con opzioni di estensione fino al 2031), per un importo complessivo pari a 500 milioni di euro (con opzione di aumento fino a 800 milioni di euro), a beneficio di Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni e Barilla International B.V. quali prenditori e/o garanti. La suddetta linea di credito sostituisce in toto la precedente, di pari importo, scaduta a gennaio 2025. Alla data del

31 dicembre 2024 essa risulta non utilizzata;

- prestiti obbligazionari, per complessivi 335 milioni di dollari, collocati presso investitori istituzionali statunitensi nel 2013 e 2015 e con scadenze 2025 e 2027. Tali prestiti, al netto dei relativi derivati di copertura valutati al *mark-to-market*, esprimono un saldo di bilancio a fine esercizio in linea con quello del periodo precedente, pari a 282 milioni di euro;

- finanziamento a termine sottoscritto nel mese di dicembre 2020 con Intesa Sanpaolo S.p.A. per un importo iniziale di 200 milioni di euro e scadenza a dicembre 2025, ammortizzabile a partire da dicembre 2022 (ammontare residuo al 31 dicembre 2024 pari a 50 milioni di euro).

Questi ultimi due finanziamenti, per effetto di accordi modificativi presi nel corso dell'esercizio 2023 e con efficacia dal 5 gennaio 2024, vedono Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni diventare obbligato principale, mentre ne divengono garanti Barilla International B.V. e Barilla Iniziative S.p.A. (quest'ultima solo verso Intesa Sanpaolo S.p.A.).

La PFN include inoltre un portafoglio titoli attivi, sottoscritti nel corso degli anni precedenti, costituito principalmente da titoli obbligazionari *Investment Grade*, denominati in euro, con una durata media residua di circa sei mesi, diversificati tra diversi settori e aree geografiche. Al 31 dicembre 2024, il valore dei suddetti titoli era pari a 165 milioni di euro, al netto dei rimborsi avvenuti nel corso dell'esercizio.

### Struttura e organizzazione

La struttura organizzativa del Gruppo identifica, a seguito del processo di riorganizzazione avvenuto all'inizio dell'esercizio, come *sub-holding* operative Barilla International B.V. e Barilla Iniziative S.p.A. dedicate, attraverso le loro controllate, alla produzione e commercializzazione a livello nazionale e internazionale, di paste alimentari, sughi e prodotti da forno.

Il Gruppo opera direttamente in 28 paesi, esporta i propri prodotti in oltre 100 paesi e possiede 30 siti produttivi in 11 paesi.

### Scenario economico

Nel 2024 l'economia internazionale è cresciuta, in particolare negli Stati Uniti e Cina (ma a ritmo progressivamente rallentato), ma è scivolata verso la stagnazione in Europa, soprattutto per il calo del settore industriale, per il calo delle esportazioni e dei consumi e per il rinvio degli investimenti in attesa di nuove riduzioni dei tassi d'interesse.

Su tutto ha dominato una grande incertezza, per effetto della continuazione delle due guerre in Ucraina e Medio Oriente e soprattutto del prospettato cambiamento dell'ordine mondiale, consolidato negli ultimi 75 anni, a seguito della nuova presidenza americana.

Aumenta l'incertezza anche per l'attesa introduzione di nuovi dazi (e le eventuali contro-reazioni) e il riallineamento di antiche alleanze, che sono tutti fattori che rallentano gli incentivi ai consumi ed agli investimenti, abbassando le prospettive di crescita del PIL e degli scambi internazionali. Per contro, un'inflazione che si è raffreddata (i prezzi sono comunque rimasti elevati), ma potrebbe riaccendersi nel caso di rinnovate tensioni di ordine geopolitico.

## Attività operative del gruppo

In una prospettiva di lungo termine, il Gruppo Barilla continua a perseguire con determinazione l'obiettivo di accelerare la propria crescita, guidato dal 'Purpose' aziendale: 'La gioia del cibo per una vita migliore', che esprime in modo chiaro e conciso il suo modo di fare impresa.

Il nuovo *Global Leadership Team*, coerentemente con il nuovo modello operativo, guida il *business* seguendo la strategia a lungo termine definita ed è così composto:

1. **Categorie**, a cui è assegnato l'obiettivo di assicurare la crescita e la profittabilità del *business*, attraverso lo sviluppo del portafoglio di marche e categorie di prodotto ed al fine di sviluppare in modo coordinato i marchi globali:

- Pasta, per la produzione e commercializzazione dei prodotti pasta a marchio Barilla, Voiello, Misko, Filiz, Yemina, Tolerant, Catelli, Lancia e Splendor;
- Bakery, per la produzione e commercializzazione dei prodotti da forno, principalmente con i marchi Mulino Bianco, Pan di Stelle, Pavesi, Wasa e Harrys;
- Condiments, per la produzione e commercializzazione dei prodotti sughi rossi e pesti a marchio Barilla;

2. **Regioni**, a cui è assegnato l'obiettivo di assicurare la crescita e la profittabilità del *business*, attraverso lo sviluppo di Clienti e Canali, all'interno delle linee guida aziendali:

- Regione Italia;
- Regione America;
- Regione *Western Europe*, che comprende Francia, Iberia (Spagna, Portogallo), UK, Benelux (Belgio, Olanda, Lussemburgo);
- Regione *Central and Northern Europe*, che comprende Germania, Svizzera, Austria, Svezia, Norvegia, Finlandia, Danimarca e Paesi Baltici (Lettonia, Estonia, Lituania);
- Regione *East Europe, Middle East and Africa* (EEMEA), che comprende a titolo non esaustivo: Grecia, Slovenia, Croazia, Polonia, *South Adriatic* (Serbia, Bosnia, Montenegro, Kosovo), *Central East* (Romania, Ungheria, Slovacchia, Repubblica Ceca), *South East* (Albania, Bulgaria, Macedonia del Nord, Cipro), *Gulf Cooperation Council – GCC* – (Arabia Saudita, Bahrein, Emirati Arabi Uniti, Kuwait, Oman e Qatar), Libano, Israele e Turchia.
- Regione Russia & CIS market;
- Regione *Asia Pacific*;

3. **Process Units** che fungono da centro di competenza globale, assicurando l'allineamento strategico, processi *standard* e lo sviluppo di *capabilities* chiave.

L'area di *business* Pasta Evangelists ha lo scopo di sviluppare nuovi modelli di *business* legati a un'offerta di pasta fresca in modalità *take-away* e *ready-cooked*, sia attraverso alcuni punti vendita che tramite il canale *e-commerce*.

L'area di *business* Back to Nature è attiva nella produzione e commercializzazione di prodotti da forno *plant-based* e non-GMO, principalmente nell'area nord-americana.

### Categorie

In un contesto di crescenti tensioni geopolitiche, incertezza e rapidi cambiamenti, le categorie "Pasta", "Condiments" e "Bakery" hanno mostrato una solida *performance* nel 2024.

### Categoria Pasta

La categoria "Pasta" ha chiuso l'anno con un indice di fatturato pari a 103,2 rispetto all'anno precedente. Questo risultato riflette una crescita costante, con le dinamiche positive dei volumi che vi hanno contribuito in modo significativo. Le relative quote di mercato, pari al 23,4%, sono cresciute di 0,04 punti percentuali rispetto all'anno precedente, consolidando ulteriormente la posizione nel mercato.

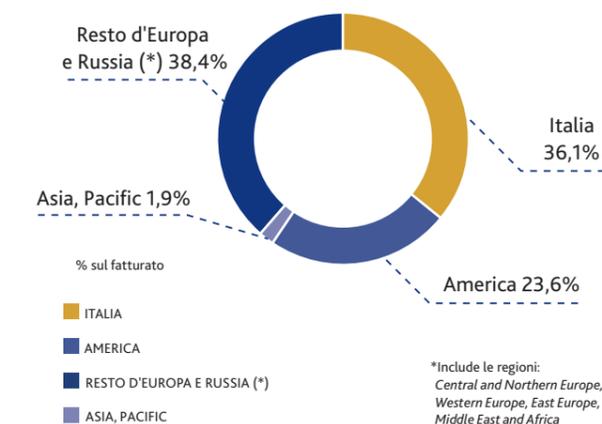
### Categoria Condiments

La categoria "Condiments" ha registrato un indice di fatturato pari a 105,9, con una *performance* particolarmente forte nel segmento dei pesti, che ha raggiunto un indice di 112,9. Questo incremento sottolinea l'interesse crescente dei consumatori per i pesti, che continuano a trainare la crescita complessiva dei condimenti. Le relative quote di mercato, pari al 23,7%, sono cresciute di 0,1 punti percentuali rispetto all'anno precedente, con i pesti che hanno raggiunto una quota del 40,4% e un aumento di 1,7 punti percentuali.

### Categoria Bakery

L'anno si è concluso con un indice di volume pari a 103 e un fatturato di 100, in confronto all'anno precedente. Le quote di mercato hanno evidenziato risultati positivi per le categorie Biscotti, *Snack* e *Minicakes* in Italia, *Viennoiserie* in Francia e *Crispbread* nei mercati del Nord Europa, mentre le categorie Fette Biscottate, Pani morbidi in Italia e Francia e *Crispbread* in Germania hanno registrato un calo. In sintesi, il comparto "Bakery" ha dimostrato un'importante resilienza e capacità di adattamento alle sfide macroeconomiche e geopolitiche: questo equilibrio tra successi e sfide riflette la dinamicità e la complessità del settore in un contesto globale in evoluzione. Di seguito si espongono gli andamenti per Regione:

### Fatturato senza effetto Iperinflazione-IAS 29 per area geografica



### Regione Italia

Il 2024 è stato caratterizzato da un assestamento della situazione economica, in particolare ha contribuito positivamente il rallentamento dell'inflazione nel largo consumo, che a gennaio 2024 era di 2,6% e progressivamente è scesa fino allo 0,4% di dicembre.

Il Largo Consumo Confezionato ha chiuso l'anno registrando una crescita a valore dell'1,9% (verso l'8,3% del 2023) ed una ripresa dei volumi (+1,5%) dopo la contrazione dell'anno precedente (-1,7%). Soprattutto è da notare che si è trattato del primo anno positivo a volumi nella serie storica dal 2020, anno che aveva beneficiato dell'effetto *lockdown* legato al Covid.

La stabilizzazione dei prezzi ha quindi supportato il potere d'acquisto

degli italiani. Tuttavia, si denotano situazioni differenziate: da una parte sono aumentate le famiglie che dichiarano una migliore situazione finanziaria (14% vs 8% dell'anno scorso), dall'altra una parte importante di consumatori continua ad avvertire un peggioramento delle proprie finanze (33% vs 31% dell'anno scorso). In questo contesto, le famiglie adattano i propri modelli di consumo ed il comportamento d'acquisto e continuano a mettere in atto le strategie di risparmio degli ultimi anni.

Il 29% delle famiglie continua, infatti, a percepire i prezzi del largo consumo come la maggiore preoccupazione di spesa e come risposta, quindi, dichiarano di acquistare maggiormente i *brand* preferiti durante le promozioni, ma anche di fare scelte di *downgrading* passando a opzioni di prodotto a più basso prezzo.

Tra i panieri in calo si segnala la Colazione, con il calo del latte, di merendine e cereali da colazione.

A livello di canali di vendita, buona *performance* a valore di *Superstore* e Supermercati (+2,5%), con andamenti di fatturato superiori al *Discount* (+1,4%). I canali più in sofferenza rimangono i liberi servizi ed i grandi Iper (rispettivamente -3% e -2% a volume).

Tutte le aree geografiche sono state in crescita, con l'area 4 sopra la media (+3%).

La Marca Privata a totale Italia (incluso il *Discount*) ha mostrato una quota stabile (31,6%) dopo il forte aumento dell'anno precedente (+1,5 pp).

Considerando però il solo perimetro della distribuzione moderna (escludendo i *Discount*), la Marca Privata si è ritagliata una quota in crescita (da 22,4% a 22,8%), chiudendo il 2024 con un aumento dei fatturati superiore alla media del Largo Consumo Confezionato (+3,1% vs +1,9%). La crescita a valore della Marca Privata è stata sostenuta dall'evoluzione positiva dei volumi venduti (+3,4%) a differenza dei *Top20 Player FMCG*, che hanno invece chiuso con volumi in calo (-1,9%).

La leva promozionale è cresciuta di incidenza (da 25,9% al 26,8% nel canale moderno escluso il *discount*).

A fronte del difficile scenario di calo dei consumi di fine 2023, il Gruppo Barilla in Italia ha investito sull'*affordability* a partire da gennaio con una iniziativa di riduzione dei listini (a valere per tutto il 2024) che ha interessato un paniere di prodotti *core*, rilevanti per i consumi quotidiani (pasta di semola, biscotti, pani morbini, fette biscottate, merende) per un totale di circa 270.000 tons (47% dei volumi totali) sui quali è stato agito un taglio medio dei listini del 9,7% che si è tradotto in un calo dei prezzi al consumo sui prodotti interessati.

Questo ha generato un calo del fatturato vs l'anno precedente (-3,5%) assicurando d'altra parte un recupero dei volumi e di quote di mercato in quasi tutte le categorie.

Il *business Bakery* ha fatto registrare un aumento di volumi (+2,1% medio rispetto all'anno precedente) ed un rilevante recupero di quota di mercato a volume in tutte le categorie coinvolte dalla riduzione dei listini.

L'innovazione di prodotto ha dato un rilevante contributo di valore con il lancio sul mercato della nuova merenda Fisarmoniche, la nuova piattaforma *Savoury Snacks* Gran Pavesi (Crancine e Sfogline in diversi gusti), nuova gamma GranCereale (Mandorla Salata, Caffè), Cuor di Pane Rustico, Puccia, Piadelle Gustose, Biscotto Cuor di Bosco, Pancake al cacao.

Tra le iniziative di *marketing* più rilevanti si segnala la partenza della nuova campagna Mulino Bianco 'C'è un mondo più buono' che ha riportato al centro del racconto le emozioni, enfatizzando le relazioni familiari. Un'altra iniziativa da segnalare è rappresentata dal lancio dell'*upgrading* del biscotto Pan di Stelle con un *claim* focalizzato sulla genuinità ('ancora più latte') accompagnato da una nuova campagna

*multi-touch point* 'Sogna e credici fino alle stelle', che incarna a pieno i valori della Marca. Anche Grancereale ha evoluto la propria comunicazione di marca, con una nuova campagna che enfatizza il *claim* "100% ingredienti vegetali" e la natura "*unprocessed*" dell'offerta.

Il 2024 ha registrato il *record* di fatturato alle casse di Gocciolate *Chocolate*, il biscotto più venduto nella categoria. Ringo ha continuato il recupero di *performance* dopo il *drop* avuto durante la pandemia, grazie anche alla *partnership* con *Netflix* dell'autunno, eseguita a 360° coinvolgendo il prodotto (*limited edition* al gusto Popcorn), la *visual identity*, il punto vendita, il *retail media*, i *social media* e la TV.

Nella seconda parte dell'anno alcune categorie *Bakery* sono state colpite negativamente da rilevanti aumenti di costo di alcune materie prime (cacao e derivati, burro) che hanno portato alla decisione di inevitabili aumenti di listino, sebbene selettivi, a partire da gennaio 2025.

Risultati positivi anche sulla Pasta che, grazie alla riduzione dei listini, ha portato ad un recupero di volumi (+1,9% rispetto all'anno precedente) ed alla tenuta della quota di mercato a volume dopo un periodo di contrazione.

L'ultimo trimestre dell'anno è stato caratterizzato anche dall'importante rilancio della gamma *premium* di Pasta al Bronzo: mantenendo inalterata la qualità e la ricetta di un prodotto già straordinario, il *packaging* è stato rinnovato, passando ad una confezione da 500gr ed un nuovo *design* grafico, elegante ed accattivante. Un nuovo posizionamento di prezzo più accessibile in Euro/Kilo, una nuova campagna di comunicazione ed una perfetta esecuzione di un piano *omnichannel* a forte impatto hanno giocato un ruolo fondamentale nel successo del progetto.

Il 2024 è stato un anno ricco di iniziative anche per la Pasta Voiello, che con la nuova campagna di comunicazione *on air* da maggio 2024 celebra il piacere eccezionale nella vita e a tavola. Una campagna di successo ingaggiante e dal forte impatto, declinata su tutti i *touchpoint* dalla TV, al *digital*, ai punti vendita.

I Pesti hanno registrato un altro anno di crescita sostenuta a volume e a valore ed hanno contribuito positivamente alla crescita della categoria. Il successo è stato trainato dalle campagne di comunicazione integrate, dalle iniziative geolocalizzate e dall'ottimo supporto promozionale. Nel 2024 l'attivazione principale è stata fatta nel centro di Roma: la terrazza de La Lanterna di Fuksas si è trasformata in una Limonaia Urbana e ha *saputo* conquistare nuovi consumatori con i profumi e i sapori dell'estate firmata Pesto Barilla. Il 2024 si è contraddistinto anche per l'importante rilancio della gamma di ragù Barilla, con un nuovo vaso da 300g, una nuova grafica e una nuova campagna di comunicazione.

### Regione America

Nel 2024 le economie dei paesi della Regione America hanno visto un andamento al ribasso dei tassi d'inflazione e le banche centrali ridurre i tassi d'interesse. I prezzi del grano duro, la materia prima per la maggior parte dei prodotti venduti da Barilla nella Regione, si sono assestati comunque a livelli ancora elevati in confronto alla media storica. Inoltre, l'ambiente economico è rimasto durante l'anno molto sfidante, con volatilità continua della domanda e ancora alcune interruzioni dell'offerta. In questo contesto, Barilla ha registrato una crescita del fatturato complessivo per la Regione del 2 per cento, a cambi costanti. In dettaglio:

negli Stati Uniti, il mercato più importante della Regione, la categoria Pasta nel canale del dettaglio è cresciuta sia in termini di volumi che di valore, poiché i consumatori hanno aumentato i loro consumi domestici di pasta. La quota di mercato a valore di Barilla

è aumentata di 0,2 punti percentuali. Questo aumento è stato registrato nel segmento dei prodotti a base semola (i.e. *Blue Box*) e dei prodotti *multi-grain* ("vale a dire" *Protein Plus*). All'interno della categoria *Condiments*, la quota di mercato a valore di Barilla è scesa di 0,4 punti percentuali per i Pesti e di 0,3 punti percentuali per i Sughetti Rossi. Riguardo la categoria dei *Crispbreads* nel canale del dettaglio, il *brand* Wasa ha guadagnato 1,3 punti percentuali di quota di mercato a valore. Nel canale del *foodservice*, il *business* di Barilla ha avuto un fatturato maggiore dovuto alla crescita dei volumi.

- In Canada, anche la categoria Pasta nel canale del dettaglio è cresciuta sia in termini di volumi che a valore. Complessivamente, i consumatori sono rimasti focalizzati su offerte a prezzi convenienti, guidando ancora lo spostamento verso il canale *discount*, che è cresciuto di 2,5 punti percentuali, raggiungendo la quota del 53,6%. Di conseguenza, il portafoglio dei marchi di Barilla in totale ha perso 0,8 punti percentuali di quota di mercato a valore. Questo declino è dovuto principalmente al marchio Lancia, seguito dal marchio Catelli, entrambi i marchi essendo più esposti alle offerte competitive a basso valore. Il fatturato del marchio Barilla, invece, ha continuato a crescere, guadagnando 0,9 punti percentuali di quota di mercato a valore, data la resilienza del segmento *premium* sul mercato;
- in Messico, la categoria Pasta nel canale *Modern Trade* è aumentata sia a volume che a valore. I concorrenti principali sono stati molto aggressivi con le promozioni. In questo contesto, il marchio Yemina ha guadagnato 0,8 punti percentuali di quota di mercato a valore grazie all'espansione nazionale, mentre il marchio Barilla ha perso 0,7 punti percentuali sempre a valore. Inoltre, la categoria Pasta nel canale *Traditional Trade* è cresciuta più velocemente a volume e meno a valore. In questo canale Yemina ha mantenuto la sua quota di mercato nel nord del paese, dove è presente; mentre il marchio Barilla è cresciuto di 0,2 punti percentuali nella quota di mercato a valore a livello nazionale;
- in Brasile, la categoria Pasta è cresciuta sia a volume che a valore confronto all'anno precedente. Come già negli anni più recenti, il canale *Cash & Carry* ha continuato a crescere. Ipermercati e Supermercati sono in fase di conversione in magazzini *Cash & Carry*, che privilegiano prodotti a basso valore aggiunto con meno servizi ai consumatori finali. In questo ambiente, Barilla ha guadagnato 0,4 punti percentuali nella quota di mercato in confronto all'anno precedente. Questa crescita è stata possibile grazie all'offerta dei prodotti di *Soft-Wheat-with-Eggs*, consolidando Barilla come quarto marchio in termine di valore. La società ha anche rilanciato con successo una nuova linea di prodotti senza glutine confezionati localmente da *co-packers*, superando gli obiettivi di volume e fatturato e realizzando un record storico di vendite nell'anno del lancio.

### Regione Western Europe

La Regione ha chiuso con buoni risultati, con un indice dei ricavi pari a 103 rispetto al 2023. Ha chiuso inoltre con una buona profittabilità grazie al rilevante aumento degli investimenti, alla riuscita attuazione dell'iniziativa di trasformazione di *AMS w/o sugar & Harrys Pastry Launch* combinata con il buon avvio di Al Bronzo e grazie, infine, allo sviluppo del canale *Hard Discount*.

Tutti i *cluster* hanno contribuito a queste buone *performance*, garantendo una crescita in termini di ricavi rispetto al 2023, con Francia +3%, Benelux +3% e Iberia +2%.

*Pasta France* ha confermato la ripresa dell'attività con un fatturato in crescita dell'1% rispetto al 2023, guadagnando un punto di quota di mercato a valore grazie agli investimenti in competitività

(promo/prezzo), al successo di Pastina e allo sviluppo del canale *Hard Discount*. Anche il marchio Harrys ha chiuso con una crescita dei ricavi (+1% rispetto al 2023), nonostante le numerose iniziative dei concorrenti. Risultati molto buoni nella regione a livello di categoria Sughetti, guidati dalla crescita sia dei ricavi sia del Pesto (+26% rispetto al 2023), che dei sughetti rossi (+11% rispetto al 2023), guadagnando quote di mercato entrambi i segmenti in tutti i mercati.

### Regione Central & Northern Europe

Nella regione volumi e ricavi sono rimasti stabili rispetto al 2023.

Tutti i mercati sono cresciuti in cifra singola sia in termini di volumi che di ricavi, ad eccezione della Germania, dove invece i volumi sono diminuiti del -1% e i ricavi del -2%.

Dal punto di vista delle categorie:

- i volumi della pasta sono rimasti stabili, mentre i ricavi sono diminuiti del 3%, in ragione degli investimenti straordinari volti a rafforzare la *leadership* delle quote di mercato in Germania. Oltre alla Germania, tutti gli altri mercati principali della regione hanno registrato una crescita a una cifra sia in termini di volumi che di ricavi. Le quote del mercato a valore sono scese in Germania di 0,7 punti percentuali e in Svizzera di 0,3 punti percentuali;
- i volumi dei pesti sono cresciuti del 13% e i ricavi dell'8% dopo diversi anni di crescita a doppia cifra in tutti i mercati della regione. Germania e Svizzera sono cresciute rispettivamente dell'8% e del 7% a valore. Le quote di mercato a valore hanno continuato a crescere in tutta la regione, rafforzando ulteriormente la *leadership* nella categoria;
- volumi e ricavi della *Bakery* sono cresciuti dell'1%. I prodotti *Bakery* italiani, con i marchi Mulino Bianco e Pavesi, hanno trainato la crescita dei volumi e dei ricavi. Volumi e ricavi Wasa sono rimasti stabili, nonostante il declino della categoria dei pani croccanti sia continuato anche nel 2024 nei mercati chiave del marchio (Svezia, Germania e Norvegia). Le quote di mercato a valore di Wasa in Svezia e Norvegia hanno continuato a crescere, consolidando ulteriormente la *leadership* di mercato.

### Regione EEMEA (\*)

Nel 2024 la Regione ha registrato una crescita significativa sia a volume che a valore rispetto all'anno precedente, ha aumentato o mantenuto le quote di mercato in tutti i mercati e ha garantito elevati livelli di servizio. Per quanto riguarda i prodotti, il segmento Pasta è cresciuto del 5% a valore e ottimi risultati sono stati ottenuti anche dai segmenti Sughetti e Pesti con un buon incremento a valore del 19% ed infine il *business Bakery* è cresciuto del 6% a valore. La redditività della Regione è significativamente migliorata con il contributo di tutti i *Clusters* e specialmente Europa orientale, Turchia e MEA.

I mercati *Eastern Europe* hanno registrato un andamento positivo dei ricavi rispetto all'anno precedente con un aumento a valore del 7%, dovuto in gran parte alla crescita dei volumi in tutte le categorie di prodotto e in tutti i paesi. Una crescita eccezionale si è registrata nell'area *Central East*, con un incremento dei ricavi del 16% rispetto al 2023 e dell'8% nell'area *Adriatic*. Tutte le categorie di prodotto in questi mercati sono aumentate nel 2024 rispetto all'anno precedente, con il 3% registrato nella categoria Pasta, il 19% nei Sughetti e Pesti e l'8% nella *Bakery*, con continui progressi nell'attuazione del piano di sviluppo.

I mercati della Turchia e dell'area MEA sono riusciti a superare le difficoltà economiche e geopolitiche di un ambiente difficile e hanno sviluppato ulteriormente la *top line* rispetto all'anno precedente, sia in termini di volumi (+ 2%) che di ricavi (+ 6%). Nel



frattempo, la controllata turca ha migliorato significativamente la propria posizione finanziaria netta adeguando il proprio listino prezzi al livello dell'inflazione del paese e delle materie prime, migliorando contemporaneamente il proprio ciclo di conversione della liquidità. In termini di categorie, la Pasta è cresciuta del 6% a valore, garantendo allo stesso tempo quote di mercato più elevate in Turchia e migliorando la redditività in tutti i principali mercati. Anche i sughi e il pesto hanno registrato una crescita, del 17% a valore.

(\*) Indici a valore espressi nella valuta di consolidamento

### Regione Russia

I mercati Russia e CSI nel 2024 hanno registrato una crescita sia della *top* che della *bottom line*: volumi (+9%) e fatturato (+21%, *like-for-like*) e una profittabilità ottenuta in tutte le categorie che ha raggiunto un *EBITDA Margin* del 18,5%. Gli indici di crescita di fatturato per i vari *business* sono stati i seguenti: indice 116 per la Pasta, 130 per Pane AMS, 118 per Pesto e 126 per Sughi Rossi (tutti a parità di perimetro). Nel 2024 la quota di mercato della Pasta è stata pari al 12,6%, in calo di 0,1pp a causa di un indice di prezzo troppo elevato rispetto alla media di mercato (163), dell'abbandono dei servizi di *merchandising* nel secondo quarter dell'anno e della mancanza di pubblicità televisiva. Le quote di mercato del Pesto e dei Sughi Rossi sono state rispettivamente del 37,2% (+1,1pp) e del 67,1% (+2,3pp).

### Regione APAC

Nonostante la volatilità geopolitica nella Regione, che ha causato problemi della catena di approvvigionamento nel Mar Rosso, con lunghi tempi di consegna e con il rischio di infestazioni e fluttuazioni delle valute estere rispetto all'euro, le attività nella regione hanno registrato una crescita dei volumi e dei ricavi rispettivamente del 13,1% e del 15,1% rispetto al 2023, a tassi di cambio costanti. A trainare la crescita sono stati la pasta, che ha registrato incrementi del 12,7% a volume e del 13,2% a fatturato, e i sughi, che sono cresciuti del 13,9% a volume e del 18,8% a fatturato. I pesti hanno registrato una crescita particolarmente rapida, con incrementi del 21,9% a volume e del 26,1% in termini di fatturato, soprattutto in Giappone e Australia. Tutti i *cluster* hanno registrato una crescita dei ricavi a doppia cifra rispetto al 2023, guidata dalla Cina al 29% (volume) e 30,8% (valore). Proprio la Cina ha avuto una ripresa rispetto allo scorso anno grazie all'attuazione del "*China reset plan*". Il Giappone ha seguito la Cina con una crescita del 14,2% a volume e del 14,7% in termini di ricavi, mentre l'Australia ha registrato aumenti dell'11% a volume e del 13,5% sul fatturato. Solo il *South East Cluster* è cresciuto ad una cifra, con il 4,1% a volume e il 6,8% a valore, a causa della volatilità del settore dei servizi di ristorazione. Il nuovo modello *Route to Market* in Australia, che garantisce il mantenimento della presenza presso i principali clienti *Woolworths* e *Coles*, è stato completamente attuato. Questa transizione ha comportato il passaggio dalla spedizione diretta di *containers* alla fornitura locale, con l'intero magazzino ora gestito dal nuovo *provider* logistico. Di conseguenza, il tempo di consegna dall'ordine è stato ridotto drasticamente, consentendo una maggiore flessibilità per soddisfare la domanda dei clienti e cogliere nuove opportunità. La crescita dei ricavi è stata ottenuta attraverso costanti investimenti nel *marketing*, solo leggermente inferiori allo scorso anno (9,2 milioni di euro rispetto a 9,3 milioni di euro), ma con un'efficacia maggiore (9,9% sulle *Net Sales* rispetto all'11,3% del 2023).

Significativi incrementi di quote di mercato si sono registrati in Australia, con la pasta Barilla in aumento di 0,8 punti percentuali e il Pesto di 2,1 punti percentuali rispetto allo scorso anno, mentre rimangono stabili i sughi rossi. L'innovazione di Al Bronzo in Australia

ha raggiunto una quota a valore dell'1% e una penetrazione del 5%. In Cina, la quota in valore della pasta nel 2024 ha recuperato di 1,2 punti percentuali, ma ha dovuto affrontare sfide nel settore dei sughi. La regione APAC ha chiuso l'anno con un *EBITDA* significativamente migliore dell'esercizio precedente, pari al 5,5% del fatturato (rispetto all'1,3% nel 2023), principalmente guidato da maggiori volumi di vendita, un miglior *mix* e iniziative promozionali in tutti i *clusters*, costi di acquisto del prodotto e costi logistici favorevoli, compensati da tassi di cambio più deboli, in particolare nei confronti dello yen giapponese e del dollaro australiano.

### Pasta Evangelists

Nel 2024 sono stati aperti quattro ristoranti a Londra e Manchester. Dopo essersi concentrata sulla consegna di pasta fresca nel 2020-2022 e aver costruito una fabbrica all'avanguardia di pasta fresca e sughi a Londra nel 2023, l'azienda ha completato la trasformazione del proprio piano aziendale con l'apertura di tali ristoranti. Pasta Evangelists punta a diventare il marchio *leader* nel mondo del *fast-casual dining* autentico italiano, attraverso ristoranti sia di proprietà che in *franchising*.

Rispetto al 2023 i ricavi sono aumentati del 3% mentre l'*Ebitda*, pur sempre in territorio negativo, recupera rispetto all'anno precedente.

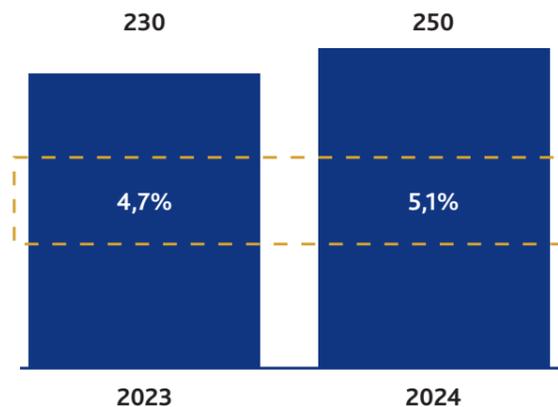
### Back to Nature

L'anno si è concluso con il lancio di una nuova *brand identity* a dicembre. Il posizionamento aggiornato enfatizza l'attrattiva del gusto e la personalità del marchio, consentendo allo stesso di ampliare l'*appeal* nei confronti dei consumatori e favorendo futuri aumenti della penetrazione nelle famiglie. Il *team* Back To Nature ha inoltre apportato nel 2024 modifiche cruciali al portafoglio, che innescheranno una significativa espansione dei margini nel 2025 e miglioramenti a lungo termine nella redditività strutturale. Il lavoro svolto nel 2024 è stato fondamentale per il futuro successo del *business* statunitense dei prodotti da forno, gettando le basi per una crescita sia della *top* che della *bottom-line*. Volumi e ricavi chiudono negativamente verso l'anno precedente facendo segnare rispettivamente -1% e -13%, con un *Ebitda* in flessione verso l'esercizio precedente.

### Investimenti in beni strumentali

Con un costante impegno rivolto all'innovazione di prodotto e al miglioramento dell'efficienza e della capacità produttiva, il Gruppo ha investito 250 milioni di euro nel corso dell'anno. Di questi, 25 milioni di euro sono stati dedicati all'iscrizione, in conformità con i relativi *standard* contabili, dei diritti d'uso dei beni fisici in *leasing*, in base ai nuovi contratti sottoscritti durante l'anno.

CAPEX (€/MM)  
% sul fatturato



L'incidenza degli investimenti sul fatturato di Gruppo è stata pari al 5,1 %, in crescita verso l'esercizio precedente.

