



Bilancio 2023

Barilla
The Italian Food Company. Since 1877.



In cover page il comprensorio Barilla a Parma in un suggestivo contesto – credits foto Giampaolo Ricò

Bilancio 2023

Barilla
The Italian Food Company. Since 1877.



Indice



Dicembre. Per la prima volta la pasta Barilla va in orbita con circa 3 kg di fusilli a bordo della capsula spaziale ISS (International Space Station) della Missione Ax-3. Senza l'aggiunta di conservanti o additivi, il prodotto è stato trattato unicamente con il calore. Condita con olio extravergine di oliva e sale marino, la pasta è stata testata e valutata in una serie di esperimenti sensoriali con l'obiettivo di comprendere i bisogni alimentari degli astronauti in assenza di gravità.

Lettera del Presidente	5	Bilancio consolidato dell'esercizio chiuso il 31 Dicembre 2023	40
Cariche sociali	6	Prospetto della situazione patrimoniale e finanziaria	40
La storia di Barilla	7	Prospetto di conto economico consolidato	42
Gruppo Barilla	10	Prospetto di conto economico complessivo	42
La nostra Purpose	11	Prospetto delle variazioni di patrimonio netto	43
Relazione sulla gestione	12	Prospetto dei flussi finanziari	44
I nostri marchi	14	Note illustrative	46
Barilla nel mondo	16	1. Struttura e attività del Gruppo	46
Sintesi dei risultati economici e finanziari consolidati	18	2. Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio	46
Struttura e organizzazione	18	3. Dichiarazione di conformità ai principi contabili internazionali IFRS	46
Scenario economico	18	4. Base per la presentazione - Principi contabili e criteri di valutazione	46
Attività operative del Gruppo	19	5. Variazioni nell'area di consolidamento e altre operazioni dell'esercizio	57
Investimenti in beni strumentali	24	6. Note sui prospetti consolidati	58
La sostenibilità – informativa	24	7. Strumenti finanziari e posizione finanziaria netta	88
Risk management	33	8. Informativa ai sensi dello IAS 24 sulle parti correlate e sulla retribuzione del <i>management</i> con responsabilità strategiche	91
Corporate Governance e Compliance	34	Allegati	94
Eventi successivi alla chiusura dell'esercizio	35	1. Elenco delle società incluse nel consolidamento	94
Prevedibile evoluzione della gestione	36	2. Elenco delle società collegate e delle altre società del Gruppo	96
Altri eventi relativi alla gestione	36	3. Tassi di cambio	97
Informazioni relative ai rapporti infragruppo e con parti correlate	36	4. Sintesi delle erogazioni pubbliche ai sensi art.1, commi 125-129, Legge Italiana n. 124/2017	97
		Relazione della Società di revisione	98
		Informazioni legali e contatti	102



Lettera del Presidente



Ottobre. Guido Barilla e Alessandro Savelli, Founder & Ceo di Pasta Evangelists, all'inaugurazione del primo stabilimento di Pasta Evangelists nel Regno Unito, il più grande pastificio della storia UK.



Nel 2023 ci siamo trovati di fronte a un panorama ricco di incertezze. Lo scenario internazionale, già turbato dal conflitto tra Russia e Ucraina, ha subito ulteriori scosse con lo scoppio della guerra in Medio Oriente. Una situazione che ha costretto tutti a rivedere ripetutamente ogni previsione economica, soprattutto a causa di un forte aumento dei tassi d'interesse e di un conseguente rialzo dei costi delle materie prime e dell'energia.

Il fatturato complessivo del Gruppo del 2023 è stato di circa 4,9 miliardi di euro, registrando un incremento del 4% rispetto al 2022. L'EBITDA margin è rimasto costante al 10%, confermando i risultati dell'anno precedente.

In questo contesto, per accelerare l'espansione internazionale dell'azienda, Barilla ha aggiunto il Business Development Center di Amsterdam e ha continuato a investire nel Digital Hub di Londra, focalizzato sulle nuove strategie di marketing e vendita tramite piattaforme digitali e di e-commerce. Tutto ciò mantenendo sempre le sue radici culturali e tecnologiche a Parma.

Passi importanti nella volontà di internazionalizzazione dimostrata anche dalla costruzione e inaugurazione dello stabilimento di Pasta Evangelists a Londra, che è oggi il più grande sito produttivo di pasta e sughi del Regno Unito, e dall'acquisizione dell'azienda di bakery Back To Nature negli USA, dove è stato creato un nuovo team dedicato a Minneapolis.

Il mercato americano ha infatti dimostrato un grande potenziale di sviluppo, favorito dall'aumento del consumo domestico dei primi piatti che ci ha permesso di crescere sia in termini di volumi che di valore.

Una situazione diversa da quella avuta in Italia e in Europa, dove abbiamo registrato in particolare una flessione dei volumi nel settore della pasta.

Gli investimenti del Gruppo nel 2023 hanno visto 230 milioni di euro mirati al miglioramento dei processi di qualità e sicurezza, all'adozione di tecniche di Industry 4.0 e all'inizio dei lavori a Parma del nuovo Centro di ricerca e sviluppo, che guiderà le attività di innovazione tecnologica e di prodotto portate avanti nei diversi Paesi. Iniziative che si inseriscono nel piano da un miliardo di euro di investimenti in cinque anni pensato anche per rafforzare il nostro impegno verso la sostenibilità.

Sono queste e tante altre azioni concrete ad accompagnarci nel nostro cammino, reso possibile grazie a tutte le Persone Barilla che hanno contribuito alla nostra crescita con passione e dedizione costanti.

Parma, Maggio 2024

Guido Barilla



Cariche sociali

BARILLA HOLDING S.r.l.

Consiglio di Amministrazione

Presidente

Guido Maria Barilla

Vicepresidente

Luca Barilla

Consiglieri

Emanuela Barilla

Paolo Barilla

Collegio sindacale

Presidente

Luigi Capitani

Sindaci effettivi

Claudio Marchignoli

Mario Tardini

Revisore legale dei conti

KPMG S.p.A.

BARILLA INIZIATIVE S.p.A

Consiglio di Amministrazione

Presidente

Guido Maria Barilla

Vicepresidenti

Luca Barilla

Paolo Barilla

Amministratore delegato

Gianluca Lorenzo Maria Di Tondo

Consiglieri

Emanuela Barilla

Gratian Anda

Nicolaus Issenmann

Andrea Pontremoli

Antonio Belloni

Collegio sindacale

Presidente

Mario Tardini

Sindaci effettivi

Alberto Pizzi

Augusto Schianchi

Revisore legale dei conti

KPMG S.p.A.

BARILLA INTERNATIONAL Limited

Consiglio di Amministrazione

Consiglieri

Gianluca Lorenzo Maria Di Tondo

Francesco Giliotti

Giangaddo Prati

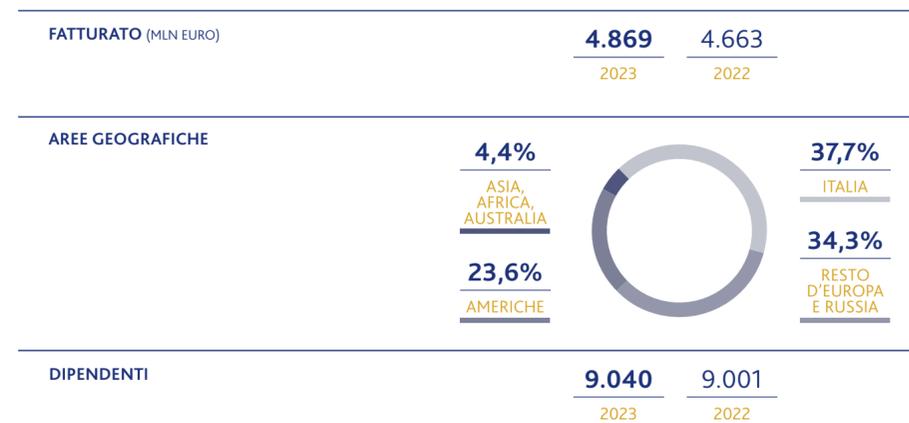
Revisore legale dei conti

MHA - Bakertilly International Limited



Gruppo Barilla

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



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

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

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



«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.

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.



IL RITORNO DI PIETRO BARILLA
1979
1993



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 HARRY'S (FRANCIA).



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.

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.

BCFN
2009

140 YEARS

2016

L'ESPANSIONE IN BRASILE, MEDIO ORIENTE E RUSSIA

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, CON LA SOSTITUZIONE DELL'OLIO DI PALMA IN QUELLI DA FORNO E L'AUMENTO DELL'OFFERTA DI PRODOTTI INTEGRALI.



140 ANNI DI STORIA BARILLA
2017

2018

INVESTIRE NEL FUTURO

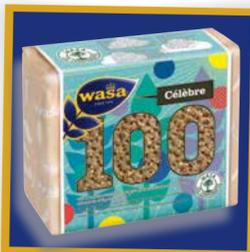
BARILLA ANNUNCIA 1 MILIARDO DI EURO DI INVESTIMENTI IN CINQUE ANNI NEL PROPRIO ASSETTO INDUSTRIALE. CIRCA IL 60% SARÀ FINALIZZATO AD AUMENTARE IL LIVELLO DI COMPETITIVITÀ E SOSTENIBILITÀ ATTRAVERSO IL MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI E DELLE TECNOLOGIE, MENTRE CIRCA IL 40% SARÀ INDIRIZZATO A SOSTENERE LA CRESCITA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



2020

SVILUPPO INTERNAZIONALE

CREAZIONE DI UN NUOVO DIGITAL HUB A LONDRA. OTTOBRE 2020, ACQUISIZIONE DEL PASTIFICIO DI PASTA ZARA A MUGGIA (TRIESTE, ITALIA).



CONTINUA CRESCITA IN LINEA CON "BUONO PER TE, BUONO PER IL PIANETA"
2019

2021

PASTA EVANGELISTS E CATELLI



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





La nostra Purpose

Consapevole che le scelte quotidiane di ognuno di noi impattano la società tutta e il Pianeta in cui viviamo, in occasione dei suoi 145 anni, Barilla ha voluto rinnovare il suo impegno per un presente e un futuro migliore.

Alla base di questo impegno c'è una nuova Purpose che racchiude in poche parole il "perché" del nostro modo di fare impresa: **"La gioia del cibo per una vita migliore"**.

Un impegno a offrire alle persone non solo dei prodotti alimentari, ma la gioia che il cibo buono, ben fatto e con ingredienti selezionati, può dare loro.

Un percorso a cui contribuirà ogni marca del Gruppo, grazie a progetti per rendere i prodotti sempre più buoni e sicuri, per diffondere modelli di consumo responsabili, abbracciando un concetto di benessere olistico, e lavorando sulle filiere delle materie prime per promuovere pratiche agricole e di allevamento sostenibili.





Relazione sulla gestione

L'anno appena concluso è stato caratterizzato da grandi incertezze. Oltre ai conflitti militari in corso (al mancato conseguimento di una tregua in Ucraina si è aggiunto l'improvviso ed impreveduto conflitto in Medio Oriente), nel 2023 abbiamo assistito ad un'alternanza di fatti economici e conseguenti previsioni che sono state sottoposte a revisioni ripetute, con serie difficoltà da parte delle imprese nel prendere le proprie decisioni, sia a livello tattico-operativo che di orientamento strategico nella scelta degli investimenti. In questo contesto, all'origine, l'inflazione venne interpretata come temporanea ed in linea con la ripresa economica dopo il periodo di rallentamento dovuto alla pandemia del Covid. A seguito del suo perdurare è stata qualificata invece come avente un fondamento più strutturale e si è assistito ad una serie di rialzi dei tassi di interesse, fino a livelli mai visti dall'inizio degli anni '80. Questo ha portato a rapidi cambiamenti nell'andamento dei prezzi (si pensi, ad esempio, all'andamento dei prezzi dell'energia ed anche del grano), con inattese variazioni nelle tendenze del mercato.

Barilla nella propria gestione ha mantenuto un atteggiamento prudente a protezione dei propri risultati economici, rialzando i prezzi a fronte del rimbalzo di quelli delle materie prime.

Il 2023 è stato molto importante anche perché si è completato il piano di riorganizzazione, che è partito con la nuova struttura del Gruppo da gennaio 2024. L'obiettivo è quello di configurare un Gruppo globale non solo per quanto riguarda la presenza sui mercati, ma anche e soprattutto nella propria articolazione di *management* con le funzioni direzionali strategiche e di *marketing* e con l'obiettivo di sviluppare la crescita attraverso una gestione per categorie di prodotto. La *Cultural Transformation* del Gruppo rappresenta un obiettivo prioritario del nuovo assetto organizzativo. La nuova organizzazione prevede l'aggregazione delle società operative, in base alla quale Barilla Holding S.r.l. controlla la neo-costituita Barilla International B.V., la Barilla Iniziative S.p.A. e la Barilla International UK.

Oltre alla nuova organizzazione, l'azione del Gruppo si è concentrata sugli aspetti critici dell'andamento gestionale:

- come già evidenziato, un'attenzione puntuale è stata rivolta alla dinamica dei costi e dei prezzi. I costi sono, in una prima fase che parte dal 2021, esplosi con un altrettanto puntuale rialzo dei

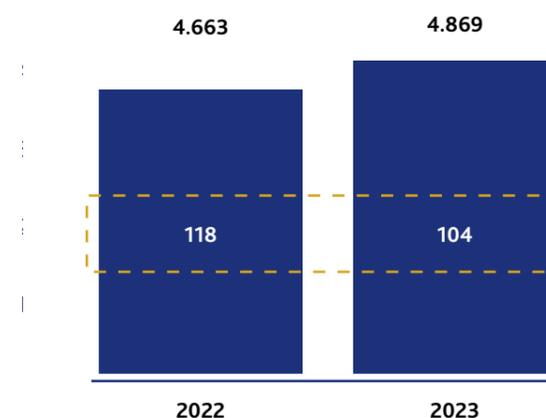
prezzi dei prodotti e la successiva elevatissima volatilità dei costi è stata mediata da un'altrettanta puntuale politica di promozioni commerciali. Il risultato ad oggi di questa flessibilità operativa, a salvaguardia della *bottom line*, ha tuttavia comportato per la Pasta una perdita di volumi e di quote di mercato. La perdita di quote di mercato riguarda, peraltro, tutte le imprese *Branded* mentre crescono le vendite dei *Discount* e delle marche *Premium*, di piccole e medie dimensioni;

- nel corso dell'anno, si è proseguito nella realizzazione del Piano d'Investimenti, progettati e già approvati negli anni scorsi. I nuovi investimenti sono parte integrante di un progetto più ampio con l'obiettivo di perseguire, attraverso gli stessi, un vantaggio strutturale nei costi;
- in ottica *Governance*, il Gruppo ha continuato ad investire nei processi e procedure che garantiscono (oltre che l'osservanza della Normativa sui principi generali di *privacy* e *compliance*) la sicurezza aziendale, in particolare con riguardo alle nuove tecnologie. Il Gruppo sta investendo risorse crescenti per l'osservanza della nuova normativa in termini di ESG, un settore da tempo all'attenzione della *Governance* del Gruppo, ben in anticipo rispetto alla normativa vigente.

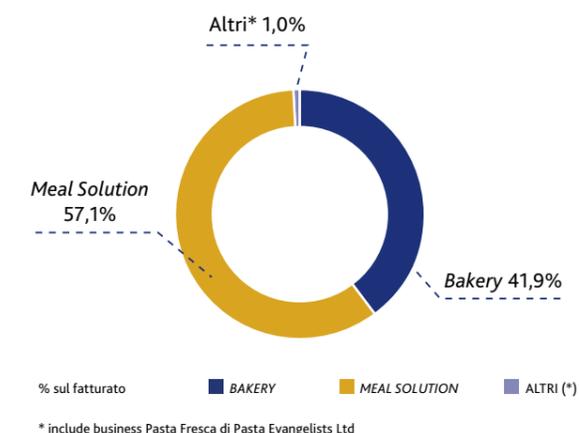
Anche quest'anno il Gruppo Barilla, che opera in Turchia tramite la sua controllata, al fine di rappresentare dati economici che esprimano il potere di acquisto reale alla data di chiusura dell'esercizio corrente, ha adeguato gli stessi applicando la variazione dell'indice generale dei prezzi (principio contabile di riferimento dei paesi in iperinflazione). Il fatturato del Gruppo Barilla, inclusivo del suddetto effetto di iperinflazione in Turchia, si attesta a 4.869 milioni di euro.

Il fatturato netto di Gruppo, senza considerare l'effetto iper-inflativo sopra descritto, si attesta a 4.842 milioni di euro, in progressivo aumento rispetto al periodo precedente, rilevando un incremento del 4%, che al netto dell'effetto perimetro e cambio registra un incremento del 7%.

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



Fatturato senza effetto Iperinflazione-IAS 29 per area di business



Operazioni relative alle partecipazioni

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

Principi contabili di riferimento IFRS

Il Bilancio consolidato del Gruppo è stato redatto in applicazione dei principi contabili internazionali – *International Financial Reporting Standards* – IFRS (nel seguito indicati come IAS/IFRS), adottati dall'Unione Europea.

Per informazioni di maggiore dettaglio, si rinvia alle Note illustrative al Bilancio consolidato.

Nota metodologica

Tutti i valori sono espressi in migliaia di euro, se non altrimenti specificato. Tutti i confronti nel prosieguo della presente Relazione e del Bilancio consolidato sono effettuati rispetto ai dati dell'esercizio precedente (indicati fra parentesi). I rapporti percentuali (margini e variazioni) sono calcolati con riferimento a valori espressi in migliaia di euro.

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

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



I nostri marchi



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



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



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



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.



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.



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.



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



Catelli, leader nel mercato canadese dalla storia centenaria, nel 2021 è stato acquisito insieme ai brand Lancia® e Splendor® e allo Stabilimento di Montreal, nel Quebec. Azienda a conduzione familiare con l'obiettivo di portare nel mondo cibo ispirato allo stile di vita italiano e alla dieta mediterranea.



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..



Il marchio Pavesi è nato nel 1937 grazie a Mario Pavesi, geniale pasticciere e imprenditore di Novara. Offre una vasta gamma di prodotti da forno e pasticceria, unici per gusto e tecnologia produttiva. Pavesi fa parte di Barilla dal 1992.



