



Bilancio 2025

Barilla
The Italian Food Company. Since 1877.

Bilancio 2025

Barilla

Bilancio 2025

Barilla
The Italian Food Company. Since 1877.



Indice

Lettera del Presidente	5	Bilancio consolidato dell'esercizio chiuso il 31 Dicembre 2025	44
Cariche sociali	6	Prospetto della situazione patrimoniale e finanziaria	44
La storia di Barilla	7	Prospetto di conto economico consolidato	46
Gruppo Barilla	10	Prospetto di conto economico complessivo	46
Relazione sulla gestione	12	Prospetto delle variazioni di patrimonio netto	48
		Prospetto dei flussi finanziari	49
		Note illustrative	52
Quadro normativo di riferimento del Bilancio	13	1. Struttura e attività del Gruppo Barilla Holding	52
Principi contabili di riferimento IFRS	13	2. Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio	52
Nota metodologica	13	3. Dichiarazione di conformità ai principi contabili internazionali IFRS	52
I nostri marchi	14	4. Base per la presentazione - Principi contabili e criteri di valutazione	52
Barilla nel mondo	16	5. Variazione nell'area di consolidamento e altre operazioni dell'esercizio	63
Sintesi dei risultati economici e finanziari consolidati	18	6. Note sui prospetti consolidati	63
Struttura e organizzazione	18	7. Strumenti finanziari e posizione finanziaria netta	90
Scenario economico	18	8. Informativa ai sensi dello IAS 24 sulle parti correlate e sulla retribuzione del <i>management</i> con responsabilità strategiche	97
Attività operative del gruppo	19		
Investimenti in beni strumentali	25	Allegati	100
<i>Corporate governance e compliance</i>	25	1. Elenco delle società incluse nel consolidamento	100
<i>Enterprise risk management</i>	29	2. Elenco delle società collegate e delle altre società del Gruppo	102
Sostenibilità	32	3. Tassi di cambio	103
Il percorso verso la CSRD	32	4. Sintesi delle erogazioni pubbliche ai sensi art.1, commi 125-129, Legge Italiana n. 124/2017	103
Clima	32		
Catena del valore	34	Relazione della Società di revisione	104
Prodotti	35		
Le persone Barilla	38	Informazioni legali e contatti	108
Prevedibile evoluzione della gestione	40		
Altri eventi relativi alla gestione	40		
Informazioni relative ai rapporti infragruppo e con parti correlate	40		





Lettera del Presidente



I numeri di questo bilancio raccontano ciò che è stato, per noi, il 2025. Un anno in cui il contesto globale è rimasto instabile, attraversato da tensioni geopolitiche, nuove dinamiche commerciali e forti oscillazioni dei costi. In molti casi è stato necessario decidere rapidamente, adattarsi e rivedere le priorità.

Stiamo osservando cambiamenti profondi nei comportamenti di consumo. Le persone cercano equilibrio tra qualità e accessibilità, vivendo l'approccio al cibo in modi sempre più diversificati. Questi segnali guidano le nostre scelte: abbiamo lavorato sull'innovazione, con un importante investimento nel nuovo centro di Ricerca e Sviluppo BITE che, oltre a rafforzare le categorie chiave, ci permetterà di farle evolvere.

Il 2025 ha segnato anche un passaggio importante nel percorso di evoluzione del Gruppo, con l'avvio di un grande progetto di rinnovamento dei sistemi informativi. Un investimento che rappresenta la base su cui, in futuro, poggeranno le nuove tecnologie, che si andranno ad integrare al lavoro e alle competenze delle nostre Persone.

I risultati confermano la nostra solidità. La redditività è cresciuta e la posizione finanziaria resta positiva, permettendoci di continuare con il nostro piano di investimenti. Sono cifre che riflettono disciplina, attenzione e capacità di reagire con tempestività, senza mai dimenticare che al centro del nostro operato rimangono i prodotti, la loro qualità e la forza dei nostri marchi.

Questo impegno trova riscontro anche all'esterno: nel 2025 Barilla è stata riconosciuta, secondo RepTrak, tra le prime 10 aziende al mondo per reputazione, nonché la prima nel settore alimentare. Guardiamo al 2026 con consapevolezza e senso di responsabilità. Le priorità sono definite: continuare a rafforzare la pasta, accrescere in modo deciso la leadership nella bakery, spingere nello sviluppo di pesti e sughi esplorando nuovi modelli di business.

In un contesto che cambia così rapidamente, noi manteniamo coerenza nelle scelte, guidati da una strategia chiara e condivisa. È questo che consente di affrontare le fasi più complesse. E di costruire, passo dopo passo, risultati solidi nel tempo.

Parma, Maggio 2026

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

Claudio Colzani

Consiglieri

Silvia Garsi

Francesco Giliotti

Roberto Soresini

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

Vicepresidenti

Luca Barilla

Paolo Barilla

Amministratore delegato

Gianluca Lorenzo Maria Di Tondo

Consiglieri

Emanuela Barilla

Gratian Anda

Nicolaus Issenmann

Andrea Pontremoli

Antonio Belloni

Francesco Giliotti

Anna Gatti

Markus Peter Rudolf Borchert

Revisore legale dei conti

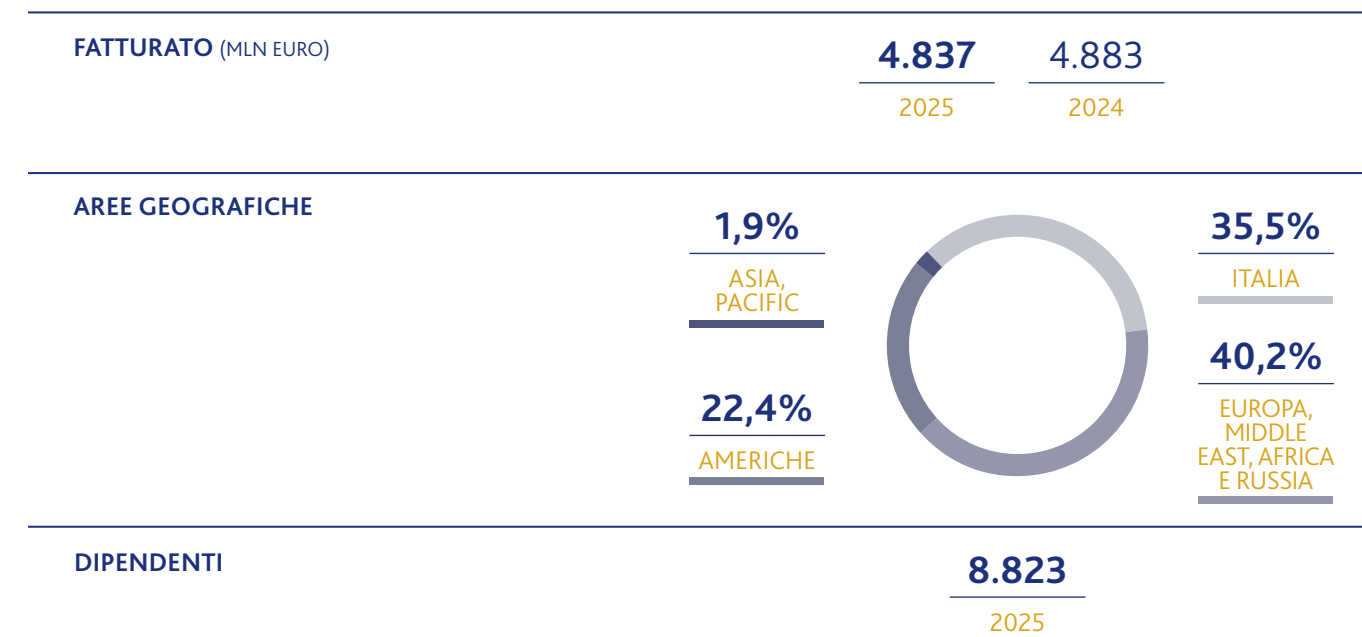
KPMG Accountants N.V.



Gruppo Barilla

“La gioia del cibo per una vita migliore”.

Siamo nati a Parma nel 1877, quasi 150 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



NASCE IL PRIMO STABILIMENTO

AL FONDATORE SUCCEDONO NEI PRIMI ANNI DEL '900 I FIGLI RICCARDO E GUALTIERO. NASCE IL PRIMO STABILIMENTO, CON 100 OPERAI E LA PRODUZIONE DI 80 QUINTALI DI PASTA AL GIORNO. E NELLO STESSO ANNO VIENE REGISTRATO IL PRIMO MARCHIO: UN BIMBO CHE VERSA UN TUORLO D'UOVO IN UNA MADIA DI FARINA. RICCARDO BARILLA.

DOPO LA MORTE DEL PADRE E DEL FRATELLO, GUIDA LA CRESCITA NEGLI ANNI VENTI E TRENTA. NEL 1936 PIETRO, FIGLIO DI RICCARDO, ENTRA IN AZIENDA E COMINCIA LO SVILUPPO DELLA RETE COMMERCIALE.



RICCARDO ALLA GUIDA DELLA BARILLA
1910

1877

GLI INIZI

COMINCIA L'AVVENTURA BARILLA

CON PIETRO BARILLA, IN UNA BOTTEGA DI PANE E PASTA NEL CENTRO DI PARMA, INIZIA NEL 1877 LA STORIA DELLA BARILLA.



1947
IL SECONDO DOPOGUERRA

GIANNI E PIETRO ALLA GUIDA DELL'AZIENDA

ALLA MORTE DI RICCARDO BARILLA, NEL 1947, I SUOI FIGLI PIETRO E GIANNI PRENDONO LE REDINI DELL'AZIENDA, SVILUPPANDO MODERNI SISTEMI PRODUTTIVI E INTENSE ATTIVITÀ COMUNICATIVE E PUBBLICITARIE.

NASCE LO STABILIMENTO DI PEDRIGNANO

ALL'INIZIO DEGLI ANNI '60 BARILLA DIVENTA SOCIETÀ PER AZIONI. HA 1.300 DIPENDENTI E 200 ADDETTI ALLE VENDITE. NEL 1965 BARILLA ENTRA PER LA PRIMA VOLTA NEL MERCATO DEI PRODOTTI DA FORNO CONFEZIONATI, PRODUCENDO



BARILLA LEADER ITALIANO
1958
1970

GRISSINI E CRACKER. NEL 1969 VIENE COSTRUITO LO STABILIMENTO DI PEDRIGNANO (PARMA), IL PIÙ GRANDE SITO PRODUTTIVO PER LA PASTA NEL MONDO, CON UNA CAPACITÀ PRODUTTIVA DI 1.000 TONS AL GIORNO.

IL RITORNO DI PIETRO BARILLA

1979
1993



IL RILANCIO

NEL 1979 PIETRO BARILLA RITORNA ALLA GUIDA DEL GRUPPO. LO STORICO RIACQUISTO COINCIDE CON LA RIPRESA DI UNA STRATEGIA INDUSTRIALE E COMUNICATIVA DI LUNGO PERIODO, FONDATA SULL'IDEA DI RILANCIARE LA PASTA E IL PRIMO PIATTO ALL'ITALIANA E DI SVILUPPARE L'OFFERTA DEI PRODOTTI DA FORNO.

GUIDO, LUCA E PAOLO ALLA GUIDA DEL GRUPPO

NEL 1993, DOPO LA SCOMPARSA DI PIETRO BARILLA, LA GUIDA DELL'AZIENDA PASSA NELLE MANI DEI FIGLI GUIDO, LUCA E PAOLO.

1975

COMINCIA L'ERA DEL MULINO BIANCO

NEL 1975 NASCE MULINO BIANCO, UNA NUOVA LINEA DI PRODOTTI DA FORNO, TRA CUI BISCOTTI, SOSTITUTI DEL PANE E MERENDE, CARATTERIZZATI DA GENUINITÀ E RICETTE CON INGREDIENTI NATURALI, CHE SI AVVALE DELLA SECOLARE ESPERIENZA MATURATA DA BARILLA NELLA LAVORAZIONE DEI CEREALI.



2000

L'ESPANSIONE INTERNAZIONALE

GLI ANNI '90 E IL PRIMO DECENNIO DEGLI ANNI 2000 SONO CARATTERIZZATI DA UN FORTE PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE, CON LA CRESCITA SUI MERCATI EUROPEI E STATUNITENSE, L'APERTURA DI NUOVI IMPIANTI

PRODUTTIVI E L'ACQUISIZIONE DI IMPORTANTI MARCHI QUALI PAVESI (ITALIA), MISKO (GRECIA), FILIZ (TURCHIA), WASA (SVEZIA), YEMINA E VESTA (MESSICO), LIEKEN (GERMANIA) E HARRYS (FRANCIA).

BCFN
2009



CONTINUA LA CRESCITA DEL GRUPPO

NEL 2016 BARILLA PORTA AVANTI IL PIANO DI ESPANSIONE GEOGRAFICA IN BRASILE, MEDIO ORIENTE E RUSSIA, CONFERMANDO AL CONTEMPO LA SUA FORZA NEGLI USA E NEI MERCATI EMERGENTI DELL'ASIA. CONTINUA L'IMPEGNO DELL'AZIENDA PER MIGLIORARE IL PROFILO NUTRIZIONALE DEI SUOI PRODOTTI.

NASCE IL BARILLA CENTER FOR FOOD & NUTRITION

NEL 2009 VIENE LANCIATO IL BARILLA CENTER FOR FOOD & NUTRITION (BCFN), UN CENTRO DI PENSIERO MULTIDISCIPLINARE IMPEGNATO NELLA PROMOZIONE E NELLA CONDIVISIONE DEI TEMI LEGATI ALLA NUTRIZIONE E ALLA ALIMENTAZIONE.



INVESTIRE NEL FUTURO
2018



BARILLA ANNUNCIA 1 MILIARDO DI EURO DI INVESTIMENTI IN CINQUE ANNI NEL PROPRIO ASSETTO INDUSTRIALE. CIRCA IL 60% SARÀ FINALIZZATO AD AUMENTARE IL LIVELLO DI COMPETITIVITÀ E SOSTENIBILITÀ ATTRAVERSO IL MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI E DELLE TECNOLOGIE, MENTRE CIRCA IL 40% SARÀ INDIRIZZATO A SUPPORTARE LA CRESCITA GEOGRAFICA E L'INNOVAZIONE.

2022
INNOVATION

NEW BARILLA VISUAL IDENTITY: NUOVE CONFEZIONI NELL'ICONICO BLU INTENSO CON PACKAGING PIÙ SOSTENIBILE, PROGETTATO PER ESSERE INTERAMENTE RICICLABILE PRODOTTO CON CARTONE PROVENIENTE DA FORESTE GESTITE RESPONSABILMENTE E **SENZA PIÙ FINESTRA IN PLASTICA TRASPARENTE**

NEW AL BRONZO PASTA LAUNCH: LA NUOVA PASTA AL BRONZO, FATTA CON GRANI DURI PREGIATI 100% ITALIANI, CREATA CON LAVORAZIONE GREZZA, METODO TRADIZIONALE DELLA TRAFILATURA AL BRONZO.

FUSILLI NELLO SPAZIO
2023



A DICEMBRE L'ANNUNCIO CHE PER LA PRIMA VOLTA LA PASTA BARILLA VA IN ORBITA, A BORDO DELLA CAPSULA SPAZIALE ISS (INTERNATIONAL SPACE STATION) DELLA MISSIONE AX-3.

BITE
2025

30 ANNI DI PESTO BARILLA

IL GRUPPO CELEBRA I 30 ANNI DEL PESTO BARILLA, UNO DEI PRODOTTI ICONICI DELLA TRADIZIONE ITALIANA.







Relazione sulla gestione

Anche l'anno 2025 è stato caratterizzato da un crescente livello d'incertezza. La prosecuzione dei conflitti bellici, l'instabilità delle tregue raggiunte, l'adozione di nuovi dazi, in sintesi, l'abbandono del vecchio ordine mondiale, senza averne individuato uno nuovo e stabile, hanno reso impossibile alle imprese avanzare previsioni affidabili, e le hanno costrette a continui aggiustamenti, molto spesso sulla base di ipotesi non confermate. Le stesse *performances* macroeconomiche si sono diversificate, con gli Stati Uniti in crescita più marcata, rispetto ad un andamento più contenuto dei risultati europei. L'inflazione a livello globale si è attestata al 4,2% a fronte di un 2,7% registrato negli USA e di un 2,1% in Europa. Ciò, con salari monetari contenuti, ha comportato un indebolimento dei redditi reali, con conseguente ridimensionamento dei consumi. Negli Stati Uniti è esploso il dibattito sull'*affordability*. Il problema inflazione è stato peraltro aggravato dall'elevata volatilità dei costi delle materie prime (nel *food* il caso del cacao), che ha aggiunto incertezza nella fissazione dei prezzi. Il dibattito e speculazione sulle terre rare ha confermato la volatilità dei prezzi. La svalutazione del dollaro, poi, oltre il 10% pur in presenza di eccellenti risultati negli Stati Uniti, ha portato ad una riduzione esogena del risultato consolidato.

Il contenimento dei redditi famigliari con il risolto dei sussulti inflazionistici ha indotto un'intensiva competizione sui prezzi, sia dal lato dei concorrenti che da parte della grande distribuzione, imponendo rapidi adeguamenti in ottica di efficientamento.

In questo contesto macroeconomico relativamente avverso, il Gruppo Barilla, tuttavia, conferma i miglioramenti dell'anno precedente, mantenendo una posizione finanziaria netta positiva.

Gli eccellenti risultati sono stati conseguiti in presenza di significativi mutamenti nei *trend* di consumo:

- nel riassetto delle categorie, orientate a prezzi più convenienti e verso cibi pronti;
- nella tipologia dei consumatori, più anziani e con meno bambini;
- nella tipologia dei prodotti, più orientati allo *snacking*, e meno rivolti alle occasioni tradizionali;
- nell'orientamento a domanda di prodotti di maggior qualità (meno processati), comunque a prezzi accessibili;
- nella maggior quota di momenti per un consumo fuori casa.

Nella gestione, il Gruppo Barilla ha confermato, peraltro, l'impegno e gli obiettivi già approvati nell'ambito del proprio Progetto di

Sostenibilità, come confermato nella Relazione specifica.

Il processo di creazione di valore si è focalizzato su competitività sui costi e razionalizzazione delle priorità per conseguire efficienze di scala e perseguimento di valore sostenibile a lungo termine, continuando ad assicurare prodotti di qualità e rafforzando i rispettivi marchi.

Per il 2026 sussiste il rischio di un ulteriore aumento del livello d'incertezza, per effetto dei tanti problemi in sospeso della geopolitica globale.

Gli obiettivi del Gruppo sono non solo la riconferma dei risultati del 2025, ma il loro miglioramento, con alcune priorità strategiche.

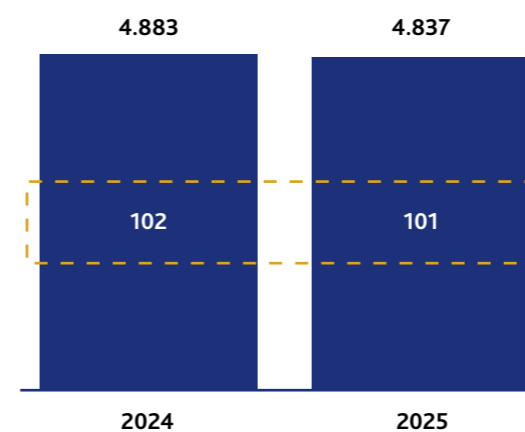
Il progetto Pasta *Reinvention* (nelle sue articolazioni), con l'obiettivo di risalire nelle quote di mercato; il consolidamento della *leadership* nella Bakery, con nuove innovazioni, l'introduzione nella categoria dello *snacking*; il rafforzamento della penetrazione dei Pesti e Sugh; il prosiegua dell'esplorazione dei *new concept* di Pasta Evangelists nel Regno Unito e di Back to Nature negli USA.

Un importante *pillar* delle priorità strategiche sarà l'impegno organizzativo con l'avanzamento del Progetto ERP; a fine anno è stato infatti avviato il progetto di aggiornamento ed ampliamento su basi più avanzate del sistema informativo interno, con l'aggancio in prospettiva ad un ampio utilizzo dell'Intelligenza Artificiale.