I principali investimenti del Gruppo nel corso dell'esercizio sono stati i seguenti:

- nello stabilimento di Filipstad (Svezia), ristrutturazione dell'area produttiva, attraverso la demolizione di alcuni siti, con la fermata e lo smantellamento delle linee ivi ospitate, l'ampliamento di altri, propedeutico all'installazione di una nuova linea di produzione e la demolizione di fabbricati vecchi e per la gran parte inutilizzati;
- nello stabilimento di Castiglione delle Stiviere (Mantova, Italia):
  - adattamento della linea 9 e installazione di una nuova linea di confezionamento monoporzione, per rafforzare la *leadership* aziendale nella categoria del *Dry Bread*, introducendo nel segmento dei Pani Croccanti una nuova gamma di prodotti *snack* (Sfoglino e Schiaccine);
  - aumento della capacità di confezionamento al fine di sostenere il *business* dei biscotti, tra i quali Goccioline, Macine, Galletti, in linea con il *mix* della domanda di mercato;
  - incremento della capacità di stoccaggio del magazzino prodotti finiti, grazie all'impiego di nuove tecnologie e a modifiche di *layout* su ingressi-uscite del magazzino automatico, con una riduzione dei costi logistici;
- nell'impianto di Melfi (Potenza, Italia), sostituzione dell'attuale forno obsoleto e danneggiato, allo scopo di garantire la continuità produttiva della linea dei biscotti;
- nello stabilimento di San Luis Potosi (Messico), serie di interventi che mirano allo sviluppo del relativo *business*; installazione di una nuova linea di taglio lungo e le relative apparecchiature di imballaggio, espansione dell'edificio esistente, implementazione dell'ERP SAP S/4 Hana per l'ottimizzazione dei processi di gestione operativa, qualità e manutenzione all'interno dei siti produttivi;
- nella struttura di Novara (Italia):
  - completa automazione delle attività di caricamento degli *snack* al cioccolato nei vassoi, per aumentare ulteriormente l'efficienza del processo produttivo, riducendone la complessità;
  - interventi diversi per il riposizionamento della gamma *Free From/Rich*, per rafforzare la posizione dell'azienda, offrire una nuova gamma di biscotti con nuove rilevanti indicazioni salutistiche e passare dal confezionamento monoporzione alla busta;
  - sostituzione dei *silos* di stoccaggio esistenti e del sistema di alimentazione alle linee di produzione. In questo modo si è avuta un'ottimizzazione della capacità di stoccaggio, oltre ad avere ottenuto un importante risparmio energetico;
- nell'impianto di Talmont (Francia), efficientamento della linea 31 per la produzione della *Brioche Tressée*;
- nello stabilimento di Thiva (Grecia), intervento sui circuiti dell'acqua secondo i più recenti *standard* di efficienza e qualità, riducendo sia i consumi energetici che le emissioni di CO<sub>2</sub>.

### Corporate governance e compliance

Barilla Holding S.r.l. adotta il sistema di amministrazione e controllo di tipo "tradizionale", per cui la struttura di *corporate governance* si basa sui seguenti organi sociali: il Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale ed il Soggetto Incaricato della Revisione Legale dei Conti.

Il Consiglio di Amministrazione (CdA) è l'organo investito dei più ampi poteri, tranne quelli riservati per legge o per Statuto all'Assemblea dei Soci, e può delegare alcune funzioni a suoi membri; ad esso spettano l'indirizzo della gestione, la valutazione dell'adeguatezza

dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, la valutazione del generale andamento della gestione nonché l'adozione di delibere sulle materie che la legge o lo Statuto riservano al Consiglio di Amministrazione.

L'attuale Consiglio di Amministrazione è composto da quattro Amministratori il cui mandato terminerà con l'approvazione del Bilancio dell'esercizio 2024.

Il Collegio Sindacale, nominato dall'Assemblea dei Soci, vigila sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione. Il mandato del Collegio Sindacale terminerà con l'approvazione del Bilancio dell'esercizio 2024.

Il soggetto attualmente incaricato della Revisione Legale dei Conti ai sensi di legge è la società di revisione KPMG S.p.A.; alla stessa è stato conferito anche l'incarico della revisione contabile del Bilancio consolidato del Gruppo Barilla e del bilancio delle società del Gruppo; anche tale incarico terminerà con l'approvazione del bilancio dell'esercizio 2024.

Agli inizi di gennaio 2024 è stato completato un progetto di riorganizzazione del Gruppo che ha portato al trasferimento delle società estere detenute dalla società inglese Barilla International Limited, alla Barilla G. e R. Fratelli – Società per Azioni, ad eccezione delle società russe che sono state trasferite, nel corso del 2024, alla società Barilla Servizi Finanziari S.p.A.

Inoltre, la società Barilla G. e R. Fratelli – Società per Azioni, in esito al citato progetto, è ora controllata al 100% da una società di diritto olandese denominata Barilla International B.V. e non è più sotto il controllo della Barilla Iniziative S.p.A.

Sempre nell'ambito del citato progetto, Barilla Iniziative S.p.A. ha mantenuto il controllo della società di diritto tedesco Barilla Central Europe GmbH, che a sua volta controlla le società del Gruppo in Germania, Polonia, Austria e Svizzera.

La struttura di *corporate governance* della società controllata Barilla Iniziative S.p.A. è di tipo tradizionale e si basa sui seguenti organi sociali: il Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale ed il Soggetto Incaricato della Revisione Legale dei Conti.

L'attuale Consiglio di Amministrazione è composto da quattro Amministratori, di cui uno indipendente, il cui mandato terminerà con l'approvazione del Bilancio dell'esercizio 2024.

Il Collegio Sindacale, nominato dall'Assemblea degli Azionisti, vigila sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione. Il mandato del Collegio Sindacale è in scadenza con l'approvazione del bilancio 2026.

Il Soggetto Incaricato della Revisione Legale dei Conti è la società di revisione KPMG S.p.A., il cui mandato terminerà con l'approvazione del bilancio 2024.

Barilla Iniziative S.p.A. ha adottato, a partire dal 27 marzo 2018, un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, di cui al D.Lgs 231/2001 ("MOG"). Il MOG comprende una parte Generale e più parti Speciali che descrivono i processi aziendali e i reati-presupposto che in astratto potrebbero riguardarli, oltre al Codice Etico. Il MOG è stato aggiornato nel tempo in relazione all'introduzione di nuovi reati-presupposto, con delibere del Consiglio di Amministrazione.

Per verificare l'efficace e corretto funzionamento del MOG, il Consiglio di Amministrazione di Barilla Iniziative S.p.A. ha nominato l'Organismo di Vigilanza (OdV), in forma monocratica, composto da un membro esterno docente universitario e libero professionista; l'OdV relaziona semestralmente il Consiglio di Amministrazione sulla sua attività.

Per quanto riguarda Barilla G. e R. Fratelli - Società per Azioni, la struttura di *governance*, in generale, è analoga a quella di Barilla Iniziative S.p.A. ossia si basa su un sistema di amministrazione e controllo di tipo "tradizionale", composto da un Consiglio di



Amministrazione, da un Collegio Sindacale e da un soggetto incaricato della Revisione Legale dei Conti, nominati dall'Assemblea degli Azionisti.

Il Consiglio di Amministrazione composto durante il 2024 da otto amministratori, di cui uno indipendente, è attualmente composto da sette amministratori, a seguito delle dimissioni di un amministratore a febbraio 2025, il cui mandato terminerà con l'approvazione del Bilancio 2024.

L'Organismo di Vigilanza, nominato dal Consiglio di Amministrazione ai sensi del D.Lgs. 231/2001, nel corso del 2024 ha svolto la propria attività di prevenzione della commissione di reati di cui al medesimo Decreto (e successive integrazioni/modifiche) attraverso la verifica dell'adeguatezza del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ("MOG") e del Codice Etico adottati dalla Società, nonché attraverso la verifica dell'osservanza delle previsioni in essi contenute.

Il citato MOG comprende una parte Generale e più Parti Speciali che descrivono i processi aziendali e i reati-presupposto che in astratto potrebbero riguardarli, oltre al Codice Etico. È prevista la nuova pubblicazione, nel 2025, del Codice di Condotta, che costituisce la traduzione in pratica dei principi e valori descritti nel Codice Etico, attingendo indicazioni operative dalle principali *policy* e procedure in vigore. Il Codice, quindi, rappresenta l'espressione pratica della cultura del Gruppo a beneficio delle Persone Barilla e, in generale, degli *stakeholder* interni ed esterni, mirando a rafforzare ulteriormente la cultura della *compliance* presso il Gruppo, interpretata e vissuta come portatrice di valore aggiunto. Le Parti Speciali individuano i processi aziendali e le fattispecie di reato-presupposto, i rischi di commissione dei reati ipotizzabili per tali processi, le procedure, i sistemi e i protocolli volti a prevenirne la consumazione, nonché l'insieme di principi e valori in cui le società del Gruppo Barilla si identificano, alla cui osservanza sono chiamati Amministratori, Sindaci, dipendenti, collaboratori esterni, fornitori e clienti.

Il MOG è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione della Barilla G. e R. Fratelli - Società per azioni, nella sua versione originaria, il 4 marzo 2005; successivamente, il medesimo Organo ha approvato versioni aggiornate del MOG, per tener conto della progressiva introduzione di nuovi reati-presupposto e assicurando, con la più recente versione approvata dal Consiglio di Amministrazione il 10 dicembre 2024, maggior risalto all'organizzazione e al sistema di controllo interno, atti a prevenire la commissione dei reati presupposto.

L'Organismo di Vigilanza è attualmente composto da un professionista legale, già *Chief Legal, Corporate and Compliance Officer*, oggi Avvocato libero professionista, dal responsabile della Funzione *Group Internal Audit*, nonché da un membro esterno docente universitario e libero professionista. L'Organismo di Vigilanza relaziona semestralmente il Consiglio di Amministrazione sulla propria attività.

Il Collegio Sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione. I suoi componenti sono nominati per un periodo di tre esercizi e sono rieleggibili. L'attuale Collegio Sindacale è composto da tre Sindaci effettivi e due supplenti, il cui mandato terminerà con l'approvazione del bilancio 2024.

Il soggetto Incaricato della Revisione Legale dei Conti è la società di revisione KPMG S.p.A. Alla stessa è stato conferito anche l'incarico della Revisione Legale dei Conti del bilancio d'esercizio delle principali società del Gruppo. L'attuale mandato terminerà con l'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2024.

Il Comitato Compensi costituito dall'11.2022 da quattro membri di cui tre amministratori della società e un membro esterno, consulente della Società, avente natura consultiva a beneficio del

Consiglio di Amministrazione della società e delle Società del Gruppo Barilla Holding, ha terminato la sua attività il 30.1.2024. In data 31.1.2024 Barilla International B.V. ha provveduto alla nomina del *Compensation & Talent Strategy Committee*.

Il Comitato Strategico, composto da quattro membri, amministratori della Società, avente natura consultiva a beneficio del Consiglio di Amministrazione e del *management* della Società con il compito di indirizzare la strategia del Gruppo, è stato rinnovato il 27 ottobre 2023 fino al 30.1.2024. In data 31.1.2024 lo *Strategy Committee* è stato nominato dalla Barilla International B.V.

La *governance* delle principali società controllate italiane è strutturata in modo coerente alle loro realtà operative e, nelle società estere, fa comunque riferimento alle legislazioni locali.

La *governance* del Gruppo è articolata, con esperienza consolidata negli anni, secondo le *best practices* internazionali, in linea con la normativa per le Società quotate. La cultura condivisa del Gruppo è caratterizzata da una solida *awareness* dei propri doveri e responsabilità.

La società Barilla International Limited, società di diritto inglese costituita nel corso del 2020, come sopra evidenziato non controlla più le società estere del Gruppo a seguito del completamento dell'operazione di riorganizzazione conclusasi nel corso del 2024, che conseguentemente ha portato anche alla chiusura della sede secondaria in Italia detentrici delle suddette partecipazioni.

È previsto che la società sia messa in liquidazione. Essa attualmente ha un Consiglio di Amministrazione composto da due Amministratori, a seguito delle dimissioni di un amministratore nel febbraio 2025, il cui mandato è fino a revoca.

In considerazione del contesto multinazionale in cui opera ed in linea con le crescenti esigenze di *compliance* a livello globale, il Gruppo Barilla, dal 2016, si è dotato di una Funzione "*Compliance*", che è stata collocata nell'ambito della *Process Unit Group Legal, Compliance and Communication*, il cui responsabile è il *Chief Legal, Corporate Compliance and Communication Officer*.

La Funzione suddetta ha strutturato un sistema di *Compliance Integrato (Integrated Compliance System: ICS)*, che si compone, fra l'altro, della *Compliance Policy* e delle *Policy* e Procedure ad essa collegate e che pongono una serie di controlli finalizzati ad assicurare l'ottemperanza, a livello nazionale ed internazionale, alle norme di diritto pubblico afferenti le aree di tutela della concorrenza, *food & advertising, privacy, anti-bribery, international sanctions, anti-money laundering*. Al fine di permettere l'emersione di condotte contrarie a norme di legge nelle predette materie, la Funzione *Compliance* ha istituito un sistema di *whistleblowing*, attraverso il quale segnalare possibili violazioni con la garanzia di assoluta confidenzialità e di tutela rispetto ad ogni forma di ritorsione per l'autore della segnalazione.

Il *Chief Compliance Officer* e la Funzione *Compliance* intrattengono incontri periodici con diversi organismi, tra cui l'Organismo di Vigilanza, il Collegio Sindacale, le Funzioni *Group Internal Audit* e *Enterprise Risk Management*, il *Tax Control Framework Committee*, oltreché con il *management* di volta in volta interessato.

Si prevede che il *Chief Compliance Officer* e la Funzione *Compliance* relazionino almeno annualmente al Consiglio di Amministrazione sulle proprie attività.

Nel citato, generale contesto di ICS, si è proseguito nel percorso di miglioramento continuo del sistema di conformità al Regolamento UE 679/2016 in materia di *privacy* ("GDPR"), aggiornando, fra le altre: la mappatura dei sistemi informativi coinvolti nel trattamento dei dati personali, la documentazione legale (es. informative), la *GDPR Master Policy* e le procedure di riferimento al novellato quadro normativo di riferimento ed il Registro dei Trattamenti. Sono altresì

proseguite le attività formative e di sensibilizzazione sull'importanza della *compliance* alla normativa in parola e, sul piano organizzativo, si è proceduto con la nomina del nuovo Responsabile della Protezione dei Dati, definendone la struttura a supporto.

L'*Ethics and Compliance Committee* di Gruppo, composto dagli stessi membri dell'Organismo di Vigilanza di Barilla G. e R. Fratelli - Società per Azioni e da un membro aggiuntivo esterno di nazionalità inglese, esperto di *Compliance*, è stato sostituito dal *Global Compliance & Audit Committee*, nominato dalla Barilla International B.V. in data 31.1.2024. Tale *Committee* si occupa di monitorare l'applicazione del Codice Etico, del Codice di Condotta e delle regole di *Compliance* in tutto il Gruppo; esso è composto da P. Barilla, dal *Chief Audit Officer*, dal *Chief Legal, Compliance & Communication Officer*, da M. Ziliotti e da J. King. Al fine di rafforzare tale attività, simili Comitati, con competenza locale, sono stati istituiti in alcune società del Gruppo. Il monitoraggio della *governance*, dei processi di *risk management* (inclusa la *cybersecurity*) e del sistema di controllo interno è svolto dalla Funzione *Group Internal Audit*, che opera con adeguata indipendenza e in conformità agli *standard* internazionali per la pratica professionale dell'*internal auditing*. L'attività si svolge attraverso l'esecuzione di *audit* su cicli e processi aziendali in base ad un piano di *audit* presentato al *Global Compliance and Audit Committee*.

L'attività di *Compliance* è rafforzata anche sul piano fiscale, con il Modello di *Tax Compliance Framework (TCF)*, che individua e mappa i diversi processi aziendali, oltre ad individuare eventuali rischi fiscali e le relative azioni di mitigazione.

Il Comitato *Tax Control Framework*, avente funzioni consultive e propositive, ha il compito di supervisionare il mantenimento di un efficace sistema di controllo e di gestione dei rischi fiscali, formalizzato ed implementato all'interno del TCF, oltre a compiti di indirizzo e controllo, sovrintendendo le attività di controllo dei processi previsti dal TCF.

Il Comitato *Tax Control Framework* è composto dal Responsabile della Funzione *Group Internal Audit*, dal responsabile della Funzione *Enterprise Risk Management*, oltre ad un membro esterno di comprovata esperienza e competenza in materia fiscale a livello nazionale ed internazionale.

Il suddetto Comitato, rinnovato in data 1° gennaio 2025, terminerà il suo mandato il 31 dicembre 2027.

La società di diritto olandese Barilla International B.V., costituita nell'ambito del citato progetto di riorganizzazione del Gruppo, ha un Consiglio di Amministrazione composto ad oggi da 12 amministratori, di cui 4 rappresentanti degli azionisti di maggioranza, 2 rappresentanti degli azionisti di minoranza, 2 dipendenti della società e 4 membri indipendenti. Nel corso del 2024 sono stati nominati due nuovi amministratori indipendenti mentre un amministratore si è dimesso a febbraio 2025.

La società ha nominato, a luglio 2024, l'*external auditor (KPMG Accountants N.V.)* in relazione al bilancio chiuso al 31.12.2024.

Essa inoltre ha nominato, a gennaio 2024, i Comitati come sopra citati.

## Enterprise risk management

La gestione dei rischi riveste un ruolo cruciale nella *Governance* aziendale. Per questo motivo, è stato sviluppato un Modello di Gestione dei Rischi (*Enterprise Risk Management - ERM*), che si integra con i processi decisionali e operativi dell'azienda, supportando le strategie a breve, medio e lungo termine. Questo modello è progettato per identificare i principali rischi e opportunità legati alla trasformazione strategica del *business*, portando tali questioni

all'attenzione del Consiglio di Amministrazione, affinché possano essere adottate azioni strutturate per mitigare o migliorare questi fattori e i loro impatti. Il Modello di Gestione dei Rischi è collegato ai processi di controllo, come l'*audit* interno, per garantire un'efficace condivisione delle informazioni sui rischi stessi e sui relativi controlli. Inoltre, il modello ERM offre supporto continuo ai "*Risk matter expert*", che effettuano valutazioni su categorie specifiche (Tesoreria, Fiscale, Salute, Sicurezza e Ambiente, *Compliance, Quality, Food Safety & Techregulatory, Scientific Relations, Sustainability, Digital & Business Technology*), per facilitare la definizione delle priorità e dei rischi chiave. Questo processo contribuisce a garantire che le decisioni siano basate su analisi approfondite e tempestive, migliorando così resilienza e capacità di risposta a fronte di sfide emergenti.

I rischi legati all'*Information Technology* sono monitorati costantemente, per tale ragione Barilla si è dotato di un servizio di *disaster recovery* per la maggior parte degli ambienti applicativi, con stringenti requisiti di disponibilità per quelli critici per la continuità del *business*. Tale servizio è sottoposto a *test* annuali, che includono anche le componenti in *cloud*. L'architettura di rete consente un ulteriore livello di ridondanza per gli accessi ai sistemi dalle sedi remote. La *cybersecurity* rimane una priorità assoluta, che continua a portare avanti progetti e investire in questo ambito. Al fine di mantenere costantemente adeguato il livello di protezione, sono state ulteriormente intensificate le attività di monitoraggio degli eventi e i presidi tecnologici di difesa. L'azienda persegue un approccio di "continuo miglioramento" nell'adozione di iniziative coerenti con il piano di trattamento dei rischi condiviso con il *management*, che ha posto in essere un percorso strutturato volto a includere nel raggio d'azione l'approccio di "*security by design*" anche per le soluzioni di automazione industriale e i sistemi gestiti localmente presso le varie sedi sussidiarie nel mondo. Barilla, che ha ottenuto nel 2019 la certificazione ISO-27001 sulla sicurezza del Sistema di Gestione delle Informazioni per l'*Head Quarter* di Parma (Italia), ha inoltre esteso negli ultimi due anni la certificazione alle sedi in Germania, Svezia, Francia e Grecia. Oltre ai processi periodici di valutazione dei rischi sopra descritti, Barilla conduce analisi approfondite dedicate ai rischi legati a nuove iniziative strategiche, per garantire che i fattori rilevanti siano acquisiti e utilizzati per informare il processo decisionale.

Nel corso dell'anno, in risposta all'evoluzione del contesto esterno e all'interconnessione crescente tra gestione dei rischi e sostenibilità, Barilla ha adottato un approccio integrato per identificare e valutare impatti, rischi e opportunità. Barilla lavora in modo trasversale con tutte le aree aziendali per garantire uniformità nell'analisi e nelle informazioni, al fine di facilitare la prioritizzazione dei rischi e la definizione coordinata di piani d'azione. In tale contesto, la realizzazione del *risk assessment* coinvolge tutte le Unità Organizzative, con la cooperazione dei "*Risk matter expert*" del Gruppo. Questa valutazione si concentra su fattori strategici, esterni, finanziari, di conformità e operativi, affrontando sia i rischi noti che quelli emergenti che necessitano di essere compresi. Barilla ha rafforzato l'analisi degli impatti, dei rischi e delle opportunità (IRO) ESG (*Environmental, Social, and Governance*) rilevanti, compresi quelli relativi alla qualità e alla sicurezza dei prodotti, alle condizioni della forza lavoro e ai fattori ambientali lungo tutta la catena del valore. In continuità con le attività avviate negli anni precedenti, particolare attenzione è stata dedicata ai rischi legati ai cambiamenti climatici, valutando i possibili impatti dei rischi di transizione e dei rischi fisici, con l'obiettivo di approfondire le implicazioni sul modello di *business* in diversi scenari, secondo le pubblicazioni dell'IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Change*). In particolare, per quanto riguarda i rischi di transizione, sono stati analizzati i rischi



normativi, tecnologici, di mercato e reputazionali, insieme a un'analisi continua dei rischi fisici acuti e potenzialmente cronici che possono insorgere nelle operazioni dirette e lungo l'intera catena del valore. Questo processo mira a supportare Barilla nella comprensione dei rischi e delle opportunità correlate in diversi orizzonti temporali e scenari, rafforzando la strategia complessiva di resilienza per accertare: (i) le valutazioni in corso della vulnerabilità di tutti i siti produttivi Barilla ai rischi climatici (acuti e cronici), (ii) l'esposizione dei siti produttivi ai rischi di stress idrico e le relative implicazioni e strategie di gestione, e (iii) le valutazioni in corso delle implicazioni del rischio climatico sulle rese future delle materie prime strategiche nelle attuali aree di approvvigionamento (ad esempio, Grano duro, Grano tenero, Segale, Pomodoro, Basilico). Barilla rimane focalizzata sugli aspetti relativi alla catena di fornitura per identificare, analizzare e gestire i rischi estesi. Oltre alle considerazioni sul cambiamento climatico, affronta anche l'impatto di fattori geopolitici, normative, problemi specifici dei fornitori e rischi di concentrazione che possono influire sulla continuità dell'approvvigionamento e sulle relazioni con i partners.

## Sostenibilità

Fin dalle sue origini, Barilla ha avuto l'obiettivo di portare alle persone la gioia del cibo, garantendo prodotti di alta qualità nel rispetto delle persone stesse e del pianeta. Per Barilla il gusto, la nutrizione, la sicurezza alimentare, l'ambiente, l'accessibilità, la comunicazione sono tutte componenti della qualità dei suoi prodotti che quotidianamente portiamo alle persone in tutto il mondo.

Questo impegno per Barilla non è solo un percorso o una strategia, ma è il modo di fare impresa dal 1877 a oggi: una continua evoluzione di miglioramenti e arricchimenti che oggi vengono identificati come percorso di sostenibilità aziendale.

In occasione del 145° anniversario, Barilla ha rinnovato questo impegno introducendo la nuova purpose "La gioia del cibo per una vita migliore" e a seguire un'agenda di sostenibilità rafforzata e più ambiziosa grazie ad una nuova governance.

Il contesto globale in cui Barilla opera è sempre più complesso e interconnesso, caratterizzato da sfide come il cambiamento climatico, la gestione e l'impatto delle filiere, la volatilità dei mercati e la diversità delle fonti di approvvigionamento. Inoltre, le catene di approvvigionamento sono messe a dura prova in termini di disponibilità e qualità delle materie prime, oltre che dalle variazioni inflattive di complessa predizione. In questo scenario, il ruolo dei prodotti alimentari e delle relative filiere diventa sempre più rilevante. Barilla, con la sua visione strategica e il suo impegno costante, affronta questi cambiamenti con determinazione e responsabilità: agendo in linea con la *purpose* aziendale, l'obiettivo primario è garantire prodotti di qualità, provenienti da filiere sicure e sostenibili, riducendo l'impatto ambientale e migliorando il benessere delle persone e delle comunità.

Questo grazie ad un investimento costante per lo sviluppo di prodotti innovativi e di catene di fornitura sostenibili per la riduzione dell'impronta ambientale.

## Il percorso verso la CSRD

Al fine di rispondere alle nuove sfide poste dal mercato e dalle crescenti regolamentazioni europee, Barilla ha recentemente ridisegnato e strutturato una nuova *governance*, attraverso la creazione del Barilla ESG *Governance Ecosystem*, composta da tre principali gruppi di lavoro:

- ESG *Board* definisce la strategia di sostenibilità, coinvolge i

*team* di lavoro e sottopone l'agenda al Comitato Esecutivo e al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione.

- *Global Sustainability Team* supporta l'ESG *Board* nella definizione e attuazione della strategia di sostenibilità, coordinando le iniziative, coinvolgendo gli *stakeholders* e monitorando le *performance* ESG.
- ESG *Leaders* rappresentanti delle diverse aree aziendali, contribuiscono con il loro specifico *know-how*, sviluppano e implementano le strategie ESG collegate ai programmi, identificando iniziative, monitorando KPI's e coinvolgendo le figure chiave nell'organizzazione.

Nel 2024, le attività si sono orientate su due fronti complementari. Da un lato, Barilla ha avviato un progetto per l'integrazione dei nuovi *standard* europei di rendicontazione ESRS, in linea con la normativa CSRD, in preparazione dell'obbligo di *reporting* riguardante le informazioni ESG. Dall'altro, il *Global Sustainability Team* in sinergia alle varie funzioni aziendali e supportato dall'*Enterprise Risk Management*, ha condotto un'analisi dei rischi e opportunità aziendali in ottica ESG. Questa ha richiesto un esame approfondito dell'azienda su tutta la catena del valore, al fine di identificare tutte le tematiche rilevanti per il Gruppo. Tali tematiche, anche attraverso una *gap* analisi dedicata, hanno posto le basi per definire i programmi su cui Barilla intende impegnarsi e su cui sta costruendo la propria strategia di sostenibilità e ha permesso di identificare impatti, rischi e opportunità, individuando i *targets* che guideranno, nei prossimi anni, le azioni, gli sforzi e gli investimenti di Barilla.

Questi programmi sono stati organizzati nei quattro pilastri alla base della sostenibilità di Barilla: *Climate*, *Products*, *Value Chain* e *People*. Ciascun pilastro rappresenta l'impegno del Gruppo verso la sostenibilità, evidenziando come essa sia sempre più integrata nella strategia aziendale e armonizzata con i piani di sviluppo del *business*. Per questo motivo all'interno del pilastro *Climate* hanno rilevanza le tematiche di approvvigionamento e consumo di Energia & Acqua dei propri siti aziendali e la decarbonizzazione dell'intera filiera, mentre per quanto riguarda il pilastro *Value Chain*, si valutano le opportunità e i rischi legati alla gestione Responsabile delle diverse filiere e in particolare delle Filiere Agricole delle materie prime strategiche per il Gruppo.

All'interno del pilastro *Products*, al di là di garantire al primo posto qualità e sicurezza dei prodotti, assumono rilevanza i temi di Nutrizione e Benessere olistico garantito ai nostri consumatori e di un *Packaging* Sostenibile che minimizzi l'impatto sull'ambiente; infine, il pilastro *People* racchiude l'importanza delle Persone Barilla, in primo luogo per la loro Salute e Sicurezza sul posto di lavoro e per la loro crescita e formazione.

Pilastri e programmi sono interconnessi fra loro e permettono all'azienda di avere un impatto lungo tutta la catena del valore, dal campo alla tavola, permettendo a Barilla di continuare a distinguersi per la responsabilità sociale e ambientale, lo sviluppo di un portafoglio prodotti innovativo che coniughi tradizione e modernità, e il rafforzamento della sostenibilità delle filiere.

Di seguito si fornisce maggiore dettaglio sulle attività in essere per i citati pilastri.

## Clima

Per quanto riguarda il Pilastro "*Climate*" Barilla valuta costantemente il proprio impatto ambientale con l'obiettivo di ridurlo al minimo e di rafforzare la resilienza dell'azienda. Le scelte strategiche adottate nascono da un'attenta analisi degli impatti, dei rischi e delle opportunità legati al cambiamento climatico, permettendo di sviluppare azioni concrete per la mitigazione degli effetti sul

clima e l'ambiente con una migliore capacità di prevenzione e di adattamento ai possibili scenari futuri. In questa direzione, Barilla investe in strategie mirate che migliorano l'efficienza energetica e idrica, riducono l'impronta di carbonio lungo l'intera catena del valore e promuovono soluzioni innovative per una produzione più sostenibile. Questo approccio mira ad assicurare la continuità del *business*, rafforzando la collaborazione con i fornitori e creando un vantaggio competitivo duraturo e, al contempo, contribuisce alla riduzione delle emissioni di gas serra.

L'impegno del Gruppo per l'ambiente è iniziato più di 20 anni fa con l'avvio dell'implementazione di un Sistema di Gestione Ambientale negli stabilimenti. Il primo stabilimento a certificare il proprio Sistema di Gestione Ambientale è stato Ascoli Piceno, in Italia nel 2003, a cui sono seguiti gli altri stabilimenti e mulini del Gruppo; così oggi la quasi totalità dei siti, 28, ha implementato e certificato tale sistema, in accordo alla norma tecnica internazionale UNI EN ISO 14001.

Al fine di favorire un uso razionale delle risorse energetiche, Barilla ha implementato, già a partire dal 2016 un Sistema di Gestione dell'Energia, in accordo con la norma tecnica internazionale UNI EN ISO 50001. Ad oggi venticinque stabilimenti sono certificati secondo questa norma tecnica; tra questi nel 2024 hanno completato l'iter di prima certificazione lo stabilimento di Muggia (Trieste, Italia), l'*Head Quarter* della Francia a Parigi e gli uffici di Chateauroux (Francia). Il pastificio di Parma, in Italia, è inoltre soggetto all'*Emissions Trading Scheme* (ETS): e quindi i consumi energetici sono regolarmente verificati e certificate da un ente terzo, insieme alle relative emissioni di CO<sub>2</sub> eq.

A ulteriore conferma di questo impegno, Barilla ha intrapreso un percorso sottomettendo l'aggiornamento dei *targets* di riduzione delle emissioni entro il 2030 agli *Science Based Targets Initiatives* (SBTi), rinnovando la propria determinazione a essere parte attiva nella lotta contro il cambiamento climatico. L'obiettivo è non solo ridurre l'impatto ambientale diretto, ma anche ispirare e coinvolgere l'intero ecosistema di *partners* e *stakeholders* verso una transizione sostenibile, consapevoli che affrontare il cambiamento climatico rappresenta una responsabilità condivisa e un'opportunità per costruire un futuro più resiliente e sostenibile.

## Energia & Acqua

Nel contesto attuale, caratterizzato da sfide ambientali, sociali e geopolitiche crescenti, l'uso sostenibile delle risorse energetiche rappresenta una priorità fondamentale per Barilla, che si impegna costantemente a promuovere la cultura della sostenibilità e dell'efficienza energetica in tutti i suoi siti produttivi: pastifici, biscottifici e mulini.

Seguendo gli *standard* internazionali e le normative locali, il Gruppo ha sviluppato una gestione responsabile delle risorse idriche ed energetiche, portando a un risparmio continuo nel tempo ed a un accurato sistema di gestione dei rifiuti. I siti produttivi sono monitorati e controllati ogni anno attraverso *audit* interni, attività di certificazione e visite da parte delle autorità competenti. Le analisi vengono effettuate sulle acque di mandata e di scarico per monitorare la presenza di parametri di pericolosità, mantenendoli al di sotto dei limiti di legge, e sui rifiuti, per individuare i corretti impianti di trattamento per il recupero o lo smaltimento.

Nel 2024 è proseguito il progetto *ESP* (*Energy Saving Program*), partito nel lontano 2004, in cui le aree tecniche di stabilimento, coordinate dagli Uffici Centrali, condividono e implementano le migliori soluzioni tecniche e gestionali per assicurare efficienti *performance* energetiche dei siti. Nel corso dell'anno sono stati

effettuati interventi tecnici mirati a cui si sono affiancati i non meno importanti interventi gestionali, con l'obiettivo di incentivare un uso responsabile dell'energia e di aumentare la consapevolezza dei dipendenti sull'importanza dell'efficienza energetica e sulla necessità di adottare comportamenti che riducono il consumo energetico, anche attraverso attività di formazione specifiche.

Le scelte strategiche aziendali confermano e rafforzano l'attenzione sia verso l'efficienza energetica sia verso l'autoproduzione da fonti rinnovabili al fine di ridurre gli impatti ambientali e la dipendenza dal gas naturale. A conferma di questo la politica di acquisto dell'Energia di Barilla privilegia l'acquisto di Energia Elettrica da fonte rinnovabile. Per produrre Mulino Bianco, Pan di Stelle, GranCereale, Wasa, Harrys e i sughi Barilla viene acquistata energia elettrica completamente coperta da certificati *GOs* (*European Guarantees of Origin*) che attestano l'approvvigionamento da fonti rinnovabili.