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.



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.



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



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.



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.



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.



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



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

BARILLA NEL MONDO

USA	CANADA	MESSICO	BRASILE	EUROPA	UK	ITALIA	TURCHIA	UAE	RUSSIA	SINGAPORE	GIAPPONE	CINA	AUSTRALIA
1	1	1	1	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	8	1	2	1		1				
1			1		1	1						1	1
						15							
						1							
						1							

9.040
PERSONE BARILLA

21
BRAND

30
COMPENSORI
PRODUTTIVI*

* che prevede uno o più siti

15 IN ITALIA
15 ALL'ESTERO

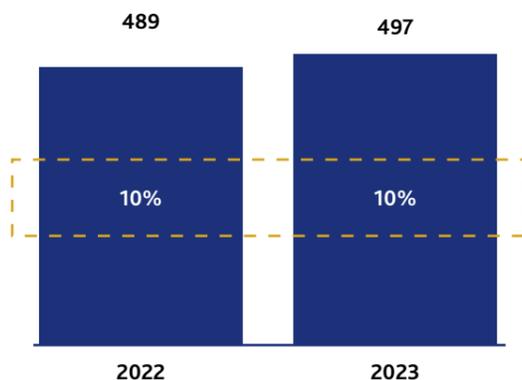


LEGENDA

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

Sintesi risultati economici e finanziari consolidati

EBITDA (€/MM)
% sul fatturato



Nel contesto macroeconomico mondiale sopra esposto, l'Ebitda margin, conferma l'andamento dell'esercizio precedente, al 10% del fatturato di Gruppo, in linea con quelli dei maggiori gruppi internazionali del *food*, attestandosi a 497 milioni di euro.

Lo stesso margine, senza l'effetto iper-inflattivo sopra descritto, si attesta a 494 milioni di euro.

Il risultato ante imposte ammonta a 271 milioni di euro (295 milioni). Il risultato netto consolidato totale evidenzia un utile pari a 284 milioni di euro, rispetto al risultato del 2022 pari a 231 milioni di euro. Il risultato netto consolidato di pertinenza del Gruppo (al netto della quota riservata alle minoranze) chiude con un utile pari a 238 milioni di euro, rispetto ai 192 milioni di euro realizzati nell'esercizio precedente. L'utile netto attribuibile alle minoranze è stato pari a 47 milioni di euro.

Le imposte correnti e differite dell'esercizio rilevano un valore positivo per 13 milioni di euro. Nel periodo precedente, la stessa voce mostrava un valore negativo per 65 milioni di euro. La differenza del carico fiscale dell'anno 2023 è principalmente riconducibile al recepimento dell'accordo *Patent Box* relativo a imposte di anni precedenti, all'accantonamento di imposte anticipate a fronte di perdite fiscali recuperabili nei prossimi anni e ad un minor carico di imposte sull'attività operativa.

Il Gruppo, anche a causa delle continue incertezze sui mercati finanziari, ha mantenuto il proprio approccio di prudenza in termini di politica finanziaria, determinando una posizione finanziaria netta di Gruppo (PFN) positiva per 57 milioni di euro a fronte di una PFN negativa per 15 milioni di euro dell'anno precedente (per il dettaglio si rinvia alle Note illustrative). La solida generazione di cassa sarà in grado di sostenere, anche per il futuro, il piano di investimenti ed acquisizioni.

A fine esercizio, i principali finanziamenti in essere sono:

- Prestiti obbligazionari emessi da Barilla Iniziative S.p.A. per complessivi 335 milioni di dollari, collocati presso investitori istituzionali statunitensi nel 2013 e 2015 e con scadenze 2025 e 2027. Tali prestiti, includendo i relativi derivati di copertura valutati al *mark-to-market*, esprimono un saldo di bilancio a fine esercizio di 282 milioni di euro;
- Linea di credito *revolving* (RCF) con scadenza gennaio 2025 di importo complessivo pari a 500 milioni di euro (con l'opzione di aumento fino a euro 800 milioni) che al 31 dicembre 2023 risulta non utilizzata;
- Finanziamento a termine sottoscritto nel mese di dicembre

2020 tra Barilla Iniziative S.p.A. e Intesa Sanpaolo S.p.A. per un importo iniziale di 200 milioni di euro e scadenza a dicembre 2025, ammortizzabile a partire da dicembre 2022 (ammontare residuo al 31 dicembre 2023 pari a 100 milioni di euro).

Per effetto di accordi modificativi presi nel corso dell'esercizio e con efficacia dal 5 gennaio 2024, Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni diverrà obbligato principale delle operazioni suddette, mentre Barilla Iniziative S.p.A. e Barilla International B.V. diverranno garanti.

La PFN include inoltre un portafoglio titoli attivi, sottoscritti nel corso degli anni precedenti, costituito principalmente da titoli obbligazionari *Investment Grade*, denominati in euro, con una durata media residua di circa un anno, diversificati tra diversi settori e aree geografiche. Al 31 dicembre 2023, il valore dei suddetti titoli era pari a 253 milioni di euro.

Struttura e organizzazione

La struttura organizzativa del Gruppo identifica, come *sub-holding* operative, Barilla Iniziative S.p.A. e Barilla International Ltd dedicate, attraverso le loro controllate, alla produzione e commercializzazione a livello nazionale e internazionale, di paste alimentari, sughi e prodotti da forno.

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

Scenario economico

L'economia mondiale, pur caratterizzata da indicatori positivi, tenuto conto delle turbolenze del mercato ha rallentato nel 2023; la crescita complessiva si è attestata al 3%, dopo il 3,5% registrato nel 2022. Paesi quali Stati Uniti e Cina hanno verso fine anno, presentato segnali di rallentamento e le tensioni geopolitiche, già fortemente presenti a causa della guerra tra Russia e Ucraina, sono ulteriormente aumentate con i conflitti nell'area mediorientale.

Anche l'area euro ha registrato una certa stagnazione, riflesso dello scarso dinamismo della domanda interna ed estera, soprattutto per la persistente debolezza dei settori delle costruzioni e del manifatturiero, a cui si è aggiunto quello dei servizi.

Le principali banche centrali mondiali, *Federal Reserve* e *Bank of England*, hanno mantenuto a fine anno invariati i tassi di riferimento, in attesa di segnali di consolidamento nella riduzione dei tassi d'inflazione.

Anche la Banca Centrale Europea ha preso la stessa decisione nella riunione del 14 dicembre 2023, considerando le condizioni del momento adeguate a garantire la stabilità dei prezzi e il sostegno all'economia reale e ritenendo che il loro mantenimento per un tempo sufficientemente lungo possa fornire un contributo fondamentale ad un ritorno stabile dell'inflazione all'obiettivo di medio-lungo termine del 2%.

A questo proposito l'inflazione nell'area euro ha registrato una riduzione in ottobre e novembre 2023, raggiungendo un tasso annuale del 2,9%, grazie soprattutto alla dinamica dei prezzi dell'energia e dei beni alimentari. Anche in Italia la discesa dell'inflazione ha caratterizzato la parte finale dell'anno, estendendosi anche ai beni industriali non energetici e ai servizi. Imprese e famiglie si attendono un ulteriore allentamento delle pressioni inflazionistiche già a breve e medio termine.

Sempre nel nostro paese il prodotto interno lordo è aumentato dello 0,9% nel 2023, con un'occupazione che continua a crescere, una buona tenuta del mercato del lavoro e una dinamica salariale che rimane sostenuta.

Il 2024 si presenta in prospettiva in trascinamento rispetto ai problemi lasciati aperti dall'anno appena concluso.

Da un lato le prospettive economiche rimangono soggette ai rischi legati ai fattori geopolitici, come la possibilità di un'*escalation* dei conflitti in Medio Oriente e in Asia, con la conseguenza di una minor fiducia di famiglie ed imprese, che comporterebbe a sua volta una riduzione dei consumi e degli investimenti. Incertezza legata anche alle elezioni previste in diversi paesi del mondo, innanzitutto Stati Uniti, Europa ed India, nella quale saranno chiamate al voto più di novecento milioni di persone.

Dall'altro l'intesa raggiunta dal Consiglio UE sulla riforma delle regole di bilancio europee, che conferma criteri numerici uniformi per debito pubblico e disavanzo, consentendo però al contempo l'utilizzo di traiettorie di bilancio pluriennali specifiche per paese, costituisce un segnale di apertura verso un'adozione più agevole di riforme ed investimenti nei singoli paesi.

Le aspettative, infine, di un maggior reddito disponibile dovuto ad un'inflazione in discesa e un mercato del lavoro che si prevede manifestare una buona resilienza sono ulteriori elementi a supporto di una visione più ottimistica. Proprio il rallentamento dell'inflazione, ed in particolare il calo dei prezzi delle materie prime, ha sospinto il Gruppo ad avviare nel corso del 2024 una politica articolata di riduzione dei prezzi, accoppiata a politiche più dinamiche nel *trade marketing* ed attente alla percezione dei consumatori.

Attività operative del gruppo

In un'ottica di lungo termine il Gruppo Barilla continua strategicamente a puntare con forte determinazione all'obiettivo di accelerare la propria crescita, avendo come *lighthouse* il "Purpose" aziendale: "La gioia del cibo per una vita migliore" che identifica, in poche e chiare parole, il "perché" del nostro modo di fare impresa.

La struttura del *Global Leadership Team* per la maggior parte dell'esercizio 2023 è stata basata sul modello di seguito descritto:

- 1. Regioni** a cui è assegnato l'obiettivo di assicurare la crescita e la profittabilità del *business*, attraverso lo sviluppo di Clienti e Canali e di un solido portafoglio di marche e categorie di prodotto, 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 Europe*, che comprende Germania, Svizzera, Austria, Polonia;
 - Regione *Greater Eastern Europe*, che comprende:
 - a. *Eastern Europe markets*: Grecia, Slovenia, Croazia, *South Adriatic* (Serbia, Bosnia, Montenegro, Kosovo), *Central East* (Romania, Ungheria, Slovacchia, Repubblica Ceca), *South East* (Albania, Bulgaria, Macedonia del Nord, Cipro);
 - b. *Russia & CIS markets*.
 - Regione *Asia, Africa & Australia*;
 - Regione *Northern Europe*, comprende Svezia, Norvegia, Finlandia, Danimarca e Paesi Baltici (Lettonia, Estonia, Lituania).
- 2. Process Units** che fungono da centro di competenza globale, assicurando l'allineamento strategico, processi *standard* e lo sviluppo di *capabilities* chiave.

L'area *Marketing*, al fine di sviluppare in modo coordinato i marchi globali, mostra la seguente suddivisione:

- *Meal Solutions*, per la produzione e commercializzazione dei prodotti primo piatto (paste e sughi) a marchio Barilla, Voiello,

Misko, Filiz, Yemina, Tolerant, Catelli, Lancia e Splendor;

- *Bakery*, per la produzione e commercializzazione dei prodotti da forno, principalmente con i marchi Mulino Bianco, Pan di Stelle, Pavesi, Wasa e Harrys.

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

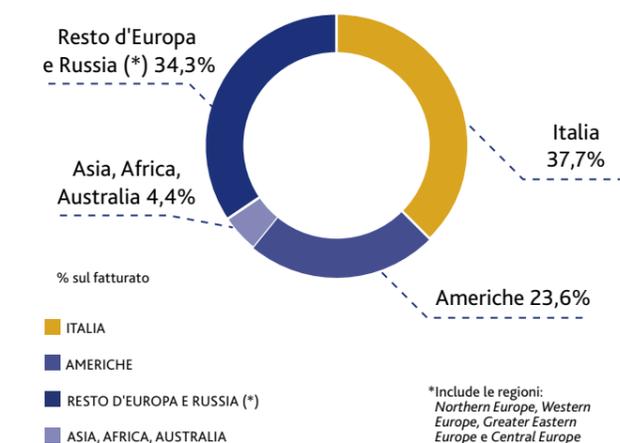
L'area di *business* Back to Nature continua con determinazione nella produzione e commercializzazione di prodotti da forno *plant-based* e *non-GMO*, principalmente nell'America del Nord.

Sul presente modello, a partire dal 1° settembre 2023, è iniziata un'opera di revisione i cui effetti saranno pienamente visibili dal 2024 e che poggia su alcuni principi-cardine, tra i quali:

- a) bilanciamento tra regioni e categorie riconoscendone i differenti ruoli e responsabilità;
- b) creazione di un'organizzazione guidata dal *Brand*, ispirata al consumatore ed orientata al cliente;
- c) unione di *Global* e *Local marketing* in un'unica funzione integrata, per avere un approccio globale coerente.

Di seguito si espongono gli andamenti per Regione:

Fatturato senza effetto Iperinflazione-IAS 29 per area geografica



Regione Italia

Il tema chiave del 2023 è stata la crescita generalizzata dei prezzi, sostenuta dall'aumento dei beni energetici e dai rincari sulle materie prime.

Se già a partire dalla seconda metà del 2022 erano chiari gli effetti di ricaduta sul settore del Largo Consumo, è nel 2023 che l'aumento dei prezzi raggiunge il suo picco.

L'inflazione del dicembre 2022, pari al 12% circa, è scesa poi nel corso del 2023. Il risultato che ne deriva per il largo consumo è dato da un fatturato in crescita, a cui non si accompagna analogo dinamica dei volumi: il 2023 chiude infatti registrando una crescita a valore del +8,3% (a fronte di +6,6% del 2022) ma con una contrazione dei volumi complessivi pari al -1,7%.

In questo contesto, molte famiglie italiane hanno cercato di contenere l'aumento del carrello della spesa, non solo agendo sul *mix* per abbassare lo scontrino, ma anche riducendo gli sprechi, lo *stock* in dispensa e quindi, in generale, comprando meno.

A complicare ulteriormente una situazione già abbastanza complessa si

aggiunge l'impatto negativo sul potere d'acquisto, che si è eroso del 7,3%. A livello di canali di vendita, tutti i *format* chiudono il 2023 in negativo sul fronte volumi. Anche i *Discount*, che veicolano il 23,1% dei fatturati LCC, e l'e-*Commerce* (peso ancora limitato al 2,2%) sono stati in territorio negativo.

La Marca Privata a totale Italia (incluso canale *Discount*) cresce d'incidenza dal 29,9% nel 2022 al 31,4% nel 2023 con un aumento dei fatturati superiore alla media del Largo Consumo Confezionato (+12,8% vs +8,3%); crescita parzialmente sostenuta anche dall'evoluzione positiva dei volumi venduti (+3,8%) a differenza dei *Top20 Player FMCG, Follower e Small Players*, che *overall* chiudono con volumi in contrazione.

L'aumento generalizzato dei prezzi si è accompagnato a una leva promozionale che ha scarsamente contribuito con una crescita molto contenuta dell'incidenza promo (da 25,4% al 25,8%).

In questo difficile contesto, dopo l'aumento di listino del maggio 2022, l'ulteriore inflazione generata nella seconda parte dell'anno ha richiesto per il Gruppo Barilla in Italia l'implementazione di aumenti di listino a partire da gennaio 2023. Questo ha generato una crescita del fatturato nell'anno, ma anche impatti negativi sull'andamento dei volumi su tutte le categorie, generalmente a favore dei prodotti della Marca Privata.

Il *business Bakery* ha chiuso con un calo di volumi vs. anno precedente derivante dall'impatto negativo sui consumi per l'elasticità ai prezzi e da una contrazione della quota di mercato a favore della Marca Privata. In termini di quote di mercato a valore si è registrato un calo nelle categorie dei Biscotti, Merende e Fette Biscottate a favore della Marca Privata, sono cresciute le quote nei *Dry Snacks* e sono rimaste costanti nei Pani. Importante contributo di valore dell'innovazione con rilevanti lanci nel corso del 2023 (Pinsa, Tartelle Cacao, Biscotto Intrecci, Ringo Caramel, Merenda Bontreccia e i rilanci della Linea Armonie, di Ringo Core e di Macine). Tra le iniziative di *marketing* più rilevanti si segnala il presidio della Colazione con la *Collection* che coinvolge diversi prodotti della Categoria Biscotti, Merende e Pani e che ha registrato risultati di partecipazione straordinari, l'iniziativa di Nostalgia *Marketing*, la comunicazione di Natale di Pan di Stelle con la *partnership Disney Wish*, Pavesini, Gran Pavesi Sfoglie e Ringo (inclusa la nuova *partnership* con *Xfactor* nel *Back to School*), la *brand activation* di Gocciolate, il supporto *digital* a Wasa e il ritorno in comunicazione di Togo dopo più di 10 anni di silenzio con una campagna digital supportata dalla presenza dei Neri per Caso.

Gli aumenti di listino e la forte elasticità al prezzo della categoria hanno impattato sulla *performance* della Pasta con una perdita di volumi e quota rispetto all'anno precedente nella gamma classica, mentre invece è rimasta stabile la nostra quota nel segmento *premium* (Voiello e Barilla Al Bronzo, per i quali il 2023 ci ha visto protagonisti con alcune iniziative importanti a loro sostegno).