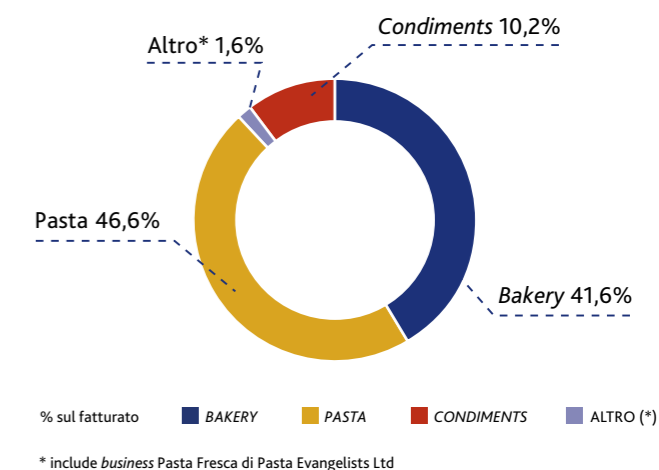
Il fatturato del Gruppo Barilla si attesta a 4.837 milioni di euro.

Il fatturato netto di Gruppo, senza considerare l'effetto iper-inflattivo in Turchia, si attesta a 4.822 milioni di euro che, al netto dell'effetto cambio, rappresenta un incremento dell'1%.

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



Fatturato senza effetto Iperinflazione-IAS 29
per area di business



Quadro normativo di riferimento del Bilancio

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 prosiegua 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.



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



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 Artisia 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 Sfoglino 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.

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							



8.823
PERSONE BARILLA

20
MARCHE

30
COMPENSORI
PRODUTTIVI

* che prevede uno o più siti

15 IN ITALIA
15 ALL'ESTERO

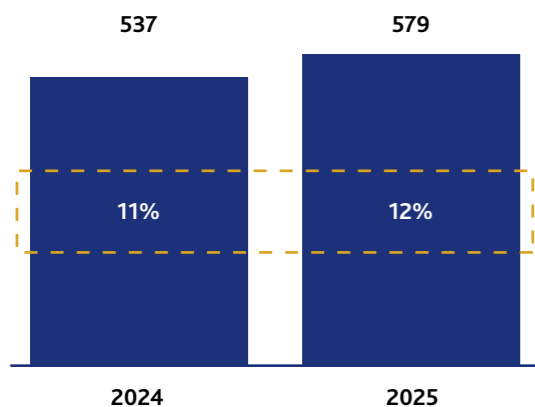


LEGENDA

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

Sintesi risultati economici e finanziari consolidati

EBITDA (€/MM)
% sul fatturato



Nel difficile contesto macroeconomico mondiale sopra esposto, l'*Ebitda* migliora sostanzialmente rispetto al precedente esercizio, a 579 milioni di euro, con un *Ebitda Margin* in crescita di un punto percentuale.

Lo stesso margine, senza l'effetto iper-inflattivo sopra descritto, si attesta a 577 milioni di euro.

Il risultato ante imposte ammonta a 342 milioni di euro (273 milioni di euro).

Il risultato netto consolidato totale evidenzia un utile pari a 233 milioni di euro, rispetto al risultato del 2024 pari a 142 milioni di euro.

Il risultato netto consolidato di pertinenza del Gruppo (al netto della quota riservata alle minoranze) chiude con un utile pari a 194 milioni di euro, rispetto ai 112 milioni di euro realizzati nell'esercizio precedente. L'utile netto attribuibile alle minoranze è stato pari a 39 milioni di euro.

Le imposte correnti e differite dell'esercizio rilevano per un valore pari a 109 milioni di euro, rispetto a un carico fiscale del periodo precedente pari a 131 milioni di euro. La differenza del carico fiscale rispetto all'anno precedente è principalmente dovuta a imposte aventi natura straordinaria in quanto derivanti dall'operazione di riorganizzazione societaria effettuata nel corso del 2024.

Il Gruppo, considerate le incertezze economico/finanziarie, 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 230 milioni di euro, in miglioramento verso l'anno precedente (210 milioni di euro; per il dettaglio si rinvia alle Note illustrative), al fine di sostenere il piano di investimenti ed acquisizioni future.

A fine esercizio, le principali operazioni finanziarie 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, che sostituisce la precedente di pari importo scaduta a gennaio 2025, nel corso dell'esercizio è stata modificata integrando obiettivi di sostenibilità legati a determinati parametri, rivisti tra l'altro dall'agenzia *Sustainable Fitch*. Alla data del 31 dicembre 2025 tale linea risulta non utilizzata;
- prestiti obbligazionari, per complessivi 185 milioni di dollari

americani e 75 milioni di euro, collocati presso investitori istituzionali statunitensi, nel 2015 e da ultimo nel corso del 2025, con scadenza rispettivamente nel 2027 e 2040. Tali prestiti, al netto dei relativi derivati di copertura valutati *mark-to-market*, esprimono un saldo di bilancio a fine esercizio, pari a 243 milioni di euro. Entrambi i finanziamenti, vedono Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni come obbligato principale, mentre Barilla International B.V. come garante.

La PFN include inoltre un portafoglio attivo, costituito principalmente da titoli obbligazionari *Investment Grade*, denominati in euro, con una durata media residua di circa 1,6 anni, *modified duration* 0,8 anni, diversificati tra diversi settori e aree geografiche. Al 31 dicembre 2025, il valore dei suddetti titoli era pari a 134 milioni di euro, al netto dei rimborsi avvenuti nel corso dell'esercizio.

Struttura e organizzazione

A seguito del processo di riorganizzazione avvenuto all'inizio dell'esercizio precedente il Gruppo individua in Barilla International B.V. e Barilla Iniziative S.p.A. le sue principali sub-holding, che, tramite le rispettive controllate, svolgono attività di 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

L'economia globale ha continuato a espandersi, mostrando una discreta resilienza, sebbene in un contesto tuttora caratterizzato da elevata incertezza, soprattutto a causa della dinamica dei provvedimenti di carattere commerciale dei diversi paesi e delle persistenti tensioni geopolitiche. Nella parte finale dell'anno appena concluso la crescita degli Stati Uniti si è confermata sostenuta, trainata in particolare dagli investimenti nelle tecnologie legate all'intelligenza artificiale, che hanno favorito anche il rafforzamento degli scambi internazionali. Il dinamismo del commercio mondiale ha sostenuto l'attività economica cinese, nonostante la persistente debolezza della domanda interna.

La crescita mondiale è stata del 3,3%. Negli Stati Uniti la crescita si è attestata ad un 2,2%, mentre nell'area dell'euro la stessa è stata più modesta (1,5%). Qui nel corso dell'anno, dopo un lieve miglioramento nei mesi estivi, il PIL ha continuato ad aumentare in misura contenuta anche nella parte finale dell'anno, con andamenti eterogenei tra i principali paesi, con la Spagna in prima linea e, a livello settoriale, con il contributo principale giunto dai servizi.

In questo contesto la Banca Centrale Europea ha mantenuto, nelle riunioni di ottobre e dicembre, invariati i tassi ufficiali, con una dinamica del credito che riflette una domanda ancora debole da parte delle imprese, a fronte di un rafforzamento dei prestiti alle famiglie, soprattutto per l'acquisto di abitazioni.

Il quadro macroeconomico delineato dalle autorità europee conferma una progressiva stabilizzazione dell'inflazione verso l'obiettivo del 2 per cento nel medio-lungo termine, con un orientamento di politica monetaria basato sui dati e sulle valutazioni "riunione per riunione", mantenendo la disponibilità ad adeguare tutti gli strumenti necessari per garantire la stabilità dei prezzi.

In Italia l'attività economica è cresciuta a ritmi contenuti: la crescita nel 2025 è stata dello 0,7%. Anche i consumi delle famiglie sono

cresciuti in misura modesta.

Il mercato del lavoro ha mostrato qualche segnale di miglioramento: l'occupazione è tornata ad aumentare e il tasso di disoccupazione si è ulteriormente ridotto.

L'inflazione nell'anno ha registrato, considerando l'indice armonizzato dei prezzi al consumo, un livello dell'1,7%. Il calo dei prezzi dell'energia, al quale ha contribuito nella parte finale dell'anno la riduzione dei prezzi del gas naturale europeo, favorito dall'aumento dell'offerta di gas naturale liquefatto, ha contribuito a contenere le pressioni inflazionistiche.

L'inflazione alimentare è stata d'altra parte più marcata, dettata in larga parte dagli aumenti di carne, caffè e cacao, quest'ultimo con effetti anche sul nostro Gruppo.

Attività operative del gruppo

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

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

- Categorie**, con l'obiettivo di assicurare la crescita e la profittabilità del *business*, attraverso lo sviluppo del portafoglio di marche e categorie di prodotto e al fine di sviluppare in modo coordinato i marchi globali:
 - Pasta, attraverso la produzione e commercializzazione dei prodotti pasta a marchio Barilla, Voiello, Misko, Filiz, Yemina, Catelli, Lancia e Splendor;
 - Bakery*, attraverso la produzione e commercializzazione dei prodotti da forno, principalmente con i marchi Mulino Bianco, Pan di Stelle, Pavesi, Wasa e Harrys;
 - Condiments*, attraverso la produzione e commercializzazione dei prodotti pesti e sughi rossi a marchio Barilla;
- Regioni**, con 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 (APAC);
- Process Units**, che fungono da centro di competenza globale, assicurando allineamento strategico, standardizzazione dei processi e sviluppo di *capabilities* chiave.

La *business area Pasta Evangelists* sta completando il processo di ridefinizione del proprio modello di *business*, mirando a diventare il principale ristorante italiano *fast-casual* nel Regno Unito.

La *business area Back to Nature* è attiva nella produzione e commercializzazione di prodotti da forno *plant-based* e non-GMO, essenzialmente nell'area del Nord America.

Categorie

In un contesto internazionale che permane difficile le tre categorie hanno continuato a mostrare una buona resilienza nel corso del 2025, con qualche tensione per la *Bakery*.

Categoria Pasta

La categoria Pasta ha registrato una crescita dei ricavi rispetto all'anno precedente pari ad un indice 101,6 trainata da una forte crescita dei volumi, pari ad un indice 104,4, con il contributo di tutte le aree geografiche e delle attività promozionali, in un segmento caratterizzato da prezzi in diminuzione. La quota di mercato globale a valore della categoria è rimasta sostanzialmente stabile, mentre la quota di mercato a volume è leggermente cresciuta, raggiungendo il livello del 18,5%. La redditività è ulteriormente migliorata in linea con la strategia di lungo periodo della categoria.

Categoria Condimenti

La categoria *Condiments* ha raggiunto un indice di aumento dei ricavi rispetto all'anno precedente pari a 106,5, trainata da una forte crescita dei volumi, pari ad un indice 102,1. La quota di mercato globale a valore della categoria ha raggiunto il 24,8%, in rialzo rispetto all'anno precedente.

Questa crescita riflette il crescente interesse dei consumatori verso i Pesti, che continua a contribuire in modo significativo all'espansione complessiva del segmento dei *Condiments*. All'interno di tale risultato, i Pesti hanno registrato un aumento dei ricavi, pari ad un indice 114,1 conseguendo una quota di mercato del 42,6%, in crescita verso l'anno precedente mentre per i Sughi Rossi si registra una riduzione di 0,6 punti percentuali raggiungendo il 14,4% di quota di mercato.

Categoria Prodotti da Forno

Nel 2025, le categorie del settore *Bakery* sono state complessivamente influenzate da un persistente contesto economico incerto e da uno scenario competitivo complesso, caratterizzati da una costante pressione sul potere d'acquisto e da un marcato cambiamento nelle abitudini di consumo.

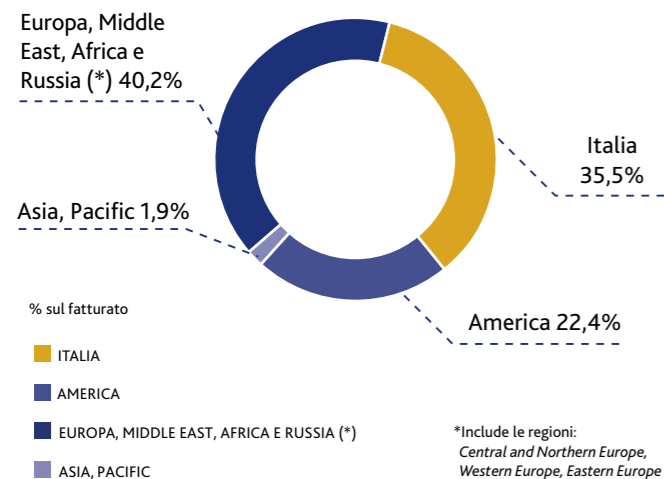
L'anno ha registrato per il Gruppo un indice di volume pari a 98 e un indice di fatturato pari a 100 rispetto all'anno precedente. Gli adeguamenti dei prezzi di listino implementati nei mercati chiave hanno contribuito a compensare solo parzialmente l'andamento sfavorevole dei costi delle materie prime, mentre i *Crispbread* hanno confermato una *performance* positiva, raggiungendo un indice valore pari a 103.

In questo contesto, le quote di mercato a valore hanno mostrato una dinamica eterogenea: crescita per i biscotti in Italia, mentre risultano in calo *Minicakes*, Pani Morbidi e Fette Biscottate, in linea con i *trend* di categoria.

Nei principali mercati internazionali, la quota a valore risulta in diminuzione sia per la *Viennoiserie* sia per i *Crispbread*, con l'unica eccezione della Svezia, dove il *trend* rimane stabile rispetto all'anno precedente.

Di seguito si espongono gli andamenti per Regione:

Fatturato senza effetto Iperinflazione-IAS 29 per area geografica



Regione Italia

Il 2025 è stato caratterizzato da un cambio di rotta della situazione economica: se infatti nel 2024 avevamo assistito ad un rallentamento dell'inflazione nel Largo Consumo Confezionato scesa fino al +0,4% di dicembre, nel corso del 2025 essa è progressivamente risalita fino al +2,6%.

L'aumento dei prezzi ha contribuito a generare un incremento del giro d'affari del largo consumo, che ha chiuso l'anno registrando una crescita a valore di +2,4% (verso il +1,9% del 2024), ma ha impattato su un rallentamento del trend dei volumi (+0,9%) rispetto alla crescita dell'anno precedente (+1,5% anno 2024 vs. 23).

L'andamento inflattivo 2025 ha determinato un ulteriore impatto sul calo del potere d'acquisto che nella cumulata degli ultimi anni aveva già subito una contrazione pari a circa il 10%. Considerando infatti il periodo compreso tra gennaio 2019 e la fine del 2024, la crescita delle retribuzioni contrattuali è stata pari al 10,1% a fronte di un aumento dell'inflazione (IPCA) pari a +21,6%.

In questo contesto di perdita di potere d'acquisto, le famiglie adattano i propri modelli di consumo e di spesa e continuano a mettere in atto le strategie di risparmio già osservate negli ultimi anni: l'elevato numero di punti vendita mediamente visitati per famiglia si accompagna a spese sempre più frequenti (frequenza di visita +8,2%), con una leggera contrazione del carrello medio al fine di contenere la spesa (riduzione dello scontrino medio del 5,1%).

Rilevante è stata anche la contrazione dei consumi di alcune categorie della Prima Colazione, come ad esempio latte, merendine, fette biscottate e biscotti. Allo stesso modo, hanno continuato a soffrire anche le categorie più impattate negli ultimi anni da elevati aumenti di prezzo, come il cioccolato, gli snack dolci e le bevande base frutta.

È continuata la crescita della Marca Privata che, a totale Italia (incluso il Discount) mostra una quota a valore (31,9%) in aumento rispetto allo scorso anno (+0,2 pp). Considerando invece il solo perimetro della distribuzione moderna escluso il Discount, essa ha raggiunto quota 23,3% (vs 22,8% del 2024), chiudendo il 2025 con un aumento dei fatturati superiore alla media del Largo Consumo Confezionato (+3,4% vs +2,4%).

La crescita a valore della Marca Privata è stata sostenuta da un continuo ampliamento del patrimonio distributivo-assortimentale, a cui si è sommato l'impatto di crescita del prezzo medio, che ha compensato ampiamente gli impatti negativi del rallentamento delle rotazioni.

In questo difficile contesto di mercato, Barilla ha avuto performance differenziate nei diversi segmenti di business.

La categoria Pasta ha chiuso per Barilla un anno 2025 molto positivo, caratterizzato da una rilevante crescita a volume rispetto al 2024 (+6%) in quasi tutti i comparti e i brand e dal rafforzamento della posizione competitiva con una crescita delle quote di mercato a volume (21,2%, +1,2%).

In generale, a questo risultato ha sicuramente contribuito la decisione di investire a favore dell'accessibilità di prezzo dei prodotti: a partire da febbraio e per l'intero 2025 è stata implementata su alcuni comparti della pasta di semola e della pasta all'uovo (principalmente sulla gamma Barilla, Voiello ed Emiliane) un'iniziativa di riduzione dei prezzi di cessione, con un taglio medio di circa il 10%, superiore alla contrazione dei prezzi delle materie prime.

All'interno di questo contesto, la pasta di semola Barilla Classic (il maggiore comparto della categoria per dimensioni) ha trainato la crescita dei volumi per il secondo anno consecutivo, registrando per il mercato Italia un +4% rispetto al 2024. La performance è stata sostenuta non solo dalla citata revisione dei prezzi di cessione, ma anche dalla nuova Campagna con il payoff "Barilla, come in famiglia da sempre", che ha rafforzato la prossimità al consumo quotidiano, e dal lancio della partnership con la Formula 1, capace di ampliare la rilevanza del brand, generare copertura incrementale sul pubblico più giovane e valorizzare l'equity in chiave di modernità e performance. Crescita a volume a doppia cifra rispetto al 2024 ed un anno ricco di iniziative per Voiello, dove la riduzione del prezzo ed il solido presidio promozionale hanno agito in maniera combinata con la nuova campagna di comunicazione "Ogni formato un piacere eccezionale", che si è arricchita di un nuovo spot per annunciare il Fusillo "ancora più tenace". Una campagna di successo dal forte impatto, declinata su tutti i touchpoint, dalla TV al digital ai punti vendita.

La Pasta Barilla al Bronzo ha chiuso il 2025 con risultati particolarmente brillanti (+65% di volumi rispetto all'anno precedente per il mercato Italia). La performance riflette l'impatto positivo del progetto di rilancio avviato a fine 2024, sostenuto da un livello di promozionalità mirato e da un piano di comunicazione omnicanale. Tra i principali driver figura anche la nuova campagna "Al Bronzo, la pasta che fa la scarpetta", che ha rafforzato l'awareness sulla gamma e il suo posizionamento premium, evidenziandone la capacità unica di trattenere i sughi. Questi fattori, agendo in modo sinergico, hanno consolidato ulteriormente questo segmento strategico del nostro portafoglio, confermandolo come uno dei motori di crescita nel segmento premium della pasta di semola. Infine, lanciata a maggio 2025, Barilla Protein+ ha ampliato l'offerta del marchio con una nuova proposta ad alto contenuto proteico, senza compromessi sul gusto. Il lancio della nuova gamma è stato sostenuto da un piano di comunicazione prevalentemente digitale a supporto della campagna "Protein+: il gusto di sempre con un plus di proteine."

In un mercato dinamico come quello dei Condimenti, i Pesti ed i Sughi hanno registrato nel 2025 una performance molto positiva.

I Pesti hanno continuato a crescere a ritmo sostenuto, trainando il segmento, e la marca ha saputo rafforzare ulteriormente la leadership chiudendo il 2025 con 2 punti di crescita di market share a valore. Il successo è stato guidato da diversi fattori, tra cui una strategia di multicanalità, il lancio a maggio 2025 del Pesto con Basilico e "Mozzarella di Bufala Campana DOP" e una serie di iniziative di marketing particolarmente efficaci, come la nuova campagna di comunicazione che celebra la cremosità irresistibile del Pesto e l'attivazione a Milano del Basil Bar, un temporary bistrot nel cuore di Brera che per 10 giorni ha offerto a visitatori e clienti un'esperienza immersiva, amplificata da campagne PR, influencer,

digital e da un'efficace attivazione dei punti vendita.

Per quanto riguarda il mondo dei sughi rossi, il 2025 è stato caratterizzato dalla performance molto positiva dei sughi base carne, che hanno continuato a beneficiare del progetto di rilancio avvenuto nel 2024 e di un importante supporto promozionale.

Il business Bakery già a partire dalla seconda parte del 2024 è stato impattato da ulteriori aumenti di costo di alcune materie prime (principalmente cacao e derivati, grassi) che hanno reso necessario un aumento selettivo dei listini a partire da gennaio 2025.

L'elasticità negativa al prezzo e la contrazione dei consumi di molti dei mercati di riferimento in cui operiamo hanno provocato un calo di volumi del 4% e di fatturato del 2% verso l'anno precedente.

Trend positivo per le quote di mercato a valore sulla categoria Biscotti, calo delle quote di mercato a valore su Merende e Pani Morbidi.