Anche gli uffici dell'*Headquarter* di Parma (Italia) usano principalmente energia proveniente da fonte rinnovabile, acquistando energia elettrica coperta da GOs e usando energia termica e frigorifera, derivante quasi totalmente da pompe di calore aria-aria, che utilizzano la differenza di temperatura tra ambiente interno e esterno per riscaldare o raffrescare l'aria degli ambienti interni. In tutti i pastifici italiani è, inoltre, presente un impianto di trigenerazione per la produzione congiunta di energia elettrica, termica e frigorifera.

La trigenerazione permette di ridurre l'impiego di combustibili fossili rispetto all'acquisto dalla rete nazionale delle medesime quantità di energia o rispetto alla produzione disgiunta delle stesse, con conseguenti riduzione degli impatti ambientali, miglioramento dell'efficienza energetica e indipendenza dalla rete elettrica nazionale.

Gli ultimi investimenti in questa direzione hanno riguardato gli impianti di Trigenerazione di Foggia e di Marcianise (Caserta), entrambi in Italia. A Foggia è stato effettuato un investimento di 9,4 milioni di euro per l'installazione di un nuovo impianto di Trigenerazione di ultima generazione in sostituzione del Cogeneratore esistente giunto a fine vita.

Il nuovo impianto è entrato in funzione nella primavera del 2024 ed è in grado di produrre il 90% del fabbisogno elettrico del sito, l'85% del fabbisogno termico e il 50% di quello frigorifero a regime, migliorando indirettamente anche l'impronta carbonica del sito stesso. Anche l'impianto di Trigenerazione di Marcianise (CE), primo Pastificio Barilla che ha adottato questa tecnologia, nel 2024 è stato oggetto di un importante *revamping*. L'impianto produce il 100% dei consumi termici del sito, circa il 95% dei consumi elettrici e circa il 30% dei consumi di energia frigorifera a regime. Gli interventi effettuati puntano a migliorare ulteriormente le *performance* energetiche dell'impianto, garantendo un ulteriore risparmio energetico di circa il 20% dell'energia primaria rispetto alla situazione precedente.

Impianti ed *utilities* verranno analizzati in modo interconnesso, per massimizzarne l'efficienza energetica, favorire il recupero di calore e ridurre la dipendenza dal gas naturale. In alcuni siti ritenuti particolarmente esposti anche al rischio di scarsità di acqua, ad esempio nello stabilimento Sughi di Rubbiano (Parma, Italia) e La Malterie (Francia), si sta lavorando sull'identificazione di progetti che portino sia un efficientamento energetico che una riduzione dei consumi di acqua.

I progetti di autoproduzione da fonte rinnovabile prevedono, invece, l'installazione di impianti Fotovoltaici (per l'autoproduzione di Energia Elettrica) e Solare a Concentrazione (per l'autoproduzione di Energia Termica). Nel 2024 sono entrati in funzione due nuovi impianti Fotovoltaici: un impianto con potenza di 1,5 MWp nello

stabilimento Sughì di Rubbiano (Parma – Italia) e un impianto di circa 0,3 MWp nello stabilimento di *Bakery* di Rubbiano, con un investimento totale di circa 1 milione di euro sostenuto nel 2024.

I due nuovi impianti si affiancano a quelli già presenti nei siti di Muggia e Melfi (Italia), Thiva e Volos (Grecia). Nel 2025 è prevista l'entrata in funzione di impianti per altri circa 4 MWp. I nuovi impianti saranno installati nello stabilimento di Foggia (Italia) e, come estensioni degli impianti esistenti, nei siti di Melfi (Italia) e di Thiva (Grecia).

## Decarbonizzazione

Barilla lavora costantemente per ridurre l'impatto dei suoi prodotti lungo l'intera catena di fornitura, attraverso diversi progetti dedicati all'approvvigionamento responsabile e alle operazioni aziendali.

Un altro punto cardine della gestione ambientale di Barilla è l'utilizzo del metodo dell'Analisi del Ciclo di Vita (*Life Cycle Assessment*) per il calcolo degli impatti ambientali dei propri prodotti. I risultati di tali analisi vengono resi pubblici per la maggior parte dei prodotti Barilla mediante l'utilizzo delle "Dichiarazioni Ambientali di Prodotto", etichette ambientali certificate sviluppate in accordo al sistema internazionale EPD (*Environmental Product Declaration*) – ([www.environdec.com](http://www.environdec.com)).

Inoltre, Barilla è la prima azienda alimentare ad aver sviluppato e ottenuto la certificazione di terza parte, rinnovata annualmente, su un sistema di misurazione dell'impatto ambientale dei propri prodotti (*EPD Process System*). Nel 2024, sono state verificate e rese pubblicamente disponibili sul sito [environdec.com](http://www.environdec.com) oltre 100 EPD (Dichiarazioni Ambientali di Prodotto) sui prodotti Barilla, corrispondenti a circa il 70% dei volumi di produzione e a circa l'80% coperti da studi LCA.

Nel corso dei prossimi anni, in linea con il nuovo *Sustainability Journey* del Brand WASA, Barilla lavorerà allo sviluppo di studi LCA e alla pubblicazione di EPD per oltre 100 prodotti WASA, aumentando il numero di volumi di produzione coperti dalle dichiarazioni di circa il 2%. Per illustrare al meglio questo processo, è stata elaborata una guida per analizzare le metodologie utilizzate per calcolare l'impatto ambientale dei prodotti Barilla.

Nel 2019 il Gruppo ha aderito ad SBTi, iniziativa nata con lo scopo di guidare le aziende nel definire obiettivi di riduzione delle proprie emissioni di gas serra (GHG) "basati sulla scienza", ovvero in linea con il livello di decarbonizzazione richiesto per mantenere l'aumento della temperatura globale al di sotto dei 2°C rispetto alle temperature preindustriali, come descritto nel *Fifth Assessment Report dell'Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC) e nell'Accordo di Parigi. Gli obiettivi di riduzione sono stati approvati da SBTi e sono stati comunicati dal Gruppo nel luglio 2020, all'interno del Rapporto di Sostenibilità:

- -25% delle emissioni totali, comprendenti le emissioni dirette (*Scope 1*) e le emissioni indirette (*Scope 2*), entro il 2030 rispetto ai livelli del 2017;
- -26% delle emissioni intensive (per tonnellata di prodotto finito), relative alle emissioni indirette (*Scope 3*), entro il 2030 rispetto ai livelli del 2017.

A fine 2024, il Gruppo ha aggiornato il proprio impegno e presentato nuovi *target* allineati con uno scenario di 1,5 °C:

- -42% delle emissioni totali, (*Scope 1 e 2*), entro il 2030 rispetto al 2022 (anno di riferimento);
- -25% delle emissioni assolute nel settore industriale (*Scope 3*), entro il 2030 rispetto al 2022 (anno di riferimento);
- -30% delle emissioni assolute nel settore agricolo (*Scope 3*), entro il 2030 rispetto al 2022 (anno di riferimento).

Per avere una solida *baseline*, i calcoli delle emissioni di gas serra

(GHG) del Gruppo per il 2022 sono stati verificati e certificati da un Organismo Terzo Indipendente (DNV), in conformità con lo *standard* internazionale GHG *Protocol*.

Per raggiungere questi obiettivi e continuare a lavorare sulla riduzione delle emissioni, sono state identificate diverse aree di interesse:

*Scope 1+2*: investire in progetti di risparmio energetico e aumentare l'utilizzo di fonti rinnovabili per migliorare la capacità di autoproduzione di energia.

Per fare ciò, Barilla ha approvato un piano di investimenti di 168 milioni di euro per progetti di efficientamento energetico, di autoproduzione e di aumento di energia elettrica e termica prodotte da fonte rinnovabile, che saranno realizzati nei prossimi 6 anni (2025-2030) in tutto il Gruppo e che porteranno una riduzione di 90.000 t CO<sub>2</sub>.

*Scope 3*: *focus* sulle materie prime (grano duro e tenero, segale, uova, cacao e cioccolato), e sui materiali di imballaggio per sviluppare un approccio collaborativo con i fornitori al fine di migliorare il *design* dei propri imballaggi; promuovere nuove soluzioni efficienti di trasporto per ottimizzare la distribuzione dei prodotti; analizzare l'uso e il trattamento di fine vita dei prodotti venduti.

Una particolare attenzione in questo campo è posta sulle materie prime di natura agricola, fonte principale di emissione, dove Barilla ha già sviluppato negli anni progetti significativi legati alla filiera responsabile, nel cui ambito sono state definite e sviluppate pratiche agricole e strumenti digitali per migliorare la sostenibilità dell'agricoltura nelle filiere strategiche, al fine di ridurre impatti come le emissioni di gas serra e il consumo di acqua, ottimizzare l'uso di *input* come fertilizzanti e fitofarmaci e proteggere il suolo e la biodiversità.

Tali pratiche e strumenti vengono già applicati da Barilla, ne sono un esempio il Manuale per la coltivazione sostenibile del grano duro, il sistema di supporto decisionale Granoduro.net® e l'applicazione GranoScan® che monitora le malattie del grano e mira a rendere più efficace la coltivazione di tale materia prima.

Al fine di esplorare tecnologie più avanzate che consentano non solo una riduzione dell'impronta di carbonio, ma che abbiano anche un impatto positivo sulla cattura del carbonio, è stato lanciato un innovativo progetto pilota sul marchio Wasa, insieme a *partners* strategici, che si basa sui principi dell'agricoltura rigenerativa. Il progetto mira a rinnovare la capacità naturale del suolo di assorbire le emissioni di CO<sub>2</sub>eq. Sono coinvolti 14 agricoltori in Germania e Svezia, che applicano principi agronomici come la copertura, la lavorazione minima del terreno, la rotazione delle colture e l'uso ridotto di fertilizzanti, con l'obiettivo di avere un impatto positivo sul processo di produzione dei pani croccanti, sfruttando la capacità delle piante di catturare il carbonio dall'atmosfera e restituirlo al suolo. Per quanto riguarda la sostenibilità del trasporto, Barilla continua a investire ampliando l'uso di soluzioni intermodali e combustibili a ridotto impatto ambientale. Oltre all'impiego del trasporto ferroviario per il trasferimento del grano e delle merci lungo le tratte intermodali tra il Nord e il Sud Italia, è stata introdotta una nuova tratta internazionale da Foggia (Italia) a Langenau (Germania), che in precedenza avveniva esclusivamente su strada. È poi stato incrementato l'uso di biocarburanti avanzati, come il bio-LNG e l'HVO (olio vegetale idrotrattato), ed è stata completata la transizione delle spedizioni verso la Sicilia all'utilizzo esclusivo di camion alimentati a bio-LNG, riducendo significativamente l'impatto ambientale rispetto ai carburanti tradizionali.

Questo cambiamento rappresenta un ulteriore passo avanti nella strategia di riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> e nell'ottimizzazione dei flussi logistici.

## Catena del valore

Il Pilastro della "*Value Chain*" rappresenta l'impegno di Barilla nel promuovere pratiche agricole e di approvvigionamento responsabili, capaci di tutelare l'ambiente e la società, garantendo al contempo la qualità e la resilienza delle filiere delle materie. L'azienda adotta un approccio basato sull'analisi approfondita degli impatti, dei rischi e delle opportunità, sia delle proprie attività che dei principali fornitori: questo consente di identificare le principali criticità e sviluppare strategie mirate per affrontarle in modo efficace.

In questo contesto, la strategia di Barilla si concentra su due assi: l'opportunità di miglioramento della resilienza delle filiere strategiche e la riduzione dei rischi legati all'approvvigionamento delle materie prime critiche, inclusa la sua intera filiera e i propri stabilimenti. L'applicazione delle nuove normative, come la *Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)* e il *Regulation on Deforestation-free Products (EUDR)*, rappresenta un elemento chiave per migliorare la trasparenza delle filiere, ridurre le vulnerabilità rispetto ai cambiamenti normativi e favorire la loro decarbonizzazione. Queste iniziative si affiancano a programmi distintivi di agricoltura sostenibile, attraverso i quali Barilla mira ad avere un impatto positivo sulla biodiversità, sull'impronta ecologica e sul consumo di acqua, valorizzando al contempo il lavoro di tutta la filiera. L'obiettivo è creare valore per gli agricoltori e generare opportunità di differenziazione per i propri *brand*, consolidando la sostenibilità come elemento distintivo del *business*.

Se è vero che Barilla si impegna in una gestione responsabile e sostenibile delle filiere '*end to end*', una attenzione particolare è rivolta all'approvvigionamento delle materie prime, dove, a seconda della strategicità della filiera o dell'elevato rischio, Barilla ha intrapreso progetti diversificati. In particolare, le materie prime sono un elemento principale del prodotto finito provenienti da filiere di approvvigionamento lunghe e complesse, anche condizionate dal riscaldamento globale che influenza direttamente le rese e la qualità delle stesse.

### Filiera Strategiche

- Obiettivo: mettere al sicuro l'approvvigionamento delle materie prime Strategiche per la continuità del *business* minimizzando gli impatti ambientali e favorendo la distintività dei propri *brand* attraverso programmi dedicati.
- Materie Prime Strategiche: cereali, basilico, pomodoro, olii vegetali.
- Strategie: collaborazione con i fornitori per implementare pratiche agricole sostenibili e supporto agli agricoltori per rafforzare la loro capacità di adattamento ai cambiamenti climatici, migliorando la trasparenza, la tracciabilità e la gestione dei rischi.

### Filiera critiche

- Obiettivo: garantire la conformità alle normative europee come la CSDDD e l'EUDR.
- Materie Prime Coinvolte: cacao, zucchero di canna, uova, carni e prodotti ittici.
- Strategie: analisi dei rischi e collaborazione con i fornitori per assicurare la conformità alle direttive cogenti. La stabilità delle relazioni con i fornitori è cruciale per garantire una fornitura continua e sostenibile

## Filiera Responsabili

Barilla si impegna da sempre a garantire una filiera sostenibile dal punto di vista economico, sociale e ambientale, valutandone e gestendone i rischi. Il Gruppo ritiene essenziale stabilire rapporti duraturi con i propri fornitori, fondati sulla collaborazione, sulla trasparenza e sulla soddisfazione delle controparti, individuando e mitigando qualsiasi forma di violazione dei principi che guidano l'azienda.

L'obiettivo da sempre è garantire prodotti di qualità, provenienti da filiere sicure e sostenibili, minimizzando l'impatto ambientale e migliorando il benessere delle comunità. Sempre più spesso, le scelte strategiche per lo sviluppo del *business* integrano e fanno proprie iniziative e progetti che possano contribuire a rafforzare la resilienza dell'azienda nel lungo termine, promuovendone una crescita equilibrata e sostenibile e, al contempo, cercando di prevenire potenziali rischi.

Per affrontare gli impatti, i rischi e le opportunità legati alla sostenibilità nel settore agroalimentare, Barilla agisce lungo le proprie filiere e le proprie *operation* con l'obiettivo di implementare un adeguato livello di due *diligence*, soddisfacendo al contempo i requisiti delle normative quali CSRD<sup>1</sup>, CSDDD<sup>2</sup> e EUDR<sup>3</sup>.

Per questo motivo l'azienda ha intrapreso nel 2025 un nuovo percorso di valutazione e mitigazione rischi, attraverso un sistema di identificazione dei rischi, esecuzione di *audit* e correlate, eventuali azioni correttive qualora vengano riscontrate situazioni di rischio per ambiente o persone.

Venendo specificatamente alle materie prime, gli impatti principali per Barilla sono però legati al cambiamento climatico, al rispetto dei diritti umani e al benessere animale. Per mitigare questi impatti, Barilla negli ultimi anni ha già implementato una serie di iniziative, con l'obiettivo ulteriore di proteggere l'azienda e i *brand* da rischi *reputazionali*: ne sono un esempio i programmi legati all'approvvigionamento di cacao, uova, zucchero e carni.

Tra queste attività di rinnovata collaborazione e due *diligence* con i propri fornitori, rientrano a pieno titolo anche l'approvvigionamento dei materiali di *packaging* e dei servizi di logistica e trasporto, dove gioca un ruolo decisivo la progressiva decarbonizzazione per ridurre le emissioni di gas serra lungo tutta la catena di approvvigionamento.

## Agricoltura Rigenerativa

L'agricoltura e i sistemi di coltivazione si sono evoluti nel tempo, subendo significative trasformazioni influenzate da cambiamenti tecnologici, economici e sociali. In particolare, negli ultimi anni, le conseguenze della crisi climatica stanno spingendo il mondo agricolo a sviluppare nuove strategie di adattamento in un contesto che è in continua evoluzione.

Barilla si è sempre orientata verso l'adozione di pratiche sostenibili all'interno delle proprie filiere strategiche sia come presupposto per una produzione competitiva e resiliente che per responsabilità sociale ed etica. Le politiche ambientali del Gruppo, infatti, contengono ambiziosi obiettivi di riduzione delle emissioni di carbonio, di ottimizzazione dell'uso di prodotti di sintesi, di promozione della conservazione della biodiversità e anche di miglioramento delle condizioni socioeconomiche degli agricoltori.

<sup>1</sup>Corporate Sustainability Reporting Directive

<sup>2</sup>Corporate Sustainability Due Diligence Directive

<sup>3</sup>European Union Deforestation Regulation

È in questo contesto che Barilla da ormai diversi decenni ha sviluppato un proprio *'Barilla Sustainable Farming Model'* sulle proprie filiere strategiche cerealicole, basato su un Codice di Agricoltura Sostenibile (denominato SAC), che promuove sistemi di coltivazione più efficienti per ottenere prodotti agricoli sicuri e di alta qualità, tutelando e migliorando l'ambiente e le condizioni sociali ed economiche degli agricoltori. All'interno di questo *framework* contribuiscono poi tre diverse componenti complementari, come lo sviluppo varietale di colture proprie, l'installazione di sistemi decisionali in campo per i propri agricoltori e la divulgazione di specifici disciplinari con le regole di coltivazione. Ne sono un concreto esempio i cinque Disciplinari per la coltivazione sostenibile (Decalogo del Grano Duro di qualità, *Charte Harrys*, Carta del Mulino, Carta del Basilico, *Wasa Charter*), che definiscono le regole per ciascuna materia prima specifica, come ad esempio la rotazione delle colture, l'uso ottimizzato di dei fattori produttivi quali fertilizzanti e principi attivi per la protezione del raccolto, e la protezione della biodiversità.

Due importanti progetti volti a sviluppare una filiera del grano tenero più sostenibile non solo hanno dimostrato la loro efficacia, ma sono anche in fase avanzata di realizzazione. In particolare, la Carta del Mulino, per le farine di grano tenero utilizzate nella produzione dei marchi Mulino Bianco, copre ormai il 96% degli acquisti e, oltre all'attenzione per la biodiversità, ha avviato un progetto di agricoltura di precisione per ridurre l'impatto ambientale dell'attività agricola denominato Barilla Farming. Analogamente, in Francia, la *Charte Harrys* per la farina di grano tenero utilizzata nella produzione dei prodotti a marchio Harrys ha coperto l'80% di tutti gli acquisti. Infine, la Carta del Basilico per l'acquisto di basilico italiano da agricoltura sostenibile per il pesto salvaguarda la biodiversità e valorizza la comunità agricola.

Tuttavia, negli ultimi due anni l'obiettivo di Barilla è di andare oltre, introducendo pratiche "rigenerative" nelle filiere strategiche, per migliorare la salute del suolo, ridurre le emissioni e sequestrare la CO<sub>2</sub> in eccesso nell'atmosfera, promuovere la biodiversità. Questo permette non solo di ridurre gli impatti, ma di produrre un effetto positivo sull'ambiente creando valore per tutti gli *stakeholder* comprese le comunità locali ed il territorio.

La transizione verso questo modello di coltivazione è graduale e coinvolgerà sempre più agricoltori ed areali di approvvigionamento di materie prime grazie ad una *roadmap* progettata tenendo in considerazione le specificità delle filiere e le esigenze di tutti gli attori coinvolti.

Barilla si ispira alla definizione di agricoltura rigenerativa data dalla FAO (la *Food and Agriculture Organization* delle Nazioni Unite). L'agricoltura rigenerativa descrive sistemi agricoli olistici che, tra gli altri benefici, migliorano la qualità dell'acqua e dell'aria, potenziano la biodiversità degli ecosistemi, producono cibo ricco di nutrienti e immagazzinano carbonio per contribuire a mitigare gli effetti del cambiamento climatico.

È chiaro che in questo contesto il ruolo degli agricoltori è determinante nel processo di progettazione ed evoluzione. Per migliorare le loro competenze tecniche e gestionali, in modo da renderli sempre più autonomi nelle scelte di pratiche agricole più efficienti e sostenibili, gli agricoltori sono costantemente coinvolti in eventi di formazione, discussione e divulgazione, con il supporto di ricercatori e tecnici.

## Prodotti

L'impegno verso i consumatori si esprime nella grande attenzione alla Qualità dei prodotti, che Barilla vuole assolutamente sicuri,

buoni e sani e si realizza attraverso un forte investimento in Ricerca, Qualità e Sicurezza, Nutrizione e Benessere e *Packaging* Sostenibile. Infatti, nel corso dell'anno gli investimenti del Gruppo in attività di Ricerca e Sviluppo ammontano a 50 milioni di euro.

Barilla continuerà ad essere focalizzata sul benessere delle persone che la scelgono ogni giorno, offrendo loro una genuina bontà, sempre migliore, contenuta all'interno di pacchi tutti progettati per essere riciclati, senza spreco di materiale e ottenuti con impiego di risorse rinnovabili.

Il lavoro di formulazione delle ricette dei nuovi prodotti e la riformulazione di quelli esistenti mira ad ottenere il miglior profilo organolettico, per sapore e struttura, e nutrizionale, affinché tutti i prodotti siano parte di uno stile di vita sano e sostenibile.

Le nostre scelte alimentari di oggi influenzano il mondo in cui vivremo domani.

## Nutrizione e benessere

Nel complesso panorama internazionale odierno, le aziende si trovano ad affrontare numerose sfide che impattano il presente e ne influenzano il futuro. Il settore della Nutrizione e del Benessere è particolarmente sensibile a vari cambiamenti in atto. Le persone stanno sempre più adottando una visione olistica del concetto della salute e del benessere, che va oltre la semplice assenza di malattia. Il contesto normativo sta diventando sempre più rigoroso, con politiche di sanità pubblica che evolvono verso un approccio globale e integrato. Gli investitori esortano le aziende alimentari a integrare chiari obiettivi nutrizionali nelle loro agende ESG, spesso guidati da *benchmark* esterni di organizzazioni non-profit come *Access to Nutrition Initiatives*, *ATNi*. Le aziende alimentari che rispondono con agilità, ponderatezza e responsabilità non solo si distingueranno dai loro concorrenti, ma contribuiranno anche in modo significativo alla trasformazione globale del sistema alimentare.

Per affrontare queste sfide in modo proattivo, Barilla ha introdotto nel 2023 un modello innovativo: il *Nutrition & Wellbeing Framework*. Questo *framework* è stato disegnato per cogliere l'evoluzione degli scenari esterni con impatto positivo sul benessere delle persone. Il nuovo modello, infatti, ha l'obiettivo di supportare Barilla nell'offrire prodotti gustosi e nutrienti, nelle giuste porzioni, che si inseriscano in uno stile di vita sano, contribuendo al benessere olistico e celebrando la gioia del cibo. Il modello amplia il principio di base delle precedenti Linee Guida Nutrizionali, stabilite nel 2009, e adotta un approccio al benessere integrato, in quanto contiene sia il punto di vista della scienza e della salute pubblica che l'orientamento dei consumatori. Il modello si basa su otto Principi di Nutrizione e Benessere, che riflettono le attuali priorità di Barilla, al tempo stesso guidando le future scelte dell'azienda verso un benessere olistico con prodotti sempre gustosi, piacevoli e salutari:

1. Nutrimento buono e salutare
2. Varietà di prodotti
3. Ingredienti genuini
4. Disegno sostenibile del prodotto
5. Trasparenza
6. Il valore di diverse culture alimentari
7. La gioia del cibo
8. Nutrire il futuro

Tra i vari progetti in corso, per i diversi *brand*, i seguenti hanno particolare rilevanza:

- **Gran Cereale** in Italia punta sulla trasparenza, consentendo ai consumatori di fare scelte alimentari consapevoli mediante



Il Pesto alla Genovese nello stabilimento Barilla di Rubbiano, Parma

informazioni chiare e accessibili sull'origine vegetale dei suoi ingredienti.

- **Harrys** in Francia, guidato dal principio di un nutrimento buono e salutare, sta lavorando per ridurre il contenuto di sale in tutta la sua gamma di pane e per lanciare ricette di pane senza zuccheri aggiunti.
- **Wasa** mira a incoraggiare le persone a incorporare ingredienti genuini nella loro dieta, promuovendo il valore salutare e ricco di sostanze nutritive del pane croccante integrale.
- **Barilla Pasta** si impegna a offrire alternative che rispondano alle diverse esigenze nutrizionali e al desiderio di varietà dei prodotti, garantendo un'offerta dedicata ai consumatori.

Questo approccio consente a ciascun marchio di soddisfare le esigenze specifiche dei consumatori, mantenendo al contempo l'impegno generale di Barilla per la nutrizione e il benessere. Riconoscendo che il gusto può guidare il consumo di prodotti sani e rendere gli alimenti nutrienti la scelta preferita, Barilla si impegna a ricercare continuamente soluzioni per migliorare i profili nutrizionali dei prodotti. Il *team Research, Development and Quality (RDQ)* di Barilla ha sviluppato una *roadmap* tecnologica e investe costantemente in soluzioni nuove e innovative per offrire cibi deliziosi, gustosi e genuini. Questo impegno si riflette negli obiettivi di nutrizione e benessere, che si concentrano sulla ricerca di soluzioni per limitare il sale e lo zucchero e densità energetica favorendo l'aggiunta di fibre come nutriente positivo.

### Confezioni sostenibili

Gli imballaggi rivestono un ruolo cruciale nelle aziende alimentari, in quanto proteggono il prodotto, ne garantiscono la conservazione, informano i consumatori sulle caratteristiche dell'alimento contenuto e ne rendono possibile il consumo in un luogo e in un momento diverso da quello di produzione.

D'altro canto, i rischi per il settore del *packaging* sono legati alla gestione dei rifiuti da esso derivanti e al cambiamento climatico. Tra i principali impatti vi sono l'uso di materiali non riciclabili e le emissioni di gas serra derivanti dalla produzione e dallo smaltimento degli imballaggi. Tuttavia, vi sono anche opportunità, come la riduzione dell'utilizzo di fonti fossili e l'aumento dell'uso di materiali riciclati, che possano migliorare la sostenibilità del sistema e la reputazione delle aziende. Un ulteriore beneficio ambientale consiste nella riduzione dello spreco alimentare, grazie all'impiego di materiali sempre più evoluti che garantiscono una migliore protezione del prodotto nel tempo, favorendone un consumo differito e riducendo le probabilità che l'alimento venga trasformato in rifiuto.

Barilla è da sempre considerata un punto di riferimento nell'utilizzo di *packaging* sostenibile, grazie alla massima attenzione prestata sia nella fase di progettazione di nuove soluzioni che nel miglioramento costante delle confezioni già sviluppate. Il Gruppo ritiene essenziale stabilire rapporti duraturi con i propri fornitori, fondati sul dialogo, sulla trasparenza e sulla soddisfazione delle controparti. Non a caso, l'eccellenza della qualità e la tutela dell'ambiente costituiscono alcuni dei criteri fondamentali per la definizione delle strategie di approvvigionamento.

L'ambizione di Barilla è quella di mantenere una posizione di *leader* nel settore, continuando ad investire nella ricerca scientifica, nella riduzione dello spreco di materiali, nell'aumento della riciclabilità degli imballi e della circolarità delle filiere.

Le prime linee guida di Barilla per la progettazione del *packaging* risalgono al 1997. Nel corso degli anni, i principi del *packaging* sostenibile di Barilla sono stati costantemente aggiornati, utilizzando le innovazioni tecnologiche disponibili, e in linea alle tendenze di

mercato. I principi del Sustainable *Packaging* di Barilla sono i seguenti:

- Validare le soluzioni tecniche attraverso dati scientifici (e.g. LCA);
- Ridurre la massa degli imballi utilizzati;
- Utilizzare materiali provenienti da risorse rinnovabili, non in conflitto con la filiera alimentare;
- Utilizzare carta e cartone provenienti da foreste gestite in modo responsabile;
- Utilizzare *packaging* riciclabile e promuovere il miglioramento delle tecnologie di riciclo;
- Utilizzare materiale riciclato, garantendo la massima sicurezza alimentare;
- Promuovere modelli virtuosi di riutilizzo degli imballi.

Per minimizzare gli impatti ambientali, Barilla lavora su programmi pluriennali volti a ridurre la quantità di imballaggio utilizzato, garantendo comunque il necessario livello di sicurezza e positiva esperienza di utilizzo per tutti gli *stakeholders* lungo la filiera. Barilla persegue la riduzione della quantità di materiali attraverso tre aree di lavoro: minimizzazione del quantitativo di materiale per unità di vendita; ottimizzazione degli imballaggi di trasporto; eliminazione dei componenti di imballaggio non strettamente necessari.

Per garantire la sostenibilità della filiera della carta e del cartone, Barilla utilizza materiali in fibra proveniente da filiere gestite in modo responsabile, certificate sulla base di schemi universalmente riconosciuti. Inoltre, per promuovere l'utilizzo di fonti rinnovabili, Barilla si impegna ad acquistare materiali la cui filiera produttiva non sia in conflitto con quella alimentare, come nel caso degli imballi derivati dalla fibra di cellulosa. Gli imballi utilizzati da Barilla sono per il 99,8% progettati per essere riciclati, impiegando tecnologie di recupero di materia prima disponibili a livello industriale. In parallelo, Barilla continua ad investire per supportare l'innovazione nel campo delle tecnologie di riciclo, in collaborazione con gli *stakeholders* della filiera. Laddove tecnicamente possibile e nel pieno rispetto dei principi e delle norme riguardanti la sicurezza alimentare, Barilla promuove la circolarità, utilizzando più del 40% di materiale riciclato all'interno dei propri imballi (principalmente vetro e cartone ondulato).

Barilla è stata precursore nell'indicare ai propri consumatori come smaltire al meglio gli imballi dopo l'utilizzo, grazie alle icone di raccolta differenziate sviluppate nel 2008 insieme a CONAI. Oggi il 100% dei *packaging* di Barilla riporta informazioni sulla tipologia di imballo, in modo da facilitarne il riciclo. Barilla sta lavorando per veicolare tali informazioni attraverso QR code, in modo da renderle le più granulari possibile.

L'impatto delle iniziative di *packaging* sostenibile viene misurato con EPD sulla base dell'approccio LCA. L'analisi del ciclo di vita (*Life Cycle Assessment, LCA*) è una metodologia con cui si studiano e si quantificano gli impatti ambientali lungo la filiera produttiva. Gli indicatori chiave di *performance (KPI's)* vengono utilizzati per monitorare i progressi. Barilla ha creato l'*LCA Pack Design Tool*, un *tool* di calcolo immediato che permette di verificare le prestazioni ambientali e di confrontare soluzioni alternative di *packaging* durante la fase di progettazione delle nuove confezioni.

### Le persone Barilla

Il numero di dipendenti al 31 dicembre 2024 è pari a 8.827 (9.040) unità, di cui 3.891 (4.125) in Italia e 4.936 (4.915) all'estero. La composizione dell'organico rispetto all'anno precedente ha avuto la seguente evoluzione:

	31/12/2024	31/12/2023
Manager e impiegati	3.710	3.756
Operai	5.117	5.284
<b>Totale</b>	<b>8.827</b>	<b>9.040</b>

Il Pilastro "*People*" rappresenta il cuore dell'impegno di Barilla per il benessere delle persone, non solo all'interno dell'organizzazione, ma anche lungo tutta la filiera e nelle comunità in cui opera. Le scelte che guidano questo pilastro sono frutto di un'analisi attenta degli impatti, dei rischi e delle opportunità, che hanno permesso di definire azioni concrete per garantire il benessere delle persone in ogni ambito, allineandoci alle aspettative sociali ed economiche in continua evoluzione.

Le scelte adottate dal Gruppo sono state sviluppate in risposta agli impatti e ai rischi legati a fattori sociali e di lavoro, come la necessità di garantire condizioni di lavoro sicure e rispettose e di attrarre e trattenere i talenti in un contesto competitivo. Inoltre, queste scelte consentono di cogliere le opportunità legate alla valorizzazione delle competenze, al miglioramento della produttività e al rafforzamento del *brand* attraverso un ambiente di lavoro positivo e inclusivo.

In questo modo, Barilla potrà rispondere in modo più efficace alle sfide sociali ed economiche del futuro, continuando a migliorare il benessere delle persone e a contribuire positivamente alle comunità in cui opera.

Concentrandosi sull'impatto della forza lavoro in relazione alla strategia e ai modelli di *business*, i principali rischi individuati comprendono l'attrazione e la fidelizzazione dei talenti, la disponibilità del personale e le sfide legate al ricambio generazionale, oltre alla salvaguardia della diversità, dell'inclusione e alla tutela della salute e sicurezza dei dipendenti. Questi aspetti risultano fondamentali per garantire un ambiente di lavoro sostenibile e per promuovere un autentico senso di appartenenza.

Il gruppo affronta queste sfide attraverso la *People Agenda*, un piano triennale centrale nella nostra strategia di *business*, che guida la trasformazione culturale e l'allineamento strategico.