Regione America

Nel 2023, nonostante le economie dei paesi della Regione America hanno visto tassi d'inflazione più contenuti, questi tassi sono rimasti sopra i traguardi delle rispettive banche centrali. I prezzi del grano duro, la materia prima per la maggior parte dei prodotti venduti da Barilla nella *Region*, si sono assestati a livelli ancora alti. Inoltre, l'ambiente economico è rimasto durante l'anno molto sfidante, con volatilità continua della domanda e ancora alcune interruzioni dell'offerta. In questo contesto, Barilla ha registrato una crescita del fatturato complessivo per la Regione sopra il 3 per cento, a cambi costanti:

- negli Stati Uniti, il mercato più importante della Regione,

la categoria Pasta nel canale del dettaglio è cresciuta sia in termini di volumi che di valore, in quanto i consumatori hanno aumentato i loro consumi domestici di pasta. Dopo aver subito problemi di *supply chain* che hanno impedito le consegne e causato l'esaurimento di prodotti a scaffale nel 2021 e 2022, certi concorrenti principali sono tornati completamente a scaffale nel 2023. Di conseguenza, la quota di mercato a valore di Barilla è scesa di 2,8 punti percentuali. Questa diminuzione è stata particolarmente marcata nel segmento dei prodotti a base di semola; mentre, nel segmento del *Better-For-You*, Barilla ha visto un incremento nella quota di mercato dei prodotti *multi-grain* (i.e. *Protein Plus*). Nonostante il riequilibrio competitivo della *supply chain*, la quota di mercato di Barilla è rimasta ben sopra il livello pre-pandemia. All'interno della categoria Condimenti, la quota di mercato a valore di Barilla è scesa di 0,6 punti percentuali per i Pesti e 0,4 punti percentuali per i Sughii Rossi. Riguardo la categoria dei *Crispbreads* nel canale del dettaglio, il brand Wasa ha guadagnato 1,2 punti percentuali di quota di mercato a valore. Nel canale del *foodservice*, il *business* di Barilla ha avuto un fatturato maggiore dovuto ad aumenti di prezzo che erano necessari per coprire l'incremento dei costi;

- in Canada, anche la categoria Pasta nel canale del dettaglio è cresciuta sia in termini di volumi che a valore, in quanto i consumatori hanno aumentato i loro consumi domestici di pasta. A causa dell'inflazione dei prezzi, tuttavia, i consumatori hanno continuato a spostare i loro consumi verso i marchi a basso valore. Di conseguenza, il portafoglio dei marchi di Barilla in totale ha perso 1,9 punti percentuali di quota di mercato a valore. Questo declino è dovuto al brand Catelli, il quale è stato impattato dallo spostamento dei consumi verso marchi di basso valore, mentre il marchio Barilla, attraverso una *premiumization*, è stato più resiliente nel mercato;
- in Messico, la categoria Pasta nel canale *Modern Trade* è aumentata sia a volume che a valore per via dell'inflazione. In questo canale nel loro complesso i marchi di Barilla hanno perso 0,7 punti percentuali nella quota di mercato a valore. Dall'altro lato, la categoria Pasta nel canale *Traditional Trade* è calata a volume mentre è aumentata a valore. In questo canale, l'insieme dei marchi di Barilla è aumentato di un punto percentuale nella quota di mercato a valore. L'espansione nazionale del marchio Yemina in entrambi i canali ha contribuito alla crescita complessiva del *business*;
- in Brasile, la categoria Pasta nel canale dettaglio è cresciuta sia a volume che a valore. Questo canale ha continuato a subire, ad un passo accelerato, uno spostamento da *Modern Trade* a *Cash & Carry*. Di conseguenza, il mercato ha visto chiusure di Ipermercati e Supermercati e aperture di magazzini *Cash & Carry*, a causa delle loro caratteristiche di basso prezzo. Inoltre, più consumatori sono passati tendenzialmente dai prodotti a base semola verso prodotti di *Soft-Wheat-with-Eggs*. In questo contesto, la quota di mercato a valore di Barilla nel canale *Modern Trade* ha guadagnato 0,2 punti percentuali nell'area di San Paolo, dove le attività del Gruppo sono concentrate. Barilla ha anche goduto di una crescita nel canale *Cash & Carry* sempre attraverso l'offerta di prodotti *Soft-Wheat-with-Eggs*.

Regione Western Europe

In questo contesto inflazionistico e competitivo molto teso, la Regione *Western Europe* ha realizzato una notevole performance in termini di fatturato con un indice di 107 vs 2022. La Francia, paese leader della Regione, ha conseguito una crescita del suo fatturato del +7%, con dinamiche diverse tra *Meal Solutions*

e *Bakery*. Il *brand Harrys* in Francia ha chiuso l'anno 2023 con una crescita di fatturato del +10% nonostante i vari attacchi dalla concorrenza in entrambe le categorie dei pani morbidi e delle brioches. Inoltre, ottima crescita anche dei Pesti con +13% di fatturato vs 2022 in contrasto con i risultati della Pasta che vede il suo fatturato in declino vs 2022 del -2%, principalmente dovuto alla perdita di quote di mercato verso i principali concorrenti. Il Benelux ha chiuso l'anno in crescita a valore, grazie al continuo e costante sviluppo del business dei Sughii in Belgio e di Wasa nei Paesi Bassi, che ha consolidato la sua posizione di leader sul mercato. In Iberia risultati in linea con il 2022 sostenuti dai Pesti e da Wasa.

Regione Central Europe

La Regione verso l'anno precedente mostra una flessione dei volumi del -5% mentre registra una crescita in termini di fatturato del +7%. L'aumento di fatturato è determinato dall'aumento dei prezzi intrapreso lo scorso anno, per continuare a mitigare l'incremento dei costi di produzione e di logistica.

Nella Regione l'incremento di fatturato è guidato in particolare dai risultati di Germania +11% e Polonia +7%.

Tutte le categorie di prodotto hanno registrato un incremento di fatturato con Pasta +3%, Pesti e Sughii Rossi +15% e Bakery +6%.

Le quote di mercato a valore in Germania sono in crescita per la categoria Sughii Rossi ed in calo per le altre categorie, Pasta, Pesti e Bakery.

La Regione Central Europe conferma una strategia focalizzata sulla creazione di valore, con focus sulla *mix* di prodotto, cliente e paese.

Regione Greater Eastern Europe

Nel 2023 la Regione ha registrato una crescita significativa sia in termini di volumi che di valore rispetto all'anno precedente, ha guadagnato quote di mercato in tutti i mercati chiave e ha garantito elevati livelli di servizio. Per quanto riguarda i prodotti, il segmento Pasta ha registrato una crescita a valore del 4%, buoni risultati sono stati registrati anche per le gamme Salse e Pesto con un solido aumento del 29% in valore e infine, il *business Bakery* è aumentato del 27% in valore.

I mercati dell'Europa orientale hanno goduto di un *trend* positivo dei ricavi rispetto all'anno precedente con un aumento del 10% in valore che è stato in gran parte dovuto agli aumenti dei prezzi applicati a tutte le categorie di prodotti nei paesi della regione. È stata registrata una crescita eccezionale nell'area *Central East* con un aumento del 23% dei ricavi rispetto al 2022 e nell'area *Adriatic* con un 17%. Tutte le categorie di prodotti in questi mercati sono aumentate nel 2023 rispetto all'anno precedente, con il 6% nella categoria Pasta, il 24% nelle Salse e Pesto e il 16% nella *Bakery*, proseguendo il progresso del piano di sviluppo.

Per i mercati Russia e CSI nel 2023 la *top line* è cresciuta in volume (+ 9%) e *Net Sales* (+ 11%, a parità di perimetro), con redditività in tutte le categorie. I ricavi sono stati i seguenti: *index 102* nella Pasta Secca, 129 nel Pane AMS, 121 nei Pesti, 153 nei Sughii Rossi e 132 per WASA (tutti - *Like-For-Like*). Nel 2023 *Blue Box* Pasta ha raggiunto un Valore SOM del 14,2% (+1,4 pp). Le quote di mercato di Pesti e Salse Rosse sono state rispettivamente del 37,3% (+0,5 pp) e del 68,5% (+15,7 pp).

Regione Asia, Africa, Australia

Il *business* nella regione ha registrato una crescita del fatturato del 33% rispetto al 2022, a cambi costanti, guidata dalla forte *performance* della pasta Filiz in Turchia, che ha compensato il forte rallentamento della Cina, dove la ripresa si è rivelata più lenta del previsto con un impatto negativo sulla *bottom-line*. Questa crescita del fatturato ha permesso alla regione di investire di più in *marketing*,

raggiungendo il 7,7% delle *Net Sales* (2022 al 6,9% delle NS), fattore che ha portato a guadagnare quote di mercato sia in volume che in valore. La regione ha chiuso l'anno con un EBITDA pari al 6,8% delle *Net Sales* (2022 al 7,7%).

In Turchia, nonostante la situazione macroeconomica e sociale vulnerabile e incerta, con una forte crescita dell'inflazione e una svalutazione della lira turca, Filiz ha conquistato la *leadership* di mercato e sia le vendite nette che la profittabilità sono migliorate significativamente.

Le altre aree geografiche (Africa, Medio Oriente, Giappone, Corea del Sud, Sud-Est asiatico) hanno registrato crescite importanti del fatturato.

Regione Northern Europe

Il 2023 ha risentito di un calo di volumi rispetto all'anno precedente (-3%), guidato da un inizio di anno con una grande frenata dei consumi, e una seconda parte in ripresa grazie alla leva promozionale, ma a livello del fatturato si conferma una crescita analoga a quella raggiunta già nel 2022 (+9% a tassi di cambio costanti). La crescita del fatturato è comune a tutti i Paesi e tutte le Categorie, ed è guidata ancora dalla necessità di implementazione di aumenti di listino, per coprire la continua inflazione dei costi di produzione di inizio anno. All'interno dei prodotti Wasa continua la crescita dei Biscotti (+32%), lanciati negli ultimi anni e che continuano ad estendere la loro distribuzione e il loro fatturato, dei *Sandwich*, che riescono a non calare i volumi rispetto all'anno precedente, riuscendo quindi ad avere una crescita a doppia cifra nel fatturato (+10%). Per Wasa si conferma e cresce ancora la quota di mercato nella categoria *Crispbread* in Svezia, Norvegia e Danimarca.

A livello di Paesi, al di là delle buone prestazioni di fatturato per tutti, c'è da registrare un altro anno di crescita per la Norvegia sia a volume (+3%) sia a fatturato (+13%).

Nel comparto *Meal Solutions*, *trend* opposti per Pasta, dove il calo di volumi impatta negativamente le quote di mercato soprattutto in Svezia, e Pesti, dove invece dopo un 2022 di forte sofferenza dovuto all'aumento delle materie prime, i volumi tornano a crescere guidando anche una crescita delle quote di mercato in Svezia e Norvegia.

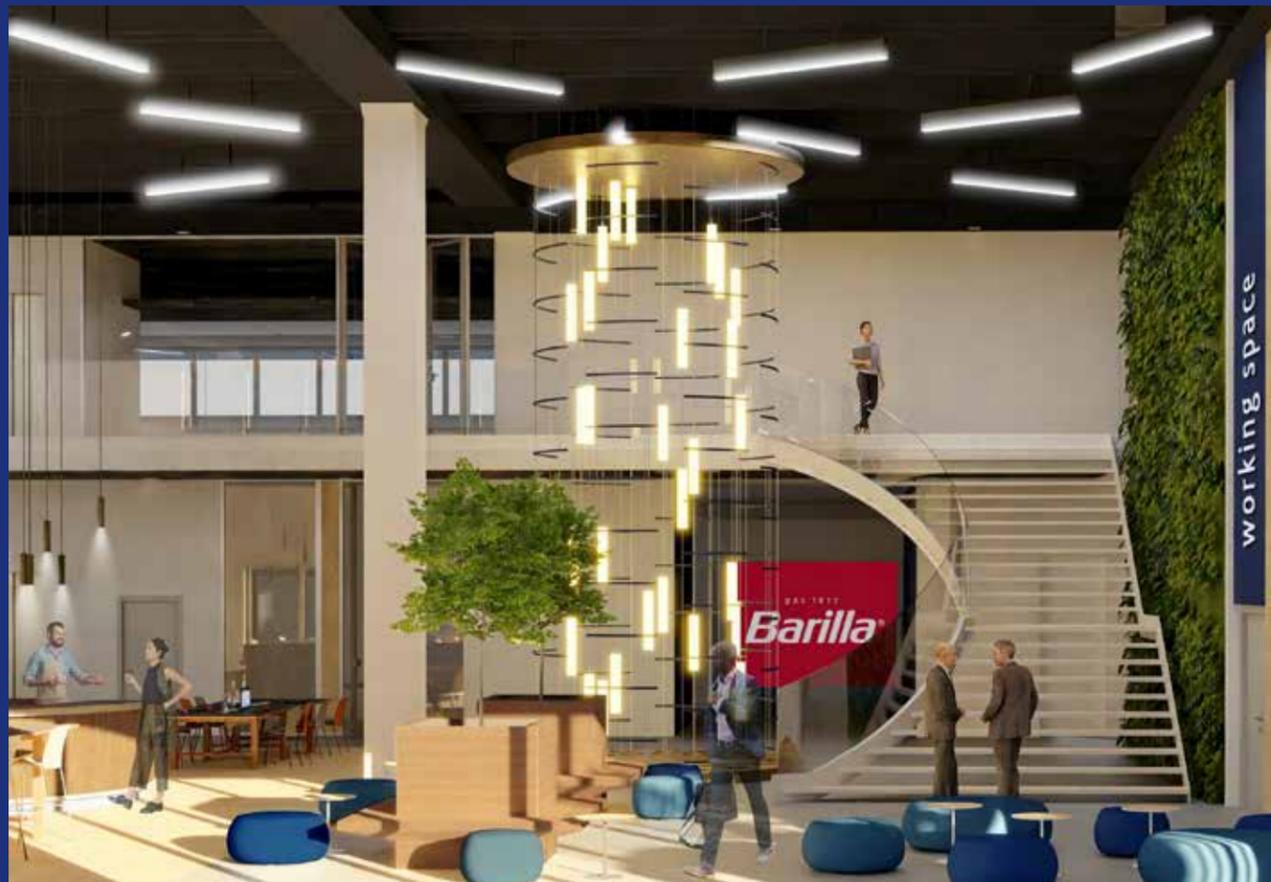
Pasta Evangelists

Il 2023 è stato 'l'anno della fabbrica' per Pasta Evangelists. Il 1° settembre 2023 è iniziata la produzione di pasta e sughii freschi, per la prima volta nella storia dell'azienda e ad ottobre è stato inaugurato ufficialmente lo stabilimento alla presenza del Presidente e dell'Amministratore Delegato del Gruppo. La struttura di 5.000 mq è unica nel suo genere ed è la più grande fabbrica di pasta e sughii del Regno Unito. È stata sviluppata per creare paste uniche, come corzetti, saccottini, *mac & cheese*, cretoni, anolini, pasta dragoni, cannelloni ed altri formati. Nel corso dell'anno l'azienda ha inoltre ampliato la propria capacità di unità da asporto in tutto il Regno Unito e ha firmato accordi con affiliati in *franchising* per aprire le sue prime unità a contatto con i clienti, previste per il secondo trimestre del 2024.

Back to Nature

Back to Nature, il cui marchio è stato acquistato il 3 Gennaio 2023, ha appena completato il suo primo anno nel Gruppo Barilla e ha avuto un inizio molto promettente. È stato costruito un *team* di persone con grande competenza con sede a Minneapolis, reclutando talenti con esperienza di *start-up* dal mondo *Consumer Packaged Goods*.

Il *team* ha messo a punto una *vision* che permetterà a Barilla in prospettiva la costruzione di un solido *business* in ambito *Bakery* attraverso la messa a punto di un piano di crescita concreto e



Rendering del nuovo centro Ricerca & Sviluppo Barilla a Parma.

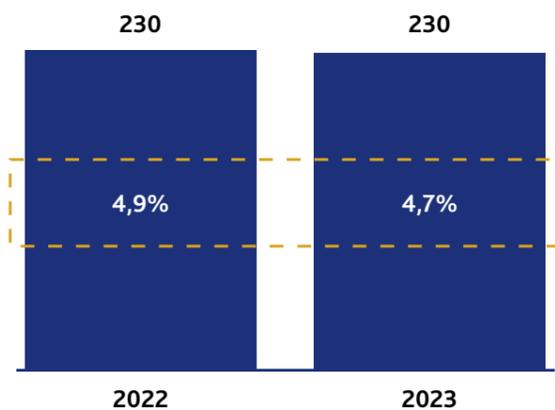


I nuovi laboratori: con un investimento di 16 milioni di euro, il centro verrà completato a settembre del 2025, dove a regime lavoreranno 200 persone. 12mila metri quadrati di struttura presso l'Headquarter di Parma. Tra laboratori e impianti pilota verranno concentrate tutte le competenze tecniche del gruppo da cui partirà l'innovazione a livello globale.

innovativo. Tale piano sarà fondato anche sulla modernizzazione dell'identità del marchio, stimolando così la penetrazione presso i consumatori, per ristabilire il *brand* quale *leading force* nel mercato *Bakery USA*.

Investimenti in beni strumentali

(€/MM)
% sul fatturato



Con l'obiettivo costante di una forte innovazione di prodotto e di un incremento dell'efficienza e della capacità produttiva nel corso dell'esercizio il Gruppo ha investito euro 230 milioni, di cui 17 milioni da ricondurre all'iscrizione, in omaggio ai relativi *standard* contabili, del diritto d'uso dei beni fisici in *leasing* sulla base dei nuovi contratti sottoscritti nell'anno.

L'incidenza degli investimenti sul fatturato di Gruppo è stata pari al 4,7%. I principali investimenti del Gruppo sono stati:

- nello stabilimento di Melfi (Italia), con l'obiettivo di rinforzare la *leadership* nella categoria dei *minicakes*, entrata in funzione della nuova linea per la produzione delle Fisarmoniche, che sfrutta una particolare tecnologia brevettabile;
- nella parte ovest di Londra, in una vasta area focalizzata sul *food manufacturing*, inaugurazione del nuovo *plant* di Pasta Evangelists per la produzione di pasta fresca e sughi, con una capacità in grado di sostenere le necessità del *business* fino al 2028 anche attraverso la presenza di molti spazi a temperatura controllata (*fridges/freezers*) e di nuove macchine all'avanguardia. La *factory* apporterà significativi miglioramenti in termini di qualità e freschezza dei prodotti;
- nell'impianto di Celle (Germania), allo scopo di garantire il presente e il futuro del *business crispbread* di Wasa sviluppando ulteriori opportunità di mercato, investimento sulla linea n. 1 per la produzione di prodotti *crispbread* di segale rettangolari, con la sostituzione al contempo del forno, ormai obsoleto, con uno nuovo in acciaio a riscaldamento ibrido e così consentendo l'arresto della vecchia linea n. 13 di Filipstad (Svezia). Anche questo investimento è parte del programma *Wasa Goes Global* (WGG);
- presso l'impianto di Foggia (Italia), sostituzione del sistema di cogenerazione ormai obsoleto con un nuovo sistema di trigenerazione, con l'obiettivo di migliorare la tecnologia di approvvigionamento energetico riducendo le emissioni di CO₂;
- presso la nuova *location* di Amsterdam, inizio dei lavori di sistemazione e preparazione degli uffici che accoglieranno il nuovo *Business Development Center*, che rafforzerà il concetto di poli-centrismo all'interno del Gruppo;
- nel comprensorio di Pedrignano, Parma (Italia), sostituzione

di componenti meccanici ed elettrici della torre della semola garantendo la continuità produttiva dello stabilimento e rafforzando la conformità alle leggi sulla sicurezza e alle linee guida GMP – *Good Manufacturing Practice* aziendali;

- sempre nel comprensorio di Pedrignano, Parma (Italia), ristrutturazione e razionalizzazione degli edifici dedicati alla Ricerca e Sviluppo, aumentando al contempo la resistenza sismica, con l'intento di migliorare l'ambiente di lavoro facilitando la condivisione del *know-how* e la creazione di innovazione riunendo tutte le persone in un unico luogo;
- presso l'impianto di Ames (Stati Uniti), parziale *revamping* della linea 101 per la produzione di pasta corta, che opera 7/7, 24/24, per garantire la continuità produttiva;
- nell'impianto di La Malterie (Francia), sostituzione delle macchine tagliatrici e confezionatrici della linea n. 8, al fine di garantire la qualità e la continuità produttiva;
- migrazione ed integrazione nei sistemi e nei modelli di Gruppo del *business Back To Nature*, acquisito negli Stati Uniti all'inizio dell'esercizio.