Il supporto di marketing si è focalizzato su poche e importanti iniziative, tra tutte la celebrazione dei 50 anni del Brand Mulino Bianco: un piano che ha visto una concentrazione degli investimenti su un unico messaggio "50 anni di ricordi buoni" declinato su una serie di touch point fisici (punto vendita, Brand Activation, Consumer Promo, Limited edition Piccolo Mugnaio) e media (TV, digital) a supporto dell'equity di marca.

Altre iniziative rilevanti hanno coinvolto Ringo, con la nuova campagna "tra di noi c'è + gusto" a partire dal Back to School autunnale e la nuova campagna di Pavesini, "Libera la tua leggerezza" in primavera, entrambe con un ricco ecosystem di assets che hanno coperto diversi touchpoints, dalla TV, al digital, al punto vendita e al prodotto con limited editions (Pavesini Aloha e Ringo Cheese-Cake). L'innovazione ha continuato a portare un rilevante contributo di valore nell'ambito dei segmenti più classici di prodotto della Bakery attraverso il lancio del biscotto Alveari, dei Baiocchi Nocciolate oltre alla conferma del successo di lanci del 2024 come Cuor di Bosco e Fisarmoniche; in più il 2025 ha segnato anche l'ingresso nel segmento proteico con il lancio del Crispbread proteico di Wasa e delle due nuove varianti proteiche del Biscotto Grancereale (cacao&arancia e mandorle&fichi).

Infine, degni di nota gli straordinari risultati di Pan di Stelle (Fatturato idx 105 vs 2024), Wasa (fatturato idx 105 vs 2024) e Gocciolate (Net Sales >100€mln, idx 106 vs 2024), che anche quest'anno si conferma come il primo prodotto del food (biscotto chocolate 500g) per fatturato alle casse nella GDO.

Regione America

Nel corso del 2025, le economie dei paesi della Regione America hanno registrato una ulteriore tendenza al ribasso dei tassi di inflazione e riduzioni dei tassi di interesse da parte delle banche centrali. Parallelamente, anche i prezzi del grano duro, principale materia prima dei prodotti Barilla venduti nella Regione, sono diminuiti in modo significativo. Inoltre, il contesto economico è rimasto incerto per tutto l'anno, con una persistente volatilità della domanda dei consumatori e l'introduzione dei dazi all'importazione in Nord America. In questo contesto, i volumi nella Regione sono cresciuti dell'1,6%, mentre i ricavi sono diminuiti dello 0,7% a cambi costanti:

- negli Stati Uniti il canale retail della pasta è cresciuto sia a volume a valore grazie all'aumento del consumo di pasta in casa da parte dei consumatori. Barilla ha mantenuto la propria quota di mercato a valore e ha aumentato la quota di mercato a volume di 0,4 punti percentuali. Questa performance è stata ottenuta grazie all'aumento dei consumi di Protein Plus e all'ampliamento della distribuzione di Al Bronzo. Nella categoria Condimenti, Barilla ha consuntivato una crescita della quota di mercato a valore per i Pesti, a fronte di un calo della quota di mercato di 0,4

punti percentuali a valore per i Sughi Rossi. Per quanto riguarda la categoria dei Crispbread, il marchio Wasa ha perso 0,4 punti percentuali di quota di mercato in valore nel segmento Better For You Cracker del canale retail. Nel canale Food Service i ricavi di Barilla sono diminuiti nonostante una crescita significativa dei volumi, a causa delle politiche di prezzo scelte;

- in Canada la categoria Pasta nel canale retail è cresciuta sia a volume sia a valore. Il portafoglio dei marchi Barilla ha perso complessivamente quasi un punto di quota di mercato a valore, a causa del marchio Lancia, che ha subito le conseguenze di problemi distributivi. Al contrario il marchio Barilla con la sua offerta premium ha guadagnato 0,6 punti percentuali di quota di mercato a valore e il marchio Catelli, con l'offerta Protein Plus, ha registrato anch'esso una discreta crescita di quota di mercato a valore;
- in Messico, la categoria Pasta nel canale Modern Trade ha mantenuto un andamento positivo dei volumi a scapito dello sviluppo a valore. Il contesto competitivo è stato caratterizzato da un'intensa attività promozionale. In questo contesto, il portafoglio complessivo dei marchi Barilla ha registrato una leggera diminuzione della quota di mercato a valore, a fronte di un leggero aumento della quota di mercato a volume. Il canale Traditional Trade è rimasto stabile a valore, ma ha registrato una contrazione dei volumi complessivi; il portfolio dei brand Barilla ha accresciuto la quota di mercato a volume dello 0,7%;
- in Brasile, la categoria Pasta continua il proprio trend di crescita sia a volume sia a valore. Sebbene prosegua lo spostamento dei canali da Supermercati e Ipermercati verso il Cash & Carry a favore di prodotti a margine più basso, Barilla ha mantenuto una quota di mercato stabile a valore. Il marchio ha consolidato la propria posizione come quarto operatore del mercato. In particolare, la linea Integrale ha raggiunto il secondo posto nel proprio segmento, mentre la gamma Senza Glutine è salita al terzo posto, a seguito di un rilancio che è andato oltre le aspettative.

Regione Western Europe

Buone performance nella Regione anche nel 2025, con un indice di fatturato pari a 102 rispetto al 2024, nonostante tensioni temporanee con alcuni clienti nell'ultimo trimestre dell'anno. Bene anche la redditività, grazie alla capacità di crescere a valore oltre che a volume, al ritorno su importanti investimenti e alle buone performance di molte delle nostre categorie.

Tutti i cluster hanno contribuito alla crescita: Francia +2%, Benelux +4% e Iberia +3%, consolidando le buone performance del 2024.

Pasta France continua a mostrare una ripresa, con una crescita dei ricavi dell'1,5% rispetto al 2024 in una categoria dominata dalle private labels. Pasta Al Bronzo mostra una crescita eccezionale e consolida la posizione di numero 3 nel segmento premium.

La categoria Condiments chiude il 2025 con una crescita a doppia cifra rispetto al 2024, trainata dall'eccezionale crescita dei Pesti con +21% e rialzo di quote.

Il marchio Harrys è stabile rispetto al 2024, con i morning goods alle prese con la fluttuazione dei prezzi delle materie prime e con le iniziative della concorrenza in una categoria complessivamente in calo. La categoria dei Pani risente delle difficoltà con alcuni clienti, mostrando comunque una crescita su segmento premium e specialità.

Regione Central & Northern Europe

I volumi e i ricavi della Regione hanno confermato una solida crescita a una cifra rispetto al 2024, con tutti i mercati che hanno contribuito positivamente allo sviluppo.



Barilla

Per quanto riguarda le categorie di prodotto:

- Pasta: i volumi sono cresciuti del 3%, sostenuti dalle forti *performance* in Germania, Austria e Svizzera e come risultato di investimenti rafforzati nella rilevanza dei nostri *brand* e di nuovi lanci di prodotto nei mercati *core*. I ricavi sono rimasti stabili.
- *Condiments*: la categoria ha registrato un altro anno solido: rispetto al 2024, sia i volumi (+6%) sia i ricavi (+8%) sono aumentati. La crescita dei ricavi ha superato quella dei volumi, grazie a un mix di prodotto positivo. In particolare, la categoria del Pesto è cresciuta del 13% a volume e del 12% a valore, sostenuta da un'altra solida *performance* nei mercati principali, Germania e Svizzera, che hanno registrato una crescita rispettivamente del 12% e del 7% a valore. Le quote di mercato a valore hanno continuato ad aumentare in Germania, mentre si sono consolidate in Svizzera, confermando una solida *leadership* di mercato nella categoria. I sughi rossi hanno stabilizzato volumi e ricavi, registrando una crescita dell'1% rispetto al 2024. Le dinamiche della categoria sono state fortemente influenzate dall'aumento delle promozioni e dalla crescita delle *private label* in molti Paesi; si tratta inoltre di una categoria altamente "commoditizzata", con un *trend* dei consumatori verso il *downtrading*. Di conseguenza, la quota di mercato a valore è stata negativamente impattata rispetto al 2024 in tutti i mercati *core* della Regione.
- Bakery: i volumi e i ricavi della categoria sono aumentati rispettivamente dell'1% e del 2% (a cambi costanti). Il *brand* Wasa ha trainato la crescita di volumi e ricavi.

Regione EEMEA (*)

Nel 2025 la Regione ha registrato una crescita significativa sia a volume sia a valore rispetto all'anno precedente, aumentando o mantenendo la quota di mercato in tutti i mercati e garantendo elevati livelli di servizio. Tutti i principali mercati hanno mostrato *performance* positive grazie al rinnovato impegno in investimenti commerciali e di *marketing*. Per quanto riguarda i prodotti, il segmento Pasta è cresciuto del 2% a valore. Ottimi risultati sono stati registrati anche nei segmenti Sughi e Pesti, con un solido incremento del 13% in termini di valore; infine, il *business Bakery* è cresciuto dell'8% a valore.

I mercati *Eastern Europe* hanno registrato un andamento positivo rispetto all'anno precedente, con un aumento a valore dovuto in larga parte alla crescita dei volumi in tutte le categorie di prodotto e in tutti i paesi. Un elevato ritmo di crescita è stato registrato in Polonia e nell'area dell'Europa centro-orientale. Da segnalare anche la crescita continua nei paesi adriatici e l'accelerazione della crescita in Grecia. Tutte le categorie di prodotto in questi mercati sono cresciute nel 2025 rispetto all'anno precedente, accompagnate da un continuo avanzamento nell'attuazione del piano di sviluppo.

I mercati di Turchia e MEA sono riusciti ancora una volta ad affrontare adeguatamente le difficoltà geopolitiche ed economiche e a sviluppare ulteriormente il fatturato rispetto all'anno precedente sia in termini di volumi (+6%) sia di ricavi (+6%). In termini di categorie, la Pasta è cresciuta del 4% a valore, garantendo elevate quote di mercato in Turchia e migliorando la redditività in tutti i mercati chiave. I Sughi e Pesti hanno registrato una crescita del 24% a valore e la *Bakery* del 13%.

(*) Indici a valore espressi nella valuta di consolidato

Regione Russia

Nel 2025 i mercati Russia e CSI hanno registrato una crescita sia dei volumi che dei ricavi: volumi (+9%) e fatturato (+14% *like-for-like*) con buoni risultati in tutte le categorie, con un miglioramento della profittabilità in tutte le categorie.

Nel 2025 la quota di mercato della Pasta ha mantenuto un *trend* strutturalmente positivo, in aumento di 1,2 punti percentuali rispetto all'anno precedente.

Nei Pesti Barilla continua ad avere una *performance* molto positiva, con una quota a valore del 42,8% (+5,6 pp); nei Sughi Rossi Barilla, pur subendo una forte pressione da parte delle *Private Label*, mantiene comunque la *leadership* di mercato.

Regione APAC

Nonostante il perdurare della volatilità geopolitica nella regione, le continue tensioni tra Stati Uniti e Cina e le fluttuazioni delle valute estere rispetto all'euro, il *business* ha registrato una crescita dei volumi del 7,7% e una crescita dei ricavi del 3,1% rispetto al 2024, a tassi di cambio costanti. Questa crescita è stata trainata principalmente dalla categoria della pasta. I sughi rossi hanno registrato un calo complessivo a causa della forte concorrenza nei *cluster* chiave, ad eccezione del Giappone.

Dopo un andamento estremamente positivo nell'anno precedente, i Pesti hanno registrato una crescita più moderata, ma comunque buona, nel 2025, sia a volume che a valore.

La crescita del fatturato è stata sostenuta da continui investimenti di *marketing*, sostanzialmente aumentati. Si sono registrati incrementi di quote a valore in Australia, con la Pasta in crescita di 0,5 punti percentuali, trainata dall'aumento di 0,7 punti percentuali di Al Bronzo. Il Pesto ha guadagnato 1,5 punti percentuali, mentre i sughi rossi sono calati di 0,7 punti percentuali.

La regione nel suo complesso ha chiuso l'anno con una profittabilità in crescita rispetto al 2024, trainata principalmente da maggiori volumi di vendita, un *mix* e una gestione delle promozioni migliorati in tutti i *cluster*, un costo del venduto favorevole, oltre a efficienze logistiche. Questi benefici sono stati parzialmente compensati dall'indebolimento dei tassi di cambio, in particolare del dollaro australiano, del dollaro statunitense e dello yen giapponese.

Pasta Evangelists

Nel corso del 2025 Pasta Evangelists ha proseguito la propria trasformazione aziendale con l'obiettivo di diventare il principale ristorante italiano *fast-casual* nel Regno Unito. Durante l'anno il *brand* ha aperto quattro ristoranti, ampliando la propria presenza a Londra e al di fuori della capitale, a Guildford, dopo il successo del lancio presso l'Aeroporto di Manchester nell'anno precedente.

I ristoranti sono stati aperti sia direttamente, sia da operatori in *franchising*.

I ristoranti hanno superato le stime di fatturato di circa il 25%, raggiungendo vendite medie settimanali pari a 25.000-30.000 sterline, con una redditività stimata a livello di singolo ristorante (*four-wall Ebitda*), al netto delle commissioni, di circa il 12%.

Il *brand* ha aumentato le vendite di sistema del 12% e ha ridotto la perdita a livello di EBITDA di un milione di sterline rispetto all'anno precedente.

Per il 2026 Pasta Evangelists prevede di aprire nuove sedi, sia con ristoranti di proprietà, sia insieme a *franchisee* esistenti e nuovi.

Back to Nature

Back to Nature ha avviato il proprio *rebranding* all'inizio del 2025, incrementando in modo significativo la distintività del marchio e l'*appeal* del gusto, con un conseguente aumento della *brand awareness* di 3,5 punti percentuali. È particolarmente rilevante che oltre il 70% dei consumatori BTN nel 2025 sia costituito da nuovi acquirenti.

L'azienda ha ampliato la distribuzione presso numerosi *retailer* strategici nei segmenti Biscotti e Cracker, facendo crescere i punti di

distribuzione complessivi del 7,5%. I biscotti BTN si sono confermati il principale *driver* di *performance*, registrando una crescita delle vendite nette del 18% rispetto al 2024. Al contempo il segmento Granola è stato abbandonato nella seconda metà dell'anno.

BTN ha inoltre ottenuto la distribuzione nazionale presso un importante *retailer* statunitense, Target, con le prime spedizioni avvenute alla fine del 2025, ponendo le basi per un'accelerazione nel 2026.

Parallelamente, il *team* ha continuato a concentrarsi sul rafforzamento della redditività strutturale; l'EBITDA, pur restando in territorio negativo, è migliorato del 45% rispetto all'esercizio precedente.

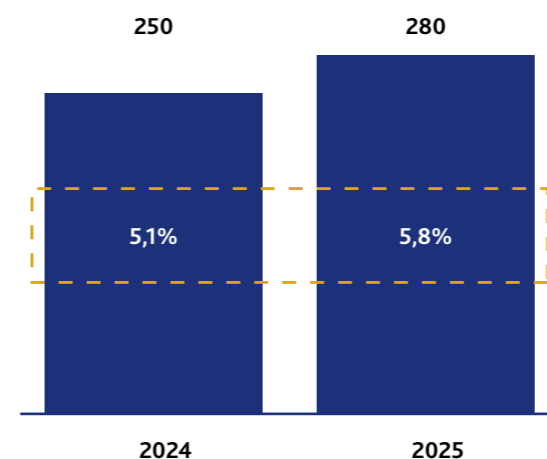
Investimenti in beni strumentali

Il Gruppo, perseguendo con continuità l'innovazione di prodotto e di processo e proseguendo sulla strada di una maggior efficienza, ha effettuato investimenti per un totale di 280 milioni di euro nell'esercizio.

All'interno di tale importo, 22 milioni riguardano la contabilizzazione dei diritti d'uso dei beni in *leasing*, in conformità ai relativi standard contabili e legata ai nuovi contratti firmati nel corso dell'anno.

L'incidenza degli investimenti sul fatturato di Gruppo è stata pari al 5,8 %, in crescita verso l'esercizio precedente.

CAPEX (€/MM)
% sul fatturato



I principali investimenti effettuati nel corso del 2025 sono stati:

- Nello stabilimento di Filipstad (Svezia): installazione di una nuova linea per Big Round, Medium Round e Falu, nell'ambito dell'ampliamento della parte ovest del *plant*. Questo investimento rappresenta l'ultima fase del piano di ristrutturazione degli asset industriali di Wasa;
- Nello stabilimento di Foggia (Italia): incremento della capacità produttiva del *Premium Cello*, supportando così la crescita del *business* Barilla *Premium* Pasta;
- Sempre all'interno del comprensorio di Foggia: ampliamento della capacità del magazzino, riducendo la necessità di stoccaggi esterni e quindi i costi logistici complessivi;
- Presso la sede di Parma (Italia): apertura del BITE (Barilla Innovation & Technology Experience), avendo come obiettivi, tra gli altri, la promozione e il sostegno all'innovazione, la maggiore condivisione del *know-how*, il miglioramento dell'ambiente di lavoro;
- Nel magazzino di Pedrignano (Parma - Italia): implementazione della modalità di carico automatico dei camion, con l'obiettivo di

ridurre i costi logistici;

- Sempre nel comprensorio di Pedrignano: installazione di una nuova linea per la pasta lunga, migliorando l'efficienza e la flessibilità del processo di *packaging* ed aumentando così i volumi produttivi;
- Nello stabilimento di Montreal (Canada): *upgrading* della linea di confezionamento tramite l'installazione di una astucciatrice e di nuove apparecchiature, al fine di supportare la crescita del segmento *oven-cut* nei mercati USA e Canada grazie a una maggiore produzione interna e alla riduzione dei costi di *outsourcing*;
- Nello stabilimento di Ames (USA): interventi generali nelle aree di produzione e confezionamento;
- Nello stabilimento di Plaine de L'Ain (Francia): adattamento di una linea di produzione con l'obiettivo dell'internalizzazione della ricetta Cuor di Pane precedentemente affidata a un *copacker*, consentendo risparmi sui costi di produzione;
- Presso gli stabilimenti di Ascoli e Cremona (Italia): costruzione di due nuovi impianti fotovoltaici, allo scopo di aumentare l'autoproduzione di energia da fonte rinnovabile;
- A livello *corporate*: implementazione di una piattaforma digitale globale per migliorare le *performance* commerciali e di *business* e potenziamento dei processi di *customer service* e di pianificazione della *supply chain*.

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 relativo all'esercizio 2027.

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 2027.

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 2027.

La società di diritto olandese Barilla International B.V., che controlla al 100% Barilla G. e R. Fratelli – Società per Azioni, ha un Consiglio di Amministrazione composto ad oggi da dodici amministratori, di cui quattro rappresentanti degli azionisti di maggioranza, due rappresentanti degli azionisti di minoranza, due dipendenti della società e quattro membri indipendenti. Nel corso del 2024 sono stati nominati due nuovi amministratori indipendenti mentre un amministratore si è dimesso a febbraio 2025.

AL BRONZO
Barilla

AL BRONZO
Barilla

SPAGHETTI

LA PASTA CHE FA LA SCARPETTA

AL BRONZO
Barilla

AL BRONZO
Barilla

MEZZI RIGATONI

LA PASTA CHE FA LA SCARPETTA

AL BRONZO
Barilla

AL BRONZO
Barilla

MEZZI RIGATONI

AL BRONZO
Barilla

AL BRONZO
Barilla

LA PASTA CHE FA LA SCARPETTA

AL BRONZO
Barilla

AL BRONZO
Barilla

LA PASTA CHE FA LA SCARPETTA

La società ha nominato, a maggio 2025, l'*external auditor* (KPMG Accountants N.V.) per il periodo 2025-2027.

Essa inoltre ha nominato, a gennaio 2024, i seguenti tre Comitati:

- i) il *Global Compliance and Audit Committee*, un organismo istituito con delibera del Consiglio di Amministrazione composto da esperti di *compliance* e *audit* con decenni di esperienza nel settore e presieduto da uno dei Vicepresidenti del Gruppo. Questo comitato promuove la cultura della *compliance* attraverso il monitoraggio e il coordinamento del sistema di *compliance* aziendale. Le sue principali responsabilità comprendono: il monitoraggio del sistema di *whistleblowing*; il controllo delle attività di *audit* interno ed esterno; l'attuazione di periodici flussi informativi verso il Consiglio di Amministrazione e gli altri *stakeholder* rilevanti; la valutazione delle risorse dedicate alle funzioni *Internal Audit* e *Compliance*; la collaborazione con la funzione *Risk Management* per garantire un'adeguata gestione dei rischi e l'aggiornamento normativo;
- ii) il *Compensation & Talent Strategy Committee* composto da sei membri, di cui uno dei Vicepresidenti del Gruppo, tre membri del *Board* di Barilla International B.V. e due membri indipendenti;
- iii) lo *Strategic Committee*, composto da sei membri, amministratori di Barilla International B.V. (tra cui il Presidente e uno dei Vicepresidenti), avente natura consultiva a beneficio del Consiglio di Amministrazione e del *management* della Società, con il compito di indirizzare la strategia del Gruppo.