Questo piano integra iniziative culturali e miglioramenti dei processi per abilitare nuovi modi di lavorare, adattarsi al cambiamento e realizzare la nostra missione condivisa.

L'ambizione è quella di creare un sistema HR avanzato che:

- Supporta la trasformazione culturale in linea con le esigenze aziendali;
- Allinea le strategie HR con i pilastri aziendali;
- Migliora il coinvolgimento e l'appartenenza dei dipendenti;
- Investe in capacità strategiche e benessere;
- Posiziona il gruppo come datore di lavoro di scelta;
- Garantisce la coerenza tra le pratiche HR.

Nel 2024 è stata sviluppata una nuova *Human Resources Vision* immaginando il nuovo ruolo dell'HR in questi anni di continua evoluzione, individuando alcune specifiche aree strategiche su cui focalizzarsi. Tale percorso è iniziato analizzando la cultura e identificando quattro cambiamenti chiave, che definiscono il futuro. Essi sono stati tradotti in comportamenti fondamentali, che oggi guidano la *leadership* e i processi di *performance*.

È stata rafforzata la consapevolezza che non conta solo cosa si ottiene, ma anche come lo si ottiene.

A partire da questa visione, è stato rinnovato il processo di *performance* per valorizzare risultati e comportamenti, promuovendo un equilibrio tra eccellenza e crescita personale. Inoltre, sono stati

ottimizzati i 13 processi HR per supportare lo sviluppo professionale e sono state introdotte 4 nuove iniziative di apprendimento, mirate a rafforzare le competenze critiche per affrontare il futuro con successo.

Questo percorso segna un cambiamento concreto e misurabile, rendendo l'HR un motore strategico per la crescita dell'organizzazione. Un Piano di Sviluppo Individuale (IDP) è stato strutturato per allineare gli obiettivi personali e aziendali, offrendo ai dipendenti di assumersi la responsabilità della propria crescita professionale. L'IDP garantisce conversazioni significative sulla carriera e fornisce passaggi chiari e attuabili per lo sviluppo, il piano si basa su tre principi chiave:

- Consapevolezza di sé e proprietà – I dipendenti definiscono e guidano il loro percorso di sviluppo;
- Semplicità ed *empowerment* – Un sistema facile da usare con linee guida chiare;
- Focus sull'azione – Piani concreti per lo sviluppo e il monitoraggio dei progressi.

Attraverso questo approccio, lo sviluppo professionale diventa parte integrante della cultura, supportando il talento e rafforzando il successo dell'intera organizzazione.

Per rafforzare la posizione di datore di lavoro di alto livello, è stata perfezionata la *Employer Value Proposition (EVP)*, rendendola più attrattiva e allineata ai valori di Barilla. Questa strategia riflette l'impegno nei confronti delle persone, della sostenibilità e del patrimonio, garantendo un equilibrio tra coerenza globale e adattabilità locale. I principi chiave dell'EVP includono:

- Un nuovo quadro di riferimento – Comuniciamo la nostra identità unica di datore di lavoro sostenibile e orientato alle persone;
- Personalizzazione globale e locale – Garantiamo un *employer branding* personalizzato e pertinente in tutte le regioni;
- Strategia di comunicazione innovativa – Rafforziamo la nostra presenza e attrattività per attrarre i migliori talenti attraverso canali e messaggi efficaci.

Sulla scia dello slancio del 2024, all'inizio del 2025 verrà introdotto un nuovo processo di *talent* e successione per attrarre e trattenere i migliori talenti, integrato da un approccio di *Total Reward* potenziato che integra il benessere. Inoltre, un quadro di carriera e migliori pratiche di mobilità globale sosterranno la crescita professionale, rafforzando la capacità di:

- Costruire marchi vincenti;
- Assicurarsi che le persone giuste siano nei ruoli giusti;
- Aumentare il coinvolgimento e la produttività attraverso l'innovazione.

Queste iniziative guideranno un'organizzazione internazionale, inclusiva e ad alte prestazioni, rafforzando indirettamente il marchio, l'eccellenza del prodotto e l'efficacia del *team*. Nel 2025, i comportamenti modelleranno ulteriormente lo sviluppo della *leadership* e getteranno le basi per un quadro di benessere globale, mentre nel 2026, si continuerà a perfezionare e implementare queste strategie, assicurandoci che la forza lavoro rimanga agile, coinvolta e allineata con gli obiettivi aziendali a lungo termine.

All'interno della '*People Agenda*', il D&I rappresenta un pilastro della crescita aziendale e una parte fondamentale per il Gruppo, che si impegna a colmare il divario retributivo di genere, garantire un congedo parentale equo e promuovere politiche di assunzione inclusive, tra cui l'adozione di una Politica di Accomodamento Ragionevole (*Reasonable Accommodation Policy*) per garantire pari accesso e supporto alle persone con disabilità sul posto di lavoro, rafforzando l'impegno di Barilla per un ambiente di lavoro inclusivo per tutti.

I progressi vengono assicurati attraverso un solido sistema di *governance*, guidato dal *Global D&I Board*, istituito nel 2013. Questo organismo definisce e supervisiona la strategia *D&I*, fissando obiettivi chiari in linea con la strategia aziendale, avviando *partnership* strategiche e garantendo l'efficace attuazione delle iniziative chiave. Inoltre, monitora i risultati, riportando *insight* e risultati alla *leadership* e ai dipendenti per favorire un miglioramento continuo.

Come parte del lavoro sull'accessibilità, il *team D&I* ha fornito collaborazione al *team RDE&Q* nella riprogettazione del loro nuovo *hub* funzionale, seguendo il principio del "*Design for All*". In collaborazione con *Dynamo Academy* (iniziativa formativa ispirata ai valori di *Dynamo Camp*), l'iniziativa punta a fare del centro un modello di accessibilità, eliminando le barriere tra persone con e senza disabilità e garantendo a tutti autonomia e inclusione.

A quasi un anno dall'introduzione della nuova *Global Parental Leave Policy*, che offre 12 settimane di congedo retribuito per tutti i genitori, è stato registrato un impatto trasformativo che promuove una genitorialità inclusiva, supportando genitori di ogni genere e orientamento. Infine, per l'undicesimo anno consecutivo, Barilla ha ottenuto il punteggio massimo nel *Corporate Equality Index (CEI)* della *Human Rights Campaign (HRC)*, che valuta il supporto delle aziende ai dipendenti *LGBTQ+*. Questo riconoscimento, ottenuto grazie all'impegno verso i diritti *LGBTQ+*, continua ad essere un traguardo importante per il gruppo, come comprovato dalla *subsidiary* Barilla Svezia che è diventata la prima azienda FMCG a ottenere la certificazione *LGBTQI*, in collaborazione con *RFSL Stockholm*, a conferma di un ambiente di lavoro sicuro e inclusivo.

## Salute e sicurezza

Si conferma il percorso che l'azienda ha intrapreso verso l'obiettivo "Zero Infortuni" dal 2010.

Nel 2024 si è registrata una riduzione del numero di infortuni pari al 56%. In questo modo, sempre rispetto al 2010, l'indice di frequenza si è ridotto del 49% e l'indice di gravità del 48%. Barilla effettua un costante monitoraggio dei mancati infortuni e delle segnalazioni provenienti dai reparti produttivi, analizzandone cause, dinamiche e individuando azioni di miglioramento specifiche.

Nel corso del 2024, inoltre, gli stabilimenti di Rubbiano (Sughi, Parma - Italia), Thiva (Grecia), Foggia (Italia) e Valenciennes (Francia) non hanno registrato alcun evento infortunistico. I mulini che hanno raggiunto e mantengono ormai da anni l'obiettivo "Zero infortuni" sono quello di Ames (USA) da 14 anni, il mulino di Volos, in Grecia, da 13 anni, il mulino di Pedrignano, Parma, da 5, il mulino di Ferrara e il mulino di Altamura (Italia). Gli stabilimenti di Ascoli (Italia) e Avon (USA) ed i mulini di Galliate e Castelplanio (entrambi in Italia) hanno registrato un solo infortunio. Prosegue poi la riduzione degli indici infortunistici per gli stabilimenti in Francia, che hanno registrato una consistente diminuzione sia dell'indice di frequenza, -68%, che dell'indice di gravità, -49%, rispetto al 2010.

Gli obiettivi sopracitati sono stati raggiunti anche grazie all'implementazione di un Sistema di Gestione della Sicurezza sul Lavoro Barilla basato sullo schema di certificazione UNI EN ISO 45001; ad oggi tutti e 24 gli stabilimenti e mulini europei sono certificati in accordo a questo schema. All'interno del sistema di gestione è previsto un riesame della direzione alla quale partecipa tutto il *management* nel quale vengono individuati gli obiettivi specifici di sicurezza sul lavoro dello stabilimento e i risultati ottenuti l'anno precedente. Il sistema di gestione prevede il coinvolgimento di tutte le persone con base mensile, semestrale e annuale.

Alcuni progetti di miglioramento nascono direttamente dall'esperienza e dal *day-by-day* degli stabilimenti produttivi, mentre altri risultano avere una *governance* centrale come il progetto "Cultura della sicurezza". Il progetto è stato sviluppato inizialmente in Francia nel 2021 per poi estenderlo in tutti gli stabilimenti italiani per permettere di valutare e coinvolgere i lavoratori sulle tematiche di sicurezza. Nel 2022 e 2023 sono state effettuate delle sessioni di *training* per tutte le persone coinvolte nel progetto in tutti gli stabilimenti italiani e nel 2024 sono partiti i secondi *step* di *assessment* per valutare l'efficacia dell'attività.

La formazione continua ad essere un aspetto importante, attraverso i corsi in presenza o in *e-learning* o videoconferenza per mantenere alta l'attenzione su tematiche di salute e sicurezza. Nel corso del 2024 sono state erogate più di 70.000 ore di formazione in totale (aula e remoto) su tematiche riguardanti la Salute e Sicurezza dei lavoratori.

Ogni anno vengono sviluppati progetti orientati a migliorare la sicurezza nei posti di lavoro e nel *Capex* 2024 sono stati inseriti progetti di miglioramento strutturale degli edifici, della sicurezza antincendio, di miglioramento ergonomico e di riduzione dei rischi meccanici delle linee produttive oltre a progetti di miglioramento della viabilità esterna ed interna.

Come in passato, continua a essere applicato il programma globale di *Audit HSEE*, con la realizzazione nel 2024 di più di 130 attività specifiche di verifica su tutti i pastifici, le fornerie e i mulini grazie al supporto di società specializzate, che hanno riguardato temi di sicurezza, ambiente, prevenzione incendi ed energia. Tutti gli stabilimenti italiani sono stati certificati per lo schema ISO 45001.

Nel corso degli *audit* non si sono registrate non conformità maggiori in nessun caso. In Italia non sono state riscontrate non conformità ma solo alcune osservazioni.

Viene periodicamente aggiornata una valutazione dei rischi per ogni sito del gruppo e dall'analisi fatta risulta che i rischi residui presenti sono correttamente gestiti e tenuti sotto controllo. Sono in corso di valutazione alcuni rischi emergenti, quali ad esempio rischi da calamità naturali.

Particolare attenzione verrà data nel corso del 2025 agli interventi su salute e sicurezza dedicati a miglioramenti tecnologici e impiantistici per miglioramento continuo del livello di sicurezza nei magazzini prodotti finiti durante l'*Handling* e il carico dei vettori di trasporto. Sono già previste attività di ricertificazione ISO45001 e verrà conclusa l'attività di Cultura della sicurezza con degli *assessment* sugli ultimi stabilimenti.

## Prevedibile evoluzione della gestione

Si prevede che anche il 2025, come l'anno precedente, sarà segnato da una notevole incertezza a causa del proseguimento dei conflitti russo/ucraino e israelo/palestinese, oltre che dei provvedimenti economici minacciati da diversi governi, potenzialmente di grande impatto per l'economia mondiale.

La situazione viene costantemente monitorata dagli amministratori della Società e delle sue controllate, al fine di affrontare efficacemente i rischi specifici che potrebbero emergere a breve-medio termine e che al momento non sono completamente prevedibili. Garantire la continuità aziendale attraverso il normale ciclo produttivo, assicurando la massima sicurezza nelle forniture delle materie prime, rimarrà un obiettivo fondamentale per il Gruppo.

Nel 2025 l'andamento dell'attività risulta conforme alle previsioni; l'inizio dell'anno ha mostrato segnali positivi, con tassi di crescita rilevati nelle principali aree geografiche e categorie.

## Altri eventi relativi alla gestione

Non si segnalano altri eventi significativi, oltre a quelli già menzionati precedentemente.

## Informazioni relative ai rapporti infragruppo e con parti correlate

Le transazioni realizzate con le società del Gruppo e con le parti correlate rientrano nell'ordinario svolgimento delle attività aziendali del Gruppo stesso e sono state effettuate a condizioni concordate tra le parti, tenendo conto delle condizioni di mercato e nel rispetto delle politiche di *Transfer Pricing*.

Si rimanda al paragrafo 8 delle Note illustrative al Bilancio consolidato, all'interno del quale è descritta la natura dei principali rapporti con le parti menzionate e sono riportate le informazioni di dettaglio previste dallo IAS 24.





# Bilancio consolidato dell'esercizio chiuso il 31 Dicembre 2024

## Prospetto della situazione patrimoniale e finanziaria

(migliaia di euro)

Attività	Note	2024	2023
<b>Attività correnti</b>			
Cassa, depositi bancari e postali	6.1	654.647	400.048
Crediti verso clienti	6.2	519.332	566.080
Crediti tributari	6.3	85.277	130.791
Altre attività	6.4	201.136	178.342
Rimanenze	6.5	426.193	465.803
Altre attività finanziarie valutate al <i>fair value</i>	6.6	164.471	253.226
Strumenti finanziari derivati	6.21	30.029	5.290
<b>Totale attività correnti</b>		<b>2.081.085</b>	<b>1.999.580</b>
<b>Attività non correnti</b>			
Immobili, impianti e macchinari	6.7	1.409.390	1.370.109
Diritto di utilizzo beni materiali immobilizzati	6.8	57.996	45.771
Avviamento	6.9	480.599	526.490
Immobilizzazioni immateriali	6.10	134.276	130.414
Crediti verso clienti e altri crediti	6.11	8.621	4.849
Imposte differite attive	6.12	315.521	292.272
Titoli di capitale	6.13	4.697	3.613
Crediti finanziari	6.14	556	763
Strumenti finanziari derivati	6.21	2.685	18.488
<b>Totale attività non correnti</b>		<b>2.414.341</b>	<b>2.392.769</b>
<b>Totale attività</b>		<b>4.495.426</b>	<b>4.392.349</b>

(migliaia di euro)

Passività e patrimonio netto	Note	2024	2023
<b>Passività correnti</b>			
Debiti verso fornitori	6.15	1.034.605	1.024.134
Debiti verso banche e altri finanziatori	6.16	408.241	218.956
Strumenti finanziari derivati	6.21	1.660	3.497
Passività per benefici futuri ai dipendenti	6.17	10.325	11.071
Debiti per imposte correnti	6.18	43.681	27.163
Altre passività	6.19	233.488	222.209
Fondi rischi e oneri	6.20	109.399	96.405
<b>Totale passività correnti</b>		<b>1.841.399</b>	<b>1.603.434</b>
<b>Passività non correnti</b>			
Debiti verso banche e altri finanziatori	6.16	231.826	389.665
Strumenti finanziari derivati	6.21	879	9.145
Passività per benefici futuri ai dipendenti	6.17	89.486	98.600
Imposte differite passive	6.12	1.157	17.143
Altri debiti	6.22	5.483	4.763
Fondi rischi e oneri	6.20	44.643	46.512
<b>Totale passività non correnti</b>		<b>373.474</b>	<b>565.828</b>
<b>Patrimonio netto</b>			
Capitale	6.23	112.720	112.720
Riserve:			
- Riserve di conversione		20.622	2.854
- Altre riserve		1.661.344	1.509.913
Utili/(Perdite) dell'esercizio		111.661	237.547
<b>Totale patrimonio netto di competenza del Gruppo</b>		<b>1.906.347</b>	<b>1.863.034</b>
Capitale e riserve delle minoranze		343.671	313.412
Risultato delle minoranze		30.535	46.642
<b>Totale patrimonio netto di competenza delle minoranze</b>	6.24	<b>374.206</b>	<b>360.054</b>
<b>Totale patrimonio netto</b>		<b>2.280.553</b>	<b>2.223.088</b>
<b>Totale delle passività e del patrimonio netto</b>		<b>4.495.426</b>	<b>4.392.349</b>

## Prospetto di conto economico consolidato

(migliaia di euro)

	Note	2024	2023
Ricavi	6.25	4.883.010	4.868.663
Costo del venduto	6.26	(3.014.690)	(3.119.992)
<b>Margine lordo</b>		<b>1.868.320</b>	<b>1.748.671</b>
Costi logistici	6.26	(468.329)	(451.929)
Spese di vendita	6.26	(197.386)	(192.121)
Spese di marketing	6.26	(472.042)	(441.894)
Costi di ricerca e sviluppo	6.26	(48.684)	(46.636)
Spese generali e amministrative	6.26	(336.768)	(310.194)
Altri (oneri) e proventi	6.27	(9.246)	(4.517)
Svalutazioni avviamento e immobilizzazioni immateriali	6.9 - 6.26	(42.788)	-
<b>Margine operativo</b>		<b>293.077</b>	<b>301.380</b>
(Oneri) e proventi finanziari	6.28	(20.008)	(30.686)
<b>Risultato prima delle imposte</b>		<b>273.069</b>	<b>270.694</b>
Imposte	6.29	(130.873)	13.495
<b>Risultato netto dall'attività corrente del Gruppo e di minoranze</b>		<b>142.196</b>	<b>284.189</b>
<b>Utile/(Perdita) dell'esercizio di pertinenza di minoranze</b>		<b>30.535</b>	<b>46.642</b>
<b>Utile/(Perdita) dell'esercizio di pertinenza del Gruppo</b>		<b>111.661</b>	<b>237.547</b>

## Prospetto di conto economico complessivo

(migliaia di euro)

	Note	2024	2023
<b>Risultato dell'esercizio del Gruppo e di minoranze</b>	<b>(a)</b>	<b>142.196</b>	<b>284.189</b>
Altre componenti che non saranno successivamente riclassificate nel conto economico consolidato:			
Utili / (perdite) attuariali relativi a benefici futuri dei dipendenti	6.17	3.724	(5.828)
Effetto fiscale	6.12	(496)	1.656
<b>Totale altre componenti che non saranno successivamente riclassificate nel conto economico consolidato</b>	<b>(b)</b>	<b>3.228</b>	<b>(4.172)</b>
Altre componenti che saranno successivamente classificate nel conto economico consolidato:			
Riserva per <i>hedging</i> – quota efficace della variazione di <i>fair value</i>		(3.112)	(11.549)
Effetto fiscale	6.12	699	2.448
Differenza di traduzione		15.197	(35.692)
<b>Totale altre componenti che saranno successivamente classificate nel conto economico consolidato</b>	<b>(c)</b>	<b>12.784</b>	<b>(44.793)</b>
<b>Totale altre componenti del conto economico complessivo consolidato</b>	<b>(b+c)</b>	<b>16.012</b>	<b>(48.965)</b>
<b>Totale risultato complessivo del periodo</b>	<b>(a+b+c)</b>	<b>158.208</b>	<b>235.224</b>
<b>Totale utile/(perdita):</b>			
- di pertinenza di minoranze		30.535	46.642
- di pertinenza del Gruppo		111.661	237.547
<b>Totale</b>		<b>142.196</b>	<b>284.189</b>
<b>Totale altre componenti del conto economico complessivo di periodo:</b>			
- di pertinenza di minoranze		29.341	42.158
- di pertinenza del Gruppo		128.867	193.066
<b>Totale</b>		<b>158.208</b>	<b>235.224</b>



## Prospetto delle variazioni di patrimonio netto

(migliaia di euro)

	Capitale sociale	Riserva di conversione	Riserva per utili (perdite) attuariali	Riserva per hedging	Imposte differite	Riserve e utili a nuovo	Risultato di esercizio	Totale patrimonio di Gruppo	Totale patrimonio di minoranze	Totale patrimonio netto
<b>Saldo al 31 dicembre 2022</b>	<b>112.720</b>	<b>34.674</b>	<b>(19.187)</b>	<b>9.011</b>	<b>3.724</b>	<b>1.406.188</b>	<b>192.162</b>	<b>1.739.291</b>	<b>330.211</b>	<b>2.069.502</b>
Destinazione del risultato	-	-	-	-	-	192.162	(192.162)	-	-	-
Dividendi e distribuzione di riserve	-	-	-	-	-	(69.323)	-	<b>(69.323)</b>	(12.315)	(81.638)
Conto economico complessivo:										
- Risultato	-	-	-	-	-	-	237.547	237.547	46.642	284.189
- Altre componenti del conto economico	-	(31.820)	(6.131)	(9.817)	3.287	-	-	(44.481)	(4.484)	(48.965)
<b>Totale conto economico complessivo riconosciuto nell'esercizio</b>	<b>-</b>	<b>(31.820)</b>	<b>(6.131)</b>	<b>(9.817)</b>	<b>3.287</b>	<b>-</b>	<b>237.547</b>	<b>193.066</b>	<b>42.158</b>	<b>235.224</b>
<b>Saldo al 31 dicembre 2023</b>	<b>112.720</b>	<b>2.854</b>	<b>(25.318)</b>	<b>(806)</b>	<b>7.011</b>	<b>1.529.027</b>	<b>237.547</b>	<b>1.863.034</b>	<b>360.054</b>	<b>2.223.088</b>

(migliaia di euro)

	Capitale sociale	Riserva di conversione	Riserva per utili (perdite) attuariali	Riserva per hedging	Imposte differite	Riserve e utili a nuovo	Risultato di esercizio	Totale patrimonio di Gruppo	Totale patrimonio di minoranze	Totale patrimonio netto
<b>Saldo al 31 dicembre 2023</b>	<b>112.720</b>	<b>2.854</b>	<b>(25.318)</b>	<b>(806)</b>	<b>7.011</b>	<b>1.529.027</b>	<b>237.547</b>	<b>1.863.034</b>	<b>360.054</b>	<b>2.223.088</b>
Destinazione del risultato	-	-	-	-	-	237.547	(237.547)	-	-	-
Dividendi e distribuzione di riserve	-	-	-	-	-	(85.554)	-	<b>(85.554)</b>	(15.189)	(100.744)
Conto economico complessivo:										
- Risultato	-	-	-	-	-	-	111.661	111.661	30.535	142.196
- Altre componenti del conto economico	-	17.768	1.664	(2.645)	418	-	-	17.206	(1.194)	16.012
<b>Totale conto economico complessivo riconosciuto nell'esercizio</b>	<b>-</b>	<b>17.768</b>	<b>1.664</b>	<b>(2.645)</b>	<b>418</b>	<b>-</b>	<b>111.661</b>	<b>128.866</b>	<b>29.341</b>	<b>158.207</b>
<b>Saldo al 31 dicembre 2024</b>	<b>112.720</b>	<b>20.622</b>	<b>(23.654)</b>	<b>(3.451)</b>	<b>7.429</b>	<b>1.681.020</b>	<b>111.661</b>	<b>1.906.347</b>	<b>374.206</b>	<b>2.280.553</b>

## Prospetto dei flussi finanziari

(migliaia di euro)

	Note	2024	2023
Risultato prima delle imposte		273.069	270.694
Iperinflazione (IAS 29) del periodo		8.298	8.566
Proventi e oneri finanziari netti escluse plusvalenze su partecipazioni		11.402	20.074
Svalutazione immobilizzazioni materiali e immateriali		42.788	-
Ammortamenti immobilizzazioni materiali e immateriali		198.636	194.545
Ricavi e perdite derivanti dalla vendita di immobilizzazioni materiali e immateriali		3.674	(5.838)
Variazione crediti/debiti commerciali		57.222	(8.788)
Variazione rimanenze		39.745	47.317
Variazione fondi (inclusi fondi del personale)		4.989	32.238
Variazione altre attività e passività		(19.994)	(36.372)
Variazione netta derivati su <i>commodities</i>		4.365	13.370
Imposte sul reddito pagate		(99.997)	(57.517)
Differenze cambio, riserva di traduzione e altre minori		(3.176)	(3.319)
<b>Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività operative</b>	<b>(a)</b>	<b>521.021</b>	<b>474.970</b>
Investimenti in immobilizzazioni materiali		(195.512)	(190.392)
Investimenti in <i>software</i>		(29.209)	(23.100)
Incremento per <i>Leasing</i> (IFRS 16)		(25.117)	(16.839)
Incassi per disinvestimenti/(Investimenti) in altre immobilizzazioni		1.282	22.514
Incasso per cessione società del gruppo/(acquisto) di <i>business combination</i>		-	(48.757)
Incasso di contributi per acquisto immobilizzazioni materiali		201	342
<b>Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività di investimento</b>	<b>(b)</b>	<b>(248.355)</b>	<b>(256.232)</b>
Variazione netta debiti finanziari		28.572	(162.791)
Pagamento di dividendi e distribuzione di riserve		(85.554)	(69.323)
Pagamento di dividendi e distribuzione di riserve di terzi		(15.189)	(12.315)
Interessi incassati/(pagati)		1.144	(6.752)
<b>Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività di finanziamento</b>	<b>(c)</b>	<b>(71.027)</b>	<b>(251.181)</b>
<b>Totale variazione cassa e mezzi equivalenti al netto dei conti correnti bancari passivi</b>	<b>(a+b+c)</b>	<b>201.639</b>	<b>(32.443)</b>
Cassa e mezzi equivalenti al netto dei conti correnti bancari passivi all'inizio del periodo		247.709	299.113
Cassa e mezzi equivalenti al netto dei conti correnti bancari passivi alla fine del periodo		455.236	247.709
Differenze di conversione su disponibilità liquide		(5.888)	18.961
<b>Totale variazione cassa e mezzi equivalenti al netto dei conti correnti bancari passivi</b>		<b>201.639</b>	<b>(32.443)</b>
Conti correnti bancari attivi		654.647	400.048
Conti correnti bancari passivi		(199.411)	(152.339)
<b>Totale cassa e mezzi equivalenti al netto dei conti correnti bancari passivi</b>		<b>455.236</b>	<b>247.709</b>

**BTOGETHER'24**

PARMA

TIME TO  
**TAKE OFF**

*Barilla*



Dicembre, il team di vertice del Gruppo Barilla durante il BTogether 2024 al Teatro Regio di Parma



# Note illustrative

## 1. Struttura e attività del Gruppo Barilla Holding

Il Gruppo Barilla Holding (di seguito il "Gruppo" o "Barilla") fa capo alla Capogruppo Barilla Holding S.r.l. (di seguito "Barilla Holding" o la "Capogruppo"), 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 al 100% dalla Granaria S.r.l. & C. S.a.p.A., già Guido M. Barilla e F.lli S.r.l. & C. S.a.p.A., che nel corso dell'anno ha cambiato ragione sociale.

Si segnala che anche la controllante Granaria S.r.l. & C. S.a.p.A. redige il bilancio consolidato di Gruppo al 31.12.2024, che verrà presentato, approvato e depositato congiuntamente al proprio bilancio d'esercizio. Il suddetto bilancio consolidato verrà depositato, anch'esso, presso il Registro delle Imprese dell'Emilia (Italia), unitamente alla relazione sulla gestione e a quella dell'organo di controllo.

Per il dettaglio delle società consolidate si rimanda all'allegato 1 e per le società collegate ed altre minori all'allegato 2.

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

Si prevede che anche il 2025, come l'anno precedente, sarà segnato da una notevole incertezza a causa del proseguimento dei conflitti russo/ucraino e israelo/palestinese, oltre che dei provvedimenti economici minacciati da diversi governi, potenzialmente di grande impatto per l'economia mondiale.

La situazione viene costantemente monitorata dagli amministratori della Società e delle sue controllate, al fine di affrontare efficacemente i rischi specifici che potrebbero emergere a breve-medio termine e che al momento non sono completamente prevedibili. Garantire la continuità aziendale attraverso il normale ciclo produttivo, assicurando la massima sicurezza nelle forniture delle materie prime, rimarrà un obiettivo fondamentale per il Gruppo.

Nel 2025 l'andamento dell'attività risulta conforme alle previsioni; l'inizio dell'anno ha mostrato segnali positivi, con tassi di crescita rilevati nelle principali aree geografiche e categorie.

## 3. Dichiarazione di conformità ai principi contabili internazionali (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'"*IFRS Interpretations Committee*" (IFRSIC), precedentemente denominato "*Standards Interpretations Committee*" (SIC).

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

Il Gruppo redige il Bilancio consolidato (di seguito il 'Bilancio') al 31 dicembre 2024 secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS in vigore al 31 dicembre 2024, ai sensi del regolamento n. 1606 emanato dal Parlamento europeo e dal Consiglio Europeo nel luglio 2002.

Gli IFRS sono stati 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 2024 è comparato con l'esercizio precedente (importi indicati tra parentesi nella parte descrittiva delle note), ed è costituito dai Prospetti della situazione patrimoniale e finanziaria, di conto economico consolidato, di conto economico complessivo, delle variazioni di patrimonio netto e dei flussi finanziari, nonché dalle presenti note illustrative. Ove necessario per una miglior rappresentazione, coerenti riclassifiche sono state operate ai dati relativi al bilancio dell'esercizio precedente ed è stata fornita la relativa informativa nelle note illustrative alle singole voci. I dati, ivi contenuti, sono espressi in migliaia di euro, valuta funzionale del Gruppo, essendo l'euro la moneta corrente nell'economia in cui la Capogruppo e le principali società del Gruppo operano.

Si precisa che il Gruppo ha adottato una struttura di conto economico con rappresentazione delle componenti di costo ripartite per destinazione, nonché una struttura di stato patrimoniale con ripartizione fra attività e passività correnti e non correnti.

Il Gruppo ha optato per un conto economico dove 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.

I principi di consolidamento, i criteri applicati nella conversione dei bilanci espressi in valuta estera, i principi contabili, i criteri e le stime di valutazione adottati sono omogenei a quelli utilizzati in sede di redazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2023, inclusa l'applicazione del principio contabile IAS 29 'Rendicontazione contabile in economie iperinflazionate' in quanto il perimetro di consolidamento include un'entità che opera, a far data dai bilanci in chiusura al 31 dicembre 2022, con una valuta di un'economia iperinflazionata.

Il Gruppo, in conformità a quanto previsto dalla disciplina sulla trasparenza delle erogazioni pubbliche introdotta dall'articolo 1, commi 125-129 della legge italiana n. 124/2017 e successivamente

integrata dal decreto-legge 'sicurezza' (n. 113/2018) e dal decreto legge 'semplificazione' (n. 135/2018), ha ricevuto, nel corso del 2024, erogazioni per un valore pari a euro 156. Per il dettaglio si rimanda all'allegato 4.

## Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni in vigore nel 2024

I seguenti principi contabili, interpretazioni ed emendamenti omologati dalla Commissione Europea sono entrati in vigore a partire dall'esercizio finanziario 2024:

- Emendamenti all'IFRS 16 Locazioni: passività di locazione in un'operazione di 'Sale and Leaseback' (data di efficacia 01/01/2024). Gli Emendamenti richiedono che il venditore-locatario determini i 'canoni *leasing*' o i 'canoni *leasing rivisti*' in modo tale da non rilevare alcun importo di utile o perdita riferito al diritto d'uso trattenuto dal venditore-locatario stesso;
- Emendamenti allo IAS 1 Presentazione dei Bilanci Finanziari:
  - classificazione delle Passività come Correnti o Non Correnti;
  - classificazione delle Passività come Correnti o Non Correnti - Rinvio della Data di Efficacia;
  - passività non Correnti con *Covenants*.L'obiettivo degli emendamenti è chiarire quando una passività debba essere classificata come corrente o non corrente. Un'entità classifica una passività come 'corrente' se è previsto che estingua la passività nel suo normale ciclo operativo, la possiede con finalità di negoziazione, o non vi è un diritto incondizionato a differire il regolamento della passività per almeno dodici mesi dalla data di chiusura dell'esercizio. Gli emendamenti regolano altresì le informazioni da fornire quando un'entità ha accordi di prestito con clausole che potrebbero richiedere l'esigibilità della passività entro dodici mesi dalla data di chiusura del periodo di rendicontazione;
- Emendamenti allo IAS 7 Rendiconto Finanziario e IFRS 7 Strumenti Finanziari: informazioni integrative: Accordi di Finanziamento del Fornitore (data di efficacia 01/01/2024). Gli emendamenti richiedono alle entità di fornire alcune informazioni specifiche (qualitative e quantitative) relative agli accordi di finanziamento dei fornitori. Le modifiche forniscono anche orientamenti sulle caratteristiche degli accordi di finanziamenti dei fornitori.

L'applicazione degli emendamenti menzionati in precedenza non ha un impatto significativo sul bilancio consolidato del Gruppo.

## Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni in vigore a partire dal 1 gennaio 2025

I seguenti principi contabili, emendamenti e interpretazioni omologati dalla Commissione Europea saranno applicabili nei prossimi anni:

- Emendamenti allo IAS 21 Effetti delle variazioni dei cambi delle valute estere: mancanza di convertibilità (data di efficacia 01/01/2025).

## Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni non ancora omologati dall'Unione Europea al 31 dicembre 2024

I seguenti principi contabili, emendamenti e interpretazioni sono stati emessi dallo IASB ma non sono ancora stati recepiti dall'UE:

- IFRS 19 Controllate senza responsabilità pubblica: informativa (data di efficacia 01/01/2027);

- IFRS 18 Presentazione e informativa di bilancio (data di efficacia 01/01/2027);
- Emendamenti all'IFRS 9 Strumenti Finanziari e IFRS 7 Strumenti Finanziari: informativa:
  - contratti relativi all'elettricità dipendente dalla natura (data di efficacia 01/01/2026);
  - emendamenti alla classificazione e misurazione degli strumenti finanziari (data di efficacia 01/01/2026);
- Volume 11: miglioramenti annuali (data di efficacia 01/01/2026).

Il Gruppo sta ancora valutando il possibile impatto relativo all'adozione dei nuovi principi sopra elencati.

## Principi contabili e criteri di valutazione adottati

### Criteri di redazione

La valuta di presentazione del Bilancio è l'euro e i saldi degli schemi di Bilancio e delle note illustrative 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, ad eccezione degli strumenti finanziari valutati a "*fair value*" e agli effetti di aggregazioni aziendali, che prevede l'iscrizione delle attività e passività oggetto di aggregazione al "*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 consolidato 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 e delle imposte anticipate, 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 units*") 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 comporta 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 viene 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 vita utile residua. 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 indicatori che facciano prevedere difficoltà per il recupero del relativo valore netto contabile tramite l'uso o la vendita. La verifica dell'esistenza dei suddetti indicatori richiede da parte degli amministratori l'effettuazione di valutazioni soggettive basate sulle informazioni disponibili sia da fonte interna che esterna, nonché da 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 e da fattori che possono variare nel tempo influenzando le valutazioni e le stime effettuate dagli amministratori.

#### d. Imposte differite attive

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. Ove previsto le imposte differite attive sono iscritte al netto delle imposte differite passive.

#### e. Fondi rischi ed 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.

I *fair value* sono distinti in vari livelli gerarchici, in base ai dati di *input* utilizzati nelle valutazioni:

- Livello 1: corrisponde a prezzi quotati su mercati attivi per attività e passività identiche;
- Livello 2: corrisponde a valori stimati attraverso elementi desunti da dati di mercato osservabili;
- Livello 3: corrisponde a valori stimati attraverso altri elementi differenti dai dati di mercato.

In particolare, le valutazioni al *fair value* degli strumenti finanziari di livello 2 sono state effettuate sulla base di modelli finanziari *standard* di mercato.

Barilla ha sviluppato un modello sulla base delle *practice* di mercato 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.

#### g. Indice di iperinflazione e tasso di cambio di conversione in Turchia

Nella controllata turca, le voci patrimoniali non espresse in unità di misura corrente alla data di riferimento del bilancio e tutte le voci del conto economico sono state rideterminate applicando un indice inflattivo pubblicato dalla Banca Centrale Turca. Il tasso d'inflazione utilizzato ai fini dell'adozione della contabilità per l'inflazione corrisponde all'indice dei prezzi al consumo (CPI). Tale indice alla data di riferimento del presente Bilancio è stato pari 2684,55 (1859,38 al 31 dicembre 2023) con una variazione verso l'anno precedente pari al 44% (variazione del 65% nel 2023 verso il 2022), su una base di commisurazione pari a 686,95 al 31 dicembre 2021.

In ossequio a quanto previsto dallo IAS 21, gli utili e le perdite sulla posizione monetaria netta sono stati riflessi direttamente nella Riserva di conversione del patrimonio netto consolidato al 31 dicembre 2024 e al periodo precedente.

#### 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.

Sono società controllate quelle per le quali il Gruppo è esposto ai rendimenti variabili derivanti dal proprio rapporto con l'entità, o vanta dei diritti su tali rendimenti, avendo nel contempo la capacità di influenzarli esercitando il proprio potere sulle attività rilevanti dell'entità stessa. I bilanci delle società controllate sono inclusi nel Bilancio consolidato dal momento in cui la Capogruppo inizia a esercitare il controllo fino alla data in cui tale controllo cessa.

Le operazioni intercorse fra le società appartenenti al Gruppo sono eliminate integralmente.

Tutte le società del Gruppo chiudono l'esercizio sociale al 31 dicembre.

#### Interessi di minoranze

Gli interessi di minoranze sono commisurati alla quota di possesso delle attività a partire dalla data di acquisizione.

#### 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 tasso di cambio alla data dell'operazione. Le attività e le passività monetarie sono convertite al cambio della data di fine esercizio e le differenze cambio sono *imputate* al conto economico consolidato 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.

#### Traduzione dei bilanci in valuta estera

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

- le attività e le passività sono tradotte ai cambi di fine esercizio;
- i ricavi e i costi sono tradotti al cambio medio del periodo, a eccezione dei bilanci delle società operanti in paesi ad alta inflazione, il cui conto economico è stato convertito ai cambi di fine periodo;
- le differenze cambio emergenti dal summenzionato processo di traduzione sono *imputate* nel conto economico complessivo.

I bilanci delle società controllate operanti in Paesi ad alto tasso d'inflazione sono stati corretti per adeguarli al mutato potere d'acquisto delle monete locali, secondo le regole della contabilità per l'inflazione.

Al momento della dismissione dell'entità economica da cui sono emerse le differenze di traduzione, le differenze di cambio accumulate e riportate negli altri componenti del conto economico complessivo sono riclassificate nel conto economico.

I cambi utilizzati sono riportati nell'allegato 3.

#### Immobilizzazioni immateriali

Le immobilizzazioni immateriali sono valutate al costo, al netto delle perdite di valore accumulate e per le sole immobilizzazioni immateriali a durata definita al netto degli ammortamenti, mentre quelle a vita utile indefinita, rappresentate esclusivamente dall'avviamento, sono sottoposte ogni anno ad *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 nell'ambito di un'aggregazione aziendale è iscritta come avviamento ed è classificata come attività immateriale a vita indefinita, se ritenuta recuperabile con flussi di cassa futuri.

L'avviamento non è ammortizzato ma è assoggettato ad *impairment test* annuale. Ai fini di tale valutazione l'avviamento è allocato a gruppi di *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:

Categoria	Vita utile
<b>Marchi e Customer Relationship</b>	da 5 a 20 anni
<b>Software</b>	da 3 a 5 anni

#### Immobilizzazioni materiali

Le immobilizzazioni materiali sono iscritte al costo d'acquisizione o di produzione, eventualmente rivalutate senza eccedere il *fair value* ai sensi di apposite leggi di rivalutazione monetaria, comprensivo degli oneri accessori di diretta *imputazione* al netto degli ammortamenti e delle perdite di valore accumulate, a eccezione dei terreni, che non sono ammortizzati e sono valutati al costo, al netto delle perdite di valore accumulate. Alla luce della tipologia di investimenti, il costo delle immobilizzazioni materiali non include interessi passivi capitalizzati.

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

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

La seguente tabella riepiloga gli anni di vita utile per categoria di cespite:

Categoria	Vita utile
<b>Fabbricati</b>	da 15 a 50 anni
<b>Impianti e macchinari:</b>	
- generici	da 10 a 30 anni
- specifici	da 5 a 30 anni
- alto contenuto tecnologico	10 anni
<b>Attrezzature industriali e commerciali:</b>	
- beni mobili	8,33 anni
- macchine elettroniche	da 2 a 3,5 anni
<b>Automezzi</b>	5 anni
<b>Attrezzature</b>	2,5 anni

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

Le migliorie su beni di terzi che hanno una consistenza fisica sono classificate nelle immobilizzazioni materiali, coerentemente 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 spesi a conto economico quando la spesa è sostenuta.

AL BRONZO  
Barilla

AL BRONZO SPAGHETTI  
Barilla

PERFEKTE  
SAUCENHAFTUNG  
AUF DIE ITALIENISCHE ART

↓ Gate 21 - 34

PERFEKTE  
SAUCENHAFTUNG  
AUF DIE ITALIENISCHE ART

## Leasing

Immobili, impianti e macchinari sono identificati come diritto d'uso quando il Gruppo valuta che un contratto è, o contiene, un contratto di locazione. Un contratto è, o contiene, un *leasing* se lo stesso conferisce il diritto di controllare l'uso di un bene identificato per un periodo di tempo in cambio di corrispettivo. Per valutare se un contratto è, o contiene, un *leasing* il bene deve essere identificato, ovvero fisicamente distinto, o rappresentarne sostanzialmente l'intera capacità. Inoltre un contratto è o contiene un *leasing*, se il Gruppo ha il diritto di controllare l'utilizzo del bene, ovvero di ottenere sostanzialmente tutti i benefici economici derivanti dal suo impiego ed ha il diritto di dirigerne l'utilizzo, ovvero può assumere le decisioni rilevanti con riferimento alle modalità e alle finalità per cui il bene è utilizzato.

L'attività consistente nel diritto di utilizzo è inizialmente valutata al costo, pari all'importo iniziale della passività del *leasing*, rettificato per eventuali pagamenti effettuati alla data di inizio o prima di tale data, incrementata per eventuali costi diretti iniziali sostenuti ed una stima dei costi che si sosterranno per smantellare e rimuovere il bene, per ripristinare il sito in cui è ubicato oppure per il ripristino del bene medesimo nelle condizioni stabilite dal contratto, al netto di qualsiasi incentivo ricevuto.

L'attività consistente nel diritto di utilizzo viene successivamente ammortizzata utilizzando il metodo a quote costanti, fino alla data più recente tra il termine della vita utile del bene oggetto di *leasing* e la fine della durata del *leasing*. Si considera il maggior termine della vita utile del bene se il *leasing* trasferisce la proprietà del bene al locatario alla fine della durata del *leasing* o se il valore del diritto d'utilizzo considera anche il fatto che il locatario eserciterà l'opzione di acquisto. Le vite utili stimate delle attività consistenti nel diritto di utilizzo sono determinate sulla stessa base di quelle relative al bene oggetto del *leasing*. L'attività per il diritto d'utilizzo sarà, inoltre, rettificata per effetto di eventuali perdite durevoli di valore e per tener conto degli effetti legati alla rimisurazione della passività del *leasing* oppure per effetto delle modifiche contrattuali.

## 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 ad *impairment test*.

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

Se il valore recuperabile di un'attività è inferiore al valore netto contabile, quest'ultimo è ridotto al valore recuperabile. Tale riduzione costituisce una perdita di valore *imputata* al conto economico consolidato. Per le attività non soggette ad ammortamento, 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. 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 futuri attesi da essa prodotti 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. Se 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 ripristinato 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 nel conto economico consolidato.

L'avviamento acquisito ed allocato a unità o gruppi di *cash generating units* nel corso dell'esercizio è sottoposto a *impairment test* entro la 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 nel conto economico consolidato una perdita per riduzione di valore. In nessun caso viene ripristinato il valore di avviamenti precedentemente svalutati.

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, predisposti dal *management* del Gruppo, che 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.

Ai fini dell'*impairment test*, l'avviamento e i marchi sono allocati a livello di gruppi di *cash generating units*, così come descritti in Relazione sulla gestione al paragrafo 'Attività operative del Gruppo'.

## Criterio 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 al conto economico consolidato.

## Attività finanziarie

Al momento della loro rilevazione iniziale, le attività finanziarie sono iscritte al *fair value* e sono suddivise in base alla tipologia in:

- Titoli di debito;
- Titoli di capitale.

Gli acquisti e le vendite di attività finanziarie sono contabilizzate alla data di negoziazione delle relative operazioni. Vengono rimosse 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.

I titoli di debito sono valutati come segue:

### (a) Costo ammortizzato

I titoli di debito valutati al costo ammortizzato sono prodotti semplici, che prevedono solo il pagamento di capitale ed interessi e sono detenuti con la finalità di incassare i flussi contrattuali (*Held to collect*).

Tali attività sono riconosciute inizialmente al *fair value* al quale vengono sommati i costi dell'operazione e successivamente valutate in base al metodo del costo ammortizzato, utilizzando il tasso di interesse effettivo, al netto di un eventuale fondo svalutazione.

Gli interessi, le differenze cambio, le perdite per riduzione durevole di valore, gli utili/(le perdite) per revisione della stima dei flussi finanziari e per *derecognition* sono rilevati nel conto economico consolidato.

Gli strumenti 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.

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 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 loro cessione. Gli utili o le perdite relativi alla cessione di tale attività sono rilevate quando le attività stesse sono rimosse dallo stato patrimoniale nel conto economico consolidato essendo la cessione dei crediti solo finalizzata all'incasso dei flussi contrattuali.

### (b) Fair Value through Other Comprehensive Income

Le attività finanziarie valutate al *Fair Value through Other Comprehensive Income* sono rappresentate da prodotti semplici che prevedono solo il pagamento di capitale ed interessi detenuti con la finalità di incassare i flussi di cassa contrattuali e per eventuali/possibili vendite.

Gli utili e le perdite derivanti dalle variazioni di *fair value* sono contabilizzate nel conto economico complessivo (OCI) nel periodo in cui sono rilevate. L'eventuale riclassifica al conto economico consolidato nella voce "Utile/perdita variazione di *fair value* attività finanziarie" è effettuata solo nel momento in cui l'attività finanziaria è effettivamente ceduta.

Gli interessi, le differenze cambio e le perdite per riduzione durevole di valore sono invece rilevati al conto economico consolidato.

### (c) Fair Value Through Profit and Loss

Le attività valutate a '*Fair Value Through Profit and Loss*' sono i prodotti che sono detenuti per obiettivi diversi dall'incasso dei flussi di cassa contrattuali.

Le variazioni di *fair value*, le differenze cambio e gli utili/(le perdite) per *derecognition* vengono rilevate nel conto economico consolidato.

Ad ogni chiusura il Gruppo valuta le perdite attese in relazione ai titoli di debito valutati al costo ammortizzato, rappresentati in particolare modo dai crediti commerciali e dalle attività finanziarie al '*Fair Value through Profit and Loss*'.

In base al principio generale, tutte le attività finanziarie al momento della rilevazione iniziale sono soggette ad *impairment* utilizzando il metodo delle "*12-month expected credit losses*", ovvero stimando la perdita attesa del credito per tutti gli eventi di inadempimento ("*default*") che possono verificarsi nei successivi 12 mesi (Attività finanziarie *Stage 1*).

Nel caso si verifichi un significativo incremento del rischio di credito successivo alla rilevazione iniziale (Attività finanziarie *Stage 2*) ed in presenza di eventuali evidenze oggettive di *impairment* (Attività finanziarie *Stage 3*) l'*impairment* deve essere stimato secondo il metodo "*lifetime expected credit losses*", ovvero stimando la perdita attesa per tutti gli eventi di *default* che possono verificarsi lungo l'intera vita attesa dello strumento.

Per i crediti commerciali senza una significativa componente finanziaria viene applicato un approccio semplificato che consente il calcolo delle perdite attese sempre in base al metodo "*lifetime expected credit losses*".

Le perdite attese vengono calcolate in base alla probabilità di *default*, all'esposizione attesa nel momento *default* (*EAD – Exposure at default*) stimata sulla base dei *cash flows* futuri e alla perdita stimata in caso *default* (*LGD – Loss given default*).

Il fondo per copertura perdite viene contabilizzato come rettifica del valore contabile del titolo.

I titoli di capitale sono valutati come segue:

I titoli di capitale sono valutati a *Fair Value Through Profit and Loss*, nel caso in cui non venga esercitata l'opzione irrevocabile *Fair Value through Other Comprehensive Income* alla rilevazione iniziale dell'attività finanziaria. Se viene adottata la suddetta opzione, il valore di rilevazione iniziale dello strumento sarà pari alla somma del *fair value* e degli eventuali costi dell'operazione. Le successive variazioni di *fair value*, le differenze cambio, le perdite per riduzione di valore e gli utili/(le perdite) per *derecognition* sono rilevate nel conto economico complessivo nel periodo di competenza.

Il Gruppo non ha esercitato l'opzione per nessun titolo di capitale. Se non viene esercitata l'opzione le variazioni di *fair value*, gli utili e le perdite per *derecognition* sono rilevati nelle relative voci di conto economico consolidato.

Inoltre, i dividendi derivanti da partecipazioni sono presentati tra i componenti positivi di reddito nel conto economico consolidato 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, detenute non con finalità di *trading*, 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.

Alla rilevazione iniziale può essere esercitata invece la *fair value*

option (valutazione *Fair Value Through Profit and Loss*) solo nel caso in cui si eviti un "accounting mismatch" tra attività e relativa passività o se la passività è gestita in base al *fair value* o nell'ipotesi in cui essa includa un derivato implicito da scorporare.

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 almeno oltre dodici mesi dalla chiusura d'esercizio.

I debiti commerciali e gli altri debiti la cui scadenza rientra nei normali termini commerciali, sono iscritti al *fair value* che normalmente approssima il loro valore nominale.

Nel caso di passività finanziarie oggetto di copertura delle variazioni di *fair value* tramite strumenti derivati (*fair value hedge*), il valore di iscrizione viene determinato sulla base del *fair value* del corrispondente derivato ipotetico, che rappresenta un ipotetico contratto derivato calibrato a un valore nullo al momento della designazione della relazione di copertura.

### Rimanenze

Le giacenze di magazzino sono valutate al minore tra il costo, valorizzato con il metodo FIFO (*first in – first out*), e il loro presunto valore di realizzo. Per tenere conto di rimanenze obsolete o a lenta movimentazione sono effettuati accantonamenti a un apposito fondo, rilasciato nel caso in cui le condizioni di tali svalutazioni vengano meno.

Il materiale di riconfezionamento e i certificati delle quote CO2 sono gestiti a magazzino e valorizzati con il metodo del costo medio ponderato.

### 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) 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 asservite al piano. Gli obblighi per i piani a benefici definiti sono determinati annualmente da un attuario indipendente utilizzando il metodo della Proiezione Unitaria del Credito per determinare il valore attuale delle relative obbligazioni (*Projected Unit Credit Actuarial Method*). 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. La rilevazione delle variazioni degli utili/perdite attuariali è iscritta fra le altre componenti del conto economico complessivo.

Il costo relativo alle prestazioni di lavoro, nonché gli interessi passivi relativi alla componente del "time value" nei calcoli attuariali (questi ultimi classificati tra gli oneri finanziari) sono iscritti al conto economico consolidato.

#### (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.

### 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 paese. L'eventuale variazione di stima degli accantonamenti è riflessa nel conto economico consolidato 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 è rilevato 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 fronte di passività fiscali di natura probabile, 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 consolidato, a eccezione dei derivati di copertura di flussi finanziari (*cash flow hedge*) che sono rilevati in contropartita delle altre componenti del conto economico complessivo.

#### Derivati qualificati 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 le modalità di valutazione e la valutazione stessa 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. Allo stesso modo vengono riportate le potenziali cause di inefficacia della relazione di copertura.

### Classificazione degli strumenti derivati

Sono così classificati:

i) Strumenti derivati designati di 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 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 nelle altre componenti del conto economico complessivo per la parte considerata efficace, mentre l'eventuale quota non efficace è contabilizzata nel conto economico consolidato. A seconda dell'oggetto di copertura, meramente finanziario o relativo a *commodities*, la quota non efficace viene classificata rispettivamente alla voce "Oneri e proventi finanziari" oppure nei "Costi/Ricavi operativi".

Gli importi che sono stati rilevati nelle altre componenti del conto economico complessivo sono riclassificati nel conto economico consolidato nell'esercizio in cui l'elemento coperto produce un effetto sul conto economico consolidato.

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 fino a quella data rimangono sospesi fino a che l'elemento coperto non manifesta i suoi effetti nel conto economico consolidato, e solo in quel momento avverrà la contabilizzazione nel conto economico in modo coerente al suddetto elemento coperto. Se si prevede che l'elemento coperto non genererà alcun effetto al conto economico consolidato, gli aggiustamenti di *fair value* sono immediatamente riversati nel conto economico consolidato.

Nel caso di copertura di rischi di flussi finanziari relativi a passività finanziarie, si rimanda al relativo paragrafo per maggiori dettagli circa la valutazione del sottostante.

ii) Strumenti derivati designati di copertura del rischio di *fair value*: sono classificati a seconda dell'oggetto di copertura. La contabilizzazione della variazione di *fair value* è la seguente:

- a) quando l'oggetto di copertura è relativo a *commodities*, la variazione è classificata alla voce "Costi/Ricavi operativi";
- b) quando l'oggetto di copertura è meramente finanziario, la variazione è rilevata come segue:

- la differenza tra la valutazione, alla data di bilancio, del *Mark-to-Market* del derivato reale, che include la componente *interest rate basis spread* (di seguito "basis"), e il *Mark-to-Market* del derivato reale, senza *basis*, è rilevata nel conto economico complessivo;
- la componente *basis* del derivato, calcolata all'inception date, viene imputata al conto economico consolidato in modo lineare lungo la vita del derivato;
- le differenze cambio e la componente interessi, escluso l'effetto *basis* sopra riportato, sono rilevate nel conto economico consolidato alla voce "Oneri e proventi finanziari", per la quale si rimanda al relativo paragrafo per maggiori dettagli circa la valutazione del sottostante.

Nel momento in cui l'attività finanziaria viene ceduta, la parte residuale del *basis* rilevata nel conto economico complessivo (OCI) è riclassificata al conto economico consolidato.

iii) Strumenti derivati con *fair value* a conto economico consolidato 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 nel conto economico consolidato. A seconda della natura del sottostante,

meramente finanziario o relativo a *commodities*, la variazione di *fair value* viene classificata rispettivamente alla voce "Oneri e proventi finanziari" oppure nei "Costi/Ricavi operativi".

### Determinazione del fair value di uno strumento derivato

Il *fair value* degli *interest rate swap* è calcolato in base al valore attuale dei flussi di cassa previsti futuri, tenuto conto dei tassi d'interesse di mercato e del merito creditizio delle parti contraenti. 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 dall'andamento dei 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 contabile 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, o comunque un segmento operativo, viene classificata separatamente nel conto economico e nello stato patrimoniale (solo nel caso di *held for sale*) al momento in cui soddisfa le condizioni per la classificazione come attività posseduta per la vendita o attività cessata. Si evidenzia che alla data di riferimento del presente esercizio non vi sono attività o passività non correnti destinate a essere vendute.

### 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, resi ed eventuali '*consideration payables to customers*' (per esempio i costi relativi alla redemption dei *coupons*), secondo il principio della competenza economica, in accordo con il principio che prevede i cinque *step*: (i) l'identificazione del contratto con il cliente; (ii) l'identificazione delle *performance obligations* incluse nel contratto; (iii) la determinazione del prezzo della transazione; (iv) l'allocazione del prezzo della transazione alle *performance obligations*; (v) rilevazione dei ricavi in base all'adempimento delle *performance obligations*.

### Vendite di prodotti

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

- i rischi significativi ed i benefici connessi alla proprietà dei beni sono stati trasferiti all'acquirente;
- l'effettivo controllo sulla merce è trasferito;
- 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.



#### Dividendi

I ricavi per dividendi da società non consolidate sono riconosciuti nel momento in cui sorge il diritto legale all'incasso del dividendo.

#### Contributi

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

#### Oneri e proventi finanziari

Gli oneri e proventi finanziari sono riconosciuti per competenza e 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 al conto economico consolidato.

#### Imposte

Le imposte sul reddito includono le imposte correnti e le imposte differite. 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 in ciascun Paese di riferimento.

Le imposte differite attive e passive sono stanziare secondo il metodo della 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 a 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 nel momento in cui sorge l'obbligo legale al pagamento del dividendo.

#### 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.

#### Opzione di vendita detenute dai soci di minoranza

Le opzioni *put* incondizionate concesse ai soci di minoranza nell'ambito di accordi parasociali sono rilevate in Bilancio mediante l'iscrizione della passività risultante dall'eventuale esercizio dell'opzione, ad un valore pari al prezzo di esercizio atteso, sulla base delle migliori informazioni disponibili alla data di riferimento del Bilancio. Tali passività finanziarie sono valutate al *net present value* o al costo ammortizzato, utilizzando il metodo dell'interesse effettivo. Alla fine di ogni periodo, il corrispondente adeguamento è imputato al conto economico consolidato, rispettivamente per la differenza di

*fair value* e per la differenza fra il costo ammortizzato e il valore di rimborso atteso, distribuita per la durata della passività.

#### Principi contabili per i Paesi ad alta inflazione

Le società del Gruppo operanti in paesi ad alta inflazione rideterminano i valori dei rispettivi bilanci originari per eliminare gli effetti distortivi dovuti alla perdita di potere d'acquisto della moneta. Il tasso di inflazione utilizzato ai fini dell'adozione della contabilità per l'inflazione corrisponde all'indice dei prezzi al consumo. Le società operanti in Paesi nei quali il tasso cumulato di inflazione nell'arco di un triennio approssima o supera il 100% adottano la contabilità per l'inflazione e la interrompono nel caso in cui il tasso cumulato di inflazione nell'arco di un triennio scenda al di sotto del 100%.

Gli utili e le perdite sulla posizione monetaria netta sono imputati al conto economico consolidato.

### 5. Variazione nell'area di consolidamento e altre operazioni dell'esercizio

#### Variazione nell'area di consolidamento

In data 3 gennaio 2024 si è concretizzata la riorganizzazione societaria, annunciata nel 2023, al fine di configurare il Gruppo a livello globale, non solo per quanto riguarda la presenza sui mercati, ma anche e soprattutto nella propria articolazione di *management* con le funzioni direzionali strategiche e di *marketing* e con l'obiettivo di sviluppare la crescita attraverso una gestione per categorie di prodotto.

Il suddetto progetto di riorganizzazione del Gruppo ha portato al trasferimento delle società estere, detenute precedentemente dalla società inglese Barilla International Limited, alla società italiana Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni, ad eccezione delle società russe che sono state trasferite, nel corso dell'anno, alla società Barilla Servizi Finanziari S.p.A. Per effetto del sopraccitato progetto, la suddetta società Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni è, al 31.12.2024, controllata al 100% dalla società di diritto olandese Barilla International B.V., e non è più sotto il controllo della Barilla Iniziative S.p.A.

L'area di consolidamento nel corso dell'anno si è modificata in seguito alla fusione delle società di diritto italiano Barilla CO S.r.l. e Barilla Iniziative 2 S.r.l. nella Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni, esito della riorganizzazione sopra descritta.

Infine, nel mese di dicembre 2024, è stata costituita la nuova società nello stato del Bahrain, denominata Barilla Middle East W.L.L., al fine di ampliare il modello di *business* nei mercati Africa e Medio Oriente.

Si rinvia agli allegati 1 e 2 per una lista delle società partecipate.

### 6. Note sui prospetti consolidati

#### Situazione patrimoniale e finanziaria

##### 6.1 Cassa, depositi bancari e postali

La voce, pari a euro 654.647 (euro 400.048), include i depositi bancari e postali presso primari istituti, gli assegni e altri valori presenti in cassa. Nel periodo precedente il saldo includeva euro 4.340 relativi a depositi vincolati legati all'andamento del *Mark-to-Market* di alcuni derivati di copertura; il deposito era liquidabile a breve termine.

Per l'analisi della variazione di liquidità registrata nel periodo, si rinvia a quanto rappresentato nel Prospetto dei flussi finanziari.

## 6.2 Crediti verso clienti

	2024	2023
Crediti	549.270	596.997
Fondo svalutazione crediti	(29.938)	(30.917)
<b>Totale</b>	<b>519.332</b>	<b>566.080</b>

La voce è riconducibile ai crediti verso clienti per transazioni commerciali e prestazioni di servizi, dedotte le perdite di valore.

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

Il dettaglio dei crediti per scadenza al netto del relativo fondo svalutazione è il seguente:

	2024	2023
Crediti non scaduti	505.388	555.843
Scaduti fino a 3 mesi	13.406	9.216
Da 3 a 6 mesi	395	165
Da 6 a 12 mesi	143	856
<b>Totale</b>	<b>519.332</b>	<b>566.080</b>

Al 31 dicembre 2024 tutti i crediti in essere, scaduti e non, sono oggetto di analisi per l'individuazione di eventuali rischi di non solvibilità dei clienti. I crediti scaduti da oltre 12 mesi risultato completamente svalutati.

La movimentazione del fondo svalutazione crediti è stata la seguente:

	2024	2023
<b>Saldo all'inizio dell'esercizio</b>	<b>30.917</b>	<b>32.852</b>
Accantonamenti	664	1.360
Utilizzi e rilasci	(1.813)	(3.093)
Differenze cambio	170	(202)
<b>Saldo alla fine dell'esercizio</b>	<b>29.938</b>	<b>30.917</b>

Gli accantonamenti e i rilasci del fondo svalutazione crediti sono stati inclusi nel conto economico consolidato negli "Altri oneri e proventi".

## 6.3 Crediti tributari

I "Crediti tributari", pari a euro 85.277 (euro 130.791), sono rappresentati dai crediti per imposte dirette vantati verso le amministrazioni finanziarie dei paesi in cui opera il Gruppo. La voce include il credito verso l'erario italiano conseguente all'adesione da parte del Gruppo al consolidato fiscale nazionale, di cui la stessa Barilla Holding S.r.l. è capofila.

Il *fair value* dei crediti tributari approssima il valore nominale e di Bilancio.

## 6.4 Altre attività

La composizione è la seguente:

	2024	2023
Crediti IVA	110.407	95.540
Crediti verso società di <i>factoring</i>	54.692	52.426
Altri crediti	7.781	5.675
Ratei e risconti attivi	8.879	9.760
Crediti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale	5.389	3.836
Crediti verso fornitori per anticipi	8.690	6.489
Crediti verso il personale	3.424	3.554
Depositi cauzionali	1.874	1.062
<b>Totale</b>	<b>201.136</b>	<b>178.342</b>

Nel corso dell'anno, in Italia, sono stati incassati crediti IVA per 97,3 milioni di euro.

La voce "Crediti verso società di *factoring*" si riferisce a crediti vantati nei confronti di società di *factoring* per crediti ceduti pro-soluto non ancora liquidati.

La voce "Ratei e risconti attivi" è riconducibile a costi per servizi legali, consulenze e servizi di altra natura già corrisposti, ma di competenza dei futuri esercizi, oltre a costi per affitti di breve durata o relativi a beni di modico valore, assicurazioni e *marketing*.

Il *fair value* delle altre attività sopra commentate approssima il valore nominale e di Bilancio.

## 6.5 Rimanenze

La composizione della voce è la seguente:

	2024	2023
Materie prime e semilavorati	162.571	193.935
Prodotti finiti	259.230	264.268
Acconti	4.392	7.600
<b>Totale</b>	<b>426.193</b>	<b>465.803</b>

La voce 'Acconti' è riconducibile principalmente agli acconti dati ai fornitori per acquisto di materie prime in Italia e Turchia.

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

	2024	2023
<b>Saldo all'inizio dell'esercizio</b>	<b>8.863</b>	<b>8.069</b>
Accantonamenti	4.688	4.513
Utilizzi	(4.546)	(3.535)
Iperinflazione del periodo	-	(4)
Differenze cambio	132	(180)
<b>Saldo alla fine dell'esercizio</b>	<b>9.137</b>	<b>8.863</b>

## 6.6 Altre attività finanziarie valutate al Fair Value

Il saldo al 31 dicembre 2024 è pari a euro 164.471 (euro 253.226). La voce, variata rispetto al periodo precedente per effetto dei rimborsi avvenuti nel corso dell'esercizio, è costituita da portafogli titoli obbligazionari *Investment Grade* (sia emessi da società private che titoli di stato) valutati al *fair value*, sottoscritti dalle società controllate Barilla Sverige AB e Barilla Netherlands B.V. I titoli di debito prontamente liberabili a richiesta e denominati in valuta EUR, con una durata media residua minore di 6 mesi, sono altamente

diversificati per aree geografiche e settori. I suddetti titoli sono di proprietà diretta, ad eccezione del 7% del portafoglio investito tramite fondi comuni di investimento.

## 6.7 Immobili, impianti e macchinari

Di seguito si riporta 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 2023</b>							
<b>Saldo al 1/1/2023</b>	<b>55.784</b>	<b>346.908</b>	<b>799.692</b>	<b>20.226</b>	<b>14.076</b>	<b>133.698</b>	<b>1.370.384</b>
Acquisti	-	-	-	-	-	190.392	190.392
Capitalizzazioni	729	28.603	152.081	8.001	8.170	(197.584)	-
Contributi incassati	-	-	(342)	-	-	-	(342)
Alienazioni - costo	(276)	(5.572)	(62.575)	(16.123)	(1.300)	-	(85.846)
Alienazioni - utilizzo fondi amm.to	-	5.449	51.232	10.682	1.713	-	69.076
Ammortamenti e perdite di valore	-	(24.139)	(113.069)	(7.365)	(6.669)	-	(151.242)
Differenza cambio	(703)	(5.657)	(11.938)	(63)	(347)	(7.582)	(26.290)
Correzione monetaria per iperinflazione	52	1.402	2.448	-	75	-	3.977
<b>Saldo al 31/12/2023</b>	<b>55.586</b>	<b>346.994</b>	<b>817.529</b>	<b>15.358</b>	<b>15.718</b>	<b>118.924</b>	<b>1.370.109</b>
Di cui:							
Costo storico	55.586	811.179	2.910.332	115.651	85.471	118.924	4.097.143
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	-	(464.185)	(2.092.803)	(100.293)	(69.753)	-	(2.727.034)
<b>Movimentazione 2024</b>							
<b>Saldo al 1/1/2024</b>	<b>55.586</b>	<b>346.994</b>	<b>817.529</b>	<b>15.358</b>	<b>15.718</b>	<b>118.924</b>	<b>1.370.109</b>
Acquisti	-	-	-	-	-	195.512	195.512
Capitalizzazioni	5.019	17.573	135.484	17.896	8.340	(184.312)	-
Contributi incassati	-	-	(201)	-	-	-	(201)
Alienazioni - costo	-	(4.953)	(48.588)	(2.917)	(3.410)	(560)	(60.428)
Alienazioni - utilizzo fondi amm.to	-	3.786	41.726	2.892	3.838	-	52.242
Ammortamenti e perdite di valore	-	(24.909)	(109.686)	(7.929)	(7.632)	-	(150.156)
Differenza cambio	743	1.629	(648)	115	(30)	(2.640)	(831)
Correzione monetaria per iperinflazione	52	1.241	1.857	(1)	(7)	-	3.142
<b>Saldo al 31/12/2024</b>	<b>61.400</b>	<b>341.361</b>	<b>837.474</b>	<b>25.414</b>	<b>16.817</b>	<b>126.924</b>	<b>1.409.390</b>
Di cui:							
Costo storico	61.400	833.508	3.014.257	131.045	92.816	126.924	4.259.950
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	-	(492.147)	(2.176.783)	(105.631)	(75.999)	-	(2.850.560)

Le perdite di valore cumulate al 31 dicembre 2024 ammontano a euro 21.217 (euro 20.177).