La sostenibilità – informativa

In un contesto internazionale complesso ed incerto, dove le catene di approvvigionamento sono messe a dura prova in termini di disponibilità e qualità delle materie prime e di variazioni inflattive lungo l'anno, il ruolo dei prodotti alimentari e delle relative filiere diventa sempre più rilevante. Consapevole del momento di mercato e attenta a contribuire positivamente allo sviluppo sostenibile delle filiere, Barilla conferma il proprio impegno nella responsabilità sociale e ambientale, offrendo prodotti di qualità e in linea con la *Purpose* aziendale "La gioia del cibo per una vita migliore".

Barilla è sempre più determinata a continuare il proprio cammino verso la sostenibilità, investendo sempre di più in prodotti innovativi, nella promozione di catene di fornitura sostenibili e riducendo il proprio impatto ambientale. Grazie al supporto della Fondazione Barilla, continua a giocare un ruolo fondamentale nello spiegare alla comunità l'importanza del cibo e di corretti stili di vita per un futuro migliore.

Con atto di responsabilità e profonda volontà di promuovere una sempre maggior attenzione alle tematiche di sostenibilità, Barilla sta definendo la propria strategia aziendale integrando questi principi in coerenza ai piani di sviluppo del *business*. Il Gruppo sta sviluppando infatti un nuovo ecosistema ESG che comprende il ridisegno della propria strategia di sostenibilità, l'adozione di nuovi indicatori misurabili nel tempo e la definizione di una nuova struttura di *governance* che faciliti l'integrazione della strategia di sostenibilità all'interno della visione aziendale complessiva.

La strategia di Barilla sarà caratterizzata, come sempre accaduto, da una spiccata responsabilità sociale ed ambientale, dallo studio e sviluppo di un portafoglio prodotti distintivi sul mercato che possano coniugare tradizione e innovazione, rafforzando nel contempo la sostenibilità delle filiere, introducendo principi di agricoltura rigenerativa, riducendo l'impatto ambientale delle filiere strategiche e dei siti produttivi e progettando confezioni riciclabili.

La gestione ambientale

La gestione ambientale è parte integrante del modo di fare impresa di Barilla. L'impegno del Gruppo Barilla per l'ambiente è iniziato più di 20 anni fa con l'avvio dell'implementazione di un Sistema di Gestione Ambientale negli stabilimenti del Gruppo. Il primo stabilimento a certificare il proprio Sistema di Gestione Ambientale è stato infatti 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.

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

Inoltre, Barilla è il primo Gruppo alimentare ad aver sviluppato e certificato, attraverso un ente terzo, un sistema di calcolo degli impatti ambientali dei suoi prodotti (*EPD Process System*).

Nel 2023, 85 EPD (*Environmental Product Declaration*) di prodotti Barilla erano disponibili sul sito www.environdec.com, pari a più del 70% dei volumi di produzione; per meglio illustrare tutto ciò, è stato redatto il "Book EPD" Barilla, una guida all'analisi degli impatti ambientali dei nostri prodotti.

Il Gruppo Barilla continua a ridurre l'impatto dei prodotti lungo tutta la sua filiera attraverso vari progetti, quali:

- collaborazioni con gli attori delle filiere strategiche del Gruppo volte alla condivisione di strumenti per favorire pratiche agricole più sostenibili e meno impattanti in termini, ad esempio, di emissioni di CO_{2eq}, consumi idrici, uso di fertilizzanti e fitofarmaci o pratiche che favoriscono la tutela del suolo e della biodiversità. Tra questi strumenti ne sono un esempio: il "Decalogo per la Coltivazione Sostenibile del Grano Duro" e il Sistema di Supporto alle Decisioni "Granoduro.net®" e l'App "GranoScan®" per il monitoraggio di fitopatie del frumento, volti a rendere la fase di coltivazione del grano duro più sostenibile. Anche i due grandi progetti per lo sviluppo di filiere più sostenibili della farina di grano tenero non solo hanno dimostrato la loro validità ma sono anche ad un avanzato grado di applicazione. In particolare, "La Carta del Mulino", per le farine di grano tenero utilizzate nei prodotti a marchio Mulino Bianco, adesso copre il 96% degli acquisti e, oltre al *focus* sulla Biodiversità oggi ha inaugurato un progetto di agricoltura di precisione per la riduzione dell'impatto ambientale della coltivazione creando un sistema di supporto alle decisioni chiamato Barilla *Farming*. In Francia altrettanto, la "Charte Harrys", per le farine di grano tenero utilizzate nei prodotti a marchio Harrys ha raggiunto il 100% dell'acquistato. Da menzionare infine "La Carta del Basilico", per l'approvvigionamento di basilico italiano proveniente da agricoltura sostenibile, a salvaguardia della biodiversità e valorizzazione delle comunità degli agricoltori della filiera Pesto;
- per esplorare tecniche ancora più avanzate che possano permettere non solo una riduzione dell'impronta di carbonio, ma addirittura effetti positivi con il sequestro del carbonio, tramite il proprio *brand* Wasa, è stato introdotto un innovativo progetto pilota insieme a *partner* strategici basato sui principi di agricoltura rigenerativa. Il progetto mira a ripristinare le capacità naturali del suolo di assorbire le emissioni di CO_{2eq}: sono coinvolti 14 agricoltori in Germania e Svezia che applicheranno principi agronomici come *cover-crop*, lavorazioni minime del terreno, rotazione delle colture e uso ridotto di fertilizzanti, con lo scopo di avere un impatto positivo del processo produttivo del pane croccante, sfruttando la capacità delle piante di catturare il carbonio dall'atmosfera e riportarlo al suolo.

Inoltre, il Gruppo Barilla è fortemente impegnato nella lotta ai cambiamenti climatici; nel 2019 ha aderito al SBTi (*Science Based*

Targets Initiative), iniziativa nata con lo scopo di guidare le aziende nel definire obiettivi di riduzione delle proprie emissioni di gas serra (GHG) "basati sulla scienza", ovvero in linea con il livello di decarbonizzazione richiesto per mantenere l'aumento della temperatura globale al di sotto dei 2°C rispetto alle temperature preindustriali, come descritto nel *Fifth Assessment Report dell'Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC) e nell'Accordo di Parigi.

I *target* di riduzione sono stati approvati da *Science Based Targets Initiative* e sono stati comunicati dal Gruppo nel luglio 2020, all'interno del Rapporto di Sostenibilità:

- 25% delle emissioni assolute di scopo 1 (*Direct Emissions*) + 2 (*Indirect Emissions*) entro il 2030 vs 2017;
- 26% delle emissioni intensive (per ton prodotto finito) di scopo 3 (*All Other Emissions*) entro il 2030 vs 2017.

Il Gruppo sta predisponendo la presentazione di nuovi *target* allineati con uno scenario di 1,5°C.

Il brand Wasa, inoltre, è diventato il primo brand *Carbon Neutral* del Gruppo nel 2018.

Per raggiungere questo traguardo sono state ridotte, calcolate e compensate tutte le emissioni di gas a effetto serra (GHG) della filiera produttiva dei prodotti del marchio WASA (dal campo allo scaffale), in conformità allo standard internazionale PAS 2060, e il processo è stato certificato da un Ente Terzo Indipendente (DNV).

Salute e Sicurezza

Nel 2023 si è registrata una riduzione del numero di infortuni pari al 56% rispetto al 2010 (anno di riferimento, nel quale sono stati strutturati diversi progetti di sostenibilità). In questo modo, sempre rispetto al 2010, l'indice di frequenza si è ridotto del 49% e l'indice di gravità del 48%.

Nel corso del 2023, inoltre, gli stabilimenti di Montreal (Canada), Thiva (Grecia), Caserta e Cremona (Italia) non hanno registrato alcun evento infortunistico. I mulini che hanno raggiunto e mantengono ormai da anni l'obiettivo "Zero infortuni" sono quello di Ames, negli USA, da 13 anni, il mulino di Volos, in Grecia, da 12 anni, il mulino di Galliate, in Italia, da 10 anni e quelli di Pedrignano, da 4, e Castelplanio (entrambi in Italia), da 3. Gli stabilimenti di Ascoli (Italia) e Solne (Russia) ed i mulini di Altamura e Ferrara (entrambi in Italia) hanno registrato un solo infortunio.

Prosegue poi la riduzione degli indici infortunistici per gli stabilimenti in Francia, che hanno registrato una consistente diminuzione sia dell'indice di frequenza, -68%, che dell'indice di gravità, -49%, rispetto al 2010. Questo obiettivo è stato raggiunto anche grazie all'implementazione di un Sistema Integrato di Gestione della Sicurezza sul Lavoro Barilla basato sullo schema di certificazione UNI EN ISO 45001; ad oggi tutti e 24 gli stabilimenti e mulini europei sono certificati in accordo a questo schema.

Inoltre, è stato sviluppato in Francia e poi introdotto nel 2021 ed in estensione in tutti gli stabilimenti italiani un progetto sull'analisi della Cultura della Sicurezza volto ad ingaggiare il più possibile i lavoratori sul riconoscimento dell'importanza dei loro contributi e dei loro comportamenti in tema di miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro.

La formazione continua ad essere un aspetto importante: sono continuati i corsi in presenza e, in alternativa, organizzati corsi in *e-learning* e in videoconferenza per mantenere alta l'attenzione su tematiche di salute e sicurezza. Nel corso del 2023 sono state erogate più di 70.000 ore di formazione in totale (aula e remoto) su tematiche riguardanti la Salute e Sicurezza dei lavoratori.

Come in passato continua a essere applicato il programma globale di *audit*, con la realizzazione nel 2023 di più di 130 attività specifiche di verifica su tutti i pastifici, le fornerie e i mulini grazie al supporto di società specializzate, che hanno riguardato temi di sicurezza,



Nuovi lanci di prodotto in Italia.

Mulino Bianco Armonia: Cecille, BuonFarro, CioccoAvena, PandiYò, Mirtillini

Baiocchi Pistacchio

Intrecci

Tartelle Cacao

Ringo Caramels twist

GranCereale Barrette caffè cioccolato nocciola - GranCereale Barrette cocco cioccolato e mandorle

BonTreccia

Gran Bauletto rustico

Pesto Basilico e Limone

La Gran Penna ruvida Voiello

Pinsa

ambiente, prevenzione incendi ed energia. Alcuni di questi si sono conclusi con il rilascio dei nuovi certificati ISO 45001, ISO 14001 e ISO 50001. Nel corso degli *audit* non si sono registrate non conformità maggiori in nessun caso.

La gestione dell'Energia

Barilla si impegna costantemente a migliorare l'efficienza energetica nei suoi stabilimenti.

La produzione di Mulino Bianco, Pan di Stelle, GranCereale, Wasa, Harrys e dei sughi Barilla è coperta da certificati GOs (*European Guarantees of Origin*) che attestano l'approvvigionamento da fonti rinnovabili e in tutti i pastifici italiani è presente un impianto di co/trigenerazione per la produzione congiunta di energia elettrica, termica e, nel caso di trigenerazione, anche energia frigorifera. In questo modo si riduce l'impiego di fonti combustibili fossili rispetto alla produzione disgiunta o all'acquisto dalla rete nazionale con conseguente miglioramento dell'efficienza e riduzione degli impatti ambientali.

I due pastifici di Parma e Foggia, in Italia, sono soggetti a *Emissions Trading Scheme*: sono quindi regolarmente verificati e le loro emissioni di CO₂e sono certificate da un ente terzo.

Nel 2023 la costante attenzione verso la riduzione degli impatti ambientali e il nuovo contesto socioeconomico, con la crisi energetica e l'aumento dei costi dell'energia, ha spinto Barilla nella continua rivalutazione di progetti di autoproduzione da fonte rinnovabile in particolare attraverso l'installazione di impianti Solari Fotovoltaici.

È stato predisposto un piano di investimento pluriennale che coinvolgerà molti degli stabilimenti Barilla europei. In particolare, nel 2023 sono stati installati due impianti Fotovoltaici, un impianto con potenza superiore di circa 1,5 MWp nello stabilimento di Rubbiano Sughi (Parma - Italia), e un impianto di circa 0,7 MWp nel mulino di Volos (Grecia).

I due nuovi impianti si affiancano a quelli già presenti nei siti di Muggia, Melfi (Italia) e Thiva (Grecia).

Prosegue, con rinnovato vigore, il programma "*ESP Energy Saving Project*", lanciato circa venti anni fa e mai interrotto. Tale Progetto prevede che i colleghi delle aree tecniche di stabilimento, sotto il coordinamento degli Uffici Centrali, condividano e implementino le migliori soluzioni tecniche e gestionali per efficientare le performance energetiche dei nostri siti.

Dal 2016 è iniziato il percorso di implementazione del Sistema di Gestione dell'Energia, in accordo con la norma tecnica internazionale ISO 50001, e la sua certificazione da parte di un ente terzo. Ad oggi ventiquattro stabilimenti sono certificati secondo questa norma, di cui due, Bolu (Turchia) e Solne (Russia), hanno completato l'iter di prima certificazione proprio nel 2023.

Il capitale umano

Il numero di dipendenti al 31 dicembre 2023 è pari a 9.040 (9.001 unità, di cui 4.125 (4.189) in Italia e 4.915 (4.812) all'estero). La composizione dell'organico rispetto all'anno precedente ha avuto la seguente evoluzione:

	31/12/2023	31/12/2022
Manager e impiegati	3.756	3.737
Operai	5.284	5.264
Totale	9.040	9.001

Il numero dei dipendenti del Gruppo è rimasto sostanzialmente invariato rispetto al periodo precedente.

Il 2023 è stato un anno di cambiamenti e transizioni molto importanti per le persone Barilla.

A partire da giugno, infatti, è stato lanciato un piano di trasformazione organizzativa, culturale e del modo in cui facciamo *business*, che vede al centro le Persone e i Prodotti Barilla. Dal punto di vista delle persone è stata disegnata una *People Agenda* con una serie di programmi e iniziative volte a nutrire e sostenere il cambiamento organizzativo e culturale su quattro importanti dimensioni: internazionalità/inclusione; coesione/collaborazione; delega; ottimismo/imprenditorialità.

Facendo leva sull'esperienza pregressa del programma di trasformazione culturale *Work@Barilla*, dedicato all'evoluzione delle modalità di lavoro in termini di *performance*, collaborazione e benessere, le persone Barilla hanno oggi un'ulteriore opportunità trasformativa per contribuire all'evoluzione dell'Azienda.

I quattro pilastri del cambiamento sono infatti stati declinati in un modello di comportamenti che insieme ai nostri Valori definiscono la Cultura Barilla, il modo in cui ci relazioniamo, collaboriamo e soprattutto portiamo i risultati.

All'interno di questa prospettiva è diventata quindi necessaria una completa revisione del nostro concetto e processo di *performance management* per allinearli e renderli sinergici agli obiettivi dell'evoluzione culturale.

Il risultato di questo progetto è stato il lancio di un nuovo processo di *performance* a dicembre 2023 accompagnato da una campagna globale di formazione che ha coperto circa 1500 persone e da sessioni locali per raggiungere anche coloro che non erano riusciti a partecipare alla campagna globale. Oggi la *performance* delle persone negli uffici Barilla si compone di un perfetto bilanciamento tra il "cosa" rappresentato dagli obiettivi che dobbiamo raggiungere e il "come" e cioè come interpretiamo i comportamenti Barilla nello svolgere il nostro lavoro e raggiungere gli obiettivi di *business*.

Come accennato la *People Agenda* è un piano pluriennale di evoluzione culturale che si compone di iniziative di formazione, comunicazione, revisione di processi HR e di "abilitanti", cioè progetti che vanno a supportare l'implementazione della stessa *People Agenda*, a partire dal 2024.

Sempre all'interno dei programmi pensati per lo sviluppo delle persone Barilla è stato lanciato su scala globale il *Continuous Feedback Tool*, uno strumento per raccogliere *feedback* a 360° da colleghi per aumentare la consapevolezza delle proprie aree di forza e di sviluppo. In particolare, il lancio è avvenuto dopo alcuni piloti nelle famiglie professionali della *Supply Chain* e *GRDQ* dove il processo è stato inizialmente guidato per rafforzarne l'abitudine all'uso e il giusto utilizzo, con risultati molto positivi.

Per quanto riguarda il mondo dei nostri stabilimenti, nel 2023 è stato ripreso un progetto pilota lanciato nel 2018 purtroppo sospeso durante la pandemia, sulla formazione di tematiche legate alla *leadership* delle persone dei *plant*, con *target* prime e seconde linee dei direttori di stabilimento.

Il programma comprende sessioni di formazione itineranti in presenza per gruppi misti, sia per ruolo sia per provenienza, strutturate con anche l'obiettivo di conoscere meglio i diversi stabilimenti e per avviare e consolidare la collaborazione tra diverse funzioni creando una rete all'interno delle *operations*.