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.

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, 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 alle aree di tutela della concorrenza, *food & advertising, privacy, anti-bribery, international sanctions, anti-money laundering*. Al fine di permettere la segnalazione di condotte contrarie al Codice Etico del Gruppo o a norme di legge, la Funzione *Compliance* ha supportato il Gruppo Barilla nell'adozione di un sistema di *whistleblowing*. Le segnalazioni ricevute attraverso questo composito sistema, che consta di una piattaforma *online* e di linee telefoniche dedicate, consente a *stakeholder* interni ed esterni, da un lato, di segnalare efficacemente quanto sopra indicato e, dall'altro, al personale dedicato di Barilla di gestire dette segnalazioni garantendo la massima confidenzialità e evitando qualsiasi forma di ritorsione nei confronti dell'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.

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, in seno alla Barilla G. e R. Fratelli - Società per Azioni, rinnovato in data 1° gennaio 2025, terminerà il suo mandato il 31 dicembre 2027.

Sempre per quanto riguarda Barilla G. e R. Fratelli - Società per Azioni, la struttura di *governance* 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 è attualmente composto da sette amministratori, di cui due indipendenti, il cui mandato terminerà con l'approvazione del Bilancio 2025.

L'Organismo di Vigilanza, nominato dal Consiglio di Amministrazione ai sensi del D.Lgs. 231/2001, nel corso del 2025 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, che fornisce un'inquadramento della normativa di riferimento e propone un'indicazione dei reati-presupposto tempo per tempo introdotti nel citato Decreto. Il MOG consta altresì di più Parti Speciali che descrivono i processi aziendali e i reati-presupposto che in astratto potrebbero riguardarli. Maggiormente in dettaglio, 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. Nel 2025 è stato pubblicato il nuovo 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 di Condotta, 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.

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 della 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 2027.

Il soggetto Incaricato della Revisione Legale dei Conti è la società di revisione KPMG S.p.A. L'attuale mandato terminerà con l'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2027.

La struttura di *corporate governance* della società Barilla Iniziative S.p.A., che 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, 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 due indipendenti, il cui mandato terminerà con l'approvazione del Bilancio dell'esercizio 2025.

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 2027.

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.

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 di Barilla International B.V., 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 dotata 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 anni la certificazione alle sedi in Germania, Svezia, Francia, Grecia, USA, Singapore e Barilla International B.V. 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.

Anche nel corso di quest'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 climatica, 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 continua a rimanere 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 porta 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, confermata nel suo *purpose* "La gioia del cibo per una vita migliore". 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 CSRD¹

Al fine di rispondere alle nuove sfide poste dal mercato e dalle crescenti regolamentazioni europee, Barilla a fine 2023 ha 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 di Barilla International B.V. 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 poi 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 ERS², 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 le quattro aree tematiche più rilevanti per il Gruppo che vanno a definire la nuova strategia di sostenibilità di Barilla: *Climate, Value Chain, Products 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*. Durante tutto il 2025 il *Team Global Sustainability* ha finalizzato e comunicato la nuova strategia, *in primis* con la presentazione ed approvazione al *Board* di Barilla International B.V., attraverso la pubblicazione nel *report di sostenibilità 2024*, ed in seguito con la comunicazione e diffusione attraverso incontri con tutte le funzioni aziendali, e nelle occasioni pubbliche all'interno di incontri di settore e con i clienti strategici.

Oltre a questo lavoro di diffusione, il *team* e gli ESG Leader di riferimento hanno seguito l'implementazione del programma '*Energy & Water*' insieme al *team* ingegneria di progetto, avanzando con l'aggiornamento del piano a medio termine e la presentazione dei singoli investimenti per le approvazioni presso il *Board* di Barilla International B.V. e presso i *board* delle *legal entity* coinvolte. Di seguito si fornisce maggiore dettaglio sulle attività in essere per i citati pilastri.

Clima

Approccio strategico

Riguardo 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 clienti creando un vantaggio competitivo duraturo e al contempo contribuendo 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. 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 CO₂ eq.

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, di certificazione che si affiancano alle visite da parte delle autorità di controllo. Analisi periodiche vengono effettuate sia sulle acque in ingresso che su quelle di scarico per garantire il pieno rispetto dei limiti di legge, e sui rifiuti, per individuare i corretti impianti di destino per il recupero o lo smaltimento.

Sin dal 2004, Barilla ha reso strutturale e continuo un programma energetico, in cui gli stabilimenti condividono e implementano le migliori soluzioni tecnologiche e gestionali per migliorare le *performance* energetiche dei siti. L'obiettivo è quello di incentivare un uso responsabile dell'energia, di aumentare la consapevolezza dei dipendenti sull'importanza dell'efficienza energetica e di promuovere comportamenti virtuosi, anche attraverso attività di formazione specifiche.

Seguendo questo percorso, Barilla privilegia l'acquisto di Energia Elettrica da fonte rinnovabile, infatti per gli uffici dell'*Headquarter* di Parma (Italia) e 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 esclusivamente da fonti rinnovabili.

A ulteriore conferma di questo impegno, 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, utilizzando il 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).

Barilla ha scelto di formalizzare questo impegno complessivo sul clima, aderendo come intero Gruppo nel 2019 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", e a fine 2024 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).

Progressi 2025

Le recenti 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, Barilla ha infatti approvato un piano di investimenti di 168 Mio€ per progetti di efficientamento energetico, di autoproduzione e di aumento di energia elettrica e termica prodotte da fonte rinnovabile, che saranno realizzati nel periodo 2025-2030 in tutto il Gruppo e che porteranno una riduzione di 90.000 t CO₂.

I progetti di autoproduzione da fonte rinnovabile prevedono l'installazione di impianti Fotovoltaici (per l'autoproduzione di Energia Elettrica) e Solare a Concentrazione (per l'autoproduzione di Energia Termica). Nel 2025 Barilla ha dato seguito a questo piano duplicando la potenza fotovoltaica installata nei siti produttivi portandola a superare gli 8 MWp: nel corso dell'anno sono stati completati i lavori di installazione di un nuovo impianto Fotovoltaico di circa 0,4 MWp nello stabilimento di Foggia (Italia) e dell'ampliamento per un totale di 3,5 MWp degli impianti esistenti di Melfi (Italia) e di Thiva (Grecia). Parallelamente sono stati approvati e sono in fase avanzata di costruzione due nuovi impianti fotovoltaici della potenza totale di circa 4 MWp presso gli stabilimenti di Ascoli e Cremona (Italia), che verranno completati nel 2026, triplicando la potenza installata rispetto al 2024.

Nel 2025 l'investimento totale sostenuto dall'azienda in impianti fotovoltaici è stato di 3,8 milioni di euro.

È inoltre prevista l'installazione di altri impianti fotovoltaici della potenza totale di circa 7 MWp nei siti produttivi di Celle (Germania) e Novara (Italia) e nel Mulino di Ferrara (Italia); i nuovi impianti si affiancano a quelli già presenti nei siti di Muggia, Melfi e Rubbiano-Parma (Italia), Thiva e Volos (Grecia).

Oltre a queste progettualità, nel corso del 2025 il *team* ingegneria del Gruppo ha dedicato un focus particolare su impianti ed *utilities* dei nostri siti, che sono stati analizzati in modo interconnesso, per massimizzarne l'efficienza energetica, favorire il recupero di calore e ridurre la dipendenza dal gas naturale. In linea con questo nuovo approccio, nei siti di La Malterie (Francia), Novara (Italia) e Castiglione delle Stiviere (Mantova, Italia) sono stati approvati e sono in corso di realizzazione progetti che permetteranno di risparmiare più di un milione di metri cubi di metano e circa 2.800 tCO₂.

Questo nuovo approccio ha permesso di avere una visione olistica in alcuni siti ritenuti particolarmente esposti anche al rischio di scarsità di acqua, nei quali sono stati identificati progetti che porteranno da una parte ad un efficientamento energetico dall'altra ad una riduzione dei consumi idrici, grazie principalmente a interventi sui sistemi di raffreddamento: questo accadrà nello stabilimento Sughì di Rubbiano (Parma, Italia) e La Malterie (Francia).

Vista la strategicità delle risorse idriche per il Gruppo, il *team* di progetto ha analizzato anche gli stabilimenti non presenti in aree

¹ Corporate Sustainability Reporting Directive

² European Sustainability Reporting Standards

di particolare stress, rilevando un altro intervento rilevante ai fini della riduzione dei consumi idrici nel sito di Foggia (Italia), attraverso un'attività di *upgrade* dell'impianto di filtrazione dell'acqua potabile, i cui benefici saranno apprezzabili a partire dal 2026.

Nel 2025 l'investimento totale sostenuto dall'azienda nella riduzione di consumi idrici è poco meno di 1 Mio€.

Nel corso del 2025, in linea con il nuovo *Sustainability Journey* del brand Wasa, Barilla ha inoltre lavorato allo sviluppo di studi LCA per oltre 100 prodotti Wasa, lavoro che porterà al completamento e pubblicazione di oltre 50 EPD. Per illustrare al meglio questo processo, è stata elaborata una guida per analizzare le metodologie utilizzate per calcolare l'impatto ambientale dei prodotti Barilla.

A tutto il 2025, sono state verificate e rese pubblicamente disponibili sul sito enviromondec.com oltre 130 EPD (Dichiarazioni Ambientali di Prodotto) sui prodotti Barilla, corrispondenti a circa il 70% dei volumi di produzione dei vari marchi del Gruppo.

Questo approccio di intera filiera dal campo alla tavola ha permesso a Barilla di focalizzare il suo impegno 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.

Da sempre il Gruppo ha posto una particolare attenzione sulle materie prime di natura agricola, fonte principale di emissione, dove ha 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, il tutto ha preso il nome del modello *'Barilla Sustainable Farming'*.

Nel 2025 questo lavoro ha portato il Gruppo ad analizzare nel dettaglio la filiera del grano tenero, dove grazie alle prime misurazioni puntuali e al conseguente uso di fattori di emissione primari ha potuto ridurre le emissioni di scopo 3 complessive della materia prima nella sua interezza dell'11% rispetto all'anno precedente in cui era stato utilizzato un fattore di emissione secondario.

Catena del valore

Approccio strategico

Il pilastro Filiera rappresenta l'impegno e l'aspirazione di Barilla nel costruire filiere responsabili, resilienti e orientate al lungo termine, che abbiano l'obiettivo primario di assicurare la qualità dei prodotti attraverso pratiche agricole sostenibili e modalità di approvvigionamento che al contempo rispettino l'ambiente, le persone ed il benessere animale. Barilla adotta un approccio basato sull'analisi sistemica di impatti, rischi e opportunità lungo la catena del valore, estendendo la valutazione sia alle proprie attività sia a quelle dei principali fornitori.

Tale visione prende forma nei programmi di Filiera Responsabile e di Agricoltura Sostenibile, che costituiscono anche due assi strategici di intervento per il futuro: l'opportunità di miglioramento della resilienza delle filiere agricole e la riduzione dei rischi legati all'approvvigionamento di materiali e servizi critici lungo tutta la filiera, includendo i propri stabilimenti.

Barilla si impegna da sempre a garantire una filiera sostenibile dal punto di vista economico, sociale e ambientale, 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.

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, CSDDD³ e EUDR⁴. L'applicazione delle 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 sviluppati nel corso degli anni. L'obiettivo dei programmi è creare valore e resilienza per gli agricoltori, generare opportunità di differenziazione per i propri *brand*, consolidando la sostenibilità come elemento distintivo del *modo di fare impresa per Barilla* garantendo un impatto positivo sulla biodiversità e sull'impronta ecologica. Inoltre, 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. Le strategie di adattamento combinate con strategie di minimizzazione dell'impatto possono contribuire in maniera determinante alla riduzione dell'emissione dei gas serra e alla fissazione del carbonio nei terreni dando un importante contributo alla minimizzazione del riscaldamento globale.

Progressi 2025

Per sviluppare 'Filiera Responsabili' l'azienda ha intrapreso nel 2025 un nuovo percorso di valutazione e mitigazione rischi dei propri fornitori e dei loro siti produttivi, selezionando due piattaforme (Sedex ed Ecovadis) per l'identificazione dei rischi, tracciatura degli *audit* ed eventuali azioni correttive qualora vengano riscontrate situazioni di rischio per ambiente o persone. Le piattaforme permetteranno di creare un percorso collaborativo con i fornitori con l'intento di non escluderli ma di mitigare i rischi con un percorso condiviso.

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

Se è vero che Barilla si impegna in una gestione responsabile delle filiere, un'attenzione particolare è rivolta all'approvvigionamento delle materie prime agricole, dove, a seconda della strategicità della filiera o dell'esposizione ai rischi, in particolare ambientali e sociali, Barilla ha intrapreso progetti diversificati. In particolare, le materie prime sono un elemento principale del prodotto finito provenienti da filiere di approvvigionamento spesso condizionate dal riscaldamento globale che ne influenza direttamente le rese e la qualità.

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.

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, la divulgazione di specifici disciplinari con le regole di coltivazione e l'adozione di sistemi decisionali in campo per gli agricoltori. 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 nei prodotti a marchio Mulino Bianco, copre più del 94% 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 il 59% degli acquisti. A questi si affianca la Carta del Basilico per l'acquisto del 100% del basilico italiano da agricoltura sostenibile per il pesto, che salvaguarda la biodiversità e valorizza la comunità agricola.

In coerenza con la Carta del Basilico, nel 2024 Barilla ha introdotto l'Accademia del Basilico: un'iniziativa formativa volta a valorizzare e rafforzare la filiera del basilico, al fine di, da un lato, garantire una produzione continuativa e di qualità e, dall'altro, sostenere i coltivatori, l'economia e la produzione locale. L'Accademia del Basilico promuove e facilita la diffusione di conoscenze tecniche e la condivisione di competenze tra coltivatori, università e centri di ricerca in coerenza con l'impegno dell'azienda di perseguire un miglioramento continuo delle pratiche agricole sotto il profilo ambientale, economico e sociale. Nella seconda edizione del 2025 il progetto si è ulteriormente evoluto introducendo anche sessioni pratiche in campo, coinvolgendo aziende agricole anche al di fuori della coltivazione del basilico, come opportunità di confronto diretto e crescita condivisa per l'intera 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 CO₂ 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. Il rilancio di Buongrano nel 2025 come primo prodotto con una farina proveniente da grano tenero certificato da agricoltura rigenerativa è il primo passo concreto in questa direzione del brand Mulino Bianco.

La transizione di tutta la marca 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 come in questo contesto il ruolo degli agricoltori è determinante: per migliorare le loro competenze tecniche e gestionali, in modo da renderli sempre più autonomi nelle scelte di pratiche agricole più efficienti e sostenibili, sono costantemente coinvolti in eventi di formazione, discussione e divulgazione, con il supporto di ricercatori e tecnici.

Prodotti

Approccio strategico

L'impegno di Barilla verso i consumatori si esprime nella grande attenzione alla qualità dei prodotti (sicuri, buoni e sani), realizzati grazie a significativi investimenti in Ricerca, Qualità e Sicurezza Alimentare, Nutrizione e Benessere e *Packaging* Sostenibile. Nel corso dell'anno, infatti, gli investimenti del Gruppo in attività di Ricerca e Sviluppo ammontano a 47 milioni di euro.

La qualità e la sicurezza alimentare sono garantite da un approccio strutturato lungo tutta la filiera: i fornitori di materie prime e *packaging* sono selezionati accuratamente, monitorati con oltre 200 *audit* annuali e ogni ingrediente segue un piano di monitoraggio analitico dedicato. L'azienda utilizza inoltre strumenti digitali avanzati per gestire e validare in modo più rapido e sicuro la documentazione dei fornitori.

Nei processi produttivi Barilla applica rigorosamente le *Good Manufacturing Practices* e investe costantemente nella modernizzazione di impianti, ambienti e linee di produzione, al fine di mantenere elevati *standard* igienico sanitari.

Il sistema qualità e sicurezza alimentare si basa sull'analisi del rischio, sulla metodologia HACCP e su controlli quotidiani: vengono effettuate oltre quattro milioni di analisi annue a livello globale e più di 2500 analisi su rischi emergenti non ancora regolamentati, così da adottare misure preventive con largo anticipo.

La tutela della qualità e della sicurezza alimentare prosegue lungo la distribuzione grazie alle *Good Distribution Practices*, che definiscono i requisiti per lo stoccaggio, il trasporto e il servizio dei *partner* logistici. Le segnalazioni dei consumatori, raccolte tramite diversi canali, sono gestite da *team* specializzati per assicurare interventi tempestivi e prevenire eventuali problemi futuri.

Tutti gli stabilimenti sono certificati secondo lo standard FSSC 22000, o da una certificazione equivalente riconosciuta da GFSI, nate per verificare l'efficacia del sistema aziendale di qualità e sicurezza alimentare e per individuare aree di miglioramento.

Barilla presidia inoltre la prevenzione delle frodi alimentari attraverso un sistema avanzato e strutturato di analisi dei rischi, programmi condivisi con i fornitori e strumenti proattivi di ultima generazione come l'*Horizon Scanning*.

La cultura della qualità è promossa attraverso la formazione continua delle persone, l'organizzazione di iniziative interne per diffondere la conoscenza del sistema qualità Barilla, la condivisione delle *best practices* e sistemi di riconoscimento dei progetti più virtuosi provenienti dalle fabbriche.

Indicatori dedicati assicurano che la qualità progettata sia coerente con le aspettative del consumatore. Infine, la digitalizzazione

³ Corporate Sustainability Due Diligence Directive

⁴ European Union Reforestation Regulation

e le tecnologie basate su intelligenza artificiale assumono un ruolo crescente, permettendo il monitoraggio in tempo reale dei principali indicatori e supportando decisioni sempre più *data driven*, migliorando l'efficienza e l'efficacia dei processi.

Allo stesso tempo per affrontare le sfide nutrizionali in modo proattivo, il Gruppo 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, in coerenza con le raccomandazioni di 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.

In tale prospettiva, il team *Research, Development and Quality* (RDQ) rafforza il proprio impegno in percorsi di innovazione di lungo termine orientati alla riduzione degli zuccheri e al potenziamento degli effetti benefici della fibra, integrando principi di economia circolare nella creazione di valore lungo la filiera.

Nella strategia di offrire Prodotti sicuri, di qualità e sostenibili da parte di Barilla, anche gli imballaggi rivestono un ruolo cruciale, 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.

Il settore del *packaging* ha anche importanti impatti sul mondo ambientale, legate alla gestione dei rifiuti da esso derivanti e al cambiamento climatico, la riduzione dell'utilizzo di fonti fossili e l'aumento dell'uso di materiali riciclati, che possano migliorare la circolarità del sistema e la riduzione dello spreco alimentare, grazie all'impiego di materiali sempre più evoluti che garantiscono una migliore protezione del prodotto nel tempo.

Barilla da sempre presta massima attenzione alla fase di progettazione di nuove soluzioni e al miglioramento costante delle confezioni già sviluppate, ritenendo essenziale stabilire rapporti duraturi con i propri fornitori, fondati sul dialogo, sulla trasparenza e sulla soddisfazione delle controparti.

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 del 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 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 (tra i quali PEFC e FSC). 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. L'obiettivo di Barilla è di mantenere almeno il 99% dei propri imballaggi 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).

L'impatto delle iniziative di *packaging* sostenibile viene misurato 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.

Progressi 2025

Nel 2025 i *brand* più distintivi del Gruppo in ottica Nutrizione e Benessere hanno continuato a portare avanti piani d'azione migliorando l'offerta di prodotto verso i consumatori.

Barilla Pasta ha concretizzato il suo impegno di offrire alternative che rispondano alle diverse esigenze nutrizionali e al desiderio di varietà dei consumatori, attraverso il lancio internazionale di gamme ad alto contenuto proteico: Barilla Protein+ in Italia, Francia e Germania, e Catelli Protein+ in Canada. Questa innovazione risponde alla volontà di conciliare uno stile di vita attivo con il piacere della tavola: realizzata combinando semola di grano duro di alta qualità e proteine vegetali di piselli, la pasta garantisce un apporto di 20g di proteine per 100g di prodotto, mantenendo inalterati il gusto e la consistenza del prodotto, entrambi elementi iconici del *brand*.

In piena conformità con le normative UE, Barilla si qualifica come alimento "ricco di proteine" — poiché oltre il 20% del valore energetico totale deriva dalla componente proteica — offrendo una soluzione 100% vegetale e completa, capace di coniugare profilo nutrizionale funzionale e gusto.