## 6.8 Diritto di utilizzo beni materiali immobilizzati

Di seguito la movimentazione per categoria del diritto d'uso dei beni materiali immobilizzati, relativa all'esercizio 2024 ed i relativi dati comparativi:

	Terreni	Fabbricati	Attrezzature ind.li e comm.li	Energia	Macchine e Altri trasporti	Totale
<b>Movimentazione 2023</b>						
<b>Saldo al 1/1/2023</b>	<b>378</b>	<b>36.167</b>	<b>4.987</b>	-	<b>5.355</b>	<b>46.887</b>
Acquisti	-	11.729	1.850	-	3.260	16.839
Rimisurazioni	4	1.611	914	-	221	2.750
Derecognition	-	(3.381)	(187)	-	(47)	(3.615)
Ammortamenti e perdite di valore	(19)	(10.696)	(2.501)	-	(3.545)	(16.761)
Differenza cambio	(83)	(24)	(58)	-	(321)	(486)
Correzione monetaria per iperinflazione	-	(6)	11	-	152	157
<b>Saldo al 31/12/2023</b>	<b>280</b>	<b>35.400</b>	<b>5.016</b>	-	<b>5.075</b>	<b>45.771</b>
Di cui:				-		
Costo storico	384	61.895	49.194	-	9.870	121.343
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	(104)	(26.495)	(44.178)	-	(4.795)	(75.572)
<b>Movimentazione 2024</b>						
<b>Saldo al 1/1/2024</b>	<b>280</b>	<b>35.400</b>	<b>5.016</b>	-	<b>5.075</b>	<b>45.771</b>
Acquisti	6	7.175	2.136	10.511	5.290	25.118
Rimisurazioni	(168)	5.105	689	-	359	5.985
Derecognition	-	-	-	-	(14)	(14)
Ammortamenti e perdite di valore	(16)	(12.018)	(2.597)	(975)	(3.628)	(19.234)
Differenza cambio	(3)	466	(8)	-	(83)	372
Correzione monetaria per iperinflazione	-	(19)	4	-	13	(2)
<b>Saldo al 31/12/2024</b>	<b>99</b>	<b>36.109</b>	<b>5.240</b>	<b>9.536</b>	<b>7.012</b>	<b>57.996</b>
Di cui:						
Costo storico	215	68.763	52.101	10.511	13.058	144.648
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	(116)	(32.654)	(46.861)	(975)	(6.046)	(86.652)

La voce Energia è riconducibile a due nuovi impianti trigeneratori, entrati in funzione nel primo trimestre dell'anno, che approvvigioneranno energia ai siti produttivi italiani di Muggia e Caserta.

Di seguito si riporta il valore dei pagamenti minimi futuri dei canoni di *leasing* ricompresi nell'ambito di applicazione IFRS 16 non attualizzati suddivisi per scadenza:

	2024	2023
Entro 1 anno	17.463	14.262
Da 1 a 5 anni	33.643	23.376
Oltre 5 anni	18.367	13.483
<b>Totale valore pagamenti minimi futuri</b>	<b>69.473</b>	<b>51.121</b>

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

	2024	2023
Valore pagamenti minimi futuri	69.473	51.121
Quota interessi	(8.461)	(3.636)
<b>Valore attuale canoni leasing</b>	<b>61.012</b>	<b>47.485</b>

Il totale netto dei canoni di locazione per *leasing*, non inclusi nella valutazione delle passività di *leasing* IFRS 16 in quanto privi dei requisiti previsti e, pertanto, riconosciuti nel conto economico consolidato operativo al 31 dicembre 2024, ammonta a euro 24.682 (euro 24.034). Si rimanda alla voce 6.26 per l'analisi dei costi di affitto non inclusi nella valutazione delle passività di *leasing* in ottemperanza al principio IFRS 16.

## 6.9 Avviamento

La movimentazione della voce "Avviamento" è la seguente:

Avviamento	
<b>Movimentazione 2023</b>	
<b>Saldo al 1/1/2023</b>	<b>515.070</b>
Differenze cambio dell'esercizio	636
<i>Business Combination</i>	10.784
<b>Totale saldo 31/12/2023</b>	<b>526.490</b>
<b>Movimentazione 2024</b>	
Svalutazione dell'avviamento	(42.788)
Differenze cambio dell'esercizio	(2.878)
Adeguamento <i>Business Combination</i>	(225)
<b>Totale saldo 31/12/2024</b>	<b>480.599</b>
- di cui valore lordo	709.782
- di cui svalutazioni	(229.183)

La stima del valore recuperabile al 31.12.2024 della *cash generating unit* a cui è allocato l'avviamento del *business* di Pasta fresca in Europa confrontato al suo valore contabile, ha mostrato una non recuperabilità, pertanto il suddetto avviamento è stato interamente svalutato per euro 42.788.

Nel periodo precedente, l'incremento della voce '*Business combination*', pari a euro 10.784, è riconducibile all'acquisizione del *business bakery* America Back to Nature negli Stati Uniti d'America perfezionata nel mese di gennaio 2023 e convertita al cambio del giorno in cui è stata definita la transazione. A tal proposito, nell'anno 2024, è stato adeguato in riduzione il valore del suddetto avviamento, per 225 euro, in seguito all'evidenza di nuove poste valutative emerse successivamente alla data di acquisizione del 3 gennaio 2023, ma riferite a quel momento. Tale adeguamento ha natura di imposta anticipata ed è avvenuto entro i 12 mesi dal perfezionamento della transazione stessa (3 gennaio 2023), in accordo con il principio IFRS 3 - *Business Combination*.

Al 31 dicembre 2024, la ripartizione dell'avviamento per gruppi di *Cash Generating Unit* - CGU ai fini dell'*impairment test* è riportata nella seguente tabella:

Gruppi di CGU identificati	Importo
Categoria <i>Bakery</i> Europa	432.405
Categoria Pasta Europa	20.442
Categoria Pasta Canada	15.208
Categoria <i>Bakery</i> America	10.721
Altri minori	1.823
<b>Totale</b>	<b>480.599</b>

L'*impairment test* dell'avviamento è annuale e consiste nella stima del valore recuperabile dei gruppi di *cash generating unit* a cui l'avviamento è allocato 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 CGU.

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

I piani vengono sviluppati con dettaglio variabile a seconda delle esigenze e delle significatività delle variabili scelte partendo da una serie di indicatori macroeconomici chiave (es. tassi di cambio, tassi di inflazione, dinamica attesa nei vari mercati) e da *target* economico-finanziari.

L'elaborazione qualitativa e quantitativa del piano utilizzato per l'*impairment* di riferimento è derivante da piani predisposti dal *management* del Gruppo. Il flusso derivante da gruppi di CGU al termine del periodo di riferimento corrisponde alla rendita perpetua basata sull'ultimo anno di piano opportunamente normalizzato.

Le assunzioni chiave utilizzate per l'*impairment test* sono le seguenti:

	Tasso di sconto		Tasso di crescita	
	2024	2023	2024	2023
Gruppi di CGU identificati - valori medi	4,6%	5,3%	2,2%	2,2%

L'esercizio di verifica di tenuta del valore svolto con riferimento al 31 dicembre 2024, non ha comportato la necessità di svalutazioni in capo a nessuna CGU, fatta eccezione per il *business* di Pasta Fresca in Europa, come sopra indicato. In particolare, per quest'ultima CGU, l'analisi di sensitività compiuta sulle assunzioni chiave ha segnalato una sensibile e probabile variazione negativa delle stesse, tale da causare una perdita di valore delle CGU alle quali era allocato il suddetto avviamento.

Inoltre, per la 'Categoria *Bakery* Europa' l'analisi di sensitività compiuta sulle assunzioni chiave ha segnalato che una variazione delle stesse, tale da causare una perdita di valore delle CGU alle quali è allocato un avviamento, è altamente improbabile a fronte del significativo excess value delle stesse rispetto al relativo *carrying amount*.

Gli avviamenti denominati in valuta estera, principalmente in corone svedesi e danesi, sterline inglesi, dollari americani e canadesi, hanno subito una variazione di valore per effetto dell'oscillazione cambio. Al 31 dicembre 2024 l'effetto di conversione mostra un saldo netto accumulato negativo pari a euro 32.432.

## 6.10 Immobilizzazioni immateriali

La composizione della voce "Immobilizzazioni immateriali" è la seguente:

	Licenze e Software	Marchi	Customer Relationship	Altro	Immobilizzazioni in corso	Totale
<b>Movimentazione 2023</b>						
<b>Saldo al 1/1/2023</b>	<b>50.669</b>	<b>38.363</b>	<b>-</b>	<b>818</b>	<b>8.096</b>	<b>97.946</b>
Acquisti e capitalizzazioni dell'esercizio	21.046	1.831	-	603	3.108	26.588
Differenze cambio dell'esercizio	(396)	(1.373)	(693)	(163)	(40)	(2.665)
Ammortamenti	(19.370)	(5.768)	(1.012)	(410)	-	(26.560)
Iperinflazione del periodo	72	10	-	125	-	207
Business Combination	-	19.251	15.647	-	-	34.898
<b>Saldo al 31/12/2023</b>	<b>52.021</b>	<b>52.314</b>	<b>13.942</b>	<b>973</b>	<b>11.164</b>	<b>130.414</b>
Di cui:						
Costo storico	213.894	330.960	14.932	2.135	11.164	573.085
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	(161.873)	(278.646)	(990)	(1.162)	-	(442.671)
<b>Movimentazione 2024</b>						
<b>Saldo al 1/1/24</b>	<b>52.021</b>	<b>52.314</b>	<b>13.942</b>	<b>973</b>	<b>11.164</b>	<b>130.414</b>
Acquisti e capitalizzazioni dell'esercizio	28.463	1.319	-	422	1.388	31.592
Differenze cambio dell'esercizio	(30)	377	844	86	139	1.416
Ammortamenti	(21.861)	(5.673)	(1.016)	(697)	-	(29.247)
Iperinflazione del periodo	35	12	-	54	-	101
<b>Saldo al 31/12/2024</b>	<b>58.628</b>	<b>48.349</b>	<b>13.770</b>	<b>838</b>	<b>12.691</b>	<b>134.276</b>
Di cui:						
Costo storico	242.508	330.508	15.882	2.794	12.691	604.383
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	(183.880)	(282.159)	(2.112)	(1.956)	-	(470.107)

La voce Marchi include i marchi Catelli, Splendor e Lancia acquistati nel corso del 2021, oltre al marchio americano Back to Nature, acquistato a inizio 2023.

Il valore dei marchi di Barilla G. e R. (Barilla, Mulino Bianco) non è riflesso in bilancio in quanto sono stati sviluppati internamente.

L'incremento dell'anno delle voci "Licenze e Software" e "Immobilizzazioni in corso" è riconducibile, per euro 29.209, a diversi processi acquisiti nel corso dell'anno, tra i quali *Enterprise Advanced Analytics Platform (EAAP)* per un'ulteriore miglioramento di *Platform Architecture, Data Architecture e Data Governance*, integrazione in SAP S/4 HANA ERP in Barilla Messico Inc., sviluppo di nuove iniziative in ambito *Analytics Products, Customer Services & Supply Chain Planning processes & systems*, quest'ultimo anche al fine di ottimizzare il processo di "*Stock to Orders*" in linea con le priorità del *business*.

Le immobilizzazioni in corso si riferiscono prevalentemente a costi per sistemi *software* non ancora entrati in funzione.

## 6.11 Crediti verso clienti e altri crediti

La voce include:

	2024	2023
Depositi cauzionali	4.282	1.450
Altri crediti non correnti	4.339	3.399
<b>Totale</b>	<b>8.621</b>	<b>4.849</b>

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

## 6.12 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. La composizione e i movimenti delle imposte differite attive e passive, rappresentate al netto per singola società ove effettivamente compensabili, sono indicati nelle tabelle seguenti suddivisi per le voci di stato patrimoniale e per il periodo a cui si riferiscono:

	1/1/2024	Accrediti/addebiti conto economico	Effetti sul patrimonio netto	Conversione Valuta	Correzione monetaria per l'iperinflazione	Business combination	31/12/2024
<b>Imposte differite</b>							
Immobili, impianti e macchinari	(17.044)	6.717	-	768	(473)	-	(10.032)
Leasing	5.232	(2.928)	-	(42)	20	-	2.282
Diritto di utilizzo beni materiali immobilizzati	(4.834)	3.039	-	(57)	-	-	(1.852)
Immobilizzazioni immateriali	185.196	34.094	-	(16)	(16)	225	219.483
Debiti finanziari e derivati	1.611	(912)	669	(220)	-	-	1.178
Magazzino	(5.435)	9.186	-	68	50	-	3.869
Ricambi	8.579	(338)	-	137	-	-	8.378
Fondi rischi e oneri	46.576	4.122	-	(145)	-	-	50.553
Fondi pensione	8.828	(1.058)	(496)	(32)	-	-	7.242
Perdite fiscali riportabili a nuovo	33.316	(7.853)	-	(1.003)	-	-	24.460
Altro	13.104	(2.912)	-	(570)	(819)	-	8.803
<b>Totale</b>	<b>275.129</b>	<b>41.157</b>	<b>203</b>	<b>(1.112)</b>	<b>(1.238)</b>	<b>225</b>	<b>314.364</b>
Imposte differite attive	292.272						315.521
Imposte differite passive	(17.143)						(1.157)
<b>Totale</b>	<b>275.129</b>						<b>314.364</b>

	1/1/2023	Accrediti/addebiti conto economico	Effetti sul patrimonio netto	Conversione valuta	Correzione monetaria per l'iperinflazione		31/12/2023
<b>Imposte differite</b>							
Immobili, impianti e macchinari	(29.296)	11.430	-	1.617	(795)		(17.044)
Leasing	6.231	(908)	-	(91)	-		5.232
Diritto di utilizzo beni materiali immobilizzati	(6.705)	1.885	-	25	(39)		(4.834)
Immobilizzazioni immateriali	197.135	(11.867)	-	(19)	(53)		185.196
Debiti finanziari e derivati	1.772	(2.581)	2.448	(28)	-		1.611
Magazzino	(13.401)	7.836	-	70	60		(5.435)
Ricambi	8.180	584	-	(185)	-		8.579
Fondi rischi e oneri	34.755	11.819	-	2	-		46.576
Fondi pensione	6.613	734	1.656	(175)	-		8.828
Perdite fiscali riportabili a nuovo	8.831	24.566	-	(81)	-		33.316
Altro	12.580	1.342	-	(813)	(5)		13.104
<b>Totale</b>	<b>226.695</b>	<b>44.840</b>	<b>4.104</b>	<b>322</b>	<b>(832)</b>		<b>275.129</b>
Imposte differite attive	231.654						292.272
Imposte differite passive	(4.959)						(17.143)
<b>Totale</b>	<b>226.695</b>						<b>275.129</b>

In riferimento alla *business combination* Back to Nature, perfezionata nel corso dell'anno precedente, nel 2024 sono emerse nuove poste valutative riconducibili ad imposte anticipate su immobilizzazioni immateriali, riferite alla data di perfezionamento dell'acquisizione; pertanto si è reso necessario un adeguamento, pari a 225 euro. Tale adeguamento è avvenuto entro i 12 mesi dal perfezionamento della transazione stessa (3 gennaio 2023), in accordo con il principio IFRS 3 - *Business Combination*.

La voce di imposte differite attive calcolate sulle immobilizzazioni immateriali, si riferisce principalmente alle imposte anticipate riconosciute in seguito alla rivalutazione civilistica e fiscale dei marchi, avvenuta nel 2020 nella controllata Barilla G. & R. Fratelli Società per Azioni. Inoltre, nel corso dell'anno 2024 sono state stanziaste imposte anticipate in seguito al riconoscimento di immobilizzazioni aventi natura straordinaria derivanti dall'operazione di riorganizzazione societaria effettuata nel corso del 2024.

Barilla

*Barilla*

THE JOY OF FOOD  
FOR A BETTER LIFE

Non sono state iscritte imposte differite sulle riserve di utili non ancora 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 voce "Perdite fiscali riportabili a nuovo" sono riconducibili a imposte anticipate accantonate a fronte di perdite fiscali recuperabili nei prossimi anni.

### 6.13 Titoli di capitale

La voce include principalmente la partecipazione minoritaria in BRW S.p.A., per euro 677, e Bosco Holding S.r.l., per 3 euro, quest'ultima nata dalla scissione della prima, avvenuta il 18 dicembre 2024. Inoltre sono incluse attività finanziarie non correnti minori pari a euro 4.017, per un totale di euro 4.697 (euro 3.613).

### 6.14 Crediti finanziari

La voce è rappresentativa dei crediti finanziari vantati nei confronti dei soci di minoranza della controllata inglese Pasta Evangelists Ltd, per euro 556 (euro 763). I crediti finanziari sono valutati con il criterio del costo ammortizzato a tasso di interesse effettivo.

### 6.15 Debiti verso fornitori

I debiti commerciali, pari a euro 1.034.605 (euro 1.024.134), sono debiti relativi agli acquisti di beni e servizi. I debiti sono iscritti al loro valore nominale che approssima il loro *fair value*. Tutti i debiti sono scadenti entro l'esercizio successivo.

Il saldo include euro 404 (euro 3.537) verso la società BRW S.p.A. Il saldo dei debiti verso fornitori include anche debiti verso *copackers*, regolati da contratti di acquisto a medio e lungo termine, stipulati a condizioni di mercato che prevedono minimi garantiti, iscritti negli impegni contrattuali per acquisti di prodotti finiti.

### 6.16 Debiti verso banche e altri finanziatori

La voce "Debiti verso banche e altri finanziatori", inclusa tra le passività correnti e non correnti, è rappresentata da debiti finanziari per i quali il rimborso è previsto, rispettivamente, entro e oltre i dodici mesi. Di seguito si riporta il dettaglio della voce:

	2024	2023
Prestiti obbligazionari	142.680	-
Debiti a breve verso banche e <i>leasing</i>	265.561	218.956
<b>Debiti a breve verso banche e altri finanziatori</b>	<b>408.241</b>	<b>218.956</b>
Prestiti obbligazionari	170.060	291.494
Opzione <i>Put</i> concessa agli azionisti di minoranza	13.874	14.265
Quota corrente dei finanziamenti bancari a durata ultrannuale	47.892	83.906
<b>Debiti a lungo verso banche e altri finanziatori</b>	<b>231.826</b>	<b>389.665</b>
<b>Totale debiti verso banche e altri finanziatori</b>	<b>640.067</b>	<b>608.621</b>

La quota a breve termine dei "Debiti verso banche e passività per *leasing*" è principalmente riferita ad un finanziamento acceso nel corso del 2020 con l'istituto Intesa Sanpaolo, a tasso fisso e rimborsabile in quattro *tranches* di pari importo a partire dall'esercizio 2022. Alla data del 31.12.2024 tale passività ha un valore residuo pari ad euro 50.000 (al 31.12.2023 la quota entro l'esercizio era pari a euro 50.000), i debiti per *leasing*, con scadenza entro 12 mesi, per euro 16.150 (euro 15.758), e i finanziamenti con scadenza entro l'anno, per euro 199.411 (euro 152.339).

La quota a lungo termine della voce "Debiti verso banche e passività per *leasing*" include la quota debiti per *leasing* con scadenza oltre i 12 mesi, pari a euro 44.862 (euro 31.727).

Nel 2024 il Gruppo ha sostenuto flussi finanziari in uscita, relativi ai contratti di *leasing* soggetti all'applicazione del principio IFRS 16-*Leases*, per euro 27,1 milioni (20,6 milioni di euro nel 2023).

La voce "Opzione *Put* concessa ai soci di minoranza" è riconducibile agli accordi con i soci di minoranza della società Barilla Rus LLC che, sottoscritti dal Gruppo nel mese di giugno 2020, prevedono il riconoscimento di un'opzione *put* esercitabile dai soci di minoranza nell'anno 2025 e di un'opzione *call* esercitabile nell'anno 2029 dal Gruppo. In virtù di tali accordi in essere al 31 dicembre 2024 è iscritta una passività non corrente nello stato patrimoniale consolidato, valutata al valore attuale del suo presunto valore di estinzione e convertita in euro al cambio di fine esercizio, pari a euro 13.874 (euro 11.245). La variazione di *fair value* di tale passività è stata iscritta in contropartita al conto economico consolidato alla voce "Oneri e proventi finanziari".

La medesima voce, al 31.12.2023, includeva inoltre la valorizzazione degli accordi sottoscritti dal Gruppo, nel mese di gennaio 2021, pari a euro 3.019. Tali accordi prevedono il riconoscimento di una opzione *put*, nei confronti dei soci di minoranza della società Pasta Evangelists Ltd, che, in relazione alle migliori informazioni disponibili alla data del 31.12.2024, è stata totalmente azzerata sulla base del valore del prezzo di esercizio atteso.

La nuova linea di credito *revolving*, sottoscritta nel mese di luglio 2024, avente scadenza nello stesso mese del 2029, con opzione di estensione fino all'anno 2031, per un importo complessivo pari a 500 milioni di euro (con l'opzione di successivo aumento fino a euro 800 milioni), sostituisce in toto la precedente, di pari importo, scaduta a gennaio 2025. Al 31 dicembre 2024, tale linea risulta non utilizzata. Per effetto dei nuovi accordi, Barilla International BV e Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni assumono il ruolo di possibili prenditori e garanti per utilizzi altrui.

I debiti finanziari sono iscritti al costo ammortizzato che si ritiene rappresentativo del relativo *fair value*. I finanziamenti bancari non sono garantiti da immobilizzazioni.

Di seguito si riporta il dettaglio dei prestiti obbligazionari in essere:

	Valore nominale in valuta (migliaia di USD)	Cedola nominale in USD	Scadenza	Valore in Bilancio	Operazione di copertura		Tasso d'interesse effettivo in euro
					Valore nominale in euro	Tasso variabile medio pagato	
	150.000	4,43%	13 dic. 2025	142.680	115.050	4,88% (V)	4,93%
	185.000	4,03%	28 ott. 2027	170.060	169.867	4,84% (V)	4,91%
<b>Totale</b>	<b>335.000</b>			<b>312.740</b>	<b>284.917</b>		

Il debito al 31 dicembre 2024 è rappresentato dalle *tranches* dei prestiti obbligazionari, collocati presso investitori istituzionali statunitensi, emesse originariamente da Barilla Iniziative S.p.A. e, nel corso del 2024, per effetto della riorganizzazione societaria, passati in capo alla Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni e collocati presso investitori istituzionali statunitensi e con scadenza nel 2025 e 2027. La prima *tranche* in scadenza, entro l'esercizio, è stata classificata nella situazione patrimoniale corrente per euro 142.680 (al 31.12.2023 euro 0).

I rischi di tasso e di cambio delle sopracitate *Notes* sono stati coperti con operazioni di *cross currency and interest rate swap* per i cui dettagli si rinvia al successivo paragrafo 7.

Nella successiva tabella si riporta la composizione per scadenza del debito a medio lungo termine:

	Scadenti fra 2 e 5 anni	Scadenti oltre 5 anni	Totale
Prestiti obbligazionari	170.060	-	170.060
Debiti verso banche e <i>leasing</i>	30.302	17.590	47.892
Opzione <i>Put</i> concessa agli azionisti di minoranza	13.874	-	13.874
<b>Totale debiti finanziari a medio /lungo termine</b>	<b>214.236</b>	<b>17.590</b>	<b>231.826</b>

La spaccatura del totale dei debiti verso banche e altri finanziatori, inclusi gli strumenti finanziari derivati afferenti ai prestiti obbligazionari emessi, per scadenza e per tipologia di tasso è la seguente:

Debitore	Descrizione	Tasso d'interesse	Saldo al 31/12/2024	Scadenza
Barilla G.R.Fratelli	Prestiti obbligazionari (inclusi <i>cross currency</i> e <i>interest rate swap</i> )	variabile	281.670	2025 - 2027
Barilla G.R.Fratelli	Finanziamento Sanpaolo	fisso	50.000	2025
Barilla Servizi Finanziari	Opzione <i>Put</i> concessa agli azionisti di minoranza	fisso	13.874	2029
Controparti varie	Debiti verso banche	variabile	202.441	2025 - 2031
Controparti varie	<i>Leasing</i>	fisso	61.012	2025 - 2050
<b>Totale debiti finanziari entro e oltre l'esercizio *</b>			<b>608.997</b>	

I debiti verso banche e altri finanziatori entro e oltre l'esercizio, inclusi gli strumenti finanziari derivati afferenti ai prestiti obbligazionari emessi, sono denominati nelle seguenti valute (a prescindere dalle coperture effettuate):

Valuta	Importo netto in bilancio 2024
Euro	281.791
USD (Dollaro - USA)	284.889
GBP (Sterlina - UK)	15.603
TRY (Lira - Turchia)	395
RUB (Rublo - Russia)	18.205
SEK (Corona - Svezia)	1.360
Altre valute	6.754
<b>Totale debiti finanziari entro e oltre l'esercizio *</b>	<b>608.997</b>

Di seguito la riconciliazione della variazione dei debiti finanziari, entro e oltre l'esercizio, evidenziato alla voce "Flusso di cassa netto di attività di finanziamento" del Prospetto dei flussi finanziari, che equivale alla somma delle voci "Erogazione/rimborso finanziamenti", "Effetto differenze cambio" e "Variazione di *fair value* al conto economico consolidato", al netto dei movimenti relativi ai conti correnti bancari passivi:

Totale debiti finanziari entro e oltre l'esercizio	
<b>Totale debiti finanziari netti al 31 dicembre 2022 (a)</b>	<b>789.835</b>
<b>Movimentazione 2023</b>	
<u>Variazioni monetarie dell'esercizio 2023:</u>	
Erogazione/rimborso finanziamenti	(154.690)
<b>Totale variazioni monetarie dell'esercizio</b>	<b>(154.690)</b>
<u>Variazioni non monetarie dell'esercizio 2023:</u>	
Effetto differenze cambio su finanziamenti in valuta	(1.597)
Variazione di <i>fair value</i> al conto economico consolidato	(33.230)
Variazioni di <i>fair value</i> al conto economico complessivo	(1.582)
<b>Totale variazioni non monetarie dell'esercizio</b>	<b>(36.409)</b>
<b>Totale variazioni (b)</b>	<b>(191.099)</b>
<b>Totale debiti finanziari netti rideterminati al 31 dicembre 2023 * (a+b)</b>	<b>598.736</b>
Totale derivati (attivi)/passivi al 31 dicembre 2023	(27.090)
Totale debiti al 31 dicembre 2023	625.824
<b>Movimentazione 2024</b>	
<u>Variazioni monetarie dell'esercizio 2024:</u>	
Erogazione/rimborso finanziamenti, inclusi quelli verso controllante	9.712
<b>Totale variazioni monetarie dell'esercizio</b>	<b>9.712</b>
<u>Variazioni non monetarie dell'esercizio 2024:</u>	
Effetto differenze cambio su finanziamenti in valuta	2.728
Variazione di <i>fair value</i> al conto economico consolidato	933
Variazioni di <i>fair value</i> al conto economico complessivo	(3.112)
<b>Totale variazioni non monetarie dell'esercizio</b>	<b>549</b>
<b>Totale variazioni (b)</b>	<b>10.261</b>
<b>Totale debiti finanziari netti rideterminati al 31 dicembre 2024 * (a+b)</b>	<b>608.997</b>
Totale derivati (attivi)/passivi al 31 dicembre 2024	(31.070)
Totale debiti al 31 dicembre 2024	640.067

\*Il totale dei debiti verso banche e altri finanziatori entro e oltre l'esercizio, dettagliato nelle tabelle, include i derivati passivi ed è espresso al netto dei derivati attivi, ad eccezione dei derivati su commodities sia attivi che passivi dettagliati al 6.21 Strumenti finanziari derivati.

Il tasso di interesse effettivo relativo al debito finanziario si attesta a 4,5% (3,3% nel 2023). Il calcolo non include le componenti non ricorrenti relative ai prestiti obbligazionari o per estinzione anticipata dei finanziamenti, le opzioni *Put* concesse agli azionisti di minoranza e le variazioni di *fair value* relative ai prestiti obbligazionari.

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

#### Covenant finanziari e altri impegni contrattuali

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

#### Covenant 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;
- Impegno a non creare subordinazioni rispetto ad altri eventuali finanziamenti (cosiddetto "pari passu") e/o a non creare pegni a favore di terzi (salvo eccezioni contrattuali);
- Mantenimento dei componenti fondamentali dell'attivo aziendale (incluso taluni stabilimenti chiave, marchi, licenze e proprietà intellettuali);
- Disciplina dell'utilizzo dei proventi delle cessioni, politiche di acquisizione e dividendi (quando applicabile).

#### 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 *Covenant* finanziari nonché di talune altre limitazioni e impegni contrattuali avente carattere di materialità;
- *Cross default* (verificarsi di eventi tali da causare la decadenza del beneficio del termine in altri finanziamenti per un importo superiore a certi limiti contrattuali);
- Insolvenza, fallimento o a 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 ed inoltre tutti i *covenants* finanziari sono stati rispettati.

#### 6.17 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 equivalenti e i fondi pensionistici. Il totale delle passività per benefici futuri ai dipendenti è pari a euro



Giugno, Lo stand Barilla in fiera in Brasile



99.811 (euro 109.671), di cui entro l'esercizio successivo per euro 10.325 (euro 11.071) e oltre l'esercizio successivo per euro 89.486 (euro 98.600), iscritto al netto di attività a servizio del piano per euro 4.270 (euro 3.809).

In Italia, il Trattamento di Fine Rapporto (TFR) costituisce una forma di retribuzione differita che i datori di lavoro devono corrispondere ai dipendenti al termine del rapporto di lavoro, come stabilito dall'articolo 2120 del Codice Civile. La parte del TFR accumulata fino al 31 dicembre 2006, in seguito alla Riforma sulla Previdenza Complementare, continua ad essere gestita come un piano previdenziale a prestazione definita, mentre quella accumulata successivamente viene erogata annualmente agli enti competenti.

I principali rischi associati a questo piano riguardano il vantaggio accumulato, che viene erogato ai membri in forma di somma forfettaria al momento del pensionamento o dell'uscita dall'azienda. Secondo la normativa italiana, è consentito ottenere un anticipo sul beneficio totale accumulato, ma ciò comporta il rischio che i membri lascino il piano in anticipo o che i pagamenti richiesti superino le previsioni, causando una perdita attuariale dovuta all'accelerazione dei flussi di cassa. Altri rischi ai quali sono soggetti i piani previdenziali in Italia sono legati all'inflazione, che influisce sui benefici accumulati, e al tasso di sconto.

All'estero, gli altri piani pensionistici equivalenti e i fondi pensione si riferiscono a società operanti in Francia, Grecia, Germania, Svezia, Turchia, Norvegia, Messico, Svizzera e Canada.

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

- In Francia sono attivi due tipi di piani di indennità di pensionamento: il "Retirement Indemnity Plan" e i "Long Service Awards Plans". Il primo prevede il diritto di ricevere un'indennità al momento della cessazione del rapporto di lavoro per pensionamento, basata sull'anzianità aziendale, sull'importo dello stipendio e sulla volontarietà o meno della cessazione. Questo piano è obbligatorio per legge e definito dalla contrattazione collettiva nazionale, quindi suscettibile ai cambiamenti legislativi e al tasso di ritiro dei beneficiari, rappresentando un rischio specifico.

I piani "Seniority Award Scheme", invece, offrono benefici salariali al raggiungimento di determinati anni di servizio. I premi correlati a questo piano sono esenti da imposte fino a un massimo di un mese di stipendio. I rischi associati a questo piano includono potenziali modifiche nella normativa fiscale relativa all'esenzione, generando nuovi costi. Inoltre, altri rischi possono derivare dalle variazioni nel tasso di sconto e nel tasso di ritiro dei dipendenti.

- In Grecia, è in vigore il piano di indennità di pensionamento, noto come "Retirement Indemnity Plan", il quale è legato al raggiungimento dell'età pensionabile da parte del lavoratore o alla sua uscita non volontaria dall'azienda. Il calcolo dell'ammontare dell'indennità è basato sull'anzianità aziendale accumulata, lo stipendio (compresi i bonus) dell'ultimo mese di lavoro e il motivo della cessazione del rapporto di lavoro. L'azienda eroga l'indennità in diverse rate mensili, utilizzando una scala di multipli che considera l'anzianità aziendale e le motivazioni della cessazione del rapporto lavorativo. I principali rischi sono principalmente legati alle variazioni nel tasso di sconto.