Nel 2023 il programma è stato rilanciato e i principali temi trattati sono stati: motivazione attraverso la delega, comunicazione efficace, gestione del *feedback*, sviluppo dell'ascolto attivo, colloqui evolutivi. Nel contesto del percorso di diversità e inclusione, il 2023 segna il progresso della *Disability Inclusion Roadmap*. Il nuovo CEO, Gianluca Di Tondo, nell'ambito del movimento globale *The Valuable 500*, ha rinnovato pubblicamente il suo impegno a guidare l'innovazione attraverso l'inclusione di diverse abilità e competenze.

Riconoscendo l'importanza di adottare un processo ragionevole di accomodamento come requisito globale minimo per garantire



Prodotti Francia Linea Harrys:
 100% Mie Seigle Tranchées épaisses
 Brioche Tranchee Caramel
 Toast Aromates
 Toast Brioche
 Toast Nature
 Toast Seigle



Dicembre. Paolo Barilla presenta Pasta nello Spazio. Coinvolti alcuni membri dell'equipaggio nello svolgimento di esperimenti sensoriali, per meglio comprendere i bisogni legati all'alimentazione degli astronauti in condizioni estreme.



Paolo Barilla con il Colonnello dell'Aeronautica Militare Walter Villadei, alla guida della Missione Ax-3 - La collaborazione tra Barilla, il Ministero Italiano dell'Agricoltura della Sovranità Alimentare e delle Foreste, l'Aeronautica Militare e Axiom Space è nata per sostenere la candidatura della cucina italiana a Patrimonio Culturale Immateriale dell'Umanità UNESCO.

l'uguaglianza di opportunità per le persone con disabilità, il Comitato Operativo D&I, insieme alle Risorse Umane, ha guidato l'avanzamento dei lavori con l'obiettivo di sviluppare entro il 2024 una politica standardizzata per gestire le richieste di accomodamento sul luogo di lavoro.

La collaborazione interfunzionale del Comitato *D&I* di Barilla è ulteriormente evidenziata dalla sinergia con il team RDQ nella progettazione del nuovo centro di ricerca e sviluppo presso il quartier generale di Parma. Fin dalla fase di progettazione, l'obiettivo è stato quello di rendere il futuro Centro di Innovazione un modello di inclusione e accessibilità. Gli edifici utilizzeranno materiali sostenibili e miglioreranno l'inclusività delle persone con disabilità attraverso arredi flessibili, percorsi per ipovedenti e mappe tattili.

Sempre nel tracciato di *Diversity, Equity & Inclusion* di Barilla e a ulteriore dimostrazione dell'impegno sul tema della parità di genere, si inserisce il lancio di una nuova politica globale sul congedo parentale, intesa a valorizzare la genitorialità e ridurre uno dei fattori principali del *gender gap* nel lavoro. Questa nuova politica aziendale, in vigore dal 1° gennaio 2024, offre un congedo parentale retribuito minimo di 12 settimane per ogni genitore in tutto il mondo, indipendentemente dal genere, dallo stato civile, dall'orientamento sessuale e dall'essere adottivo o meno. L'iniziativa, inoltre, vuole contribuire a migliorare l'equilibrio vita privata-lavoro delle Persone Barilla e arriva in un momento storico in cui l'attenzione al tema è molto alta.

Nel 2023 inoltre, di concerto con il team *Audit* di Barilla, è stata predisposta una mappatura dell'universo della *Diversity & Inclusion* con un focus primario sull'approfondimento della struttura e delle attività del *D&I Board* e del *D&I Committee*.

Inizialmente, sono stati identificati gli ambiti di tutela della *D&I*, come espressi nel Codice Etico e nel Codice di Condotta, e le attività riportate nel bilancio di sostenibilità del 2022. Successivamente, sono stati esaminati gli aspetti normativi e regolamentari relativi alla *D&I* per tutte le entità legali del gruppo, concentrandosi su diverse aree tematiche quali le condizioni familiari, la multiculturalità, l'orientamento sessuale, le generazioni, il bilanciamento di genere e le abilità fisiche.

Prosegue con impegno costante anche quest'anno il lavoro degli *Employee Resource Groups (ERG)*, gruppi di volontari organizzati, guidati e formati da persone Barilla, con l'obiettivo di favorire una cultura aziendale ancora più inclusiva e di dare impulso al cambiamento all'interno dell'Azienda, trattando temi che vanno dalla disabilità fino a quello dei diritti LGBTQ+. Oggi gli *ERGs* Barilla sono 17 in tutto il mondo.

In linea con l'approccio di ascolto attivo, sono stati condotti dei *focus groups* sui temi della flessibilità e la *personal empowerment*. Questi argomenti sono emersi come cruciali per i dipendenti, e l'obiettivo è esplorarli in modo più approfondito al fine di raccogliere idee utili per lo sviluppo di ulteriori opportunità e miglioramenti.

Attività di ricerca e sviluppo

Continua nel 2023 l'impegno costante del Gruppo nel perfezionare le nostre ricette, mirando non solo a offrire prodotti sempre più buoni e che possano essere inseriti in una dieta sana ed equilibrata, ma anche a garantire la qualità e la sicurezza dei prodotti lungo l'intera filiera produttiva. Grazie a questa dedizione, riassunta con "La gioia del cibo per una vita migliore", nel corso del 2023 il Gruppo ha investito 45 milioni di euro in attività di Ricerca e Sviluppo. Al fine di contribuire a questo percorso, è stato introdotto un nuovo Modello di Nutrizione e Benessere, con l'obiettivo di supportare Barilla nell'offrire prodotti gustosi e nutrienti, nelle giuste porzioni, che si inseriscano in uno stile di vita sano, celebrando la gioia del cibo. Il nuovo Modello amplia i principi delle precedenti Linee Guida Nutrizionali e adotta un

approccio più olistico al benessere, con l'aspirazione di promuovere scelte alimentari consapevoli, evidenziando il valore e il ruolo dei prodotti per la salute e il benessere.

Il nostro impegno ha portato, nel corso degli anni, a miglioramenti significativi nel profilo nutrizionale di numerosi prodotti esistenti. Dal 2010 ad oggi, sono stati riformulati complessivamente 497 prodotti, riducendo i livelli di zuccheri, sale e grassi e aumentando il contenuto di fibra. Nel dettaglio, nel 2023 è stato ridotto il contenuto di sale in tre condimenti per la pasta (Pesto Rosso, Pesto alla Calabrese, Bolognese *Pouch*) e in un tipo di pane (*Harrys Toast Seigle*). Mentre due sughi rossi (Ricotta Sauce, Montanara Ragù) hanno beneficiato della riduzione di grassi totali e grassi saturi, rispettivamente. Inoltre, per rispondere alle esigenze di chi non può consumare alcune componenti alimentari, sono stati riformulati due prodotti senza glutine per eliminare il lattosio dalle ricette (Mulino Bianco Cioccosole e Fior di Miele), mentre sono stati lanciati sul mercato due nuovi biscotti senza latte e senza uova (Mulino Bianco Mirtillini e Buonfarro).

Parallelamente alle riformulazioni dei prodotti esistenti, vi è stato un grande sforzo da parte della Ricerca e Sviluppo anche per offrire nuovi prodotti realizzati con materie prime selezionate da filiere responsabili e capaci di coniugare il gusto alla qualità nutrizionale. Ad esempio, per agevolare i consumatori nell'assumere maggiori quantità di fibra con la dieta, sono stati lanciati sul mercato sei nuovi prodotti ricchi in fibre (tra gli altri Mulino Bianco Intrecci, Gran Bauletto alla Segale; *Harrys Brioché Tranchée Caramel*) e altri sei prodotti fonti di fibre (tra i quali Mulino Bianco Cioccoavena, Racconti Harrys 100% *Mie Seigle*). Non sono inoltre mancati i lanci di nuovi prodotti monoporzionati con meno di 150 kcal per porzione (Ringo Caramel) e di quelli caratterizzati da una varietà di ingredienti con distinte proprietà nutrizionali come farina di farro (Buonfarro), avena, grano saraceno, segale (Gran Bauletto alla Segale e Harrys 100% *Mie Seigle*), semi di chia e mirtilli rossi essiccati, con spinaci e pomodoro (Misko Tricolore Tortellini *with Cheese*) oppure ceci.

Nell'ambito della ricerca scientifica, nel 2023 sono proseguiti gli studi scientifici indipendenti condotti in Europa e Stati Uniti per approfondire l'effetto del consumo di alimenti a basso indice glicemico o tipici delle diete mediterranee e nordiche sulla modulazione di alcuni *marker* metabolici e della salute cardiovascolare.

Gestione sostenibile della filiera e rapporti con il territorio

Il Gruppo si impegna da anni ad acquistare materie prime e materiali di imballaggio riducendo gli impatti ambientali, contribuendo al benessere dei territori in cui opera, rendendo al contempo trasparente la filiera ai consumatori.

I prodotti Barilla nascono dalla collaborazione con oltre 1.300 fornitori in tutto il mondo, con più di 800 tipi di materie prime e 50 tipologie di materiali di confezione.

Al fine di rendere coerente l'approccio alle diverse filiere di materie prime e di materiali di confezionamento, Barilla si è dotata da anni di un Codice di Agricoltura Sostenibile (denominato SAC), di una Posizione sul Benessere Animale e dei Principi per gli Imballi Sostenibili. Essi sono basati su principi che determinano le logiche di gestione Responsabile delle filiere.

Il 2023 è stato un anno di cambiamenti con maggiore focalizzazione su progetti ad alto impatto sui *brand* e sui consumatori. Il totale dei materiali strategici acquistati in linea con i citati Codici ed i Principi si attesta al 68% e in particolare, l'acquisto di materiali di imballo strategici che aderisce ai Principi è stabile al 99,7% e l'acquisto delle materie prime in leggero calo rispetto al 2022 e pari al 64% dei volumi. La filiera italiana del grano duro ha un bacino ormai stabile e fidelizzato nell'applicazione del "Decalogo per la Coltivazione Sostenibile del Grano Duro" e del Sistema di Supporto alle Decisioni

"Granoduro.net®" e dell'App "GranoScan®" per il monitoraggio di fitopatie del frumento volti a rendere la fase di coltivazione più sostenibile. Gli accordi di coltivazione con i partner di filiera hanno coperto in Italia circa il 70% del volume totale acquistato di Grano Duro. Il numero di agricoltori che applicano questi sistemi è stabile coinvolgendo circa 7.000 aziende agricole per una produzione di circa 400.000 tonnellate, in leggero calo rispetto al 2022 sia per le rese sia per un ormai diffuso utilizzo delle pratiche sostenibili anche senza utilizzo diretto degli strumenti informatici.

Le filiere di uova, basilico, zucchero, pomodoro sono al 100% in linea con i principi di agricoltura sostenibile (SAC). In particolare, è stata messa a punto una filiera certificata in *blockchain* per il basilico, inserendo un *QR code* sull'etichetta del Pesto Genovese per il mercato Italia che rende la filiera trasparente. Il consumatore può sapere da quale agricoltore, in quale campo e quando è stato raccolto il basilico.

A seguito della guerra in Ucraina la certificazione dell'olio di girasole e degli altri olii è stata solo parziale con una percentuale del 91% a fine 2023.

Il 99,7% dei materiali di imballaggio strategici ovvero carta e cartoncino, materiali plastici, vetro e capsule, è ormai riciclabile e più del 99% degli imballi riporta le istruzioni di smaltimento per l'utilizzatore finale. Tutta la filiera della carta è certificata secondo i più avanzati standard, come FSC e PEFC, tranne in Russia dove l'attuale crisi non permette l'acquisto del 100% di cartoncino certificato.

L'evoluzione degli imballaggi è focalizzata sull'aumento dell'economia circolare e la diminuzione dell'utilizzo di plastica vergine, proseguendo nell'ottimizzazione degli imballi in base a *tool* LCA.

Rapporti con i consumatori

Barilla utilizza in tutti i mercati in cui opera un modello e delle linee guida comuni condivise, disegnati per offrire una presenza ed una relazione sempre più efficace. Nel contempo le molteplici diversità culturali sono tenute in considerazione e valorizzate da approcci diversificati.

Rimangono centrali l'impegno di Barilla nel costruire e mantenere la relazione di valore con i consumatori e l'attenzione nel gestire quotidianamente in tutto il mondo tutte le tipologie di contatto, in maniera tempestiva, attenta e competente. Dalle richieste di informazioni alle segnalazioni, Barilla lavora con costanza per cogliere l'occasione del contatto spontaneo e rafforzare ancor più il legame in termini di livello di soddisfazione e fiducia nel *brand*, generando così un passaparola positivo e fidelizzazione.

L'azienda presta sempre maggiore attenzione, oltre ai canali più tradizionali, anche ai nuovi strumenti di comunicazione, come ad esempio le chat interattive (*Chatbot*), che si caratterizzano per abbattere i tempi di attesa, pur mantenendo un approccio e un servizio di altissima qualità.

Con l'iniziativa "Raccolta Punti Colazione 2023" e prima ancora con la "Raccolta Punti Colazione 2022", continuano nel mercato Italia gli eccellenti risultati del *Chatbot*, nuovo strumento di ascolto già annunciato nel 2021, che potrà essere adottato in un prossimo futuro anche da altri mercati che ne faranno richiesta.

Risk management

La gestione dei rischi occupa una parte centrale della *Governance* aziendale.

Nel corso degli anni all'interno del processo di *Enterprise Risk Management* si è provveduto alla mappatura trasversale dei rischi, nei diversi segmenti della gestione con appositi comitati di costante monitoraggio.

Altresi, i dirigenti responsabili, con l'intervento del Collegio Sindacale,

rivolgono una grande attenzione alle osservazioni avanzate dalla Società incaricata della revisione legale dei conti, come sintetizzate nella *Management Letter*.

Per quanto riguarda le scelte d'investimento, leva fondamentale dello sviluppo aziendale, di competenza decisionale del Consiglio di Amministrazione, tutte le proposte per i nuovi progetti, oggetto di delibera, vengono inviate ai Membri del Consiglio con congruo anticipo, e sono supportate da ampia documentazione tecnica ed economica, con presentazione di scenari alternativi rispetto ai possibili risultati, utilizzando metodologie di calcolo e parametri di riferimento in linea con le *best practices*. Il modello di *Enterprise Risk Management* ha l'obiettivo di portare all'attenzione degli organi di governo i principali rischi legati al percorso strategico del processo di trasformazione dell'azienda favorendo l'adozione di azioni strutturate, supportando i processi decisionali di *business*, facilitando la visione degli elementi critici e stimolando azioni ed interventi mirati alla riduzione di tali criticità e dei conseguenti impatti sul business. Il progetto *Enterprise Risk Management*, gestito dalla Funzione *ERM*, beneficia del coinvolgimento attivo del *Group Leadership Team*, nonché del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale sui rischi di maggiore rilievo, favorendo l'avvio di discussioni interne sui principali rischi che potrebbero essere rilevanti sia nel breve che nel medio e nel lungo termine, ed è ormai diventato un'iniziativa di carattere permanente. A tale proposito l'analisi dei rischi integra e presta particolare attenzione alla *Supply Chain* (catene di approvvigionamento e produzione) e alla volatilità dei costi delle materie prime derivanti dal contesto globale caratterizzato dai conflitti geopolitici, nonché ai fattori di carattere climatico, sempre più di rilievo. Il Gruppo continua il suo percorso di analisi dei rischi *ESG (Environment, Social and Governance)*, come ad esempio i rischi inerenti alla qualità e sicurezza dei prodotti, i rischi legati alle persone, nonché le ripercussioni sull'ambiente, individuando le tematiche di maggior rilievo per l'azienda e le azioni di miglioramento da implementare per la loro gestione. In continuità con le attività avviate nelle annualità passate un *focus* particolare è stato ulteriormente prestato ai rischi legati ai cambiamenti climatici valutando i possibili impatti dei rischi di transizione e dei rischi fisici con la finalità di approfondire le implicazioni sul modello di *business* nei diversi scenari secondo le pubblicazioni *IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change)*. In particolare, con riferimento ai rischi di transizione sono stati approfonditi i rischi normativi, tecnologici, di mercato e relativi alla reputazione. Inoltre, Barilla ha continuato il percorso di analisi dei rischi climatici relativi all'approvvigionamento delle materie prime strategiche e alla continuità operativa con la finalità di rafforzare la comprensione di tali rischi e la definizione delle azioni di mitigazione attuali e future.

Barilla lavora in maniera trasversale verso tutte le aree aziendali sull'uniformità di analisi e di informazione al fine di facilitare la prioritizzazione dei rischi e la definizione coordinata di piani di azione. In tale contesto, la realizzazione del *risk assesment* interessa tutte le Unità Organizzative, con la cooperazione con i "*risk matter expert* del Gruppo" (Tesoreria, Fiscale, Salute, Sicurezza ed Ambiente, *Compliance, Quality, Food Safety & Techregulatory, Scientific Relations, Sustainability, Digital & Business Technology*).

Per quanto attiene in particolare ai rischi riguardanti l'area *Information Technology*, il Gruppo è dotato di un servizio di *disaster recovery* per la maggior parte degli ambienti applicativi, con stringenti requisiti di disponibilità relativamente a quelli maggiormente 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.

Continuano progetti ed investimenti in ambito *Cyber Security*, che rappresenta una costante priorità per il Gruppo. Al fine di mantenere costantemente adeguato il livello di protezione, sono state ulteriormente intensificate le attività di monitoraggio degli eventi ed i presidi tecnologici di difesa. La rete aziendale è dotata di una sofisticata infrastruttura per consentire la connessione ai soli *device* automaticamente riconosciuti come autorizzati e di un sistema anti-intrusione.

È effettuata un'intensa attività di *Cyber Threat Intelligence* allo scopo di intercettare proattivamente possibili minacce *cyber* agli *asset* del Gruppo a fronte di uno scenario di particolare criticità che negli ultimi tempi ha interessato grandi realtà aziendali italiane.

Nel corso dell'anno è stata riconfermata la certificazione ISO 27001 per le misure organizzative, normative e tecniche di protezione e controllo sul patrimonio informativo, relativo ai servizi ICT gestiti dalla sede centrale, ma utilizzati da tutto il Gruppo, che è stata estesa anche ai servizi ICT locali gestiti dalle sedi in Francia e Svezia.