Wasa che 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. Ha lanciato il *crispbread* Wasa Protein+, combinando la tradizione con un profilo nutrizionale funzionale ed evoluto: realizzata con farina integrale e arricchita in superficie da semi di lino e di papavero, garantisce un apporto di 20g di proteine per 100g. Inoltre, Wasa Protein+ rappresenta una naturale fonte di magnesio, confermando

l'impegno del *brand* nel promuovere prodotti che uniscano gusto, croccantezza e un elevato valore nutritivo a supporto di uno stile di vita attivo.

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. Infine, Gran Cereale in Italia continua a puntare sulla trasparenza, consentendo ai consumatori di fare scelte alimentari consapevoli mediante informazioni chiare e accessibili sull'origine vegetale dei suoi ingredienti. Inoltre, a sostegno del principio del nutrimento buono e salutare, ha lanciato due ricette di Protein+ basate sull'utilizzo di ingredienti vegetali.

In relazione alle confezioni sostenibili ci sono stati progetti importanti nel 2025 sviluppati in linea con le linee guida strategiche.

Nella categoria Condiments grazie alla collaborazione del nostro principale fornitore di vasi in vetro, è stato possibile aumentare la quantità di materia prima riciclata impiegata per la realizzazione dei vasetti per i sughi Barilla. È stato raggiunto un valore medio di vetro riciclato del 65% su gran parte della produzione, generando un risparmio di 4600 tons di materie prime vergini, e di ridurre i consumi di energia e le emissioni di circa 1700 tons di CO₂.

Nella categoria Bakery, per migliorare l'esperienza di consumo della gamma di Grissini ricchi, è stato sviluppato un materiale che consente l'apertura facilitata del pacco senza forbici, semplicemente tirando i lembi del pacco e nella categoria Biscotti è stata ridotta l'altezza delle confezioni di consumo, garantendo circa il 9% di materiale risparmiato, mantenendo invariata l'efficienza produttiva della linea di confezionamento, con un impatto positivo anche sulla logistica.

Infine nella categoria Pasta grazie all'evoluzione tecnologica proposta da uno dei fornitori chiave è stato possibile ridurre la grammatura del cartoncino utilizzato per la produzione di alcuni astucci di pasta Barilla, mantenendone costanti le prestazioni fisico-meccaniche e consentendo un risparmio di 600 tons di cartone. Mentre lavorando sulle tagliatelle Barilla in collaborazione con i colleghi di Sviluppo prodotti, è stato possibile ridurre le dimensioni dell'astuccio, generando un risparmio netto di materia prima pari a circa 150 tons, e conseguente ottimizzazione logistica.

Le persone Barilla

Approccio strategico

Il pilastro "People" rappresenta il fulcro dell'impegno di Barilla per il benessere delle persone, sia all'interno dell'organizzazione sia lungo tutta la filiera e nelle comunità in cui opera.

Le scelte del Gruppo Barilla sono state sviluppate in risposta agli impatti e ai rischi legati a fattori sociali e lavorativi, come la necessità di assicurare condizioni di lavoro sicure e rispettose e di attrarre e trattenere talenti in un contesto competitivo. Queste strategie consentono di cogliere opportunità per valorizzare le competenze, migliorare la produttività e rafforzare il *brand* attraverso un ambiente di lavoro positivo e inclusivo. In questo modo, Barilla è in grado di affrontare con efficacia le sfide sociali ed economiche future, continuando a migliorare il benessere delle persone e contribuendo positivamente alle comunità.

In relazione alla strategia e ai modelli di *business*, Barilla ha individuato come fattori rilevanti: attrazione e fidelizzazione dei talenti, disponibilità di personale, ricambio generazionale, salvaguardia dell'inclusione e 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. Per affrontare queste sfide, Barilla ha implementato la People Agenda, un piano triennale che guida la trasformazione culturale e l'allineamento strategico. Questo piano integra iniziative culturali e miglioramenti dei processi, favorendo nuovi modi di lavorare, adattamento al cambiamento e realizzazione della nostra missione condivisa.

L'ambizione è quella di creare un sistema *Human Resource* (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 il senso di appartenenza dei dipendenti;
- Investe in capacità strategiche e benessere;
- Posiziona il Gruppo come datore di lavoro preferito;
- Garantisce la coerenza nelle pratiche HR.

Nella nuova *Human Resources Vision*, sono stati identificati quattro cambiamenti chiave che definiscono il futuro dell'organizzazione. Questi cambiamenti si traducono in comportamenti fondamentali che oggi guidano la *leadership* e i processi di *performance*. Si è rafforzata la consapevolezza che non conta solo il risultato, ma anche il modo in cui lo si ottiene.

Il *Performance Development Plan* (PDP) allinea gli obiettivi personali e aziendali, adottando un approccio olistico alla valutazione del dipendente. Viene attribuita pari rilevanza sia ai risultati quantitativi ("Cosa") sia alla dimensione qualitativa ("Come"), integrando l'aderenza ai Barilla *Behaviors: We Are One Team, We Are International, We are Empowered, We Are Can-Do*. Questo approccio rende lo sviluppo professionale parte integrante della cultura aziendale, valorizzando sia gli obiettivi sia i comportamenti che guidano il Gruppo.

Progressi 2025

Al 31 dicembre 2025, il numero complessivo dei dipendenti Barilla ammonta a 8.823 (8.827) unità, con 3.838 (3.891) persone impiegate in Italia e 4.985 (4.936) all'estero. La tabella seguente illustra la suddivisione tra *managers*, impiegati e operai:

	31/12/2025	31/12/2024
Manager e impiegati	3.746	3.710
Operai	5.077	5.117
Totale	8.823	8.827

Nel 2025 nei siti produttivi del Gruppo si è registrato il numero di infortuni più basso di sempre (76 su 89 totali includendo nel perimetro gli uffici), con una riduzione del 35% rispetto all'anno precedente. In particolare, 4 gli stabilimenti ed 8 mulini hanno raggiunto il traguardo "Zero Infortuni" nel corso del 2025, questo è il risultato del progetto intrapreso già a partire dal 2010 portando avanti questa politica su tutto il Gruppo.

Tra gli stabilimenti troviamo Caserta (Italia), Rubbiano Bakery (Parma, Italia), Thiva (Grecia). A cui si aggiunge Foggia (Italia) che non registra alcun infortunio per il secondo anno consecutivo.

I mulini che hanno raggiunto e mantengono ormai da anni l'obiettivo "Zero infortuni" sono quelli di Volos (Grecia, 14 anni), Pedrignano (Parma, Italia, 6 anni), Ferrara (Italia, 2 anni), Altamura (Italia, 2 anni); a cui si aggiungono i mulini di Castelplanio (Italia), Galliate (Italia), Filipstad (Svezia) e Bolu (Turchia) che per tutto l'anno 2025 non hanno registrato alcun infortunio.

La riduzione del numero d'infortuni si riflette in un'analoga riduzione dell'indice di frequenza (-33% rispetto all'anno precedente) mentre l'indice di gravità (relativo alle ore d'assenza dovute all'infortunio) è leggermente più alto +10% rispetto all'anno precedente.

Questi risultati sono stati ottenuti nonostante nel corso del 2025 più della metà dei referenti HSE&E presso gli stabilimenti e mulini risultino di nuova nomina, ai quali sono stati dedicati specifici corsi di formazione per meglio introdurli nel Sistema Integrato di Gestione Barilla.

I risultati ottenuti dimostrano quanto sia importante introdurre e mantenere presso gli stabilimenti un efficace Sistema di Gestione della Sicurezza sul Lavoro Barilla basato sullo schema di certificazione UNI EN ISO 45001, infatti 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 avviato inizialmente in Francia nel 2021 e successivamente esteso a tutti gli stabilimenti italiani con l'obiettivo di valutare e favorire il coinvolgimento dei lavoratori sui temi della sicurezza.

Nel corso del 2022 e del 2023 sono state realizzate sessioni di formazione dedicate a tutte le persone coinvolte nel progetto, in tutti gli stabilimenti italiani.

Nel 2024 è stato avviato il secondo *step* di *assessment*, proseguito anche nel 2025, con l'obiettivo di valutare l'efficacia delle attività implementate. Tale fase è attualmente in corso e si concluderà nella seconda metà del 2026.

La formazione risulta essere un altro degli aspetti importanti, 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 2025 sono state erogate più di 60.000 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 tra gli investimenti 2025 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 e interna.

Come in passato, continua a essere applicato il programma globale di *Audit* HSE&E, con la realizzazione nel 2025 di 124 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.

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 è stata 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.

Oltre alla salute e sicurezza delle proprie Persone, Barilla ritiene strategico investire sulla inclusione, formazione e sviluppo delle sue Persone.

Nel 2025, Barilla ha introdotto un nuovo processo di *'talent e succession'*, mirato a promuovere un approccio personalizzato e agile alla crescita e allo sviluppo dei nostri talenti. Sono stati identificati nuovi attributi ed una nuova metodologia per individuare i talenti dell'azienda, in linea con le ambizioni del *business* e alla cultura aziendale. Il processo di gestione dei talenti è stato arricchito con un nuovo *tool* che consente di indirizzare le discussioni dei *people managers* sulla pianificazione della crescita dei talenti.

Queste iniziative contribuiscono a costruire un'organizzazione internazionale, inclusiva e ad alte prestazioni, rafforzando il marchio, l'eccellenza del prodotto e l'efficacia della squadra. L'obiettivo per il 2026 è di continuare a sviluppare e implementare queste strategie, assicurando una forza lavoro agile, coinvolta e allineata con gli obiettivi aziendali a lungo termine.

A oltre un anno dall'introduzione della nuova *Global Parental Leave Policy*, che offre 12 settimane di congedo retribuito a tutti i genitori, Barilla ha registrato un impatto trasformativo, promuovendo una genitorialità inclusiva e supportando genitori di ogni genere e orientamento.

Nel 2025 Barilla ha inoltre rafforzato il proprio impegno in ambito *Diversity & Inclusion* attraverso progettualità che hanno interessato le proprie sedi nel mondo, gli spazi nei luoghi di lavoro, i contesti produttivi e le relazioni lungo la catena del valore.

Per 12 anni consecutivi Barilla ha ottenuto un punteggio perfetto del 100% nel *Corporate Equality Index* (CEI) della *Human Right Campaign* (HRC). Il CEI è uno strumento nazionale di *benchmarking* sulle politiche e pratiche aziendali relative ai dipendenti LGBTQ+ (lesbiche, gay, bisessuali, *transgender* e *queer*). *Human Right Campaign* è la più grande organizzazione di *lobby* e diritti civili negli Stati Uniti che lavora per raggiungere l'uguaglianza LGBTQ+. Partecipare a questa valutazione è stato uno dei nostri primi impegni.

Barilla Svezia ha inoltre ricevuto la certificazione LGBTQI, diventando la prima azienda FMCG a ottenere questo riconoscimento in collaborazione con RFSL Stockholm, a conferma di un ambiente di lavoro sicuro e inclusivo. I dipendenti hanno seguito una formazione approfondita, partecipato a discussioni dettagliate e collaborato per garantire che le politiche e routine aziendali riflettano questo impegno verso la diversità e l'inclusione.

Questi riconoscimenti e certificazioni sono una testimonianza dell'impegno di Barilla nel promuovere un ambiente di lavoro sicuro, inclusivo e di supporto per tutti i propri lavoratori.

Oltre a questo, un importante ambito di intervento ha riguardato il *design* inclusivo del BITE – Barilla *Innovation & Technology Experience*, sviluppato con il supporto di Dynamo Academy. L'approccio adottato ha integrato criteri di accessibilità e inclusione nella progettazione degli spazi, favorendo soluzioni orientate alla fruibilità, al benessere e alla partecipazione delle persone, con l'obiettivo di creare ambienti di lavoro capaci di attrarre e valorizzare talenti senza barriere.

Nei contesti industriali Barilla ha invece promosso iniziative mirate alle specificità dei singoli stabilimenti. Nel *plant* di Melfi (Italia) è stato realizzato, in collaborazione sempre con Dynamo Academy, un percorso dedicato all'inclusione generazionale, interpretando il dialogo tra generazione *senior* e nuovi assunti come leva di crescita reciproca e valorizzazione delle competenze. Negli stabilimenti di Foggia (Italia), La Malterie (Francia) e Filipstad (Svezia) sono state avviate progettualità orientate all'inclusione di ragazzi con disturbo dello spettro autistico, contribuendo a rafforzare ambienti di lavoro più consapevoli e inclusivi.

Infine, l'impegno di Barilla si è esteso anche alla filiera attraverso il

Supplier Development Program, volto a promuovere pari opportunità, pratiche inclusive e crescita responsabile dei fornitori. In questo ambito si inserisce anche un progetto di chef *training* realizzato in collaborazione con i clienti Esselunga e Megamark, pensati come iniziativa di sviluppo e condivisione di competenze, in coerenza con i valori di inclusione e con la collaborazione di Fondazione Barilla.

Nel 2025 Barilla ha continuato a sostenere attivamente le comunità locali nei territori in cui è presente con uffici e siti produttivi. L'impegno del Gruppo nasce innanzitutto dall'ascolto dei bisogni e delle priorità espresse dalle realtà locali, con l'obiettivo di sviluppare interventi che possano generare valore duraturo per le comunità.

Con questo approccio, Barilla promuove e partecipa a progettualità sviluppate in collaborazione con istituzioni pubbliche, enti del terzo settore e altri attori del territorio. Il Gruppo si propone infatti come parte attiva di iniziative pubblico-private, sempre in coordinamento e con il coinvolgimento delle autorità pubbliche competenti nei diversi ambiti territoriali.

Tra le principali aree di intervento si conferma il sostegno alla formazione e all'educazione dei giovani e il supporto a programmi dedicati al recupero e alla redistribuzione delle eccedenze alimentari, contribuendo a contrastare lo spreco e a sostenere le organizzazioni che operano a favore delle persone in difficoltà.

Questo impegno si concretizza attraverso diverse forme di contributo, tra cui donazioni economiche e donazioni di prodotto, realizzate in collaborazione con partner locali e organizzazioni attive sul territorio.

Prevedibile evoluzione della gestione

Si prevede che anche l'anno 2026, come già il precedente, sarà caratterizzato da una grande incertezza a causa del proseguimento dei conflitti in corso, al nascere e svilupparsi di nuovi e alle misure di carattere economico attuate da diversi governi.

La situazione è oggetto di un monitoraggio continuo da parte degli amministratori della Società e delle società controllate, con l'obiettivo di gestire in modo tempestivo ed efficace eventuali rischi specifici che potrebbero manifestarsi nel breve e medio periodo e che, allo stato attuale, non risultano pienamente prevedibili. La salvaguardia della continuità operativa lungo il normale ciclo produttivo, insieme alla garanzia della massima affidabilità nelle forniture di materie prime, continuerà a rappresentare una priorità strategica per il Gruppo.

L'inizio del 2026 mostra segnali positivi in linea con le aspettative.

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 2025

Prospetto della situazione patrimoniale e finanziaria

(migliaia di euro)

Attività	Note	2025	2024
Attività correnti			
Cassa, depositi bancari e postali	6.1	660.804	654.647
Crediti verso clienti	6.2	548.476	519.332
Crediti tributari	6.3	49.897	85.277
Altre attività	6.4	165.315	201.136
Rimanenze	6.5	428.533	426.193
Altre attività finanziarie valutate al <i>fair value</i>	6.6	133.633	164.471
Crediti finanziari	6.14	14.629	-
Strumenti finanziari derivati	6.21	2.457	30.029
Totale attività correnti		2.003.744	2.081.085
Attività non correnti			
Immobili, impianti e macchinari	6.7	1.482.001	1.409.390
Diritto di utilizzo beni materiali immobilizzati	6.8	67.928	57.996
Avviamento	6.9	485.596	480.599
Immobilizzazioni immateriali	6.10	124.883	134.276
Crediti verso clienti e altri crediti	6.11	5.663	8.621
Imposte differite attive	6.12	307.545	315.521
Titoli di capitale	6.13	5.800	4.697
Crediti finanziari	6.14	-	556
Strumenti finanziari derivati	6.21	-	2.685
Totale attività non correnti		2.479.416	2.414.341
Totale attività		4.483.160	4.495.426

(migliaia di euro)

Passività e patrimonio netto	Note	2025	2024
Passività correnti			
Debiti verso fornitori	6.15	1.058.863	1.034.606
Debiti verso banche e altri finanziatori	6.16	281.541	422.115
Strumenti finanziari derivati	6.21	1.753	1.660
Passività per benefici futuri ai dipendenti	6.17	11.081	10.325
Debiti per imposte correnti	6.18	21.878	22.028
Altre passività	6.19	211.027	233.488
Fondi rischi e oneri	6.20	104.884	109.399
Totale passività correnti		1.691.027	1.833.621
Passività non correnti			
Debiti verso banche e altri finanziatori	6.16	282.412	217.952
Strumenti finanziari derivati	6.21	15.620	879
Passività per benefici futuri ai dipendenti	6.17	75.694	89.486
Imposte differite passive	6.12	3.440	1.157
Altri debiti	6.22	19.317	27.136
Fondi rischi e oneri	6.20	42.409	44.643
Totale passività non correnti		438.892	381.253
Patrimonio netto			
Capitale	6.23	112.720	112.720
Riserve:			
- Riserve di conversione		(18.638)	20.622
- Altre riserve		1.675.659	1.661.344
Utili/(Perdite) dell'esercizio		194.311	111.661
Totale patrimonio netto di competenza del Gruppo		1.964.052	1.906.347
Capitale e riserve delle minoranze		350.297	343.671
Risultato delle minoranze		38.892	30.535
Totale patrimonio netto di competenza delle minoranze	6.24	389.189	374.206
Totale patrimonio netto		2.353.241	2.280.553
Totale delle passività e del patrimonio netto		4.483.160	4.495.426

Prospetto di conto economico consolidato

(migliaia di euro)

	Note	2025	2024
Ricavi	6.25	4.836.521	4.883.010
Costo del venduto	6.26	(2.967.645)	(3.014.690)
Margine lordo		1.868.876	1.868.320
Costi logistici	6.26	(470.460)	(468.329)
Spese di vendita	6.26	(190.778)	(197.386)
Spese di marketing	6.26	(470.077)	(472.042)
Costi di ricerca e sviluppo	6.26	(45.740)	(48.684)
Spese generali e amministrative	6.26	(328.669)	(336.768)
Altri (oneri) e proventi	6.27	10.127	(9.246)
Svalutazioni avviamento e immobilizzazioni immateriali	6.9/10 - 6.26	(2.399)	(42.788)
Margine operativo		370.880	293.077
(Oneri) e proventi finanziari	6.28	(28.700)	(20.008)
Risultato prima delle imposte		342.180	273.069
Imposte	6.29	(108.977)	(130.873)
Risultato netto dall'attività corrente del Gruppo e di minoranze		233.203	142.196
Utile/(Perdita) dell'esercizio di pertinenza di minoranze		38.892	30.535
Utile/(Perdita) dell'esercizio di pertinenza del Gruppo		194.311	111.661

Prospetto di conto economico complessivo

(migliaia di euro)

	Note	2025	2024
Risultato dell'esercizio del Gruppo e di minoranze	(a)	233.203	142.196
Altre componenti che non saranno successivamente riclassificate nel conto economico consolidato:			
Utili / (perdite) attuariali relativi a benefici futuri dei dipendenti	6.17	8.941	3.724
Effetto fiscale	6.12	(2.088)	(496)
Totale altre componenti che non saranno successivamente riclassificate nel conto economico consolidato	(b)	6.853	3.228
Altre componenti che saranno successivamente classificate nel conto economico consolidato:			
Riserva per <i>hedging</i> – quota efficace della variazione di <i>fair value</i>	6.21	1.682	(3.112)
Effetto fiscale	6.12	(378)	699
Differenza di traduzione		(46.866)	15.196
Totale altre componenti che saranno successivamente classificate nel conto economico consolidato	(c)	(45.562)	12.783
Totale altre componenti del conto economico complessivo consolidato	(b+c)	(38.709)	16.011
Totale risultato complessivo del periodo	(a+b+c)	194.494	158.207
Totale utile/(perdita):			
- di pertinenza di minoranze		38.892	30.535
- di pertinenza del Gruppo		194.311	111.661
Totale		233.203	142.196
Totale altre componenti del conto economico complessivo di periodo:			
- di pertinenza di minoranze		33.764	29.341
- di pertinenza del Gruppo		160.730	128.866
Totale		194.494	158.207