- In Germania, esistono tre tipologie di piani pensionistici: il "Pension Plan", il "Jubilee Plan" e l'"Early Retirement Plan". Il piano pensionistico viene erogato dall'azienda al raggiungimento dell'età pensionabile o in caso di invalidità (con possibilità di reversibilità per il coniuge). Questo piano non prevede il pagamento di una somma una tantum,

ma viene erogato sotto forma di prestazione temporale. Le indennità da corrispondere sono calcolate considerando diversi fattori, tra cui una percentuale fissa del salario annuale, l'incremento salariale e la longevità dei beneficiari. Il principale rischio associato a questo piano riguarda l'aumento delle pensioni stabilito dalla legislazione locale, che potrebbe comportare un incremento retroattivo (fino a 3 anni) rispetto agli aumenti futuri.

- In Svezia, esiste un piano pensionistico denominato "IPT2 Plan", il quale è strettamente legato al contratto collettivo. Poiché l'ente assicuratore detiene il monopolio dei piani pensionistici nel paese, i rischi associati a questo piano sono principalmente legati a fattori che potrebbero influenzare un possibile aumento delle pensioni. Inoltre, altri rischi possono derivare direttamente da modifiche apportate ai contratti di lavoro.

- In Canada, è attivo un piano pensionistico denominato "Post-Retirement Plan", principalmente legato ai piani offerti dal Governo Federale. Questo piano si basa su diverse combinazioni di fattori, tra cui guadagni o contributi, anni di adesione al piano e età al momento del pensionamento. Il rischio principale riguarda l'indicizzazione del piano (nota anche come protezione dall'inflazione), che prevede incrementi moderati annuali basati sull'aumento dell'indice dei prezzi al consumo o su una frazione di esso.

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

La data dell'ultima valutazione attuariale è il 31 dicembre 2024 e il metodo di valutazione attuariale utilizzato per la maggior parte dei piani è il Metodo della Proiezione Unitaria del Credito, in base al quale viene determinato il valore attuale dell'obbligazione per l'azienda relativa ai benefici da corrispondere ai dipendenti successivamente alla cessazione del rapporto di lavoro.

	2024	2023
<b>Saldo iniziale</b>	<b>109.671</b>	<b>109.218</b>
Costi per servizi	3.492	2.564
Oneri finanziari	3.506	3.822
(Utili)/Perdite attuariali a riserva	(3.724)	5.828
Delta cambio	(868)	(848)
Benefici erogati	(12.266)	(10.913)
<b>Saldo finale</b>	<b>99.811</b>	<b>109.671</b>
Di cui:		
- Entro l'esercizio	10.325	11.071
- Oltre l'esercizio	89.486	98.600

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

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

2024	Tasso di sconto	Tasso di rendimento atteso delle attività del piano	Tasso di incremento retributivo atteso	Tasso di inflazione
Italia	3,20%	3,20%	4,00%	2,00%
Germania	2,85% 3,35% 3,40%	3,16%	3,00%	0,05%
Francia	3,35% 3,20%	3,20%	2,00%	2,00%
Grecia	3,40%	3,20%	2,50%	200%
Messico	11,00%	9,25%	4,75%	3,50%
Norvegia	3,90%	3,60%	4,00%	2,25%
Svezia	3,50%	3,25%	3,00%	2,00%
Turchia	26,70%	20,80%	24,83%	23,33%
Svizzera	0,85%	1,30%	2,50%	1,25%
Canada	4,55%	4,60%	3,00%	n.a.

2023	Tasso di sconto	Tasso di rendimento atteso delle attività del piano	Tasso di incremento retributivo atteso	Tasso di inflazione
Italia	3,20%	n.a.	4,25%	2,25%
Germania	3,85% 3,2% 3,15%	3,74%	3,00%	0,05%
Francia	3,20%	3,80%	2,25%	2,25%
Grecia	3,20%	n.a.	2,75%	2,25%
Messico	9,25%	9,25%	4,75%	3,50%
Norvegia	3,60%	3,00%	3,75%	2,25%
Svezia	3,25%	n.a.	3,00%	2,00%
Turchia	20,80%	n.a.	25,40%	23,90%
Svizzera	1,30%	2,20%	2,50%	1,25%
Canada	4,60%	n.a.	3,00%	n.a.

Il costo per "Benefici futuri ai dipendenti" addebitato al conto economico consolidato è rilevato nelle seguenti voci:

	2024	2023
Costo del venduto	1.434	615
Costi logistici	261	147
Spese di vendita	731	1.484
Spese di marketing	153	87
Spese generali e amministrative, costi tecnici e di sviluppo	913	231
<b>Totale</b>	<b>3.492</b>	<b>2.564</b>

La composizione delle attività a servizio dei piani è la seguente:

	2024	2023
Azioni e obbligazioni quotati	11	11
Disponibilità liquide	6	5
<b>Totale attività quotate</b>	<b>17</b>	<b>16</b>
Contratti con primarie assicurazioni	4.181	3.723
Altro - non quotato	72	71
<b>Totale attività</b>	<b>4.270</b>	<b>3.809</b>

La durata media ponderata dell'obbligazione per benefici futuri ai dipendenti è pari a 13 anni suddivisa come segue sui diversi piani:

Anni	Durata media ponderata	Durata media vita lavorativa futura
<b>Media</b>	<b>13,28</b>	<b>8,98</b>
Italia	15,07	8,43
Germania	11,81	4,94
Francia	10,44	15,15
Svezia	15,02	10,37
Norvegia	24,95	12,00
Grecia	11,24	0
Messico	9,01	14,98
Svizzera	14,71	9,60
Canada	10,36	7,08
Turchia	21,85	20,37

Al verificarsi di variazioni ragionevolmente possibili nelle ipotesi attuariali alla data di chiusura dell'esercizio, si avrebbe un effetto sull'obbligazione a benefici definiti come descritto nella seguente tabella:

Effetto in %	Incremento ipotesi attuariale	Decremento ipotesi attuariale
Tasso di sconto (variazione dello 0,5%)	3,96%	2,97%
Incrementi retributivi attesi (variazione dello 0,5%)	3,23%	2,24%
Tasso di inflazione (variazione dello 0,25%)	1,80%	1,28%
Aspettativa di vita (variazione di 1 anno)	3,67%	n.a.

## 6.18 Debiti per imposte correnti

I debiti tributari per imposte correnti sono rappresentati dai debiti per lo stanziamento delle imposte correnti dell'esercizio, per euro 43.681 (euro 27.163).

## 6.19 Altre passività

La composizione della voce è la seguente:

	2024	2023
Debiti verso il personale	155.664	143.069
Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale	32.916	29.623
Ritenute a dipendenti, professionisti e lavoratori autonomi	18.901	24.553
Debiti verso clienti	11.167	8.567
Altri debiti diversi	1.593	3.154
Altre imposte	4.409	4.247
Debiti IVA	2.250	2.034
Ratei e risconti passivi	6.588	6.962
<b>Totale</b>	<b>233.488</b>	<b>222.209</b>

	31/12/23	Accantonamento	Decrementi / utilizzi / riclassifiche	Delta cambio	31/12/24
Fondi rischi personale	9.296	3.484	(2.240)	(704)	9.836
Fondo per ristrutturazioni	80.672	25.230	(9.328)	-	96.574
Fondi per rischi su operazioni a premio	2.783	1.194	(2.064)	(100)	1.813
Fondo resi e prodotti invenduti	2.418	-	(132)	-	2.286
Fondi revocatorie	14.412	2.291	(4.050)	-	12.653
Fondi cause legali	2.622	945	(1.602)	(20)	1.945
Altri	30.714	1.915	(3.852)	(232)	28.545
Provision for Rent IFRS 16	-	382	-	8	390
<b>Totale</b>	<b>142.917</b>	<b>35.441</b>	<b>(23.269)</b>	<b>(1.047)</b>	<b>154.042</b>
Di cui:					
- Entro l'esercizio	96.405				109.399
- Oltre l'esercizio	46.512				44.643

La voce "Ritenute a dipendenti, professionisti e lavoratori autonomi" è diminuita nel 2024 principalmente per le ritenute sulle *royalties*. 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.

## 6.20 Fondi rischi e oneri

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

Il "Fondi rischi personale" e i "Fondi di ristrutturazione" sono stati iscritti a beneficio di programmi di ristrutturazione che prevedono, tra l'altro, incentivi all'esodo e altri oneri futuri nei confronti del personale. I "Fondi revocatorie" sono stati iscritti a fronte di crediti commerciali incassati per cui sussiste il rischio di un'azione revocatoria. Gli "Altri fondi" includono principalmente rischi commerciali e con distributori. I fondi oltre l'esercizio non sono stati prudenzialmente attualizzati a fronte della difficoltà di stima del periodo di utilizzo.



## 6.21 Strumenti finanziari derivati

	31/12/24		31/12/23	
	Attività	Passività	Attività	Passività
- Fair value hedge - interest rate derivatives	2.685	-	18.488	8.602
- Cash flow hedge - commodities	-	879	-	543
<b>Totale quota non corrente</b>	<b>2.685</b>	<b>879</b>	<b>18.488</b>	<b>9.145</b>
- Fair value hedge - interest rate derivatives	28.385	-	-	-
- Cash flow hedge - commodities	-	965	1.033	-
- Cash Flow Hedge - cambi	202	-	-	-
- Detenuti per la negoziazione - cambi	918	634	1.764	3.497
- Detenuti per la negoziazione - commodities	524	61	2.493	-
<b>Totale quota corrente</b>	<b>30.029</b>	<b>1.660</b>	<b>5.290</b>	<b>3.497</b>
<b>Totale strumenti finanziari derivati</b>	<b>32.714</b>	<b>2.539</b>	<b>23.778</b>	<b>12.642</b>

Al 31.12.2024, il Gruppo ha designato le seguenti tipologie di copertura relativamente ai contratti di *currency and interest rate swap* relativi ai *US Private Placement*, tutti designati come *fair value hedge*:

- contratti legati alla *tranche* con scadenza 13 dicembre 2025, per USD 150 milioni. I *fair value* positivi al 31 dicembre 2024 ammontano a euro 28.385. Considerando il rilascio della componente *basis spread*, la variazione di *fair value* dello strumento ha comportato l'iscrizione di un componente positivo di conto economico per euro 10.784 ed un componente negativo al conto economico complessivo OCI per euro 887;

- contratti legati alla *tranche* con scadenza 28 ottobre 2027, per USD 185 milioni. I *fair value* positivi al 31 dicembre 2024 ammontano a euro 2.685. Considerando il rilascio della componente *basis spread*, la variazione di *fair value* dello strumento ha comportato l'iscrizione di un componente positivo di conto economico consolidato per euro 11.394 e l'impatto negativo al conto economico complessivo OCI per euro 108.

La voce "Derivati su *commodities*" include prevalentemente contratti di copertura sul costo del grano, dell'energia elettrica e dei diritti di emissione di CO<sub>2</sub>.

La movimentazione della riserva per *hedging* è stata la seguente:

	Riserva lorda	Effetto imposte
<b>Movimentazione 2023</b>		
<b>Saldo al 1/1/2023</b>	<b>10.600</b>	<b>(2.215)</b>
Variazione <i>basis</i>	(1.064)	256
Variazione <i>fair value</i>	(10.485)	2.206
<b>Saldo al 31/12/2023</b>	<b>(949)</b>	<b>247</b>
<b>Movimentazione 2024</b>		
<b>Saldo al 1/1/2024</b>	<b>(949)</b>	<b>247</b>
Variazione <i>basis</i>	(1.053)	253
Variazione <i>fair value</i>	(2.058)	415
<b>Saldo al 31/12/2024</b>	<b>(4.060)</b>	<b>915</b>

La riserva per *hedging* include la parte di copertura relativa ai derivati per acquisto di *commodities*, la quota considerata efficace relativa alla copertura tasso di interesse, per i derivati designati come *cash flow*

*hedge*, e la componente *basis* relativa ai contratti di *currency and interest rate swap* designati come *fair value hedge*.

Al 31 dicembre 2024, il valore nozionale dei principali contratti di copertura è riferito a *cross currency and interest rate swap* designati come *fair value hedge*, per i prestiti obbligazionari in scadenza dal 2025 al 2027, per euro 312.740, e a derivati su *commodities* per acquisti di energia in Svezia, per euro 1.844.

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

## 6.22 Altri debiti

La voce, pari a euro 5.483 (euro 4.763), include tra gli altri i debiti per contributi previdenziali.

## 6.23 Patrimonio netto

Al 31 dicembre 2024, così come nel precedente esercizio, il capitale sociale interamente versato è suddiviso in nr. 112.720.000 azioni del valore nominale puntuale di euro 1 cadauna.

Nel mese di luglio 2024, sono stati pagati i dividendi deliberati dall'assemblea dei soci nel corso dell'anno, pari a euro 100.744.

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

## 6.24 Patrimonio netto di competenza delle minoranze

Al 31 dicembre 2024, il Gruppo non ha rilevato l'interessenza di terzi bensì la valutazione e il successivo eventuale riconoscimento di opzioni *put* da essi esercitabili in virtù degli accordi siglati con i soci di minoranza della *Business Combination*, avvenuta nel 2021, di Pasta Evangelists Limited, come pure per gli accordi siglati nel corso dell'anno 2020 con *Perspective Industrial and Infrastructural Technologies-15 LLC* (già *RDIF Investment Management-19 LLC*), per la partecipazione al patrimonio netto della controllata Barilla Rus LLC.

La seguente tabella fornisce delle informazioni sulle controllate dal Gruppo con partecipazione di minoranze significative, al lordo delle elisioni infragruppo:

	Barilla Mexico SA	Barilla Iniziative e Barilla International BV sotto-gruppi e Barilla International Ltd	Barilla Mexico SA	Barilla Iniziative e Barilla International Ltd sotto-gruppi e Barilla International BV, Barilla Iniziative 2 Srl e Barilla CO Srl
<b>Percentuale di pertinenza di minoranze</b>	<b>50%</b>	<b>15%</b>	<b>50%</b>	<b>15%</b>
	<b>31/12/24</b>	<b>31/12/24</b>	<b>31/12/23</b>	<b>31/12/23</b>
Ricavi	149.217	4.883.010	154.134	4.868.663
Risultato dell'esercizio	10.882	104.310	12.291	230.015
<b>Utile/(Perdita) dell'esercizio di pertinenza di minoranze</b>	<b>5.441</b>	<b>25.094</b>	<b>6.145</b>	<b>40.497</b>
Totale conto economico complessivo	4.222	(5.379)	2.736	(7.221)
<b>Totale conto economico complessivo di pertinenza di minoranze senza risultato</b>	<b>4.222</b>	<b>(5.379)</b>	<b>2.736</b>	<b>(7.221)</b>
<b>Totale conto economico complessivo di pertinenza di minoranze</b>	<b>9.663</b>	<b>19.715</b>	<b>8.881</b>	<b>33.276</b>
Attività correnti	64.313	2.023.355	70.297	1.937.765
Attività non correnti	29.498	2.399.592	27.304	2.392.769
Passività correnti	(26.765)	(1.783.968)	(32.754)	(1.549.154)
Passività non correnti	(1.516)	(372.716)	(1.756)	(565.828)
<b>Attività nette</b>	<b>65.530</b>	<b>2.190.053</b>	<b>63.091</b>	<b>2.190.053</b>
<b>Attività nette di pertinenza di minoranze</b>	<b>32.765</b>	<b>339.939</b>	<b>31.546</b>	<b>328.508</b>
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività operative	2.174	63.890	(5.680)	80.724
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività di investimento	(3.299)	(37.748)	(1.227)	(39.155)
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività di finanziamento	-	(10.654)	-	(37.677)
<b>Totale variazione cassa e mezzi equivalenti</b>	<b>(1.125)</b>	<b>(3.892)</b>	<b>(6.907)</b>	<b>(3.892)</b>
<b>Totale dividendi pagati a minoranze (inclusi nei flussi di cassa delle attività di finanziamento)</b>	<b>-</b>	<b>15.189</b>	<b>-</b>	<b>12.315</b>

## Impegni contrattuali

Gli impegni contrattuali in essere a fine esercizio, non iscritti nelle poste patrimoniali, ammontano a euro 1.051.072 (euro 1.099.504) e includono:

- impegni per acquisto prodotti finiti, grano, altre materie prime e imballi euro 912.978 (euro 885.373);
- impegni per acquisto immobilizzazioni euro 38.154 (euro 58.500);
- impegni per acquisto energie per euro 99.940 (euro 155.631).

## Nostre obbligazioni garantite da terzi

Trattasi principalmente di fidejussioni rilasciate da istituti di credito alla Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni e First S.p.A. a garanzia delle operazioni/concorsi a premio e della qualità del grano importato pari a euro 9.307 (euro 8.954).

## 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.

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

### 6.25 Ricavi

Il fatturato netto di Gruppo, inclusivo dell'effetto iperinflattivo descritto al paragrafo IAS 29 -'Rendicontazione contabile in economie iperinflazionate', si attesta a euro 4.883.010 (euro 4.868.663). Invece, il valore del fatturato di Gruppo senza considerare l'effetto iperinflattivo sopra menzionato, si attesta a euro 4.863.450 (euro 4.841.928).

Di seguito la composizione dei ricavi del periodo, senza considerare l'effetto iperinflattivo, comparati con quelli del periodo precedente:

	2024	2023
Totale vendita prodotti finiti	4.800.566	4.765.917
Vendita sottoprodotti	54.292	68.378
Vendita materie prime e altri materiali	8.592	7.633
<b>Totale</b>	<b>4.863.450</b>	<b>4.841.928</b>



### 6.26 Dettaglio costi per natura

Nella seguente tabella si espone la composizione per natura del totale derivante dalla somma di costo del venduto, costi logistici, spese di vendita, spese di *marketing*, costi tecnici e di sviluppo e spese generali e amministrative, dettagliati nel prospetto del conto economico consolidato:

	2024	2023
Acquisti di materie prime, semilavorati, prodotti finiti, materiali e variazione rimanenze	2.128.615	2.205.672
Costo del personale	685.008	647.280
Prestazioni di trasporto e magazzino	433.399	422.145
Prestazioni promozionali e pubblicitarie	378.793	354.246
Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali, immateriali	200.876	196.120
Servizi	155.843	149.319
Acquisto fonti di energia	128.547	170.230
Lavorazioni di terzi	114.133	111.678
Provvigioni vendita	70.060	71.484
Lavori di manutenzione	56.347	56.193
Svalutazione dell'avviamento	42.788	-
Altri materiali	33.695	29.384
Consulenze	28.640	38.131
Affitti di immobili, noleggi e <i>leasing</i>	24.682	24.034
Assicurazioni	16.147	13.825
Spese viaggio e rimborsi spese	15.606	14.435
Contributo riciclaggio impianti	15.123	9.905
Dazi doganali	12.347	12.058
Altre Tasse	7.842	7.652
Postali e telefoniche	7.414	7.145
Compensi ad amministratori e sindaci	5.551	5.247
Costi per formazione personale	4.585	5.028
Altro	4.584	2.411
Costi per mensa	4.224	3.788
Costi di demolizione	3.703	3.226
Spese di rappresentanza	2.135	2.132
<b>Totale</b>	<b>4.580.687</b>	<b>4.562.766</b>

La variazione nella voce "Acquisto di energia elettrica" è principalmente attribuibile al calo generale dei costi dell'energia rispetto all'esercizio precedente.

L'incremento nella voce "Prestazioni promozionali e pubblicitarie" è riconducibile ad un maggiore investimento in campagne pubblicitarie. L'incremento nella voce "Contributo riciclaggio impianti" è dovuto all'aumento dei contributi versati ai principali enti di riferimento, come il CONAI, per il riciclo dei rifiuti.

La voce 'Affitto di immobili, noleggi e *leasing*', per un totale di 24,7 milioni di euro, è ripartita come segue:

	valori in milioni di euro
<b>Contratti soggetti all'applicazione IFRS 16</b>	
Servizi accessori	0,9
<b>Contratti non soggetti all'applicazione IFRS 16</b>	
Contratti esenti:	
- a breve termine	1,8
- bene sottostante di modico valore	13,7
Contratti esclusi	8,3

I costi riconducibili ai contratti non soggetti all'applicazione del principio, per beni sottostanti di modico valore, sono riferiti principalmente agli affitti di *pallets*, per 12,88 milioni di euro (11,99 milioni di euro nel 2023). Nel corso dell'anno sono stati corrisposti pagamenti variabili di *leasing* per un importo pari a 202 euro.

Il costo per ammortamenti delle immobilizzazioni materiali e immateriali addebitati a conto economico consolidato, inclusivo dell'effetto iperinflattivo per l'anno 2024, così descritto al paragrafo IAS 29 - 'Rendicontazione contabile in economie iperinflazionate', è rilevato nelle seguenti voci:

	2024	2023
Costo del venduto	135.205	141.106
Costi logistici	10.757	10.419
Spese di vendita	6.847	4.719
Spese di <i>marketing</i>	234	224
Spese generali e amministrative, costi tecnici e di sviluppo	47.883	39.652
Svalutazione dell'avviamento	40.788	-
<b>Totale</b>	<b>243.664</b>	<b>196.120</b>

### 6.27 Altri oneri e proventi

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

	2024	2023
<b>Oneri e proventi ricorrenti:</b>		
Sopravvenienze attive/(passive)	28.880	22.196
(Rilasci) al netto di accantonamenti ai fondi rischi	(3.013)	(17.128)
Proventi/(Prestazioni) di servizi e altro minore	6.125	11.602
Rimborsi assicurativi	360	403
Plusvalenze/(Minusvalenze) nette su cespiti	(3.700)	5.813
Contributi associativi	(1.657)	(1.686)
Incentivi all'esodo	(14.660)	(3.165)
Commissioni bancarie e servizi di <i>factoring</i>	(2.665)	(2.157)
Svalutazione e perdite su crediti	(677)	(1.431)
Imposte su beni immobili e altre tasse	(8.118)	(7.969)
Liberalità a terzi e a favore dei dipendenti	(10.121)	(10.995)
<b>Totale (oneri) e proventi ricorrenti</b>	<b>(9.246)</b>	<b>(4.517)</b>

La voce 'Rilasci al netto di accantonamenti ai fondi rischi' è stata iscritta a fronte di programmi di ristrutturazione del Gruppo.

## 6.28 Oneri e proventi finanziari

La composizione degli oneri finanziari netti è la seguente:

	2024	2023
<b>Oneri netti relativi alla posizione finanziaria netta:</b>		
Interessi attivi su conti correnti bancari	12.265	7.200
Proventi / (Oneri) netti su attività finanziarie	11.025	12.329
Interessi passivi su operazioni bancarie/ finanziarie a breve	(6.924)	(5.869)
Interessi passivi su operazioni bancarie a medio-lungo termine	(1.273)	(1.135)
Interessi passivi su prestiti obbligazionari	(13.820)	(13.101)
Variazione positiva/(negativa) della valutazione a <i>fair value</i> prestiti obbligazionari e relativi strumenti di copertura	933	1.453
Proventi/(Oneri) netti su opzioni <i>Put</i> concessa soci di minoranza	(305)	1.125
Interessi passivi su <i>leasing</i>	(2.520)	(1.599)
<b>Totale oneri netti relativi alla posizione finanziaria netta</b>	<b>(619)</b>	<b>403</b>
<b>Altri (oneri)/proventi finanziari:</b>		
Utili/(perdite) su cambio nette realizzate	(7.361)	(9.917)
Utili/(perdite) su cambio nette non realizzate	442	(7.071)
Utile/(perdita) sulla posizione monetaria netta	(8.367)	(10.045)
Commissioni di mancato utilizzo	(801)	(759)
Interessi netti su piani pensionistici	(3.537)	(3.822)
Altri (oneri)/proventi	235	525
<b>Totale altri (oneri)/proventi finanziari</b>	<b>(19.389)</b>	<b>(31.089)</b>
<b>Totale oneri e proventi finanziari</b>	<b>(20.008)</b>	<b>(30.686)</b>

La voce 'Proventi/Oneri netti su attività finanziarie' rappresenta il valore netto della valutazione al *fair value* dei titoli obbligazionari *Investment Grade*, esposti al netto dei proventi derivanti dalle cedole maturate nel corso dell'anno. I suddetti titoli sono stati acquistati dalle società controllate Barilla Sverige AB e Barilla Netherlands BV a partire dal 2019 e a fine 2024 hanno una durata media residua inferiore a sei mesi.

Il Gruppo ha iscritto nel conto economico consolidato 2024 costi netti, pari a euro 305 (nel 2023, proventi per euro 1.125), derivanti dalla valutazione al *net present value* delle opzioni *put* in virtù degli accordi siglati con i soci di minoranza delle società controllate Barilla Rus Ltd e Pasta Evangelists Ltd, descritti alla nota 6.16.

La variazione positiva del *fair value* dei prestiti obbligazionari e dei relativi strumenti derivati di copertura, contabilizzati con il metodo del *Fair Value Hedge* rappresenta l'effetto relativo all'applicazione del costo ammortizzato e del *fair value* del prestito obbligazionario, al netto della differenza di *fair value* dei relativi derivati di copertura. Nel corso dell'anno precedente, nel mese di luglio, è stata rimborsata la *tranche* con scadenza 2023 sottoscritta originariamente dalla controllata Barilla France Sas.

Considerando che il perimetro di consolidamento include un'entità che opera in Turchia che, a far data dal 31 dicembre 2022 ha una valuta locale iperinflazionata, la voce 'Utile/(perdita) sulla posizione monetaria netta' rappresenta il relativo adeguamento dell'anno delle poste patrimoniali non monetarie e delle voci di conto economico. Il valore è il risultato dell'applicazione dell'indice generale dei prezzi al consumo al fine di esprimerne il potere di acquisto reale del periodo.

Le commissioni di mancato utilizzo sono relative alla nuova *Revolving Credit Facility – RCF*, sottoscritta nel mese di luglio 2024, e alla linea di credito estinta anticipatamente nel corso dell'anno, in quanto sostituita in toto dalla nuova. Tale costo è quanto è stato sostenuto nel periodo di mancato utilizzo delle suddette linee di credito.

## 6.29 Imposte

Il carico delle imposte correnti e differite dell'esercizio risulta essere pari a euro 130.873, mentre nel periodo precedente era risultato positivo per 13.495 euro. La variazione del carico fiscale rispetto all'anno precedente è principalmente dovuta a due fattori:

- 1) dal venir meno di eventi di natura non ricorrente che si sono verificati nell'anno precedente (quali il riconoscimento di benefici fiscali anche relativi a periodi precedenti come il *Patent Box* e dalla contabilizzazione di imposte differite attive sulle perdite fiscali pregresse);
- 2) da imposte aventi natura straordinaria derivanti dall'operazione di riorganizzazione societaria effettuata ad inizio 2024

Di seguito si riporta il prospetto di riconciliazione delle imposte teoriche e le imposte effettive:

	Esercizio 2024
Risultato prima delle imposte	273.069
Imposta teorica	74.967
Imposte anni precedenti	24.592
Costi non deducibili/(proventi netti non soggetti a tassazione)	25.264
Rimisurazione imposte differite	6.050
<b>Carico d'imposta effettivo</b>	<b>130.873</b>

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

Europa	
Italia	27,90%
Germania	31,43%
Olanda	25,80%
Svezia	20,60%
Francia	25,77%
Austria	23,00%
Turchia	25,00%
Grecia	22,00%
Norvegia	22,00%

Nord America	
Stati Uniti	21,00%
Canada	26,50%

Altri Paesi	
Russia	20,00%
Brasile	34,00%
Messico	30,00%
Australia	30,00%
Inghilterra	25,00%
Singapore	17,00%

Si segnala che in data 14 dicembre 2022 è stata pubblicata la Direttiva (UE) 2022/2523 tesa a garantire un livello di imposizione fiscale minima a livello globale per i grandi gruppi multinazionali di imprese. Al fine di dare attuazione a tale direttiva europea, in data 28 dicembre 2023 è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale il D. Lgs. 209/2023 recante la

normativa nazionale volta al recepimento nell'ordinamento italiano della disciplina della c.d. "*global minimum tax*", applicabile a decorrere dal periodo d'imposta 2024.

Per i primi tre periodi d'imposta di applicazione della norma (i.e. 2024, 2025 e 2026), i gruppi multinazionali possono verificare, su base giurisdizionale, la sussistenza di almeno uno dei tre *CbCR Safe Harbour* al ricorrere di almeno uno dei quali l'imposta minima locale, per la giurisdizione testata, si assume pari a zero.

In virtù delle soglie dimensionali previste dalla norma, il Gruppo risulta soggetto all'applicazione della normativa sulla *global minimum tax* a decorrere dall'esercizio 2024.

Sulla base delle analisi effettuate sulle società del Gruppo localizzate in 28 Giurisdizioni fiscali differenti, è possibile concludere che il Gruppo rispetta le condizioni dettate dai "*Transitional CbCR Safe Harbour (TCSH)*" previsti dalla normativa in oggetto. Unica eccezione è rappresentata dalla società svizzera (Barilla Switzerland AG) la quale presenta per il 2024 un *Effective Tax Rate (ETR)* inferiore al 15% previsto dalla normativa in analisi. Il Gruppo si è prontamente attivato per (i) procedere al calcolo in *full compliance* della *Domestic Top Up Tax* derivante dall'applicazione della normativa *Pillar II* recepita in Svizzera nonché per (ii) adempiere alle relative attività di *compliance* nei tempi previsti dalla norma. Si precisa altresì che l'impatto dell'applicazione della normativa *Pillar Two* al Gruppo Barilla può essere valutato come non materiale alla luce di (i) il limitato differenziale fra l'*ETR* registrato da Barilla Switzerland AG e la soglia del 15% e (ii) la limitata rilevanza di Barilla Switzerland AG sul perimetro del bilancio consolidato e, pertanto, alcuna *global minimum tax* è stata contabilizzata nel presene bilancio consolidato.

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

Società	Perdite fiscali	Durata periodo riporto a nuovo delle perdite	Aliquota %	Imposte differite attive iscritte	Imposte differite attive non iscritte
Barilla America Inc*	16.447	20 anni	varie	1.111	-
Barilla Do Brazil LTDA	20.683	Illimitata	34%	3.240	3.793
Catelli Montreal Inc	15.576	20 anni	26,5%	4.242	-
Pasta Evangelists Ltd	44.960	Illimitata	25%	-	11.240
Barilla Rus Production LLC	1.517	Illimitata	20%	506	-
Barilla Singapore Pte Ltd	3.766	Illimitata	17%	640	-
Barilla Central Europe Service GmbH **	56.549	Illimitata	varie	14.722	-
<b>Totale</b>	<b>159.498</b>			<b>24.460</b>	<b>15.033</b>

\* le perdite fiscali fanno riferimento alle *State Tax afferenti a diversi stati americani*

\*\* ai fini della *Trade Tax* il valore delle perdite fiscali ammonta a 36.912 euro

## 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 liquidità e rischio di credito.

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 per finalità meramente speculative). Il Gruppo gestisce centralmente 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 a tasso variabile del Gruppo al netto dell'effetto delle coperture in essere. Il Gruppo ha deciso di mantenere un bilanciamento tra debito a tasso fisso e variabile facendo tra l'altro considerazioni di *asset/liability management*. Al 31 dicembre 2024 il 23% circa (25% nel 2023) dell'indebitamento finanziario lordo era a tasso fisso, incluso l'effetto dei derivati di copertura.

Il Gruppo analizza la propria esposizione al rischio tasso di interesse su base dinamica, ricorrendo a simulazioni di fabbisogni e di generazioni di cassa prospettici con diversi scenari previsionari, 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 sul risultato netto e sulle altre componenti del reddito complessivo, dopo le imposte, di una ipotetica variazione dei tassi di interesse dell'euro e del dollaro americano 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 - (costo)	2024		2023	
	+0,5%	-0,5%	+0,5%	-0,5%
Effetto sul risultato netto	1.759	(1.759)	1.797	(1.797)
Effetto sulle altre componenti del reddito complessivo	(13)	13	(17)	17

Per il calcolo dell'effetto imposte si è considerato il tax rate effettivo di Gruppo al 31 dicembre 2024 e 2023.

##### (ii) Rischio di cambio

Operando a livello internazionale, il Gruppo è soggetto al rischio che variazioni nel tasso di cambio di valute estere impattino il valore di attività, passività e *cash flow* generati fuori dall'area euro. In pratica, il rischio 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 debiti in valuta oltre agli strumenti finanziari derivati.

Al 31 dicembre 2024 e 2023 i potenziali effetti sul risultato netto e sulle altre componenti del conto economico complessivo, dopo le imposte, di un ipotetico apprezzamento/(deprezzamento) dell'euro contro le altre divise (prevalentemente dollaro americano) mantenendo invariate tutte le altre condizioni, sarebbe stato pari a:

ricavo - (costo)	2024		2023	
	+10%	-10%	+10%	-10%
Effetto sul risultato netto	(18.277)	18.235	11.481	(11.848)
Effetto sulle altre componenti del reddito complessivo	138	(113)	-	-

##### (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 contratti derivati sul grano e CO<sub>2</sub> a completamento di quanto sopra. Nel mercato elettrico svedese, vengono effettuate operazioni di copertura attraverso il meccanismo localmente denominato *Nord Pool*.

##### Sensitivity analysis:

Nell'analisi sono inclusi i derivati su *commodities*, riguardanti contratti di copertura sul costo dell'energia elettrica e del grano.