Il Gruppo 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 ad includere nel raggio di azione l'approccio di "*security by design*" anche per le soluzioni di automazione industriale ed i sistemi gestiti localmente presso le varie sedi sussidiarie nel mondo.

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; a 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 CdA è composto da quattro Amministratori il cui mandato terminerà con l'approvazione del Bilancio dell'esercizio 2024.

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

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

Per quanto riguarda la controllata Barilla Iniziative S.p.a. 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.

L'attuale CdA è composto da nove Amministratori (di cui due rappresentanti il socio di minoranza) il cui mandato terminerà con l'approvazione del Bilancio d'esercizio 2023.

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 terminerà con l'approvazione del Bilancio 2023. 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 relativo

all'esercizio 2024.

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

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

Per quanto riguarda Barilla G. e R. Fratelli - Società per Azioni, la struttura di *governance*, in generale, è analoga a quella di Barilla Iniziative S.p.A. ossia si basa su un sistema di amministrazione e controllo di tipo "tradizionale", composto da un Consiglio di Amministrazione, da un Collegio Sindacale e da un soggetto incaricato della Revisione Legale dei Conti, nominati dall'Assemblea degli Azionisti.

L'attuale Consiglio di Amministrazione è composto da otto Amministratori, il cui mandato terminerà con l'approvazione del Bilancio 2023.

L'Organismo di Vigilanza, nominato dal Consiglio di Amministrazione ai sensi del D.Lgs. 231/2001, nel corso del 2023 ha svolto la propria attività di prevenzione della commissione di reati di cui al medesimo Decreto (e successive integrazioni/modifiche) attraverso la verifica dell'adeguatezza del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ("MOG") e del Codice Etico adottati dalla Società, nonché attraverso la verifica dell'osservanza delle previsioni in essi contenute.

Il citato MOG comprende una parte Generale e più Parti Speciali che descrivono i processi aziendali e i reati-presupposto che in astratto potrebbero riguardarli, oltre al Codice Etico. Le Parti Speciali individuano i processi aziendali e le fattispecie di reato-presupposto, i rischi di commissione dei reati ipotizzabili per tali processi, le procedure, i sistemi e i protocolli volti a prevenirne la consumazione, nonché l'insieme di principi e valori in cui le società del Gruppo Barilla si identificano, alla cui osservanza sono chiamati Amministratori, Sindaci, dipendenti, collaboratori esterni, fornitori e clienti.

Il MOG è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione della Barilla G. e R. Fratelli Società per azioni, nella sua versione originaria, il 4 marzo 2005; successivamente, il medesimo Organo ha approvato versioni aggiornate del MOG, per tener conto della progressiva introduzione di nuovi reati-presupposto e assicurando, con la più recente versione approvata il 13 dicembre 2021 maggior risalto all'organizzazione e al sistema di controllo interno, atti a prevenire la commissione dei reati presupposto.

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

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

Il soggetto Incaricato della Revisione Legale dei Conti è la società di revisione KPMG S.p.A. Alla stessa è stato conferito anche l'incarico

della Revisione Legale dei Conti del bilancio d'esercizio delle principali società del Gruppo. L'attuale mandato terminerà con l'approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2024.

Il Comitato Compensi, costituito dall'1.1.2022 da quattro membri di cui tre amministratori della società e un membro esterno, consulente della Società, avente natura consultiva a beneficio del Consiglio di Amministrazione della società e delle Società del Gruppo Barilla Holding, ha terminato la sua attività il 30.1.2024. In data 31.1.2024 Barilla International B.V. ha provveduto alla nomina del *Compensation & Talent Strategy Committee*.

Il Comitato Strategico, composto da quattro membri, amministratori della Società, avente natura consultiva a beneficio del Consiglio di Amministrazione e del *management* della Società con il compito di indirizzare la strategia del Gruppo, è stato rinnovato il 27 ottobre 2023 fino al 30 gennaio 2024. In data 31.1.2024 lo *Strategy Committee* è stato nominato dalla Barilla International B.V.

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

La *governance* del Gruppo è articolata, con esperienza consolidata negli anni, secondo le *best practices* internazionali, in linea con la normativa per le Società quotate. La cultura condivisa del Gruppo è caratterizzata da una solida *awareness* dei propri doveri e responsabilità. In questo contesto si inserisce la società Barilla International Limited, società di diritto inglese costituita nel corso del 2020, con un Consiglio di Amministrazione composto da tre Amministratori il cui mandato è fino a revoca.

La *corporate governance* nel Regno Unito prevede che gli amministratori debbano agire cercando di promuovere il successo della società a beneficio dei suoi azionisti. Il Consiglio di amministrazione ha il potere di gestire l'attività aziendale e gli amministratori hanno una serie di responsabilità e doveri nei confronti della società stessa. Gli amministratori devono svolgere le proprie responsabilità con competenza, buona fede e lealtà nei confronti dell'impresa.

La società ha una sede secondaria in Italia che, ad oggi, detiene solo la partecipazione nelle società russe dopo il conferimento dei suoi *assets* alla Barilla G. e R. Fratelli – Società per Azioni come sopra descritto.

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 and Corporate Affairs*, il cui responsabile è il *Chief Legal, Corporate and Compliance 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 che pongono una serie di controlli finalizzati ad assicurare l'ottemperanza, a livello nazionale ed internazionale, alle norme di diritto pubblico afferenti le aree di tutela della concorrenza, *food & advertising, privacy, anti-bribery, international sanctions, anti-money laundering*. Al fine di permettere l'emersione di condotte contrarie a norme di legge nelle predette materie, la Funzione *Compliance* ha istituito un sistema di *whistleblowing*, attraverso il quale segnalare possibili violazioni con la garanzia di assoluta confidenzialità e di tutela rispetto ad ogni forma di ritorsione per l'autore della segnalazione.

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

Si prevede che il *Chief Compliance Officer* e la Funzione *Compliance*

relazionino almeno annualmente al Consiglio di Amministrazione sulle proprie attività.

Nel citato, generale contesto di ICS, si è proseguito nel percorso di miglioramento continuo del sistema di conformità al Regolamento UE 679/2016 in materia di *privacy* ("GDPR"), aggiornando, fra le altre: la mappatura dei sistemi informativi coinvolti nel trattamento dei dati personali, la documentazione legale (es. informative), la *GDPR Master Policy* e le procedure di riferimento al novellato quadro normativo di riferimento ed il Registro dei Trattamenti. Sono altresì proseguite le attività formative e di sensibilizzazione sull'importanza della compliance alla normativa in parola e, sul piano organizzativo, si è proceduto con la nomina del nuovo Responsabile della Protezione dei Dati, definendone la struttura a supporto.

L' *Ethics and Compliance Committee di Gruppo*, composto dagli stessi membri dell'Organismo di Vigilanza di Barilla G. e R. Fratelli - Società per Azioni e da un membro aggiuntivo esterno di nazionalità inglese, esperto di *Compliance*, è stato sostituito dal *Global Compliance & Audit Committee*, nominato dalla Barilla International B.V. in data 31.1.2024. Tale *Committee* si occupa di monitorare l'applicazione del Codice Etico e delle regole di Compliance in tutto il Gruppo ed è composto da P. Barilla, dal *Chief Audit Officer*, dal *Chief Legal, Compliance & Communication Officer*, da M.Ziliotti e J. King.

Al fine di rafforzare tale attività, simili Comitati, con competenza locale, sono stati istituiti in alcune società del gruppo.

Il monitoraggio della *governance*, dei processi di *risk management* (inclusa la *cybersecurity*) e del sistema di controllo interno è svolto dalla Funzione *Group Internal Audit*, che opera con adeguata indipendenza e in conformità agli standard internazionali per la pratica professionale dell'*internal auditing*. L'attività si svolge attraverso l'esecuzione di audit su cicli e processi aziendali in base ad un piano di audit presentato al Consiglio di Amministrazione.

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 mandato triennale del suddetto Comitato terminerà il 31.12.2024.

Eventi successivi alla chiusura dell'esercizio

Anche il 2024, come già l'anno precedente, si prevede caratterizzato da un contesto di forte incertezza dovuto alla prosecuzione del conflitto Russia/Ucraina e a quello Israeliano/Palestinese.

La situazione continua ad essere puntualmente monitorata dagli Amministratori della Società e delle sue controllate in modo tale da poter adeguatamente fronteggiare eventuali rischi specifici attualmente non pienamente preventivabili per il breve-medio termine. Assicurare la continuità aziendale attraverso il normale ciclo produttivo, con la massima sicurezza nelle forniture delle materie prime impiegate, continuerà a costituire un obiettivo primario.

Nei primi giorni del 2024 è stato portato a compimento un progetto

di riorganizzazione societaria, in base al quale Barilla Holding S.r.l. controlla la neo-costituita Barilla International B.V., la Barilla Iniziative S.p.A. e la Barilla International UK.

Nell'ambito del citato progetto le funzioni in capo alla Barilla Iniziative S.p.A. sono state trasferite alla Barilla G. e R. Fratelli – Società per Azioni la quale - a sua volta - ha trasferito alcune funzioni, dedicate allo sviluppo internazionale del *business*, alla Barilla International B.V.

Prevedibile evoluzione della gestione

Nel 2024 l'attività sta procedendo come da aspettative; l'inizio d'anno si è dimostrato incoraggiante, registrando tassi di crescita nelle principali geografie e categorie.

Altri eventi relativi alla gestione

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

Informazioni relative ai rapporti infragruppo e con parti correlate

Le operazioni intervenute con le società del Gruppo e con le parti correlate rientrano nell'ordinario corso degli affari delle società del Gruppo e sono avvenute a condizioni concordate tra le parti, considerando le condizioni di mercato e nel rispetto delle politiche di *Transfer Pricing* definite dal Gruppo; esse non sono quindi qualificabili come atipiche o inusuali.

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



Marzo. Bottega Barilla è la vincitrice dell'Ebeltoft Retail Innovation Award, che premia i progetti retail più innovativi a livello mondiale, per la categoria 'Feel & Link'. Un interessante esempio di Brand experience originale e ben realizzato, in cui l'esperienza del cliente è posta al centro e coinvolge tutti i cinque sensi, creando un forte coinvolgimento emotivo.



Dicembre. Amsterdam, evento BTogether. Sul palco il team di vertice del Gruppo.



Bilancio consolidato dell'esercizio chiuso il 31 Dicembre 2023

Prospetto della situazione patrimoniale e finanziaria

(migliaia di euro)

Attività	Note	2023	2022
Attività correnti			
Cassa, depositi bancari e postali	6.1	400.048	520.079
Crediti verso clienti	6.2	566.080	533.976
Crediti tributari	6.3	130.791	94.726
Altre attività	6.4	178.342	158.597
Rimanenze	6.5	465.803	507.743
Altre attività finanziarie valutate al <i>fair value</i>	6.6	253.226	240.361
Strumenti finanziari derivati	6.21	5.290	27.270
Totale attività correnti		1.999.580	2.082.752
Attività non correnti			
Immobili, impianti e macchinari	6.7	1.370.109	1.370.384
Diritto di utilizzo beni materiali immobilizzati	6.8	45.771	46.887
Avviamento	6.9	526.490	515.070
Immobilizzazioni immateriali	6.10	130.414	97.946
Crediti verso clienti e altri crediti	6.11	4.849	3.397
Imposte differite attive	6.12	292.272	231.654
Titoli di capitale	6.13	3.613	3.388
Crediti finanziari	6.14	763	652
Strumenti finanziari derivati	6.21	18.488	25.575
Totale attività non correnti		2.392.769	2.294.953
Totale attività		4.392.349	4.377.705

(migliaia di euro)

Passività e patrimonio netto	Note	2023	2022
Passività correnti			
Debiti verso fornitori	6.15	1.024.134	1.000.816
Debiti verso banche e altri finanziatori	6.16	218.956	369.404
Strumenti finanziari derivati	6.21	3.497	1.927
Passività per benefici futuri ai dipendenti	6.17	11.071	12.287
Debiti per imposte correnti	6.18	27.163	23.548
Altre passività	6.19	222.209	231.456
Fondi rischi e oneri	6.20	96.405	67.866
Totale passività correnti		1.603.434	1.707.304
Passività non correnti			
Debiti verso banche e altri finanziatori	6.16	389.665	450.700
Strumenti finanziari derivati	6.21	9.145	6.521
Passività per benefici futuri ai dipendenti	6.17	98.600	96.931
Imposte differite passive	6.12	17.143	4.959
Altri debiti	6.22	4.763	4.309
Fondi rischi e oneri	6.20	46.512	37.479
Totale passività non correnti		565.828	600.899
Patrimonio netto			
Capitale	6.23	112.720	112.720
Riserve:			
- Riserve di conversione		2.854	34.674
- Altre riserve		1.509.913	1.399.735
Utili/(Perdite) dell'esercizio		237.547	192.162
Totale patrimonio netto di competenza del Gruppo		1.863.034	1.739.291
Capitale e riserve delle minoranze		313.412	291.425
Risultato delle minoranze		46.642	38.786
Totale patrimonio netto di competenza delle minoranze	6.24	360.054	330.211
Totale patrimonio netto		2.223.088	2.069.502
Totale delle passività e del patrimonio netto		4.392.349	4.377.705

Prospetto di conto economico consolidato

(migliaia di euro)

	Note	2023	2022
Ricavi	6.25	4.868.663	4.663.288
Costo del venduto	6.26	(3.119.992)	(3.069.897)
Margine lordo		1.748.671	1.593.391
Costi logistici	6.26	(451.929)	(460.918)
Spese di vendita	6.26	(192.121)	(174.256)
Spese di <i>marketing</i>	6.26	(441.894)	(343.432)
Costi di ricerca e sviluppo	6.26	(46.636)	(42.252)
Spese generali e amministrative	6.26	(310.194)	(258.726)
Altri (oneri) e proventi	6.27	(4.517)	(5.340)
Margine operativo		301.380	308.467
(Oneri) e proventi finanziari	6.28	(30.686)	(12.985)
Risultato prima delle imposte		270.694	295.482
Imposte	6.29	13.495	(64.534)
Risultato netto dall'attività corrente del Gruppo e di minoranze		284.189	230.948
Utile/(Perdita) dell'esercizio di pertinenza di minoranze		46.642	38.787
Utile/(Perdita) dell'esercizio di pertinenza del Gruppo		237.547	192.162

Prospetto di conto economico complessivo

(migliaia di euro)

	Note	2023	2022
Risultato dell'esercizio del Gruppo e di minoranze	(a)	284.189	230.948
Altre componenti che non saranno successivamente riclassificate nel conto economico consolidato:			
Utili / (perdite) attuariali relativi a benefici futuri dei dipendenti	6.17	(5.828)	29.671
Effetto fiscale	6.12	1.656	(7.473)
Totale altre componenti che non saranno successivamente riclassificate nel conto economico consolidato	(b)	(4.172)	22.198
Altre componenti che saranno successivamente classificate nel conto economico consolidato:			
Riserva per <i>hedging</i> – quota efficace della variazione di <i>fair value</i>		(11.549)	4.816
Effetto fiscale	6.12	2.448	(839)
Differenza di traduzione		(35.692)	14.405
Totale altre componenti che saranno successivamente classificate nel conto economico consolidato	(c)	(44.793)	18.382
Totale altre componenti del conto economico complessivo consolidato	(b+c)	(48.965)	40.580
Totale risultato complessivo del periodo	(a+b+c)	235.224	271.528
Totale utile/(perdita):			
- di pertinenza di minoranze		46.642	38.786
- di pertinenza del Gruppo		237.547	192.162
Totale		284.189	230.948
Totale altre componenti del conto economico complessivo di periodo:			
- di pertinenza di minoranze		42.158	47.634
- di pertinenza del Gruppo		193.066	223.894
Totale		235.224	271.528

Prospetto delle variazioni di patrimonio netto

(migliaia di euro)

	Capitale sociale	Riserva di conversione	Riserva per utili (perdite) attuariali	Riserva per <i>hedging</i>	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 2021	112.720	22.087	(43.960)	4.917	9.568	1.259.270	228.978	1.593.579	301.559	1.895.138
Iperinflazione IAS 29 al 1.1.2022	-	3.878	-	-	-	-	-	3.878	684	4.562
Destinazione del risultato	-	-	-	-	-	228.978	(228.978)	-	-	-
Dividendi e distribuzione di riserve	-	-	-	-	-	(82.060)	-	(82.060)	(19.666)	(101.726)
Conto economico complessivo:										
- Risultato	-	-	-	-	-	-	192.162	192.162	38.786	230.948
- Altre componenti del conto economico	-	8.709	24.773	4.094	(5.844)	-	-	31.732	8.848	40.580
Totale conto economico complessivo riconosciuto nell'esercizio	-	8.709	24.773	4.094	(5.844)	-	192.162	223.894	47.634	271.528
Saldo al 31 dicembre 2022	112.720	34.674	(19.187)	9.011	3.724	1.406.188	192.162	1.739.291	330.211	2.069.502

(migliaia di euro)

	Capitale sociale	Riserva di conversione	Riserva per utili (perdite) attuariali	Riserva per <i>hedging</i>	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 2022	112.720	34.674	(19.187)	9.011	3.724	1.406.188	192.162	1.739.291	330.211	2.069.502
Destinazione del risultato	-	-	-	-	-	192.162	(192.162)	-	-	-
Dividendi e distribuzione di riserve	-	-	-	-	-	(69.323)	-	(69.323)	(12.315)	(81.638)
Conto economico complessivo:										
- Risultato	-	-	-	-	-	-	237.547	237.547	46.642	284.189
- Altre componenti del conto economico	-	(31.820)	(6.131)	(9.817)	3.287	-	-	(44.481)	(4.484)	(48.965)
Totale conto economico complessivo riconosciuto nell'esercizio	-	(31.820)	(6.131)	(9.817)	3.287	-	237.547	193.066	42.158	235.224
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

Prospetto dei flussi finanziari

(migliaia di euro)

	Note	2023	2022
Risultato prima delle imposte		270.694	295.482
Iperinflazione (IAS 29) del periodo		8.566	2.250
Proventi e oneri finanziari netti escluse plusvalenze su partecipazioni		20.074	7.439
Ammortamenti immobilizzazioni materiali e immateriali		194.545	179.313
Ricavi e perdite derivanti dalla vendita di immobilizzazioni materiali e immateriali		(5.838)	4.141
Variazione crediti/debiti commerciali		(8.788)	63.661
Variazione rimanenze		47.317	(97.582)
Variazione fondi (inclusi fondi del personale)		32.238	2.671
Variazione altre attività e passività		(36.372)	(39.200)
Variazione netta derivati su <i>commodities</i>		13.370	(8.446)
Imposte sul reddito pagate		(57.517)	(86.749)
Differenze cambio, riserva di traduzione e altre minori		(3.319)	(316)
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività operative	(a)	47.970	322.663
Investimenti in immobilizzazioni materiali		(190.392)	(186.658)
Investimenti in <i>software</i>		(23.100)	(21.491)
Incremento per <i>Leasing</i> (IFRS 16)		(16.839)	(22.017)
Incassi per disinvestimenti/(Investimenti) in altre immobilizzazioni		22.514	(7.596)
Incaso per cessione società del gruppo/(acquisto) di <i>business combination</i>		(48.757)	18.295
Incaso di contributi per acquisto immobilizzazioni materiali		342	8.190
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività di investimento	(b)	(256.232)	(211.277)
Variazione netta debiti finanziari		(162.791)	(41.590)
Pagamento di dividendi e distribuzione di riserve		(69.323)	(82.060)
Pagamento di dividendi e distribuzione di riserve di terzi		(12.315)	(19.666)
Interessi incassati/(pagati)		(6.752)	(2.133)
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività di finanziamento	(c)	(251.181)	(145.449)
Totale variazione cassa e mezzi equivalenti al netto dei conti correnti bancari passivi	(a+b+c)	(32.443)	(34.063)
Cassa e mezzi equivalenti al netto dei conti correnti bancari passivi all'inizio del periodo		299.113	327.609
Cassa e mezzi equivalenti al netto dei conti correnti bancari passivi alla fine del periodo		247.709	299.113
Differenze di conversione su disponibilità liquide		18.961	(5.567)
Totale variazione cassa e mezzi equivalenti al netto dei conti correnti bancari passivi		(32.443)	(34.063)
Conti correnti bancari attivi		400.048	520.079
Conti correnti bancari passivi		(152.339)	(220.966)
Totale cassa e mezzi equivalenti al netto dei conti correnti bancari passivi		247.709	299.113



Aprile. Evento di consegna dell'ambulanza donata in occasione dei 40 anni dello Stabilimento di Castiglione delle Stiviere (Mantova) alla Croce Rossa locale, in presenza di Luca Barilla.