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
Saldo al 31 dicembre 2023	112.720	2.854	(25.318)	(806)	7.011	1.529.027	237.547	1.863.034	360.054	2.223.088
Destinazione del risultato	-	-	-	-	-	237.547	(237.547)	-	-	-
Dividendi e distribuzione di riserve	-	-	-	-	-	(85.554)	-	(85.554)	(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
Totale conto economico complessivo riconosciuto nell'esercizio	-	17.768	1.664	(2.645)	418	-	111.661	128.866	29.341	158.207
Saldo al 31 dicembre 2024	112.720	20.622	(23.654)	(3.451)	7.429	1.681.020	111.661	1.906.347	374.206	2.280.553

(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
Saldo al 31 dicembre 2024	112.720	20.622	(23.654)	(3.451)	7.429	1.681.020	111.661	1.906.347	374.206	2.280.553
Destinazione del risultato	-	-	-	-	-	111.661	(111.661)	-	-	-
Dividendi e distribuzione di riserve	-	-	-	-	-	(103.026)	-	(103.026)	(18.781)	(121.807)
Conto economico complessivo:										
- Risultato	-	-	-	-	-	-	194.311	194.311	38.892	233.203
- Altre componenti del conto economico	-	(39.260)	6.663	1.436	(2.420)	-	-	(33.581)	(5.128)	(38.709)
Totale conto economico complessivo riconosciuto nell'esercizio	-	(39.260)	6.663	1.436	(2.420)	-	194.311	160.730	33.764	194.494
Saldo al 31 dicembre 2025	112.720	(18.638)	(16.991)	(2.015)	5.009	1.689.655	194.311	1.964.052	389.189	2.353.241

Prospetto dei flussi finanziari

(migliaia di euro)

	Note	2025	2024
Risultato prima delle imposte		342.180	273.069
Iperinflazione (IAS 29) del periodo		7.680	9.537
Proventi e oneri finanziari netti		1.008	10.976
Svalutazione immobilizzazioni materiali e immateriali		2.399	42.788
Ammortamenti immobilizzazioni materiali e immateriali		203.448	198.636
Variazioni di <i>fair value</i> di attività e passività finanziarie		12.591	(6.246)
Ricavi e perdite derivanti dalla vendita di immobilizzazioni materiali e immateriali		2.352	3.674
Variazione crediti/debiti commerciali		(4.886)	57.222
Variazione rimanenze		(2.299)	39.474
Variazione fondi (inclusi fondi del personale)		(14.247)	3.367
Variazione altre attività e passività		15.522	(31.462)
Imposte sul reddito pagate		(70.717)	(99.997)
Differenze cambio e altre minori		(5.347)	(965)
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività operative	(a)	489.684	500.073
Investimenti in immobilizzazioni materiali		(230.790)	(195.512)
Investimenti in <i>software</i>		(28.038)	(29.209)
Incremento per <i>Leasing</i> (IFRS 16)		(21.594)	(25.117)
Incassi per disinvestimenti/(Investimenti) in altre immobilizzazioni		(4.192)	1.583
Incaso di contributi per acquisto immobilizzazioni materiali		290	201
Investimenti/(disinvestimenti) in attività finanziarie		17.294	94.400
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività di investimento	(b)	(267.030)	(153.654)
Erogazioni/(rimborsi) passività finanziarie		(55.902)	1.891
Pagamento di dividendi e distribuzione di riserve		(103.026)	(85.554)
Pagamento di dividendi e distribuzione di riserve di terzi		(18.781)	(15.189)
Interessi incassati/(pagati)		1.746	1.144
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività di finanziamento	(c)	(175.963)	(97.708)
Totale variazione cassa e mezzi equivalenti	(a+b+c)	46.691	248.711
Cassa e mezzi equivalenti all'inizio del periodo		654.647	400.048
Cassa e mezzi equivalenti alla fine del periodo		660.804	654.647
Differenze di conversione su disponibilità liquide		(40.534)	5.888
Totale variazione cassa e mezzi equivalenti		46.691	248.711
Conti correnti bancari attivi		660.804	654.647

BTOGETHER'25

PARMA



Il Team di Vertice del Gruppo Barilla durante il BTogether all'Auditorium Paganini 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" o la "Società"), 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.p.A.

Si segnala che anche la controllante Granaria S.r.l. & C. S.p.A. redige il bilancio consolidato di Gruppo al 31.12.2025, 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 l'anno 2026, come già il precedente, sarà caratterizzato da una elevata incertezza a causa del perdurare dei conflitti in corso, dell'impatto di questi ultimi sul costo e la disponibilità delle materie prime globali e delle misure di carattere economico attuate da diversi governi.

La situazione è oggetto di un monitoraggio continuo da parte degli amministratori della Società e delle società controllate, con l'obiettivo di gestire in modo tempestivo ed efficace eventuali rischi specifici che potrebbero manifestarsi nel breve e medio periodo e che, allo stato attuale, non risultano pienamente prevedibili. La salvaguardia della continuità operativa lungo il normale ciclo produttivo, insieme alla garanzia della massima affidabilità nelle forniture di materie prime, continuerà a rappresentare una priorità strategica per il Gruppo.

Dal punto di vista della gestione aziendale, l'inizio del 2026 mostra comunque segnali positivi in linea con le aspettative.

3. Dichiarazione di conformità ai principi contabili internazionali (IFRS)

Il Bilancio è stato predisposto nel rispetto dei 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 2025 secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS in vigore al 31 dicembre 2025, 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 2025 è comparato con l'esercizio precedente (i relativi importi sono 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 migliore 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 2024, 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.

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), si riporta che il Gruppo ha ricevuto, nel corso del 2025, erogazioni per un valore pari a euro 127mila. Per il dettaglio si rimanda all'allegato 4.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni in vigore nel 2025

I seguenti principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Commissione Europea sono entrati in vigore a partire dall'esercizio finanziario 2025:

- Emendamenti allo IAS 21, effetti delle variazioni dei cambi delle valute estere: mancanza di convertibilità (data di efficacia 01/01/2025). Le modifiche specificano quanto segue: quando una valuta è convertibile in un'altra valuta e quando non lo è, come stimare il tasso di cambio da applicare quando una valuta non è convertibile in un'altra valuta, i requisiti di informativa aggiuntivi nel caso in cui il tasso di cambio sia stimato, linee guida applicative.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni in vigore a partire dal 1° gennaio 2026

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

- 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);
- IFRS 18 Presentazione e informativa di bilancio (data di efficacia 01/01/2027);

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni non ancora omologati dall'Unione Europea al 31 dicembre 2025

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);
- Emendamenti all'IFRS 19 Controllate senza responsabilità pubblica: informativa (data di efficacia 01/01/2027);
- Emendamenti allo IAS 21 Effetti delle variazioni dei cambi delle valute estere: Conversione in una valuta di presentazione di un'economia iperinflazionata (data di efficacia 01/01/2027).

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 prevedono 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 agli amministratori di effettuare 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 similari.

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 similari, 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 3513,87 (2684,55 al 31 dicembre 2024) con una variazione verso l'anno precedente pari al 31% (variazione del 44% nel 2024 verso il 2023), 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 2025 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 di presentazione 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 spesati 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
Marchi e <i>Customer Relationship</i>	da 5 a 20 anni
Software	da 3 a 5 anni

Immobilizzazioni materiali

Le immobilizzazioni materiali sono iscritte al costo d'acquisizione o di produzione, 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 cespiti:

Categoria	Vita utile
Fabbricati	da 15 a 50 anni
Impianti e macchinari:	
- generici	da 10 a 30 anni
- specifici	da 5 a 30 anni
- alto contenuto tecnologico	10 anni
Attrezzature industriali e commerciali:	
- beni mobili	8,33 anni
- macchine elettroniche	da 2 a 3,5 anni
Automezzi	5 anni
Attrezzature	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 spesati a conto economico quando la spesa è sostenuta.

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'allocatione 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 categoria e mercato di riferimento.

Ai fini dell'*impairment test*, l'avviamento e i marchi sono allocati a livello di gruppi di *cash generating units*, così come descritti nell'apposita sezione.

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 e altri finanziatori". 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 in relazione alle 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

aggiornate 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'aggiornamento, l'incremento dell'accantonamento dovuto al trascorrere del tempo e l'eventuale effetto derivante dal cambiamento del tasso di aggiornamento 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 complessivo e rilasciata nel 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 couponing*), 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.

Opzioni 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

Rispetto al periodo precedente non ci sono state modifiche nel perimetro delle società consolidate. Per maggiori dettagli 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 660.804 (euro 654.647), include i depositi bancari e postali presso primari istituti, gli assegni e altri valori presenti in cassa.

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

	2025	2024
Crediti	576.786	549.270
Fondo svalutazione crediti	(28.310)	(29.938)
Totale	548.476	519.332

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:

	2025	2024
Crediti non scaduti	530.638	505.388
Scaduti fino a 3 mesi	16.746	13.406
Da 3 a 6 mesi	540	395
Da 6 a 12 mesi	552	143
Totale	548.476	519.332

Al 31 dicembre 2025 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 risultano completamente svalutati.

La movimentazione del fondo svalutazione crediti è stata la seguente:

	2025	2024
Saldo all'inizio dell'esercizio	29.938	30.917
Accantonamenti	1.176	664
Utilizzi e rilasci	(2.328)	(1.813)
Differenze cambio	(476)	170
Saldo alla fine dell'esercizio	28.310	29.938

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 49.897 (euro 85.277), sono rappresentati dai crediti per imposte dirette vantati verso le amministrazioni fiscali dei paesi in cui opera il Gruppo. La voce include altresì 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:

	2025	2024
Crediti IVA	122.603	110.407
Crediti verso società di <i>factoring</i>	7.844	54.692
Altri crediti	7.724	7.781
Ratei e risconti attivi	11.747	8.879
Crediti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale	5.715	5.389
Crediti verso fornitori per anticipi	2.386	8.690
Crediti verso il personale	3.101	3.424
Depositi cauzionali	4.195	1.874
Totale	165.315	201.136

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 di diversa 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:

	2025	2024
Materie prime e semilavorati e certificati ambientali	175.524	162.571
Prodotti finiti	249.815	259.230
Acconti	3.194	4.392
Totale	428.533	426.193

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

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

	2025	2024
Saldo all'inizio dell'esercizio	9.137	8.863
Accantonamenti	3.126	4.688
Utilizzi	(4.381)	(4.546)
Iperinflazione del periodo	2	-
Differenze cambio	(423)	132
Saldo alla fine dell'esercizio	7.461	9.137

6.6 Altre attività finanziarie valutate al *Fair Value*

Il saldo al 31 dicembre 2025 è pari a euro 133.633 (euro 164.471). La voce è costituita da portafogli di titoli obbligazionari denominati in EUR, *Investment Grade* (sia emessi da società private che titoli di stato) valutati al *Fair value*, sottoscritti principalmente dalle società controllate Barilla Sverige AB e Barilla Netherlands B.V. La voce è variata rispetto al periodo precedente per effetto dei rimborsi avvenuti nel corso dell'anno. Tali titoli sono prontamente liquidabili a richiesta e, con una durata media residua di circa 1,6 anni, *modified duration* 0,8 anni, sono altamente diversificati per settori e aree geografiche. I suddetti titoli sono di proprietà diretta, ad eccezione del 10% circa 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
Movimentazione 2024							
Saldo al 1/1/2024	55.586	346.994	817.529	15.358	15.718	118.924	1.370.109
Acquisti	-	-	-	-	-	195.512	195.512
Capitalizzazioni	5.019	17.573	135.484	17.896	8.340	(184.312)	-
Contributi ricevuti	-	-	(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
Saldo al 31/12/2024	61.400	341.361	837.474	25.414	16.817	126.924	1.409.390
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)
Movimentazione 2025							
Saldo al 1/1/2025	61.400	341.361	837.474	25.414	16.817	126.924	1.409.390
Acquisti	-	-	-	-	-	230.790	230.790
Capitalizzazioni	115	39.647	156.473	6.087	10.657	(212.979)	-
Contributi ricevuti	-	(230)	(1.191)	-	-	-	(1.421)
Alienazioni - costo	(292)	(13.173)	(21.499)	(3.354)	(8.719)	(385)	(47.422)
Alienazioni - utilizzo fondi amm.to	-	13.034	19.408	3.234	9.318	-	44.994
Ammortamenti e perdite di valore	-	(22.829)	(110.388)	(7.280)	(7.827)	-	(148.324)
Differenza cambio	(1.971)	(5.678)	(8.163)	(226)	(172)	8.367	(7.843)
Correzione monetaria per iperinflazione	38	714	1.083	-	3	-	1.838
Saldo al 31/12/2025	59.290	352.846	873.197	23.875	20.077	152.717	1.482.001
di cui:							
Costo storico	59.290	848.122	3.123.299	132.900	93.764	152.717	4.410.092
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	-	(495.276)	(2.250.102)	(109.025)	(73.687)	-	(2.928.090)

Le perdite di valore cumulate al 31 dicembre 2025 ammontano a euro 16.257 (euro 21.217).



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 2025 ed i relativi dati comparativi:

	Terreni	Fabbricati	Attrezzature ind.li e comm.li	Energia	Macchine e Altri trasporti	Totale
Movimentazione 2024						
Saldo al 1/1/2024	280	35.400	5.016	-	5.075	45.771
Acquisti	6	7.175	2.136	10.511	5.290	25.118
Rimisurazioni	(168)	5.105	689	-	359	5.985
<i>Derecognition</i>	-	-	-	-	(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)
Saldo al 31/12/2024	99	36.109	5.240	9.536	7.012	57.996
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)
Movimentazione 2025						
Saldo al 1/1/2025	99	36.109	5.240	9.536	7.012	57.996
Acquisti	-	12.917	3.312	-	5.365	21.594
Rimisurazioni	(4)	11.066	691	-	317	12.070
<i>Derecognition</i>	-	-	-	-	(34)	(34)
Ammortamenti e perdite di valore	(23)	(15.019)	(2.635)	(1.050)	(4.260)	(22.987)
Differenza cambio	12	(414)	(162)	-	69	(495)
Correzione monetaria per iperinflazione	-	(153)	21	-	(84)	(216)
Saldo al 31/12/2025	84	44.506	6.467	8.486	8.385	67.928
di cui:						
Costo storico	230	89.713	14.508	10.511	15.578	130.540
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	(146)	(45.207)	(8.041)	(2.025)	(7.193)	(62.612)

La voce Energia è riconducibile a due impianti trigeneratori, entrati in funzione nel primo trimestre del periodo precedente, che approvvigionano energia per i 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 e suddivisi per scadenza:

	2025	2024
Entro 1 anno	27.156	17.463
Da 1 a 5 anni	41.828	33.643
Oltre 5 anni	22.451	18.367
Totale valore pagamenti minimi futuri	91.435	69.473

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

	2025	2024
Valore pagamenti minimi futuri	91.435	69.473
Quota interessi	(19.431)	(8.461)
Valore attuale canoni <i>leasing</i>	72.004	61.012

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 2025, ammonta a euro 30.412 (euro 24.682).

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
Movimentazione 2024	
Saldo al 1/1/2024	526.490
Svalutazione dell'avviamento	(42.788)
Differenze cambio dell'esercizio	(2.878)
Adeguamento <i>Business Combination</i>	(225)
Totale saldo 31/12/2024	480.599
Movimentazione 2025	
Differenze cambio dell'esercizio	4.997
Totale saldo 31/12/2025	485.596
- di cui valore lordo	722.668
- di cui svalutazioni	(237.072)

Alla data di chiusura del periodo precedente, la stima del valore recuperabile della *cash generating unit* a cui era allocato l'avviamento del *business* di Pasta fresca in Europa confrontato al suo valore contabile, aveva mostrato una non recuperabilità, pertanto il suddetto avviamento è stato interamente svalutato per euro 42.788.

Nell'anno 2024, in seguito all'evidenza di nuove poste valutative emerse successivamente alla data di acquisizione del 3 gennaio 2023 e riferite a quel momento, è stato adeguato in riduzione il valore dell'avviamento riconducibile all'acquisizione del 2023 del *business bakery* America Back to Nature (Stati Uniti d'America), per 225 euro. Tale adeguamento aveva 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 2025, la ripartizione dell'avviamento per gruppi di *Cash Generating Unit* - *CGU* ai fini dell'*impairment test* è riportata nella seguente tabella:

Gruppi di <i>CGU</i> identificati	Importo
Categoria <i>Bakery</i> Europa	439.688
Categoria Pasta Europa	20.442
Categoria Pasta Canada	14.130
Categoria <i>Bakery</i> America	9.480
Altri minori	1.856
Totale	485.596

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	
	2025	2024	2025	2024
Gruppi di <i>CGU</i> identificati - valori medi	6,6%	6,9%	2,2%	2,2%

L'esercizio di verifica di tenuta del valore svolto con riferimento al 31 dicembre 2025, non ha comportato la necessità di svalutazioni in capo a nessuna *CGU*.

Al contrario, nel periodo precedente, in seguito all'analisi di sensitività compiuta sulle assunzioni chiave che avevano segnalato una sensibile e probabile variazione negativa delle stesse, l'esercizio di verifica ha determinato una perdita di valore della *CGU* del *business* di Pasta Fresca in Europa, come sopra indicato, e pertanto si è proceduto alla svalutazione dell'avviamento in capo alla suddetta *CGU*.

Inoltre, 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, dollari americani e canadesi, hanno subito una variazione di valore per effetto dell'oscillazione cambio. Al 31 dicembre 2025 l'effetto di conversione mostra un saldo netto accumulato negativo pari a euro 27.799.

6.10 Immobilizzazioni immateriali

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

	Licenze e Software	Marchi	Customer Relationship	Altro	Immobilizzazioni in corso	Totale
Movimentazione 2024						
Saldo al 1/1/2024	52.021	52.314	13.942	973	11.164	130.414
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 e perdite di valore	(21.861)	(5.673)	(1.016)	(697)	-	(29.247)
Iperinflazione del periodo	35	12	-	54	-	101
Saldo al 31/12/2024	58.628	48.349	13.770	838	12.691	134.276
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)
Movimentazione 2025						
Saldo al 1/1/25	58.628	48.349	13.770	838	12.691	134.276
Acquisti e capitalizzazioni dell'esercizio	30.747	1.804	-	337	(1.686)	31.202
Differenze cambio dell'esercizio	(72)	(3.957)	(1.558)	(45)	(439)	(6.071)
Ammortamenti e perdite di valore	(25.606)	(7.763)	(973)	(193)	-	(34.535)
Iperinflazione del periodo	8	9	-	(6)	-	11
Saldo al 31/12/2025	63.705	38.442	11.239	931	10.566	124.883
di cui:						
Costo storico	272.481	329.363	14.043	2.996	10.566	629.449
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	(208.776)	(290.921)	(2.804)	(2.065)	-	(504.566)

La voce Marchi include i marchi Catelli e Splendor acquistati nel corso del 2021, oltre al marchio americano Back to Nature, acquistato a inizio 2023. Il marchio Lancia, anch'esso acquisito nel 2021 ed avente un valore pari a 2.399 euro al 31/12/2025, è stato interamente svalutato coerentemente con la strategia commerciale adottata.

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 principalmente, per euro 28.038, all'implementazione di una piattaforma digitale globale per migliorare le performance commerciali, di business e potenziamento dei processi di customer service e di pianificazione della supply chain.

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:

	2025	2024
Depositi cauzionali	1.967	4.282
Altri crediti non correnti	3.696	4.339
Totale	5.663	8.621

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:

	1/1/2025	Accrediti/ addebiti conto economico	Effetti sul patrimonio netto	Conversione Valuta	Correzione monetaria per Iperinflazione	31/12/2025
Imposte differite						
Immobil, impianti e macchinari	(10.032)	1.943	-	1.343	(171)	(6.917)
Leasing	2.282	6.360	-	(37)	-	8.605
Diritto di utilizzo beni materiali immobilizzati	(1.852)	(6.100)	-	30	(68)	(7.990)
Immobilizzazioni immateriali	219.483	(6.114)	-	179	(16)	213.532
Debiti finanziari e derivati	1.178	(126)	(378)	115	-	789
Magazzino	3.869	1.470	-	(393)	8	4.954
Ricambi	8.378	786	-	(298)	-	8.866
Fondi rischi e oneri	50.553	(1.103)	-	(335)	-	49.115
Fondi pensione	7.242	229	(2.088)	(83)	-	5.300
Perdite fiscali riportabili a nuovo	24.460	(5.508)	-	(424)	-	18.528
Altro	8.803	1.780	-	(1.261)	2	9.324
Totale	314.364	(6.383)	(2.466)	(1.164)	(245)	304.105
Imposte differite attive	315.521					307.545
Imposte differite passive	(1.157)					(3.440)
Totale	314.364					304.105

	1/1/2024	Accrediti/ addebiti conto economico	Effetti sul patrimonio netto	Conversione Valuta	Correzione monetaria per Iperinflazione	Variazione Area di Consolidamento	31/12/2024
Imposte differite							
Immobil, 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)	699	(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
Totale	275.129	41.157	203	(1.112)	(1.238)	225	314.364
Imposte differite attive	292.272						315.521
Imposte differite passive	(17.143)						(1.157)
Totale	275.129						314.364

Nel 2024, in riferimento alla business combination Back to Nature, perfezionata nel corso dell'anno 2023, 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.