Al 31 dicembre 2024 e 2023 i potenziali effetti sul risultato netto e sulle altre componenti del conto economico complessivo, dopo le imposte, di un ipotetico apprezzamento/(deprezzamento) del costo delle materie prime, mantenendo invariate tutte le altre condizioni, sarebbe stato pari a:

ricavo - (costo)	2024		2023	
	+5%	-5%	+5%	-5%
Effetto sul risultato netto	370	(370)	(1.990)	1.990
Effetto sulle altre componenti del reddito complessivo	(1.472)	1.472	391	(391)





## (b) Rischio di credito

Rappresenta il rischio che una delle parti che abbia assunto una obbligazione pecuniaria non adempia a tale obbligazione. Tale 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, strumenti derivati e alla 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. Il Gruppo valuta secondo il criterio delle perdite attese il valore dei titoli di debito e delle disponibilità liquide. Da un punto di vista del rischio del credito relativo ad attività finanziarie e depositi bancari, il Gruppo ha fissato un limite di esposizione per ogni banca e non ritiene di essere esposto a rischi significativi sulla base del rating creditizio esterno, del livello dei *Credit Default Swaps* e delle notizie di mercato, e non ritiene di essere esposto a rischi significativi.

## (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 2024, il Gruppo ha a disposizione la nuova linea di credito *revolving (RCF)*, sottoscritta nel mese di luglio 2024, con scadenza nel 2029 (con opzioni di estensione fino al 2031), per euro 500.000 (con l'opzione di successivo aumento fino a euro 800 milioni), oltre a disponibilità liquide per oltre euro 654.647.

La seguente tabella include un'analisi per scadenza delle passività finanziarie e dei derivati attivi/passivi. 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 nelle tabelle rappresentano i flussi finanziari non attualizzati comprensivi degli interessi stimati sulla base dei tassi di fine periodo.

31 Dicembre 2024	Meno di 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
Debiti verso banche, altri finanziatori e <i>leasing</i>	409.553	206.706	19.567	635.826
Strumenti finanziari derivati con contropartita al conto economico consolidato	(1.551)	-	-	(1.551)
Opzione <i>Put</i> spettante agli azionisti di minoranza	-	13.874	-	13.874
Debiti commerciali e altri debiti	1.313.592	5.483	-	1.319.074
<b>Totale</b>	<b>1.721.593</b>	<b>226.063</b>	<b>19.567</b>	<b>1.967.223</b>

31 Dicembre 2023	Meno di 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
Debiti verso banche, altri finanziatori e <i>leasing</i>	216.601	366.054	14.451	597.106
Strumenti finanziari derivati con contropartita al conto economico consolidato	1.734	-	-	1.734
Opzione <i>Put</i> spettante agli azionisti di minoranza	-	20.000	-	20.000
Debiti commerciali e altri debiti	1.273.831	4.763	-	1.278.594
<b>Totale</b>	<b>1.492.166</b>	<b>390.817</b>	<b>14.451</b>	<b>1.897.434</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 stato patrimoniale del Gruppo e tipologie di attività e passività finanziarie identificate sulla base dei requisiti dell'IFRS 7, oltre alla indicazione del livello per tipologia di *fair value*, come previsto dall'IFRS 13:

	Attività finanziarie al <i>fair value</i> con contropartita nel conto economico	Attività finanziarie al costo ammortizzato	Titoli di capitale al <i>fair value</i> con contropartita a conto economico	Passività finanziarie al <i>fair value</i> con contropartita nel conto economico	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Derivati di copertura attività	Derivati di copertura passività	<i>Fair value</i>	Livello per valutazione al <i>fair value</i>
<b>31 Dicembre 2024</b>									
Titoli di capitale	-	-	4.697	-	-	-	-	<b>4.697</b>	Livello 3
Derivati (attività)	1.442	-	-	-	-	31.272	-	<b>32.714</b>	Livello 2
Altre attività valutate al <i>Fair Value</i>	164.471	-	-	-	-	-	-	<b>164.471</b>	Livello 1
Crediti commerciali e altri crediti	-	815.396	-	-	-	-	-	<b>815.396</b>	-
Disponibilità liquide e attività finanziarie	-	654.647	-	-	-	-	-	<b>654.647</b>	-
Debiti verso banche e altri finanziatori	-	-	-	281.670	327.328	-	-	<b>608.997</b>	Livello 2
Debiti commerciali	-	-	-	-	1.034.606	-	-	<b>1.034.606</b>	-
Altri debiti	-	-	-	-	282.652	-	-	<b>284.468</b>	-
Derivati (passività)	-	-	-	(694)	-	-	(1.844)	<b>(2.539)</b>	Livello 2
<b>Totale</b>	<b>165.913</b>	<b>1.470.043</b>	<b>4.697</b>	<b>280.975</b>	<b>1.644.585</b>	<b>31.272</b>	<b>(1.844)</b>		
<b>31 Dicembre 2023</b>									
Titoli di capitale	-	-	3.613	-	-	-	-	<b>3.613</b>	Livello 3
Derivati (attività)	4.256	-	-	-	-	1.033	-	<b>5.289</b>	Livello 2
Altre attività valutate al <i>Fair Value</i>	253.226	-	-	-	-	-	-	<b>253.226</b>	Livello 1
Crediti commerciali e altri crediti	-	880.826	-	-	-	-	-	<b>880.826</b>	-
Disponibilità liquide e attività finanziarie	-	400.048	-	-	-	-	-	<b>400.048</b>	-
Debiti verso banche e altri finanziatori	-	-	-	284.628	314.105	-	-	<b>598.733</b>	Livello 2
Debiti commerciali	-	-	-	-	1.024.127	-	-	<b>1.024.127</b>	-
Altri debiti	-	-	-	-	254.468	-	-	<b>254.468</b>	-
Derivati (passività)	-	-	-	3.497	-	-	543	<b>4.040</b>	Livello 2
<b>Totale</b>	<b>257.482</b>	<b>1.280.874</b>	<b>3.613</b>	<b>288.125</b>	<b>1.592.700</b>	<b>1.033</b>	<b>543</b>		

Nel corso dell'esercizio non sono state trasferite attività/passività valutate al *fair value* dal Livello 1 al Livello 2. Per quanto concerne le tecniche valutative degli strumenti finanziari valutati secondo il Livello 2 si rimanda ai principi contabili precedentemente commentati nelle presenti Note illustrative.

Il valore di mercato dei "Debiti verso banche e altri finanziatori" è stato determinato come di seguito indicato:

- per la nuova linea bancaria *revolving* a tasso variabile, è stato considerato il valore nominale di rimborso, in quanto l'adeguamento dei tassi debitori al parametro *Euribor* assicura il sostanziale allineamento dei valori (assumendo la parità di merito creditizio);
- per l'*US Private Placement* emesso a tasso fisso e denominato in dollari USA, contabilizzato come *fair value hedge* si è considerato il costo ammortizzato al netto della variazione di *fair value* del derivato ipotetico sottostante alla relazione di copertura, tenuto conto dei costi da ammortizzare e convertendo il tutto in euro al cambio corrente;

- le opzioni *put* incondizionate concesse ai soci di minoranza nell'ambito degli accordi parasociali sono iscritte nel bilancio consolidato e valutate al *net present value* o al costo ammortizzato, utilizzando il metodo dell'interesse effettivo, e convertendo il tutto al cambio corrente;
- per il restante indebitamento diverso dai precedenti, in considerazione del modesto valore assoluto e dal 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*.

Le attività finanziarie valutate al *fair value* con contropartita al conto economico consolidato sono costituite da titoli obbligazionari *Investment Grade*.

Con riferimento alle partecipazioni in società non quotate iscritte fra le attività finanziarie come titoli di capitale, il Gruppo nel corso dell'esercizio ha determinato il *fair value* delle stesse ed ha provveduto ad adeguare il valore di carico. Per ulteriori dettagli si rimanda alla nota 6.13.

### 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, disponibilità liquide, titoli di debito classificati nelle attività finanziarie al costo ammortizzato e al *fair value* con contropartita nel conto economico consolidato, oltre al *mark-to-market* dei derivati. La posizione finanziaria netta del Gruppo al 31 dicembre 2024 risulta essere positiva per euro 209.782 (euro 56.552). In particolare, i derivati su *commodities* esprimono un *mark-to-market* complessivo negativo di euro 1.381 (al 31 dicembre 2023 era positivo per 2.983).

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

	31/12/24	31/12/23
Disponibilità liquide	654.544	399.944
Mezzi equivalenti a disponibilità liquide	103	104
Attività finanziarie correnti al <i>fair value</i>	164.471	253.226
Debiti finanziari (include derivati) - breve termine	(379.872)	(217.163)
<b>Posizione finanziaria netta di breve termine</b>	<b>439.246</b>	<b>436.111</b>
Attività finanziarie non correnti al <i>fair value</i> (strumenti finanziari derivati)	2.685	18.488
Altri crediti finanziari a lungo termine	556	763
Opzione <i>Put</i> spettante agli azionisti di minoranza	(13.874)	(14.265)
Derivati passivi	(879)	(375.400)
Debiti finanziari (non inclusi derivati passivi) - lungo termine	(217.952)	(9.145)
<b>Posizione finanziaria netta di medio-lungo termine</b>	<b>(229.464)</b>	<b>(379.559)</b>
<b>Totale posizione finanziaria netta</b>	<b>209.782</b>	<b>56.552</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 equilibrata del capitale in modo tale da ridurre il costo dell'indebitamento e i rischi connessi.

Tra l'altro, il Gruppo monitora il rapporto tra posizione finanziaria netta ed *EBITDA*, indicatore della capacità di rimborso dei debiti finanziari, normalizzato per escludere gli effetti non ricorrenti.

I dati esposti nella tabella sottostante tengono in considerazione i dati economici corretti dall'effetto di iperinflazione in Turchia.

Dettaglio dei margini operativi ricorrenti (EBIT-EBITDA):

	2024		2023	
	Incluso effetto iperinflazione IAS 29	Escluso effetto iperinflazione IAS 29	Incluso effetto iperinflazione IAS 29	Escluso effetto iperinflazione IAS 29
<b>Margine operativo ricorrente (EBIT)</b>	<b>293.077</b>	<b>293.077</b>	<b>301.380</b>	<b>301.380</b>
Svalutazioni avviamento e immobilizzazioni immateriali	42.788	42.788	-	-
Iperinflazione IAS 29 del periodo	-	(308)	-	(2.042)
<b>Margine operativo ricorrente rideterminato (EBIT)</b>	<b>335.865</b>	<b>335.557</b>	<b>301.380</b>	<b>299.338</b>
Ammortamenti e perdite di valore delle immobilizzazioni immateriali (attività ricorrente)	29.387	29.248	26.636	26.552
Ammortamenti e perdite di valore delle immobilizzazioni materiali (attività ricorrente)	171.489	169.388	169.483	167.991
<b>Margine operativo ricorrente al lordo degli ammortamenti e perdite di valore delle immobilizzazioni (EBITDA)</b>	<b>536.741</b>	<b>534.193</b>	<b>497.499</b>	<b>493.881</b>

Il rapporto Posizione Finanziaria Netta/EBITDA al 31 dicembre è la seguente:

	2024	2023
Posizione finanziaria netta	209.782	56.552
EBITDA*	534.193	493.881
<b>Rapporto Posizione finanziaria netta/EBITDA</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>

\*senza effetto iperinflattivo di cui al paragrafo IAS 29 - 'Rendicontazione contabile in economie iperinflazionate'

## 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 di Barilla Holding e delle principali società operative del Gruppo.

I compensi dei summenzionati soggetti sono di seguito indicati:

	2024	2023
Benefici a breve termine	32.830	24.196
Benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro	-	2.473
Benefici a lungo termine	3.122	5.507
<b>Totale</b>	<b>35.952</b>	<b>32.176</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. Per maggiori dettagli si rimanda alla Relazione sulla gestione.

### 8.3 Corrispettivi spettanti alla società di revisione

L'incarico di revisione legale del Bilancio consolidato è stato confermato per il triennio dal 2022 al 2024, a KPMG S.p.A. ai sensi dell'Art.14 del Dlgs 39/2010 e degli articoli 2409-bis e seguenti del Codice Civile. Si evidenzia che per l'esercizio 2024 gli importi spettanti a KPMG S.p.A. per le attività legate alla revisione legale dei conti annuali, agli altri servizi di verifica svolti e alle attività di assistenza sono stati pari a 1.617 euro.

### 8.4 Rapporti con organi societari

Il compenso degli Amministratori di Barilla Holding S.r.l. relativo all'esercizio 2024 è stato pari a euro 4.332.

I compensi attribuiti ai Sindaci effettivi di Barilla Holding S.r.l. per incarichi ricevuti all'interno del Gruppo per l'esercizio 2024 sono stati fissati complessivamente in euro 341.



CUCINA MOBILE  
DI EMERGENZA

# Barilla

The Italian Food Company. Since 1877.



Barilla

Cucina Mobile d'Emergenza:  
Il Progetto Intervento di Barilla nelle Crisi Nazionali

Emergency Kitchen:  
Response in National Crises



# Allegati

## Allegato 1.

### Elenco delle società incluse nel consolidamento

Denominazione, sede e attività	Valuta	Capitale sociale (valori puntuali)	% possesso del Gruppo	Tramite	%
Barilla Iniziative S.p.A. Via Mantova 166 – Parma (Italia) Società finanziaria	EUR	2.000.000	85,00	Barilla Holding S.r.l.	85,00
Barilla International Limited Harella House 90-98, Goswell Road - Londra (Regno Unito) Società finanziaria	GBP	100	85,00	Barilla Holding S.r.l.	85,00
Barilla International B.V. Gustav Mahlerplein 65-71 – Amsterdam (Netherlands) Società finanziaria	EUR	100.010.100	85,00	Barilla Holding S.r.l.	85,00
3D Food S.r.l. Via Madre Teresa di Calcutta 3/A – Parma (Italia) Società di produzione e commercializzazione	EUR	25.000	85,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla Central Europe Service GmbH Gustav-Heinemann-Ufer 72 C, 50968 Köln (Germania) Società di servizi e finanziaria	EUR	25.000	85,00	Barilla Iniziative S.p.A.	100,00
Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico Via Mantova 166 – Parma (Italia) Società di produzione e commercializzazione	EUR	180.639.990	85,00	Barilla International B.V.	100,00
Barilla Servizi Finanziari S.p.A. - Socio Unico Via Mantova 166 – Parma (Italia) Società di leasing	EUR	30.000.000	85,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
FIRST S.p.A. - Socio Unico Via Mantova 166 – Parma (Italia) Società commissionaria	EUR	5.000.000	85,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
FIRST Commerciale S.r.l. - Socio Unico Via Mantova 166 – Parma (Italia) Società di commercializzazione	EUR	10.000	85,00	FIRST S.p.A. - Socio Unico	100,00
Barilla Hellas S.A. 2, Paradeisou Str. – Marousi (Grecia) Società di produzione e commercializzazione	EUR	7.611.840	85,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla America Inc. 191 North Wacker Drive – Chicago, IL (USA) Società di produzione e commercializzazione	USD	1.000	85,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Catelli Montreal Inc. 151 Yonge Street, Suite 1500 c/o Torkin Manes LLP – Toronto (Canada) Società di produzione e commercializzazione	CAD	79.000.300	85,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla Japan K.K. 9F, 2-7-3 Hirakawacho Chiyoda-ku -Tokyo (Giappone) Società di commercializzazione	JPY	400.050.000	85,00	Barilla Singapore Pte Ltd	100,00
Barilla Do Brasil LTDA Avenida Brigadeiro Faria Lima 1336 block 121, 12° Andar - San Paolo (Brasile) Società di commercializzazione	BRL	127.937.135	85,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico Barilla Servizi Finanziari S.p.A. - Socio Unico	99,99 0,01
Barilla Austria GmbH Grabenweg 64 - Innsbruck (Austria) Società di commercializzazione	EUR	436.000	85,00	Barilla Central Europe Service GmbH	100,00
Barilla Mexico S.A. de C.V. Calzada San Bartolo Naucalpan 360 Col. Argentina Ponente Deleg. M. Hildalgo - Città del Messico (Messico) Società di produzione e commercializzazione	MXN	227.348.096	42,50	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	50,00
Barilla Acceleration Limited Goswell Road, Harella House, 90-98 – Londra (Regno Unito) Società di servizi	GBP	100	85,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla Singapore Pte Ltd 27 Kreta Ayer Road - Singapore (Singapore) Società di commercializzazione e holding	SGD USD	1.000.000 38.000.000	85,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00

Denominazione, sede e attività	Valuta	Capitale sociale (valori puntuali)	% possesso del Gruppo	Tramite	%
Barilla (SHANGHAI) Trading Company Limited Unit 1902, Floor 19, Hongyi Plaza, No. 288 Jiujiang Road, Huangpu District- Shanghai (Cina) Società di commercializzazione	USD	15.120.000	85,00	Barilla Singapore Pte Ltd	100,00
Barilla Middle East FZE Office No. LB191803, Jebel Ali – Dubai (Emirati Arabi) Società di commercializzazione	AED	1.000.000	85,00	Barilla Singapore Pte Ltd	100,00
Barilla Middle East W.L.L Offices 131 & 132, YBAK Tower, Building 155, Road 1703, Block 317, Diplomatic Area, Kingdom of Bahrain	BHD	2.000	85,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla Espana S.L. Calle Zurbano 43 – Madrid (Spagna) Società di commercializzazione	EUR	3.100	85,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla Gida A.S. Barbaros Mah. Mor Sümbül Sokak Nidakule Blok No: 7/3 iç Kapı No: 88 Ataşehir 34746 Istanbul Türkiye Askent sokak n.3A Kosifler Plaza D.11 Ataşehir – Istanbul (Turchia) Società di produzione e commercializzazione	TRY	409.550.000	85,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	99,99
Barilla Switzerland AG Zugerstrasse 76B – Baar (Svizzera) Società di commercializzazione	CHF	1.000.000	85,00	Barilla Central Europe Service GmbH	100,00
Barilla Sverige AB Dalagatan 100, 113 43- Stoccolma (Svezia) Società di produzione e commercializzazione	SEK	5.000.000	85,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla Norge AS Sandvikavegen 55 - Ottestad (Norvegia) Società di commercializzazione	NOK	1.952.000	85,00	Barilla Sverige AB	100,00
Barilla Poland Sp. Z.o.o. ul. Bobrowiecka 8,00-728 – Varsavia (Polonia) Società di commercializzazione	PLN	14.050.000	85,00	Barilla Central Europe Service GmbH	100,00
Barilla Deutschland GmbH Gustav-Heinemann-Ufer 72 c - Colonia (Germania) Società di produzione e commercializzazione	EUR	51.100	85,00	Barilla Central Europe Service GmbH Barilla Sverige AB	89,9002 10,0998
Barilla Australia PTY Limited c/o Deloitte Legal Tower 2 Brookfield Place, Level 9, 123 St Georges Terrace, Perth (Australia) Società di commercializzazione	AUD	30.050.000	85,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla Netherlands B.V. Symphony - Gustav Mahlerplein 65-71 – Amsterdam, 1082 MS (Olanda) Società di commercializzazione	EUR	18.000	85,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla Adriatik d.o.o. Bravničarjeva ulica, 13 – Lubiana (Slovenia) Società di commercializzazione	EUR	50.000	85,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla Hrvatska d.o.o. Radnička cesta 39 - Zagabria (Croazia) Società di commercializzazione	EUR	10.000	85,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla America N.Y. Inc. Registered office: Corporation Service Company, 80 State Street, Albany, NEW YORK 12207 (USA) 2543 Società di produzione e commercializzazione	USD	10.000	85,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla Rus LLC 1 Butyrski Tupik 1 Solnečnogorsk - Mosca (Russia) Società di produzione e commercializzazione	RUB	661.401.820	74,628725	Barilla Servizi Finanziari S.p.A. - Socio Unico	87,7985
Barilla Rus Production LLC Shmatovo rural area, Stupino urban district – Mosca (Russia) Società di produzione e commercializzazione	RUB	10.000	74,628725	Barilla Rus LLC	100,00
Barilla Romania 48 Nicolae Titulescu - Bucharest (Romania) Società di commercializzazione	RON	45.000	85,00	Barilla Hellas	100,00
Barilla France SAS 30 Cours de l'île Seguin – Boulogne Billancourt (Francia) Società di produzione, commercializzazione e finanziaria	EUR	126.683.296	85,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00

Denominazione, sede e attività	Valuta	Capitale sociale (valori puntuali)	% possesso del Gruppo	Tramite	%
Barilla Belgium S.A. Chaussée de la Hulpe 166 - Bruxelles (Belgio) Società di commercializzazione	EUR	693.882	85,00	Barilla Netherlands B.V.	71,20
				Barilla France SAS	28,80
Barilla Canada Inc. 26 Yonge Street - Toronto (Canada) Società di commercializzazione	CAD	2.010.000	85,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Back to Nature Foods, LLC (formerly BA Brussels, LLC) 191 North Wacker Drive - Chicago, IL (USA) Società di commercializzazione	USD	65.010.000	85,00	Barilla America Inc	100,00
Pasta Evangelists LTD 1° piano, 14 Bonhill Street - Londra (Regno Unito) Società di produzione e commercializzazione pasta fresca	GBP	9.461	65,025	Barilla G. e R. Fratelli S ocietà per Azioni - Socio Unico	76,50

## Allegato 2.

### Elenco delle società collegate e delle altre società del Gruppo

Denominazione, sede e attività	Valuta	Capitale sociale (valori puntuali)	% possesso del Gruppo	Tramite	%
BRW S.p.A. Via Savona 16 - Milano (Italia) Società di produzione cinematografica	EUR	4.912.944	28,577	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	33,620
Bosco Holding S.r.l. Via Savona 97 - Milano (Italia) Società di produzione cinematografica	EUR	10.000	28,577	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	33,620
Food Farms s.c.p.a. Strada ponte Caprazucca 6/A - Parma (Italia) Società sviluppo del territorio	EUR	63.000	10,7865	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	12,69
Fiere di Parma S.p.A. Via delle Esposizioni 393A, Baganzola - Parma (Italia) Società di gestione fiere	EUR	31.166.880	0,1895	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	0,22293
C.E.P.I.M. - Centro padano interscambio merci S.p.A. Piazza Europa 1, Fontevivo - Parma (Italia) Società di gestione magazzini	EUR	6.642.928	0,323	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	0,380
Immobiliare Caprazucca S.p.A. Strada al Ponte Caprazucca 6 - Parma (Italia) Società di compravendita immobiliare	EUR	7.517.948	0,00002125	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	0,000025
SOGEAP - Aeroporto di Parma Società per la gestione S.p.A. Via Ferretti Licinio 50/A - Parma (Italia) Altro, gestione aeroporto	EUR	110.280	0,527	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	0,620
Pallino Pastaria Company 2020 124th Ave NE, Suite C-207 - Bellevue, WA (USA) Società di produzione e commercializzazione	USD	501.500	9,401	Barilla America Inc.	11,060
Italia del Gusto - Consorzio Export La gastronomia di marca Via delle Esposizioni 393/A, Baganzola - Parma (Italia) Società di commercializzazione	EUR	171.000	2,244	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	2,64
COMIECO Via Litta Pompeo 5 - Milano (Italia) Altro	EUR	1.291.000	0,00093	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	0,0011
CO.NA.I. Via Tomacelli 132 - Roma (Italia) Altro	EUR	15.237	0,1275	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	0,15
FASTIGHETSÅKTIEBOLAGET TAREDOM Pumpgatan 5 - Karlstad (Svezia) Altro	SEK	796.700	0,17	Barilla Sverige AB	0,200
STOREBRAND ABA Professor Kohts vei 9 - Lysaker (Norvegia) Altro	NOK	2.250.000.000	0,000255	Barilla Norge AS	0,0003
TÅGÅKERIET I BERGSLAGEN AB Bangårdsgatan 2, Kristinehamn (Svezia) Altro	SEK	3.000.000	8,5	Barilla Sverige AB	10,000

## Allegato 3.

### Tassi di cambio

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

Valuta	cambio medio 2024	cambio al 31 dicembre 2024
AED Dirham - Emirati Arabi	3,9750	3,8154
AUD Dollaro - Australia	1,6397	1,6772
BHD Dinaro - Bahrein	0,4070	0,3910
BRL Real - Brasile	5,8283	6,4253
CAD Dollaro - Canada	1,4821	1,4948
CHF Franco - Svizzera	0,9526	0,9412
CNY Yuan - Cina	7,7875	7,5833
DKK Corona - Danimarca	7,4589	7,4578
GBP Sterline Inglese - Gran Bretagna	0,8466	0,8292
JPY Yen - Giappone	163,8519	163,0600
MXN Peso - Messico	19,8314	21,5504
NOK Corona - Norvegia	11,6290	11,7950
PLN Zloty - Polonia	4,3058	4,2750
RON Leu - Romania	4,9746	4,9743
RUB Rublo - Russia	100,2801	106,1028
SEK Corona - Svezia	11,4325	11,4590
TRY* Lira - Turchia	36,7372	36,7372
USD Dollaro - USA	1,0824	1,0389

\* Il cambio medio della Lira Turca è uguale a quello finale di riferimento per l'applicazione dello IAS 29 - 'Rendicontazione contabile in economie iperinflazionarie'

## Allegato 4.

### Sintesi delle erogazioni pubbliche ai sensi art.1, commi 125-129, Legge italiana n. 124/2017

Denominazione Soggetto ricevente	Codice Fiscale Soggetto ricevente	Denominazione Soggetto Erogante	Importo incassato (espresso in unità di euro)	Data incasso	Causale
Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni	01654010345	UNIONE EUROPEA	38.934	31.01.2024	CIRCHIVE
Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni	01654010345	UNIONE EUROPEA PNRR	6.364	24.09.2024	ON FOODS
Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni	01654010345	UNIONE EUROPEA	83.669	07.11.2024	FOODSAFER
Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni	01654010345	UNIONE EUROPEA	24.645	04.12.2024	CIRCHIVE
Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni	01654010345	UNIONE EUROPEA	2.250	27.11.2024	PON RESO
<b>Totale</b>			<b>155.862</b>		



# Gruppo Barilla Holding

**Bilancio consolidato al 31 dicembre 2024**

(con relativa relazione della società di revisione)

KPMG S.p.A.  
11 aprile 2025



KPMG S.p.A.  
Revisione e organizzazione contabile  
Viale Giovanni Falcone, 30/A  
43121 PARMA PR  
Telefono +39 0521 23621  
Email [it-fmaudit@kpmg.it](mailto:it-fmaudit@kpmg.it)  
PEC [kpmgspa@pec.kpmg.it](mailto:kpmgspa@pec.kpmg.it)

## Relazione della società di revisione indipendente ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39

*Al Socio Unico della  
Barilla Holding S.r.l.*

### Relazione sulla revisione contabile del bilancio consolidato

#### **Giudizio**

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio consolidato del Gruppo Barilla Holding (nel seguito anche il "Gruppo"), costituito dai prospetti della situazione patrimoniale-finanziaria al 31 dicembre 2024, dell'utile/(perdita) e delle altre componenti del conto economico complessivo, delle variazioni di patrimonio netto e dei flussi finanziari per l'esercizio chiuso a tale data e dalle note al bilancio che includono le informazioni rilevanti sui principi contabili applicati.

A nostro giudizio, il bilancio consolidato fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria del Gruppo Barilla Holding al 31 dicembre 2024, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità ai principi contabili IFRS emanati dall'*International Accounting Standards Board* e adottati dall'Unione Europea.

#### **Elementi alla base del giudizio**

Abbiamo svolto la revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia). Le nostre responsabilità ai sensi di tali principi sono ulteriormente descritte nel paragrafo "Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio consolidato" della presente relazione. Siamo indipendenti rispetto alla Barilla Holding S.r.l. in conformità alle norme e ai principi in materia di etica e di indipendenza applicabili nell'ordinamento italiano alla revisione contabile del bilancio. Riteniamo di aver acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio.

#### **Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale della Barilla Holding S.r.l. per il bilancio consolidato**

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio consolidato che fornisca una rappresentazione veritiera e corretta in conformità ai principi contabili IFRS emanati dall'*International Accounting Standards Board* e adottati dall'Unione Europea e, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno dagli stessi ritenuta necessaria per consentire la redazione di un bilancio che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.



## Relazione della Società di revisione



Gruppo Barilla Holding  
Relazione della società di revisione  
31 dicembre 2024

Gli Amministratori sono responsabili per la valutazione della capacità del Gruppo di continuare a operare come un'entità in funzionamento e, nella redazione del bilancio consolidato, per l'appropriatezza dell'utilizzo del presupposto della continuità aziendale, nonché per una adeguata informativa in materia. Gli Amministratori utilizzano il presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio consolidato a meno che abbiano valutato che sussistono le condizioni per la liquidazione della capogruppo Barilla Holding S.r.l. o per l'interruzione dell'attività o non abbiano alternative realistiche a tali scelte.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sul processo di predisposizione dell'informativa finanziaria del Gruppo.

### Responsabilità della società di revisione per la revisione contabile del bilancio consolidato

I nostri obiettivi sono l'acquisizione di una ragionevole sicurezza che il bilancio consolidato nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, e l'emissione di una relazione di revisione che includa il nostro giudizio. Per ragionevole sicurezza si intende un livello elevato di sicurezza che, tuttavia, non fornisce la garanzia che una revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia) individui sempre un errore significativo, qualora esistente. Gli errori possono derivare da frodi o da comportamenti o eventi non intenzionali e sono considerati significativi qualora ci si possa ragionevolmente attendere che essi, singolarmente o nel loro insieme, siano in grado di influenzare le decisioni economiche degli utilizzatori prese sulla base del bilancio consolidato.

Nell'ambito della revisione contabile svolta in conformità ai principi di revisione internazionali (ISA Italia), abbiamo esercitato il giudizio professionale e abbiamo mantenuto lo scetticismo professionale per tutta la durata della revisione contabile. Inoltre:

- abbiamo identificato e valutato i rischi di errori significativi nel bilancio consolidato, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali; abbiamo definito e svolto procedure di revisione in risposta a tali rischi; abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati su cui basare il nostro giudizio. Il rischio di non individuare un errore significativo dovuto a frodi è più elevato rispetto al rischio di non individuare un errore significativo derivante da comportamenti o eventi non intenzionali, poiché la frode può implicare l'esistenza di collusioni, falsificazioni, omissioni intenzionali, rappresentazioni fuorvianti o forzature del controllo interno;
- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno del Gruppo;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli Amministratori, inclusa la relativa informativa;
- siamo giunti a una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di un'incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità del Gruppo di continuare a operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che il Gruppo cessi di operare come un'entità in funzionamento;



Gruppo Barilla Holding  
Relazione della società di revisione  
31 dicembre 2024

- abbiamo valutato la presentazione, la struttura e il contenuto del bilancio consolidato nel suo complesso, inclusa l'informativa, e se il bilancio consolidato rappresenti le operazioni e gli eventi sottostanti in modo da fornire una corretta rappresentazione;
- abbiamo acquisito elementi probativi sufficienti e appropriati sulle informazioni finanziarie delle imprese o delle differenti attività economiche svolte all'interno del Gruppo per esprimere un giudizio su bilancio consolidato. Siamo responsabili della direzione, della supervisione e dello svolgimento dell'incarico di revisione contabile del Gruppo. Siamo gli unici responsabili del giudizio di revisione sul bilancio consolidato.

Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di *governance*, identificati a un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

### Relazione su altre disposizioni di legge e regolamentari

#### Giudizi e dichiarazioni ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettere e), e-bis) ed e-ter), del D.Lgs. 39/10

Gli Amministratori della Barilla Holding S.r.l. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione del Gruppo Barilla Holding al 31 dicembre 2024, incluse la sua coerenza con il relativo bilancio consolidato e la sua conformità alle norme di legge.

Abbiamo svolto le procedure indicate nel principio di revisione (ISA Italia) 720B al fine di:

- esprimere un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio consolidato;
- esprimere un giudizio sulla conformità alle norme di legge della relazione sulla gestione;
- rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi nella relazione sulla gestione.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio consolidato del Gruppo Barilla Holding al 31 dicembre 2024.

Inoltre, a nostro giudizio, la relazione sulla gestione è redatta in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, comma 2, lettera e-ter), del D.Lgs. 39/10, rilasciata sulla base delle conoscenze e della comprensione dell'impresa e del relativo contesto acquisite nel corso dell'attività di revisione, non abbiamo nulla da riportare.

Parma, 11 aprile 2025

KPMG S.p.A.

Gianluca Tagliavini  
Socio



# Informazioni legali e contatti

## Barilla Holding S.r.l.

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

Capitale sociale: euro 112.720.000,00 i.v.  
Registro imprese dell'Emilia, Codice fiscale  
e P. IVA n. 00489540344  
R.E.A di Parma n. 1345855

## Contatti

Tel. +39 0521 2621  
Fax +39 0521 270621  
ufficiorelazioniesterne@barilla.com  
mediarelations@barilla.com  
www.barillagroup.com

 barillagroup

 Barilla\_group

 @barillapeople

## Foto

Barilla historical archive  
www.archiviosistoricobarilla.com

Giampaolo Ricò  
www.ricofotostudio.com

## Design e layout

The Brand Company (Parma - Italia)

## Progetto grafico mappa "Barilla nel mondo"

Visualmade (Milano - Italia)

## Stampa

Pazzini Stampatore Editore SRL



Il marchio della gestione  
forestale responsabile  
FSC® C131512