Novembre. Cerimonia di consegna all'Associazione locale iFun di un pulmino per il trasporto dei ragazzi autistici, dono delle Persone dello Stabilimento di Foggia.



Note illustrative

1. Struttura e attività del Gruppo Barilla Holding

Il Gruppo Barilla Holding (di seguito il “Gruppo” o “Barilla”) fa capo alla Capogruppo Barilla Holding S.r.l. (di seguito “Barilla Holding” o la “Capogruppo”), società di diritto italiano con sede a Parma (Italia), ed è attivo nella produzione e vendita, a livello nazionale e internazionale, di paste alimentari, sughi e prodotti da forno. L'intero capitale azionario è detenuto al 100% dalla Guido M. Barilla e F.lli S.r.l. & C. S.a.p.A. Si segnala che anche la controllante Guido M. Barilla e F.lli S.r.l. & C. S.a.p.A. redige il bilancio consolidato di Gruppo al 31.12.2023, che verrà presentato, approvato e depositato congiuntamente al proprio bilancio d'esercizio. Il suddetto bilancio consolidato verrà depositato, anche 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 e altre minori all'allegato 2.

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

Anche il 2024, come già l'anno precedente, si prevede caratterizzato da un contesto di forte incertezza dovuto alla prosecuzione del conflitto Russia/Ucraina e a quello Israeliano/Palestinese. La situazione continua ad essere puntualmente monitorata dagli Amministratori della Società e delle sue controllate in modo tale da poter adeguatamente fronteggiare eventuali rischi specifici attualmente non pienamente preventivabili per il breve-medio termine. Assicurare la continuità aziendale attraverso il normale ciclo produttivo, con la massima sicurezza nelle forniture delle materie prime impiegate, continuerà a costituire un obiettivo primario. Nei primi giorni del 2024 è stato portato a compimento un progetto di riorganizzazione societaria, in base al quale Barilla Holding S.r.l. controlla la neo-costituita Barilla International B.V., la Barilla Iniziative S.p.A. e la Barilla International UK. Nell'ambito del citato progetto le funzioni in capo alla Barilla Iniziative S.p.a. sono state trasferite alla Barilla G. e R. Fratelli – Società per Azioni la quale - a sua volta - ha trasferito alcune funzioni, dedicate allo sviluppo internazionale del *business*, alla Barilla International B.V.

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

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

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

Il Gruppo redige il Bilancio consolidato (di seguito il 'Bilancio') al 31 dicembre 2023 secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS in vigore al 31 dicembre 2023, 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 2023 è comparato con l'esercizio precedente (importi indicati tra parentesi nella parte descrittiva delle note), ed è costituito dai Prospetti della situazione patrimoniale e finanziaria, di conto economico consolidato, di conto economico complessivo, delle variazioni di patrimonio netto e dei flussi finanziari, nonché dalle presenti note illustrative. Ove necessario per una miglior rappresentazione, coerenti riclassifiche sono state operate ai dati relativi al bilancio dell'esercizio precedente ed è stata fornita la relativa informativa nelle note illustrative alle singole voci. I dati, ivi contenuti, sono espressi in migliaia di euro, valuta funzionale del Gruppo, essendo l'euro la moneta corrente nell'economia in cui la Capogruppo e le principali società del Gruppo operano.

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

Il Gruppo ha optato per un conto economico dove il costo del venduto comprende tutti i costi di produzione dei prodotti venduti, ovvero l'acquisto di materie prime, l'acquisto di componenti, i costi di lavorazione diretti e indiretti sia interni che esterni, gli ammortamenti industriali e tutti gli oneri accessori alla produzione. I flussi di cassa evidenziati nel rendiconto finanziario sono presentati secondo il metodo indiretto.

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

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

integrata dal decreto-legge 'sicurezza' (n. 113/2018) e dal decreto legge 'semplificazione' (n. 135/2018), ha ricevuto, nel corso del 2023, erogazioni per un valore pari a euro 97. Per il dettaglio si rimanda all'allegato 4.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni in vigore nel 2023

I seguenti principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Commissione Europea sono entrati in vigore nel corso del 2023:

IFRS 17 'Contratti di Assicurazione' (data di efficacia 1.1.2023): il principio fornisce una guida esaustiva per i contratti di assicurazione secondo gli *standard* IFRS, con l'obiettivo di aumentare la trasparenza e ridurre la diversità nell'ambito della contabilizzazione dei contratti di assicurazione.

Emendamenti all' IFRS 17 'Contratti di Assicurazione': applicazione iniziale di IFRS 17 e IFRS 9 – Informazioni Comparative (data di efficacia 1.1.2023): questi emendamenti mirano ad aiutare le società ad evitare discrepanze temporanee nella contabilizzazione tra le attività finanziarie e le passività dei contratti di assicurazione, migliorando così l'utilità delle informazioni comparative per i fruitori dei bilanci finanziari.

Emendamento all' IAS 12 'Imposte sul Reddito': Imposte Differite relative ad Attività e Passività derivanti da una Singola Transazione (data di efficacia 1.1.2023): questi emendamenti richiedono alle aziende di riconoscere attività e passività fiscali differite su particolari transazioni che, all'atto di rilevazione iniziale, danno origine a differenze temporanee imponibili e deducibili di pari importo. Tali emendamenti, infatti, escludono dall'ambito di applicazione dell'esenzione dalla rilevazione di cui ai paragrafi 15 e 24 dello IAS 12 quelle singole transazioni, come ad esempio i contratti di locazione, che comportano la rilevazione di un'attività e di una passività..

Emendamenti all' IAS 1 'Presentazione dei Bilanci Finanziari' e IFRS Practice Statement 2: Divulgazione delle Politiche Contabili (data di efficacia 1.1.2023):

gli emendamenti allo IAS 1 mirano a rendere più chiara l'informativa sulle *accounting policies* da illustrare nel bilancio, prescrivendo l'obbligo per le aziende di riportare le informazioni materiali, invece che significative, sui principi contabili applicati. Le modifiche chiariscono che le informazioni relative alle *accounting policies* sono da considerarsi materiali se necessarie per comprendere altre informazioni materiali presenti nel bilancio. Inoltre, chiariscono che, se una società riporta informazioni non materiali sulle politiche contabili, tali informazioni non devono oscurare le informazioni materiali.

Emendamenti all' IAS 8 'Politiche Contabili, Cambiamenti nelle Stime Contabili ed Errori': Definizione di Stime Contabili (data di efficacia 1.1.2023): gli emendamenti introducono la definizione di stime contabili come “importi monetari nei bilanci finanziari che sono soggetti ad incertezza di misurazione” e chiariscono come le aziende dovrebbero distinguere i cambiamenti nelle politiche contabili dai cambiamenti nelle stime contabili. Tale distinzione è importante perché i cambiamenti nelle stime contabili vengono applicati prospetticamente solo alle transazioni future e ad altri eventi futuri, mentre i cambiamenti nelle politiche contabili sono generalmente applicati anche retrospettivamente alle transazioni passate e ad altri eventi passati.

Emendamenti all' IAS 12 'Imposte sul Reddito': Riforma Fiscale Internazionale – Regole del Modello *Pillar Two* (data di efficacia

immediata e 1.1.2023): gli emendamenti introducono un'eccezione temporanea e obbligatoria alla contabilizzazione delle imposte differite derivanti da giurisdizioni che attuano le norme fiscali globali dell'OCSE (Modello *Pillar Two*). Di conseguenza, le società non devono riconoscere né fornire informazioni sulle attività e passività fiscali differite relative alle imposte sul reddito del *Pilastro Due*. Tuttavia, le società devono dare informativa circa l'applicazione di questa eccezione temporanea nelle note integrative dei bilanci.

L'applicazione degli emendamenti sopraesposti non ha comportato impatti significativi sul bilancio consolidato del Gruppo; per quanto concerne gli effetti del sopracitato emendamento allo IAS 12 si rimanda al paragrafo "Imposte".

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni in vigore a partire dal 1 gennaio 2024

I seguenti principi contabili, emendamenti e interpretazioni omologati dalla Commissione Europea, entreranno in vigore come sotto riportato, in dettaglio:

- Emendamenti all' IFRS 16 'Locazioni': Passività di locazione in un'operazione di *Sale and Leaseback* (data di efficacia 1.1.2024);
- Emendamenti all' IAS 1 'Presentazione dei Bilanci Finanziari' (data di efficacia 1.1.2024):
 - Classificazione delle Passività come Correnti o Non Correnti;
 - Classificazione delle Passività come Correnti o Non Correnti – Rinvio della Data di Efficacia;
 - Passività non Correnti con *Covenants*.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni non ancora omologati dall'Unione Europea al 31 dicembre 2023

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

- Emendamenti all' IAS 21 'Effetti delle Variazioni dei Tassi di Cambio Estero': Mancanza di possibilità di cambio (data di efficacia 1.1.2025);
- Emendamenti all' IAS 7 'Rendiconto Finanziario' e IFRS 7 'Strumenti Finanziari: Divulgazioni': Accordi di Finanziamento del Fornitore (data di efficacia 1.1.2024).

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

Principi contabili e criteri di valutazione adottati

Criteri di redazione

La valuta di presentazione del Bilancio è l'euro e i saldi degli schemi di Bilancio e delle note illustrative sono espressi in migliaia di euro (salvo ove diversamente indicato). Il Bilancio è redatto secondo il criterio del costo, eventualmente ridotto per perdite di valore, ad eccezione degli strumenti finanziari valutati a *“fair value”*. e agli effetti di aggregazioni aziendali, che prevede l'iscrizione delle attività e passività oggetto di aggregazione al *“fair value”*. I principi contabili sono applicati omogeneamente in tutte le società del Gruppo. Le transazioni finanziarie sono contabilizzate alla data di negoziazione.

Formulazione di stime e assunzioni

La preparazione del Bilancio consolidato comporta per il *management* la necessità di effettuare stime che si fondano su assunzioni soggettive talora basate sull'esperienza storica di volta in volta considerate ragionevoli e realistiche in funzione delle relative circostanze. Tali stime influenzano i valori contabili di alcune attività e passività, costi e ricavi, così come l'informativa relativa ad attività /

passività potenziali alla data di riferimento del Bilancio.

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

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

Principi contabili di particolare rilevanza e maggior soggettività

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

a. Avviamento

Il valore dell'avviamento è verificato annualmente al fine di accertare l'esistenza di eventuali perdite da rilevare a conto economico (*impairment test*). In particolare, la verifica in oggetto comporta l'allocazione dell'avviamento alle unità generatrici di flussi di cassa ("*cash generating units*") e alla successiva determinazione del relativo valore recuperabile, inteso come il maggiore tra il fair value e il valore d'uso.

Qualora il valore recuperabile dovesse risultare inferiore al valore contabile delle *cash generating units*, comprensivo dell'avviamento allocato, si dovrà procedere a una svalutazione. L'allocazione dell'avviamento alle *cash generating units* e la determinazione del valore d'uso di queste ultime comporta l'effettuazione di stime che dipendono da assunzioni soggettive nonché da fattori che possono cambiare nel tempo con conseguenti effetti anche significativi rispetto alle valutazioni effettuate dagli amministratori.

b. Ammortamenti

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

c. Svalutazione degli attivi immobilizzati

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

influenzando le valutazioni e le stime effettuate dagli amministratori.

d. Imposte differite attive

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

e. Fondi rischi ed oneri

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

f. Determinazione del fair value di strumenti finanziari

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

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

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

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

Barilla ha sviluppato un modello sulla base delle *practices* di mercato che di norma fanno riferimento a strumenti simili, ad analisi basate sui flussi di cassa o modelli di prezzo basati sull'utilizzo di indicatori di mercato. Nel processo di formulazione delle valutazioni, il Gruppo privilegia l'utilizzo di informazioni di mercato rispetto all'utilizzo di informazioni interne.

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

Nella controllata turca, le voci patrimoniali non espresse in unità di misura corrente alla data di riferimento del bilancio e tutte le voci del conto economico sono state rideterminate applicando un indice inflattivo pubblicato dalla Banca Centrale Turca. Il tasso d'inflazione utilizzato ai fini dell'adozione della contabilità per l'inflazione corrisponde all'indice dei prezzi al consumo (CPI). Tale indice alla data di riferimento del presente Bilancio è stato pari 1859,38 (1128,45 al 31 dicembre 2022) con una variazione rispetto all'anno precedente pari al 65% (variazione del 64% nel 2022 verso il 2021), rispetto al triennio 2019-2021 in cui lo stesso indice si attestava a 100.

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 2023 e al periodo precedente.

Principi di consolidamento

Il Bilancio comprende i bilanci di Barilla Holding, società Capogruppo, e delle controllate nelle quali Barilla Holding detiene, direttamente o indirettamente, il controllo.

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

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

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

Interessi di minoranze

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

Operazioni in valuta estera

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

Traduzione dei bilanci in valuta estera

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

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

I bilanci delle società controllate operanti in Paesi ad alto tasso d'inflazione sono stati corretti per adeguarli

al mutato potere d'acquisto delle monete locali, secondo le regole della contabilità per l'inflazione.

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

I cambi utilizzati sono riportati nell'allegato 3.

Immobilizzazioni immateriali

Le immobilizzazioni immateriali sono valutate al costo, al netto delle perdite di valore accumulate e per le sole immobilizzazioni immateriali a durata definita al netto degli ammortamenti, mentre quelle a vita utile indefinita, rappresentate esclusivamente dall'avviamento, sono sottoposte ogni anno ad *impairment test*. Il costo non include interessi passivi capitalizzati. L'ammortamento

inizia quando l'attività è disponibile all'uso.

Avviamento

La differenza positiva tra il costo di acquisto e la quota di interessenza del Gruppo nel *fair value* delle attività, passività e passività potenziali acquisite nell'ambito di un'aggregazione aziendale è iscritta come avviamento ed è classificata come attività immateriale a vita indefinita, se ritenuta recuperabile con flussi di cassa futuri.

L'avviamento non è ammortizzato ma è assoggettato ad *impairment test* annuale. Ai fini di tale valutazione l'avviamento è allocato a gruppi di *cash generating units*. In nessun caso si procede al ripristino del costo precedentemente svalutato.

Marchi e Licenze

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

Software

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

Costi di ricerca e sviluppo

I costi di ricerca di nuovi prodotti e/o processi sono interamente 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 Customer Relationship	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.



Settembre. US Open 2023 femminile vinto dalla tennista Coco Gauff, brand Ambassador di Barilla.



Marzo. La campionessa Mikaela Shiffrin, brand Ambassador di Barilla, con la sua vittoria numero 87, entra definitivamente nella leggenda dello sport e diventa la più grande sciatrice di tutti i tempi nella disciplina dello sci alpino. Per celebrare questo eccezionale primato, BluRhapsody® ha realizzato per lei un esclusivo formato di pasta stampata 3D, che è stato prodotto in limited edition e venduto all'asta da Barilla (di cui Mikaela Shiffrin è testimonial ormai da diversi anni) sulla piattaforma Charity Stars. Il ricavato è stato interamente devoluto a sostegno dell'ente benefico Food for Soul.

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 cespiti di riferimento e pertanto, lungo il suo periodo di ammortamento, accreditato 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 cespiti 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 dirigere 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 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 considera: 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 considera: l'andamento dei prezzi di mercato delle attività, eventuali discontinuità tecnologiche di mercato o normative, l'andamento dei tassi di interesse di mercato e del costo del capitale utilizzato per valutare gli investimenti.

Il valore recuperabile di un'attività è definito come il maggiore tra il *fair value*, al netto dei costi di vendita, e il suo valore d'uso. Il valore d'uso di un'attività è costituito dal valore attuale dei flussi di cassa futuri attesi da essa prodotti calcolato applicando un tasso d'attualizzazione che riflette le valutazioni correnti di mercato del valore temporale del denaro e dei rischi specifici dell'attività.