THE JOY OF FOOD
FOR A BETTER LIFE

Barilla

Barilla

E31

THE JOY OF FOOD
FOR A BETTER LIFE



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 dell'anno.

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" è riconducibile a imposte anticipate accantonate a fronte di perdite fiscali recuperabili nei prossimi anni sulla base della miglior stima dei redditi imponibili attesi in grado di assorbire il rigiro delle stesse.

6.13 Titoli di capitale

La voce, per un totale di euro 5.800 (euro 4.697), include la partecipazione minoritaria in BRW S.p.A., per euro 677, e altre attività finanziarie non correnti minori, per euro 5.123 (euro 4.017), queste ultime incrementate nel corso dell'esercizio per la gran parte a fronte di incrementi degli investimenti nel portafoglio esistente delle *start-up* americane.

Nel corso del 2025 inoltre è stata ceduta la partecipazione minoritaria in Bosco Holding S.r.l. realizzando una plusvalenza, pari a 572 euro, rilevata alla voce 6.28 Oneri e proventi finanziari nel conto economico consolidato.

6.14 Crediti finanziari

Il saldo include crediti finanziari a breve termine per complessivi euro 14.629, relativi a depositi vincolati legati all'andamento negativo del *Mark-to-Market* di alcuni derivati di copertura per euro 14.100 (euro 0), e crediti finanziari vantati nei confronti dei soci di minoranza (attuali ed ex *Managers* e dipendenti) della controllata inglese Pasta Evangelists Ltd, per euro 529. Quest'ultima voce, al 31.12.2024, ammontava a euro 556 ed era classificata nelle attività non correnti in quanto avente scadenza oltre i dodici mesi. 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 1.058.863 (euro 1.034.606), 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 268 (euro 404) verso la società collegata 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:

	2025	2024
Prestiti obbligazionari	-	142.680
Opzione Put concessa agli azionisti di minoranza	27.184	13.874
Debiti a breve verso banche e <i>leasing</i>	254.357	265.561
Debiti a breve verso banche e altri finanziatori	281.541	422.115
Prestiti obbligazionari	228.085	170.060
Quota non corrente dei finanziamenti bancari a durata ultrannuale e <i>leasing</i>	54.327	47.892
Debiti a lungo verso banche e altri finanziatori	282.412	217.952
Totale debiti verso banche e altri finanziatori	563.953	640.067

La quota a breve termine dei "Debiti verso banche e passività per *leasing*" è principalmente riferita a finanziamenti con scadenza entro l'anno, per euro 233.782 (euro 249.411) e a debiti per *leasing*, con scadenza entro 12 mesi, per euro 20.575 (euro 16.150).

Nel corso del 2025 è scaduto il finanziamento bancario originariamente acceso nel corso del 2019, a tasso fisso, per euro 50.000.

La quota a lungo termine della voce "Debiti verso banche e passività per *leasing*" include principalmente la quota debiti per *leasing* con scadenza oltre i 12 mesi, pari a euro 51.429 (euro 44.862).

Con riferimento all'esercizio comparativo è stata riclassificata, da debiti a lungo a debiti a breve termine, la voce "Opzione Put concessa agli azionisti di minoranza" Euro 13.874 in quanto quest'ultima esercitabile a partire dal 2025.

Nel 2025 il Gruppo ha sostenuto flussi finanziari in uscita, relativi ai contratti di *leasing* soggetti all'applicazione del principio IFRS 16-*Leases*, per euro 24,5 milioni (27,1 milioni di euro nel 2024).

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 a partire dall'anno 2025 e di un'opzione call esercitabile dal Gruppo nell'anno 2029. In virtù di tali accordi in essere al 31 dicembre 2025 è iscritta una passività 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 27.184 (euro 13.874). La variazione di *fair value* di tale passività è stata iscritta in contropartita al conto economico consolidato alla voce "Oneri e proventi finanziari".

Al 31 dicembre 2025 la linea di credito *revolving* RCF avente scadenza nel 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), risulta non utilizzata. Barilla International B.V. e Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni assumono il ruolo di possibili prenditori e garanti per utilizzi altrui. La suddetta linea di credito, sottoscritta nel 2024 in sostituzione di altra prossima alla scadenza, nel corso dell'esercizio è stata modificata

Anno di emissione	Divisa di denominazione	Valore Nominale (migliaia)	Cedola nominale a tasso fisso	Scadenza	Valore in Bilancio	Operazione di copertura	
						Valore nominale in euro	Tasso variabile medio pagato
2015	USD	185.000	4,03%	28 ott 2027	154.515	169.867	3,43%
2025	EUR	75.000	4,36%	10 dic 2040	73.570	75.000	3,66%
Totale					228.085	244.867	

Il debito al 31 dicembre 2025 è rappresentato dai prestiti obbligazionari, collocati presso investitori istituzionali statunitensi, con scadenza 2027 e 2040. Le emissioni in scadenza oltre l'esercizio sono state classificate nella situazione patrimoniale non corrente, per euro 228.085.

Nel mese di dicembre è stato rimborsato il prestito obbligazionario con scadenza 2025, per un valore nominale di 150 milioni di USD, e nello stesso mese di dicembre 2025 è stato sottoscritto un nuovo prestito obbligazionario *USPP*, per 75 milioni di EUR, collocato presso investitori istituzionali statunitensi, con scadenza nel 2040.

Entrambe le obbligazioni, vedono Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni come obbligato principale e Barilla International B.V. come garante.

I rischi di tasso (per entrambi) e di cambio (solo nel primo caso) delle sopracitate *Notes* sono stati coperti con operazioni di *interest rate swap* (*cross currency* nel primo caso) 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	154.515	73.570	228.085
Debiti verso banche e <i>leasing</i>	34.840	19.487	54.327
Totale debiti finanziari a medio /lungo termine	189.355	93.057	282.412

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:

integrando obiettivi di sostenibilità legati a determinati parametri, rivisti tra l'altro dall'agenzia *Sustainable Fitch*.

I debiti finanziari sono prevalentemente 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:

Debitore	Descrizione	Tasso d'interesse	Saldo al 31/12/2025	Scadenza
Barilla G.R.Fratelli	Prestiti obbligazionari (inclusi <i>cross currency</i> e <i>interest rate swap</i>)	variabile	243.326	2027 - 2040
Barilla Servizi Finanziari	Opzione <i>Put</i> concessa agli azionisti di minoranza	fisso	27.184	2026
Controparti varie	Debiti verso banche	variabile	236.680	2026-2032
Controparti varie	<i>Leasing</i>	fisso	72.004	2026-2051
Totale debiti finanziari entro e oltre l'esercizio *			579.194	

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 2025
Euro	336.721
USD (Dollaro - USA)	187.485
GBP (Sterlina - UK)	11.719
TRY (Lira - Turchia)	565
MXN (Pesos - Messico)	4.757
RUB (Rublo - Russia)	30.705
SEK (Corona - Svezia)	1.068
Altre valute	6.174
Totale debiti finanziari entro e oltre l'esercizio *	579.194

*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.

Di seguito la riconciliazione della variazione dei debiti finanziari, entro e oltre l'esercizio, evidenziata alla voce "Rimborsi/accensioni passività finanziarie" del Prospetto dei flussi finanziari, che equivale alla voce "Erogazione/rimborso passività finanziarie" della tabella sottostante:

	Totale debiti finanziari entro e oltre l'esercizio
Totale debiti finanziari netti al 31 dicembre 2023 (a)	598.736
Movimentazione 2024	
<u>Variazioni monetarie dell'esercizio 2024:</u>	
Erogazione/rimborso finanziamenti	1.891
Totale variazioni monetarie dell'esercizio	1.891
<u>Variazioni non monetarie dell'esercizio 2024:</u>	
Effetto differenze cambio su finanziamenti in valuta	2.728
Altre variazioni non monetarie	6.007
Variazione di <i>fair value</i> al conto economico consolidato	628
Variazioni di <i>fair value</i> al conto economico complessivo	(994)
Totale variazioni non monetarie dell'esercizio	8.370
Totale variazioni (b)	10.261
Totale debiti finanziari netti rideterminati al 31 dicembre 2024 (a+b)	608.997
Totale derivati (attivi)/passivi al 31 dicembre 2024	(31.070)
Totale debiti al 31 dicembre 2024	640.067
Movimentazione 2025	
<u>Variazioni monetarie dell'esercizio 2025:</u>	
Erogazione/rimborso finanziamenti, inclusi quelli verso controllante	(55.902)
Totale variazioni monetarie dell'esercizio	(55.902)
<u>Variazioni non monetarie dell'esercizio 2025:</u>	
Effetto differenze cambio su finanziamenti in valuta	1.379
Variazione di <i>fair value</i> al conto economico consolidato	14.085
Altre variazioni non monetarie	11.782
Variazioni di <i>fair value</i> al conto economico complessivo	(1.147)
Totale variazioni non monetarie dell'esercizio	26.100
Totale variazioni (c)	(29.803)
Totale debiti finanziari netti rideterminati al 31 dicembre 2025 (a+b+c)	579.194
Totale derivati (attivi)/passivi al 31 dicembre 2025	15.241
Totale debiti al 31 dicembre 2025	563.953

Nella tabella sopra riportata, in coerenza con quanto illustrato nel prospetto dei flussi finanziari, sono state effettuate alcune riclassifiche sui dati dell'esercizio precedente al fine di garantire una migliore comparabilità con lo schema adottato nell'esercizio corrente.

Il tasso di interesse effettivo relativo al debito finanziario si attesta a 3,2% (4,5% nel 2024). 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 dal 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 aventi carattere di materialità;
- *Cross default* (verificarsi di eventi tali da causare la decadenza dal beneficio del termine in altri finanziamenti per un importo superiore a certi limiti contrattuali);
- Insolvenza, fallimento o altra procedura concorsuale;
- Cambiamento sostanziale dell'attività del Gruppo.

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

Tali circostanze non si sono verificate né nel corso né a fine esercizio 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 86.775 (euro 99.811), di cui entro l'esercizio successivo per euro 11.081 (euro 10.325) e oltre l'esercizio successivo per euro 75.694 (euro 89.486), iscritto al netto di attività a servizio del piano per euro 5.100 (euro 4.270).

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 principali 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 ed 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 terza, e adeguate in relazione al verificarsi di eventi che ne richiedano l'aggiornamento.

La data dell'ultima valutazione attuariale è il 31 dicembre 2025 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.

	2025	2024
Saldo iniziale	99.811	109.671
Costi per servizi	3.877	3.492
Oneri finanziari	3.130	3.506
(Utili)/Perdite attuariali a riserva	(8.941)	(3.724)
Delta cambio	701	(868)
Benefici erogati	(11.803)	(12.266)
Saldo finale	86.775	99.811
di cui:		
- entro l'esercizio	11.081	10.325
- oltre l'esercizio	75.694	89.486

La voce "Costi per servizi" è composta dall'accantonamento dell'esercizio. Le ipotesi utilizzate per la determinazione delle obbligazioni a benefici definiti sono:

2025	Tasso di sconto	Tasso di rendimento atteso delle attività del piano	Tasso di incremento retributivo atteso	Tasso di inflazione
Italia	4,20%	3,20%	4,00%	2,00%
Germania	2,45% 4,00% 4,05%	3,39%	3,00%	0,05%
Francia	3,95% 3,60%	3,35%	2,00%	2,00%
Grecia	4,00%	3,20%	2,50%	2,00%
Messico	9,50%	11,00%	5,00%	3,50%
Norvegia	4,00%	3,90%	4,00%	2,00%
Svezia	3,80%	3,50%	3,00%	2,00%
Turchia	21,70%	26,70%	19,50%	18,00%
Svizzera	1,20%	0,85%	2,50%	1,25%
Canada	4,70%	4,55%	3,00%	n.d.

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%	2,00%
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.d.

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

	2025	2024
Costo del venduto	1.527	1.434
Costi logistici	273	261
Spese di vendita	817	731
Spese di marketing	139	153
Spese generali e amministrative, costi di ricerca e sviluppo	1.121	913
Totale	3.877	3.492

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

	2025	2024
Azioni e obbligazioni quotati	12	11
Disponibilità liquide	7	6
Totale attività quotate	19	17
Contratti con primarie assicurazioni	5.007	4.181
Altro - non quotato	74	72
Totale attività	5.100	4.270

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
Media	13,45	8,96
Italia	17,62	8,26
Germania	10,43	4,30
Francia	10,20	15,19
Svezia	14,68	10,37
Norvegia	27,54	12,00
Grecia	10,83	10,92
Messico	8,24	7,91
Svizzera	13,78	9,60
Turchia	22,79	20,37
Canada	10,22	7,10

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 %	A fronte dell'incremento ipotesi attuariale	A fronte del decremento ipotesi attuariale
Tasso di sconto (variazione dello 0,5%)	(6,20%)	6,76%
Incrementi retributivi attesi (variazione dello 0,5%)	2,27%	(2,08%)
Tasso di inflazione (variazione dello 0,25%)	3,55%	(3,36%)
Aspettativa di vita (variazione di 1 anno)	3,51%	n.d.

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 21.878 (euro 22.028).

6.19 Altre passività

La composizione della voce è la seguente:

	2025	2024
Debiti verso il personale	141.575	155.664
Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale	32.229	32.916
Ritenute a dipendenti, professionisti e lavoratori autonomi	14.107	18.901
Debiti verso clienti	8.541	11.167
Altri debiti diversi	1.107	1.593
Altre imposte	5.087	4.409
Debiti IVA	1.847	2.250
Ratei e risconti passivi	6.534	6.588
Totale	211.027	233.488

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:

	01/01/25	Accantonamento	Decrementi / utilizzi / riclassifiche	Delta cambio	31/12/25
Fondi rischi personale	9.836	6.970	(3.207)	(313)	13.286
Fondo per ristrutturazioni	96.574	10.000	(12.973)	-	93.601
Fondi per rischi su operazioni a premio	1.813	96	(1.126)	15	798
Fondo resi e prodotti invenduti	2.286	-	-	-	2.286
Fondi revocatorie	12.653	350	(169)	-	12.834
Fondi cause legali	1.945	-	(1.563)	(86)	296
Altri	28.545	554	(5.252)	(26)	23.821
Fondi leasing IFRS 16	390	-	-	(19)	371
Totale	154.042	17.970	(24.290)	(429)	147.293
di cui:					
- entro l'esercizio	109.399				104.884
- oltre l'esercizio	44.643				42.409

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.

BRING AND ENGAGING OUR COMMUNITY TO LIFT ITS COLLECTIVE VOICE TO END HUNGER

AND OTHERS." - MAHATMA GANDHI

YOU GIVE US ROOM TO BELIEVE THAT WE CAN END HUNGER

ARE A SOURCE OF JOY AND CERTAINTY FOR OUR COMMUNITY.

GREATER CHICAGO FOOD BANK

YOU

WHAT YOU GIVE WILL COME BACK TO YOU.

BECAUSE OF YOU, I WAS ABLE TO HELP MY FAMILY

WHERE THERE ARE VOLUNTEERS THERE IS FOOD. AND WHERE THERE IS FOOD, THERE IS HOPE.



EMPLOYEE VOLUNTEER DAY

DAL 1877

Barilla®

6.21 Strumenti finanziari derivati

	31/12/25		31/12/24	
	Attività	Passività	Attività	Passività
- Fair value hedge - interest rate derivatives	-	15.241	2.685	-
- Cash flow hedge - commodities	-	379	-	879
Totale quota non corrente	-	15.620	2.685	879
- Fair value hedge - interest rate derivatives	-	-	28.385	-
- Cash flow hedge - commodities	-	830	-	965
- Cash Flow Hedge - cambi	-	-	202	-
- Detenuti per la negoziazione - cambi	1.033	477	918	634
- Detenuti per la negoziazione - commodities	1.424	446	524	61
Totale quota corrente	2.457	1.753	30.029	1.660
Totale strumenti finanziari derivati	2.457	17.373	32.714	2.539

Al 31.12.2025, 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 all'emissione con scadenza 28 ottobre 2027, per USD 185 milioni. I *fair value* negativi al 31 dicembre 2025 ammontano a euro 13.779. Considerando il rilascio della componente *basis spread*, la variazione di *fair value* dello strumento derivato e del relativo debito sottostante ha comportato l'iscrizione di un componente negativo di conto economico consolidato per euro 2.823 e l'impatto positivo al conto economico complessivo *OCI* per euro 1.147;
- contratti legati all'emissione con scadenza 10 dicembre 2040, per EUR 75 milioni. I *fair value* negativi al 31 dicembre 2025 ammontano a euro 1.462 contabilizzando un componente negativo nel conto economico consolidato.

La voce "Derivati su *commodities*" include principalmente contratti di copertura sul costo del grano, dell'energia elettrica e dei diritti di emissione di CO₂.

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

	Riserva lorda	Effetto imposte
Movimentazione 2024		
Saldo al 1/1/2024	(948)	247
Variazione <i>basis</i>	(1.053)	253
Variazione <i>fair value</i>	(2.058)	446
Saldo al 31/12/2024	(4.059)	946
Movimentazione 2025		
Saldo al 1/1/2025	(4.059)	946
Variazione <i>basis</i>	1.053	(253)
Variazione <i>fair value</i>	629	(125)
Saldo al 31/12/2025	2.377	568

La riserva per *hedging* include la parte di copertura relativa ai derivati per acquisto di *commodities* 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 2025, 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 2027 al 2040, per euro 228.085, e a derivati su *commodities* per acquisti di energia in Svezia, per euro 1.209.

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 19.317 (euro 27.136), include tra gli altri i debiti tributari e contributi previdenziali dovuti oltre l'anno. Con riferimento all'esercizio comparativo sono stati riclassificati dalla voce "Debiti per imposte correnti" Euro 21.653 per una migliore comparabilità con esercizio corrente.

6.23 Patrimonio netto

Al 31 dicembre 2025, così come nel precedente esercizio, il capitale sociale interamente versato è suddiviso in nr. 112.720.000 azioni del valore nominale pari a euro 1 cadauna (valore espresso in unità di euro).

Nel mese di luglio 2025, sono stati pagati i dividendi deliberati dall'assemblea dei soci nel corso dell'anno, pari a euro 121.807.

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 2025 il Gruppo rileva interessenze di minoranza per complessivi euro 389.189, riferite a:

i) le interessenze di competenza del socio di minoranza (15%) in tutte le società controllate e ii) le interessenze pari al 50% detenute da un partner locale nella controllata Barilla Mexico SA. Per alcune entità sono in essere accordi parasociali che prevedono opzioni put incondizionate a favore dei soci di minoranza (es. Barilla Rus LLC; Pasta Evangelists Ltd). In tali casi, in conformità agli IFRS, il Gruppo rileva una passività finanziaria per l'opzione put al valore attuale del prezzo di esercizio atteso, con conseguente azzeramento dell'interessenza di minoranza in quelle specifiche entità. La passività per opzione put in essere al 31 dicembre 2025 ammonta a euro 27.184 ed è esposta tra i "Debiti verso banche e altri finanziatori" non correnti (si veda la nota 6.16):

	Barilla Mexico SA	Società controllate	Barilla Mexico SA	Società controllate
Percentuale di pertinenza di minoranze	50%	15%	50%	15%
	31/12/25	31/12/25	31/12/24	31/12/24
Ricavi	134.352	4.836.521	149.217	4.883.010
Risultato dell'esercizio	6.967	196.807	10.882	104.310
Utile/(Perdita) dell'esercizio di pertinenza di minoranze	3.484	35.408	5.441	25.094
Totale conto economico complessivo	(798)	(4.330)	4.222	(5.416)
Totale conto economico complessivo di pertinenza di minoranze senza risultato	(798)	(4.330)	4.222	(5.416)
Totale conto economico complessivo di pertinenza di minoranze	2.686	31.078	9.663	19.678
Attività correnti	72.596	1.945.804	64.313	2.023.355
Attività non correnti	41.268	2.458.782	29.498	2.399.592
Passività correnti	(38.126)	(1.601.726)	(26.765)	(1.783.968)
Passività non correnti	(1.646)	(465.632)	(1.516)	(372.716)
Attività nette	74.093	2.337.606	65.530	2.190.053
Attività nette di pertinenza di minoranze	37.046	352.143	32.765	339.939
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività operative	(3.353)	75.292	2.174	63.890
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività di investimento	(6.389)	(43.423)	(3.299)	(37.748)
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività di finanziamento	2.483	(30.759)	-	(10.654)
Totale variazione cassa e mezzi equivalenti	(7.259)	1.290	(1.125)	3.892
Totale dividendi pagati a minoranze (inclusi nei flussi di cassa delle attività di finanziamento)	-	18.781	-	15.189

Impegni contrattuali

Gli impegni contrattuali in essere a fine esercizio, non iscritti nelle poste patrimoniali, ammontano a euro 1.097.227 (euro 1.051.072) e includono:

- impegni per acquisto prodotti finiti, grano, altre materie prime e imballi euro 866.112 (euro 912.978);
- impegni per acquisto immobilizzazioni euro 73.106 (euro 38.154);
- impegni per acquisto energie per euro 158.009 (euro 99.940).

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 9.307).

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 4.836.521 (euro 4.883.010). Invece, il valore del fatturato di Gruppo senza considerare l'effetto iperinflattivo sopra menzionato, si attesta a euro 4.822.465 (euro 4.863.450).

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

	2025	2024
Totale vendita prodotti finiti	4.758.848	4.800.566
Vendita sottoprodotti	56.193	54.292
Vendita materie prime e altri materiali	7.424	8.592
Totale	4.822.465	4.863.450



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 di ricerca e sviluppo, spese generali e amministrative e svalutazioni avviamento e immobilizzazioni immateriali, dettagliati nel prospetto del conto economico consolidato:

	2025	2024
Acquisti di materie prime, semilavorati, prodotti finiti, materiali e variazione rimanenze	2.075.337	2.128.615
Costo del personale	652.179	685.008
Prestazioni di trasporto e magazzino	424.532	433.399
Prestazioni promozionali e pubblicitarie	383.201	378.793
Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali, immateriali	205.596	200.876
Servizi	168.405	155.843
Acquisto fonti di energia	119.460	128.547
Lavorazioni di terzi	114.046	114.133
Provvigioni vendita	65.818	70.060
Lavori di manutenzione	53.566	56.347
Svalutazioni avviamento e immobilizzazioni immateriali	2.399	42.788
Altri materiali	38.156	33.695
Affitti di immobili, noleggi e <i>leasing</i>	30.412	24.682
Consulenze	28.181	28.640
Spese viaggio e rimborsi spese	18.563	15.606
Dazi doganali	17.645	12.347
<i>Green dot</i>	17.447	15.123
Assicurazioni	16.668	16.147
Altre Tasse	10.880	7.842
Spese postali e telefoniche	6.630	7.414
Costi per <i>software</i>	6.430	4.584
Compensi ad amministratori e sindaci	6.190	5.551
Costi per formazione personale	4.746	4.585
Costi per mensa	4.406	4.224
Spese di rappresentanza	2.723	2.135
Costi di demolizione	2.152	3.703
Totale	4.475.768	4.580.687

L'incremento nelle voci "Dazi doganali" ed "Altre Tasse" è riconducibile ad un aumento dei dazi negli Stati Uniti e ad una crescita dei costi doganali in Russia.

La voce 'Affitto di immobili, noleggi e *leasing*', per un totale di 30,4 milioni di euro, è ripartita come segue:

	valori in milioni di euro
Contratti soggetti all'applicazione IFRS 16	
Servizi accessori	2,1
Contratti non soggetti all'applicazione IFRS 16	
Contratti esenti:	
- a breve termine	1,1
- bene sottostante di modico valore	18,5
Contratti esclusi	8,7

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 18,1 milioni di euro (12,88 milioni di euro nel 2024). Nel corso dell'anno sono stati corrisposti pagamenti variabili di *leasing* per un importo pari ad euro 493.

Il costo per ammortamenti e svalutazioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali addebitati a conto economico consolidato, incluso dell'effetto iperinflattivo per l'anno 2025, così descritto al paragrafo IAS 29 - 'Rendicontazione contabile in economie iperinflazionate', è rilevato nelle seguenti voci:

	2025	2024
Costo del venduto	133.480	135.205
Costi logistici	15.281	10.757
Spese di vendita	6.898	6.847
Spese di <i>marketing</i>	233	234
Spese generali e amministrative, costi di ricerca e di sviluppo	49.704	47.833
Svalutazione dell'avviamento e immobilizzazioni immateriali	2.399	42.788
Totale	207.995	243.664

6.27 Altri oneri e proventi

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

	2025	2024
Oneri e proventi ricorrenti:		
Sopravvenienze attive/(passive)	31.840	28.880
Accantonamenti al netto di rilasci di fondi rischi	(2.703)	(3.013)
Proventi/(Prestazioni) di servizi e altro minore	12.463	6.125
Rimborsi assicurativi	2.564	360
Plusvalenze/(Minusvalenze) nette su cespiti	(2.355)	(3.700)
Contributi associativi	(1.774)	(1.657)
Incentivi all'esodo	(5.169)	(14.660)
Commissioni bancarie e servizi di <i>factoring</i>	(2.561)	(2.665)
Svalutazione e perdite su crediti	(1.287)	(677)
Imposte su beni immobili e altre tasse	(7.927)	(8.118)
Liberalità a terzi e a favore dei dipendenti	(12.964)	(10.121)
Totale (oneri) e proventi	10.127	(9.246)

La voce 'Incentivi all'esodo' 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:

	2025	2024
Oneri netti relativi alla posizione finanziaria netta:		
Interessi attivi su conti correnti bancari	17.367	12.265
Proventi / (Oneri) netti su attività finanziarie	5.005	11.025
Interessi passivi su operazioni bancarie/ finanziarie a breve	(6.801)	(6.924)
Interessi passivi su operazioni bancarie a medio-lungo termine	(427)	(1.273)
Interessi passivi su prestiti obbligazionari	(10.049)	(13.820)
Variazione positiva/(negativa) della valutazione a <i>fair value</i> prestiti obbligazionari e relativi strumenti di copertura	(3.107)	933
Proventi/(Oneri) netti su opzioni <i>Put</i> concessa soci di minoranza	(10.978)	(305)
Interessi passivi su <i>leasing</i>	(3.180)	(2.520)
Totale oneri netti relativi alla posizione finanziaria netta	(12.170)	(619)
Altri (oneri)/proventi finanziari:		
Utili/(perdite) su cambio nette realizzate	(8.696)	(7.361)
Utili/(perdite) su cambio nette non realizzate	1.151	442
Utile/(perdita) sulla posizione monetaria netta	(6.929)	(8.367)
Commissioni di mancato utilizzo	(796)	(801)
Interessi netti su piani pensionistici	(3.130)	(3.537)
Plusvalenza derivante dalla vendita di titoli di capitale	572	-
Altri (oneri)/proventi	1.298	235
Totale altri (oneri)/proventi finanziari	(16.530)	(19.389)
Totale oneri e proventi finanziari	(28.700)	(20.008)

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 B.V. a partire dal 2019 e a fine 2025 hanno una durata media residua di 1,6 anni, *modified duration* 0,8 anni.

La variazione negativa 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* dei prestiti obbligazionari, al netto della differenza di *fair value* dei relativi derivati di copertura. Nel corso del mese di dicembre 2025, è stato rimborsato il prestito obbligazionario giunto a scadenza, avente valore nominale pari a 150 milioni di USD.

Il Gruppo ha iscritto nel conto economico consolidato 2025 costi, pari a euro 10.978 (305 euro nel 2024), derivanti dalla valutazione al *net present value* dell'opzione *put* in virtù degli accordi siglati con i soci di minoranza della società controllata Barilla Rus LLC, meglio descritti alla nota 6.16.

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 riconducibili alla *Revolving Credit Facility – RCF*, modificata nel corso del 2025, e nel periodo precedente si riferiva alla linea di credito estinta anticipatamente nel 2024 in quanto sostituita in toto dalla nuova. Tale costo è quanto è stato sostenuto nel periodo di mancato utilizzo delle suddette linee di credito.

La plusvalenza derivante dalla vendita di titoli di capitale, per 572 euro, è riconducibile all'alienazione della partecipazione minoritaria nella società italiana denominata Bosco Holding S.r.l. avvenuta nel corso dell'anno.

6.29 Imposte

Il carico delle imposte correnti e differite dell'esercizio risulta essere pari a euro 108.977, mentre nel periodo precedente risultava pari a euro 130.873. La variazione del carico fiscale rispetto all'anno precedente è principalmente dovuta a imposte aventi natura straordinaria derivanti dall'operazione di riorganizzazione societaria effettuata nel corso del 2024.

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

	Esercizio 2025
Risultato prima delle imposte	342.180
Imposta teorica	85.578
Imposte anni precedenti	19.833
Costi non deducibili/(proventi netti non soggetti a tassazione)	(441)
Rimisurazione imposte differite	4.007
Carico d'imposta effettivo	108.977

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	25,00%
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 (vale a dire 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.

Società	Perdite fiscali	Durata periodo riporto a nuovo delle perdite	Aliquota %	Imposte differite attive iscritte	Imposte differite attive non iscritte
Barilla America Inc*	13.878	20 anni	varie	971	-
Barilla Do Brazil LTDA	19.760	Illimitata	34%	3.116	3.602
Catelli Montreal Inc	13.630	20 anni	26,5%	3.652	-
Barilla International B.V.	8.889	Illimitata	25,8%	2.293	-
Pasta Evangelists Ltd	50.289	Illimitata	25%	-	12.572
Barilla Rus Production LLC	4.476	Illimitata	2%	90	-
Barilla Singapore Pte Ltd	1.807	Illimitata	17%	307	-
Barilla Central Europe Service GmbH**	34.269	Illimitata	varie	8.099	-
Totale	146.998			18.528	16.174

* 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 17.114 euro

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. Le eccezioni sono rappresentate da Barilla Switzerland AG e Barilla Middle East W.L.L. le quali presentano per il 2025 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 e in Bahrain nonché per (ii) adempiere alle relative attività di *compliance* nei tempi previsti dalla norma. La *Domestic Top Up Tax* dovuta da Barilla Switzerland AG e Barilla Middle East W.L.L., relativa al periodo d'imposta 2025, risulta essere pari rispettivamente a euro 280 e 87, entrambe sono state contabilizzate nel conto economico consolidato.

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

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 2025, circa il 15% dell'indebitamento finanziario lordo risultava a tasso fisso (23% al 31 dicembre 2024), includendo gli effetti degli strumenti 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 previsionali, 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)	2025		2024	
	+0,5%	-0,5%	+0,5%	-0,5%
Effetto sul risultato netto	2.370	(2.371)	1.759	(1.759)
Effetto sulle altre componenti del reddito complessivo	(6)	6	(13)	13

Per il calcolo dell'effetto imposte si è considerato il *tax rate* effettivo di Gruppo al 31 dicembre 2025 e 2024.

(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)	2025		2024	
	+10%	-10%	+10%	-10%
Effetto sul risultato netto	20.655	(20.572)	(18.277)	18.235
Effetto sulle altre componenti del reddito complessivo	(2)	-	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 di acquisto di medio termine con i fornitori, utilizzando anche contratti derivati sul grano a completamento di quanto sopra. Nel mercato elettrico svedese, vengono effettuate operazioni di copertura attraverso il meccanismo localmente denominato *NordPool*. Gli obblighi collegati ai diritti di emissione ETS (*Emission Trading System*) relativamente alle quote di CO₂ da restituire annualmente, sono gestiti con acquisti effettuati con congruo anticipo per mitigare i rischi connessi.

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 2025 e 2024 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)	2025		2024	
	+5%	-5%	+5%	-5%
Effetto sul risultato netto	781	(781)	370	(370)
Effetto sulle altre componenti del reddito complessivo	965	(965)	(1.472)	1.472





(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.

(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 2025, il Gruppo ha a disposizione una linea di credito *revolving (RCF)*, 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 660.804.

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 2025	Meno di 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
Debiti verso banche, altri finanziatori e <i>leasing</i>	260.938	198.724	96.509	556.171
Strumenti finanziari derivati con contropartita al conto economico consolidato	556	-	-	556
Opzione <i>Put</i> spettante agli azionisti di minoranza	27.184	-	-	27.184
Debiti commerciali e altri debiti	1.291.767	19.317	-	1.311.085
Totale	1.580.445	218.042	96.509	1.894.995

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	284	-	-	284
Opzione <i>Put</i> spettante agli azionisti di minoranza	13.874	-	-	13.874
Debiti commerciali e altri debiti	1.290.122	27.136	-	1.317.258
Totale	1.713.834	233.841	19.567	1.967.242

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>
31 Dicembre 2025									
Titoli di capitale	-	-	5.800	-	-	-	-	5.800	Livello 3
Derivati (attività)	2.457	-	-	-	-	-	-	2.457	Livello 2
Altre attività valutate al <i>Fair Value</i>	133.633	-	-	-	-	-	-	133.633	Livello 1
Crediti commerciali e altri crediti	-	783.980	-	-	-	-	-	783.980	-
Disponibilità liquide e attività finanziarie	-	660.804	-	-	-	-	-	660.804	-
Debiti verso banche e altri finanziatori	-	-	-	255.269	308.683	-	-	563.952	Livello 2
Debiti commerciali	-	-	-	-	1.058.862	-	-	1.058.862	-
Altri debiti	-	-	-	-	252.222	-	-	252.222	-
Derivati (passività)	-	-	-	(923)	-	-	(16.451)	(17.373)	Livello 2
Totale	136.090	1.444.784	5.800	254.346	1.619.768	-	(16.451)		
31 Dicembre 2024									
Titoli di capitale	-	-	4.697	-	-	-	-	4.697	Livello 3
Derivati (attività)	1.442	-	-	-	-	31.272	-	32.714	Livello 2
Altre attività valutate al <i>Fair Value</i>	164.471	-	-	-	-	-	-	164.471	Livello 1
Crediti commerciali e altri crediti	-	814.367	-	-	-	-	-	814.367	-
Disponibilità liquide e attività finanziarie	-	654.647	-	-	-	-	-	654.647	-
Debiti verso banche e altri finanziatori	-	-	-	326.614	313.453	-	-	640.067	Livello 2
Debiti commerciali	-	-	-	-	1.034.606	-	-	1.034.606	-
Altri debiti	-	-	-	-	282.652	-	-	282.652	-
Derivati (passività)	-	-	-	(694)	-	-	(1.844)	(2.539)	Livello 2
Totale	165.913	1.469.014	4.697	325.920	1.630.711	31.272	(1.844)		

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:

- l'*US Private Placement* emesso a tasso fisso e denominato in dollari USA ed EUR, 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 del fatto che si tratta prevalentemente di strumenti a breve scadenza e/o a tasso variabile, si ritiene che i valori di bilancio rispecchino sostanzialmente il loro *fair value*.

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 2025 risulta essere positiva per euro 230.197 (euro 209.782). In particolare, i derivati su *commodities* esprimono un *mark-to-market* complessivo negativo di euro 231 (al 31 dicembre 2024 negativo di euro 1.381).

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

	31/12/25	31/12/24
Disponibilità liquide	660.706	654.544
Mezzi equivalenti a disponibilità liquide	98	103
Altri crediti finanziari a breve termine	14.629	-
Attività finanziarie correnti al <i>fair value</i>	133.633	164.471
Opzione Put spettante agli azionisti di minoranza	(27.184)	(13.874)
Debiti finanziari (include derivati) - breve termine	(253.653)	(379.872)
Posizione finanziaria netta di breve termine	528.229	425.372
Attività finanziarie non correnti al <i>fair value</i> (strumenti finanziari derivati)	-	2.685
Altri crediti finanziari a lungo termine	-	556
Debiti finanziari (non inclusi derivati passivi) - lungo termine	(282.412)	(217.952)
Derivati passivi	(15.620)	(879)
Posizione finanziaria netta di medio-lungo termine	(298.032)	(215.590)
Totale posizione finanziaria netta	230.197	209.782

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):

	2025		2024	
	Incluso effetto iperinflazione IAS 29	Escluso effetto iperinflazione IAS 29	Incluso effetto iperinflazione IAS 29	Escluso effetto iperinflazione IAS 29
Margine operativo ricorrente (EBIT)	370.880	370.880	293.077	293.077
Svalutazioni avviamento e immobilizzazioni immateriali	2.399	2.399	42.788	42.788
Iperinflazione IAS 29 del periodo	-	656	-	(308)
Margine operativo ricorrente rideterminato (EBIT)	373.279	373.935	335.865	335.557
Ammortamenti e perdite di valore delle immobilizzazioni immateriali (attività ricorrente)	32.279	32.135	29.387	29.248
Ammortamenti e perdite di valore delle immobilizzazioni materiali (attività ricorrente)	173.317	171.312	171.489	169.388
Margine operativo ricorrente al lordo degli ammortamenti e perdite di valore delle immobilizzazioni (EBITDA)	578.875	577.382	536.741	534.193

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

	2025	2024
Posizione finanziaria netta	230.197	209.782
EBITDA*	577.382	534.193
Rapporto Posizione finanziaria netta/EBITDA	(0,40)	(0,39)

*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:

	2025	2024
Benefici a breve termine	27.164	32.830
Benefici a lungo termine	9.933	3.122
Totale	37.097	35.952

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 riconfermato nel mese di marzo 2025, per il triennio dal 2025 al 2027, 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 2025 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 1.788 euro.

8.4 Rapporti con organi societari

Il compenso degli Amministratori di Barilla Holding S.r.l. relativo all'esercizio 2025 è stato pari a euro 4.095.

I compensi attribuiti ai Sindaci effettivi di Barilla Holding S.r.l. per incarichi ricevuti all'interno del Gruppo per l'esercizio 2025 sono stati fissati complessivamente in euro 349.





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 (Bahrain) Società di commercializzazione	BHD	2.000	85,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla Espana S.L. Edificio Torre Mapfre, Calle Marina 16-18 - Barcellona (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	100,00
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. Barilla France SAS	71,20 28,80
Barilla Canada Inc. 140 Allstate Parkway, Suite 200 - Markham (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 110 Southwark Street - Londra (Regio Unito)* Società di produzione e commercializzazione pasta fresca	GBP	9.461	65,025	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	76,50

* Pasta Evangelists Ltd nuova sede legale dal 01/01/2026

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	4.912.945	28,577	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	33,620
Food Farm 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
Pallino Pastaria Company 2020 124th Ave NE, Suite C-207 - Bellevue, WA (USA) Società di produzione e commercializzazione	USD	501.500	1,8375	Barilla America Inc.	2,1618
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 ASA 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 2025	Cambio al 31 dicembre 2025
AED Dirham - Emirati Arabi	4,1499	4,3152
AUD Dollaro - Australia	1,7518	1,7581
BHD Dinaro - Bahrein	0,4249	0,4420
BRL Real - Brasile	6,3072	6,4364
CAD Dollaro - Canada	1,5787	1,6088
CHF Franco - Svizzera	0,9370	0,9314
CNY Yuan - Cina	8,1185	8,2262
DKK Corona - Danimarca	7,4634	7,4689
GBP Sterlina Inglese - Gran Bretagna	0,8568	0,8726
JPY Yen - Giappone	169,0435	184,0900
MXN Peso - Messico	21,6705	21,1180
NOK Corona - Norvegia	11,7173	11,8430
PLN Zloty - Polonia	4,2397	4,2210
RON Leu - Romania	5,0424	5,0968
RUB Rublo - Russia	94,0522	92,0938
SEK Corona - Svezia	11,0663	10,8215
TRY* Lira - Turchia	50,4838	50,4838
USD Dollaro - USA	1,1300	1,1750

* 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	GSE	101.458	29.04.2025	Investimento 2.2 "Parco Agrisolare", identificato dal CUP D87H23004620004 e dal codice concessione RNA - COR 16590978. Progetto comprensivo dell'installazione di un impianto fotovoltaico presso lo stabilimento di Rubbiano nel comune di Solignano (Parma - Italia)
Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni	01654010345	COMUNITÀ EUROPEA	25.527	30.05.2025	Smart Protein
Totale			126.985		



Relazione della Società di revisione



KPMG S.p.A.
Revisione e organizzazione contabile
Viale Giovanni Falcone, 30/A
43121 PARMA PR
Telefono +39 0521 236211
Email it-fmaudit@kpmg.it
PEC 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 e finanziaria al 31 dicembre 2025, del conto economico consolidato, 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 2025, 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.



Gruppo Barilla Holding
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2025

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;



Relazione della Società di revisione



Gruppo Barilla Holding
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2025

- 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 sul 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 dichiarazione 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 2025, 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 (SA 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 2025.

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, 9 aprile 2026

KPMG S.p.A.

Federico Superchi

Federico Superchi
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
ufficiorelazioniesterne@barilla.com
mediarelations@barilla.com
www.barillagroup.com

 barillagroup

 Barilla_group

 @barillapeople

Foto

Barilla Historical Archive
www.archiviosistoricobarilla.com

Enrico Costantini

Getty Images

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