Quando non è possibile stimare il valore recuperabile di una singola attività, il Gruppo stima il valore recuperabile dell'unità generatrice di flussi di cassa cui l'attività appartiene. Se vengono meno i motivi che hanno determinato una riduzione di valore, il valore contabile dell'attività o dell'unità generatrice di flussi di cassa è ripristinato sino alla nuova stima del valore recuperabile, ma non può eccedere il valore che si sarebbe determinato se non fosse stata rilevata alcuna riduzione di valore. Il ripristino di valore è iscritto nel conto economico consolidato.

L'avviamento acquisito ed allocato a unità o gruppi di *cash generating units* nel corso dell'esercizio è sottoposto a *impairment test* entro la fine dell'esercizio in cui l'acquisizione e l'allocazione sono avvenute. Al fine della verifica della sua recuperabilità, l'avviamento è allocato, alla data di acquisizione, ad ogni unità o gruppo di *cash generating units* che beneficiano dell'acquisizione.

Se il valore contabile dell'unità generatrice di flussi di cassa (o del gruppo di unità), comprensivo dell'avviamento allocato, eccede il rispettivo valore recuperabile, si rileva nel conto economico consolidato una perdita per riduzione di valore. In nessun caso viene ripristinato il valore di avviamenti precedentemente svalutati.

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

I flussi di cassa futuri sono desunti dai piani aziendali, predisposti dal

management del Gruppo, che coprono normalmente un periodo non superiore a cinque anni. Il tasso di crescita a lungo termine utilizzato al fine della stima del valore terminale dell'unità (o del gruppo di unità) viene assunto normalmente in misura non eccedente il tasso medio di crescita a lungo termine del settore, del Paese o del mercato nel quale l'unità (o il gruppo di unità) opera.

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

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

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

Criterio del costo ammortizzato per la misurazione di attività e passività finanziarie

Il criterio del costo ammortizzato prevede la quantificazione del tasso di interesse effettivo all'inizio dell'operazione. Il tasso di interesse effettivo è quel tasso che, se applicato come tasso di attualizzazione dei flussi di cassa futuri, li rende equivalenti al flusso di cassa iniziale. Eventuali modifiche nei flussi di cassa futuri, se non attribuibili a cambiamenti nei parametri di mercato, determinano una rimisurazione del valore di bilancio dell'attività o passività finanziaria con contropartita al conto economico consolidato.

Attività finanziarie

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

- Titoli di debito;
- Titoli di capitale.

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

I titoli di debito sono valutati come segue:

(a) Costo ammortizzato

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

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

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

Gli strumenti sono inclusi nell'attivo corrente, a eccezione di quelli con scadenza contrattuale superiore ai dodici mesi rispetto alla data di bilancio, che sono classificati nell'attivo non corrente.

I crediti verso clienti con scadenza inferiore a un anno sono iscritti al *fair value* che approssima normalmente il valore nominale.

I crediti cartolarizzati o ceduti con contratti di *factoring* pro solvendo o pro soluto per i quali non sono rispettate tutte le condizioni

richieste per l'eliminazione dal Bilancio delle attività finanziarie sono mantenuti nell'attivo patrimoniale; una passività finanziaria di pari importo è contabilizzata nel Bilancio come "Debiti verso banche". I crediti ceduti, dove sono rispettate tutte le condizioni previste per l'eliminazione dal Bilancio delle attività finanziarie, sono eliminati dal Bilancio al momento della loro cessione. Gli utili o le perdite relativi alla cessione di tale attività sono rilevate quando le attività stesse sono rimosse dallo stato patrimoniale nel conto economico consolidato essendo la cessione dei crediti solo finalizzata all'incasso dei flussi contrattuali.

(b) Fair Value through Other Comprehensive Income

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

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

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

(c) Fair Value Through Profit and Loss

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

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

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

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

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

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

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

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

I titoli di capitale sono valutati come segue:

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

Il Gruppo non ha esercitato l'opzione per nessun titolo di capitale.

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

Inoltre, i dividendi derivanti da partecipazioni sono presentati tra i componenti positivi di reddito nel conto economico consolidato all'interno della voce "Dividendi" nel momento in cui sorge in capo al Gruppo il diritto a ricevere il relativo pagamento.

Passività finanziarie

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

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

Le passività finanziarie sono classificate tra le passività correnti a meno che il Gruppo, alla data del bilancio, non abbia un diritto incondizionato a estendere la durata del finanziamento almeno oltre dodici mesi dalla chiusura d'esercizio.

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

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

Rimanenze

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

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

Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

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

Passività per benefici ai dipendenti

(a) Fondi pensione

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

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

La passività iscritta nel Bilancio per i piani a benefici definiti corrisponde al valore attuale dell'obbligazione alla data di Bilancio, al netto, ove applicabile, del *fair value* delle attività asservite al piano. Gli obblighi per i piani a benefici definiti sono determinati annualmente da un attuario indipendente utilizzando il metodo della Proiezione Unitaria del Credito per determinare il valore attuale delle relative obbligazioni (*Projected Unit Credit Actuarial Method*). Il valore attuale del piano a benefici definiti è determinato scontando i flussi di cassa futuri a un tasso di interesse pari a quello di obbligazioni *high-quality corporate* emesse nella valuta in cui la passività sarà liquidata e che tenga conto della durata del relativo piano pensionistico. La rilevazione delle variazioni degli utili/perdite attuariali è iscritta fra le altre componenti del conto economico complessivo.

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

(b) Benefici per cessazione del rapporto di lavoro

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

Fondi rischi e oneri

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

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

all'adempimento dell'obbligazione stessa.

I fondi per rischi fiscali vengono riconosciuti a fronte di passività fiscali di natura probabile, non ancora definite alla data di bilancio.

Strumenti derivati

Contabilizzazione degli strumenti derivati

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

Derivati qualificati come strumenti di copertura

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

Il Gruppo documenta altresì le modalità di valutazione e la valutazione stessa dell'efficacia dello strumento di copertura nel compensare le variazioni attribuibili al rischio coperto sulla base delle variazioni di valore dello strumento di copertura rispetto alle variazioni di valore dell'elemento coperto. Tale valutazione è effettuata all'inizio della copertura e in misura continuativa per tutta la sua durata. Allo stesso modo vengono riportate le potenziali cause di inefficacia della relazione di copertura.

Classificazione degli strumenti derivati

Sono così classificati:

i) Strumenti derivati designati di copertura di flussi finanziari (*Cash flow hedge*): se uno strumento finanziario è designato con finalità di copertura dell'esposizione alla variabilità dei flussi di cassa associati a un'attività o una passività iscritta in Bilancio o a un'operazione prevista o altamente probabile, gli utili o le perdite derivanti dalla valutazione dello strumento finanziario sono rilevati nelle altre componenti del conto economico complessivo per la parte considerata efficace, mentre l'eventuale quota non efficace è contabilizzata nel conto economico consolidato. A seconda dell'oggetto di copertura, meramente finanziario o relativo a *commodities*, la quota non efficace viene classificata rispettivamente alla voce "Oneri e proventi finanziari" oppure nei "Costi/Ricavi operativi".

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

Quando uno strumento di copertura giunge a maturazione o è ceduto, oppure non soddisfa più le condizioni per essere designato come di copertura, i relativi aggiustamenti di *fair value* cumulati fino a quella data rimangono sospesi fino a che l'elemento coperto non manifesta i suoi effetti nel conto economico consolidato, e solo in quel momento avverrà la contabilizzazione nel conto economico in modo coerente al suddetto elemento coperto. Se si prevede che l'elemento coperto non genererà alcun effetto al conto economico consolidato, gli aggiustamenti di *fair value* sono immediatamente riversati nel conto economico consolidato.

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

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

della variazione di *fair value* è la seguente:

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

- la differenza tra la valutazione, alla data di bilancio, del *Mark-to-Market* del derivato reale, che include la componente *interest rate basis spread* (di seguito '*basis*'), e il *Mark-to-Market* del derivato reale, senza *basis*, è rilevata nel conto economico complessivo;

- la componente *basis* del derivato, calcolata all'*inception date*, viene imputata al conto economico consolidato in modo lineare lungo la vita del derivato;

- le differenze cambio e la componente interessi, escluso l'effetto *basis* sopra riportato, sono rilevate nel conto economico consolidato alla voce "Oneri e proventi finanziari", per la quale si rimanda al relativo paragrafo per maggiori dettagli circa la valutazione del sottostante.

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

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

Le variazioni di *fair value* di questi strumenti sono imputate nel conto economico consolidato. A seconda della natura del sottostante, meramente finanziario o relativo a *commodities*, la variazione di *fair value* viene classificata rispettivamente alla voce "Oneri e proventi finanziari" oppure nei "Costi/Ricavi operativi".

Determinazione del *fair value* di uno strumento derivato

Il *fair value* degli *interest rate swap* è calcolato in base al valore attuale dei flussi di cassa previsti futuri, tenuto conto dei tassi d'interesse di mercato e del merito creditizio delle parti contraenti. Il *fair value* dei contratti a termine su valute è determinato usando il tasso di cambio a termine alla data di bilancio.

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

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

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

Un'attività operativa che rappresenta un importante ramo autonomo di attività o area geografica di attività, o comunque un segmento operativo, viene classificata separatamente nel conto economico e nello stato patrimoniale (solo nel caso di *held for sale*) al momento in cui soddisfa le condizioni per la classificazione come attività posseduta per la vendita o attività cessata. Si evidenzia che alla data di riferimento del presente esercizio non vi sono attività o passività non correnti destinate a essere vendute.



Maggio. Fin dai primi giorni dell'emergenza idrogeologica, Barilla si è attivata per il sostegno alle popolazioni colpite dall'alluvione in Emilia-Romagna. La Colonna/Cucina Mobile Barilla, in dotazione alla Protezione Civile di Parma, è stata operativa nelle zone tra Ravenna e Faenza con 8 mezzi donati da Barilla. Circa 70 persone, tra cui una ventina di volontari della squadra degli "Angeli Barilla" sono state impegnate principalmente nella preparazione e somministrazione di pasti e colazioni in favore delle popolazioni sfollate, per un totale di circa 3.000 pasti/colazioni al giorno.

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'allocatione del prezzo della transazione alle *performance obligations*; (v) rilevazione dei ricavi in base all'adempimento delle *performance obligations*.

Vendite di prodotti

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

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

Dividendi

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

Contributi

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

Oneri e proventi finanziari

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

Imposte

Le imposte sul reddito includono le imposte correnti e le imposte differite. Le imposte correnti sono rilevate in funzione della stima dell'importo che il Gruppo si attende debba essere pagato applicando ai redditi imponibili l'aliquota fiscale vigente o sostanzialmente in vigore in ciascun Paese di riferimento.

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

momento della loro distribuzione.

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

Distribuzione di dividendi

La distribuzione di dividendi agli azionisti è riconosciuta nel momento in cui sorge l'obbligo legale al pagamento del dividendo.

Transazioni con i soci di minoranza

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

Opzione di vendita detenute dai soci di minoranza

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

Principi contabili per i Paesi ad alta inflazione

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

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

Variazione nell'area di consolidamento

In data 3 gennaio 2023, il Gruppo ha perfezionato l'acquisizione del *business* Back to Nature da B&G Foods Inc (USA) tramite la sua controllata Back to Nature Foods LLC (già BA Brussels LLC), con sede in Illinois, società costituita alla fine dello scorso anno con l'obiettivo di finalizzare la suddetta *business combination*.

I prodotti a marchio "Back to Nature", fondato nel 1960 e distribuito principalmente nei canali specializzati negli Stati Uniti d'America, sono stati ideati con lo scopo di fornire alle persone cibo preparato con ricette ispirate alla natura. Il nuovo *business* offre un portafoglio di prodotti da forno *plant-based* e *non-GMO*, principalmente nell'America del Nord. Con questi presupposti, l'acquisizione è coerente con la strategia a lungo termine del Gruppo volta a costruire

una importante piattaforma di prodotti da forno multimarca negli Stati Uniti d'America, dove il Gruppo è già *leader* di mercato nella categoria dei pani croccanti.

Con riferimento alla *business combination*, per la quale è stato pattuito un corrispettivo pari a 51,4 milioni di USD, interamente pagato a inizio 2023, il Gruppo ha provveduto all'identificazione del *fair value* delle attività acquisite, delle passività e delle passività potenziali assunte nelle tempistiche previste dall'IFRS 3.

Come normato dal principio, la differenza positiva tra il prezzo d'acquisto e il *fair value* delle attività, passività e passività potenziali acquisite è stata allocata alla voce avviamento, per 11,4 milioni di USD, che a sua volta è stato attribuito alla *cash generating unit* 'America categoria Bakery'.

Di seguito si riporta il *fair value* delle attività e passività, espresse nella valuta di acquisizione, dollari americani (USD), e in migliaia di euro, con conversione al tasso di cambio del giorno in cui è stata perfezionata la *business combination*:

	Back to Nature Fair Value delle attività e passività acquisite	Back to Nature Fair Value delle attività e passività acquisite
	migliaia di USD	migliaia di euro
Rimanenze	4.965	4.708
Portafoglio Clienti - <i>Customer Relationship</i>	16.500	15.647
Immobilizzazioni immateriali	20.300	19.251
Totale attività acquisite	41.765	39.606
Imposte differite passive	(1.723)	(1.634)
Totale passività acquisite	(1.723)	(1.634)
Prezzo Riconosciuto	(51.414)	(48.757)
Avviamento	11.372	10.784

Nel secondo semestre 2023 sono state costituite le società di diritto italiano, Barilla CO S.r.l. e Barilla Iniziative 2 S.r.l., e la società di diritto olandese, Barilla International B.V., per far fronte da un punto di vista societario, a partire dall'inizio del 2024, al nuovo piano di riorganizzazione che ha il fine di configurare un Gruppo globale, non solo per quanto riguarda la presenza sui mercati, ma anche e soprattutto nella propria articolazione di *management* con le funzioni direzionali strategiche e di *marketing* e con l'obiettivo di sviluppare la crescita attraverso una gestione per categorie di prodotto.

Infine, nel mese di luglio 2023, si è conclusa la procedura di liquidazione delle due società di riferimento per ristoranti americani, in precedenza già chiusi, IKRG – Midtown West LLC e IKRG – OC1 LLC. Le suddette liquidazioni non hanno comportato effetti significativi sul bilancio consolidato.

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 400.048 (euro 520.079), include i depositi bancari e postali presso primari istituti, gli assegni e altri valori presenti in cassa.

Il saldo include euro 4.340 (euro 2.130) di depositi vincolati legati all'andamento del *Mark-to-Market* di alcuni derivati di copertura; il deposito è liquidabile a breve termine.

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

6.2 Crediti verso clienti

	2023	2022
Crediti	596.997	566.828
Fondo svalutazione crediti	(30.917)	(32.852)
Totale	566.080	533.976

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:

	2023	2022
Crediti non scaduti	555.843	518.104
Scaduti fino a 3 mesi	9.216	12.922
Da 3 a 6 mesi	165	2.133
Da 6 a 12 mesi	856	817
Totale	566.080	533.976

Al 31 dicembre 2023 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:

	2023	2022
Saldo all'inizio dell'esercizio	32.852	35.609
Accantonamenti	1.360	942
Utilizzi e rilasci	(3.093)	(4.010)
Differenze cambio	(202)	311
Saldo alla fine dell'esercizio	30.917	32.852

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 130.791 (euro 94.726), sono rappresentati dai crediti per imposte dirette vantati verso le amministrazioni finanziarie dei paesi in cui opera il Gruppo. La voce include il credito verso l'erario italiano conseguente all'adesione da parte del Gruppo al consolidato fiscale nazionale, di cui la stessa Barilla Holding S.r.l. è capofila.

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

6.4 Altre attività

La composizione è la seguente:

	2023	2022
Crediti IVA	95.540	84.255
Crediti verso società di <i>factoring</i>	52.426	41.549
Altri crediti	5.675	13.665
Ratei e risconti attivi	9.760	5.433
Crediti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale	3.836	3.721
Crediti verso fornitori per anticipi	6.489	5.211
Crediti verso il personale	3.554	3.855
Depositi cauzionali	1.062	908
Totale	178.342	158.597

Nel corso dell'anno, in Italia, sono stati incassati crediti IVA per 103,2 milioni di euro.

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

La riduzione della voce "Altri crediti" rispetto al 2022 è principalmente dovuta all'utilizzo, tramite compensazione, dei crediti sul bonus energia accumulati nell'anno precedente.

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

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

6.5 Rimanenze

La composizione della voce è la seguente:

	2023	2022
Materie prime e semilavorati	193.935	220.808
Prodotti finiti	264.268	279.074
Acconti	7.600	7.861
Totale	465.803	507.743

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

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

	2023	2022
Saldo all'inizio dell'esercizio	8.069	7.554
Accantonamenti	4.513	4.616
Utilizzi	(3.535)	(3.729)
Iperinflazione del periodo	(4)	8
Differenze cambio	(180)	(1)
Variazione area di consolidamento	-	(379)
Saldo alla fine dell'esercizio	8.863	8.069

Nel 2022, il decremento alla voce 'Variazione area di consolidamento' era riferito alla cessione della società Harry's Restauration SAS.

6.6 Altre attività finanziarie valutate al Fair Value

Il saldo al 31 dicembre 2023 è pari a euro 253.226 (euro 240.361). La voce è costituita da portafogli titoli obbligazionari *Investment Grade* (sia emessi da società private che titoli di stato) valutati al *Fair value*, sottoscritti dalle società controllate Barilla Sverige AB e Barilla Netherlands B.V. I titoli di debito prontamente liberabili a richiesta e denominati in valuta EUR, con una durata media residua minore di 1 anno, sono altamente diversificati per aree geografiche e settori. I suddetti titoli sono di proprietà diretta, a eccezione del 4% del portafoglio investito tramite fondi comuni di investimento.



Maggio. Colori, profumi, melodie e sapori sono stati gli ingredienti di un'esperienza coinvolgente ideata per il lancio del nuovo Pesto Barilla Basilico e Limone: la Limonaia Urbana a Milano. Tre giornate interamente dedicate a masterclass food e a masterclass di artigianato italiano.



Barilla Roadshow Pesto Basilico e Limone in una delle 6 città tedesche dove si sono tenuti eventi promozionali dedicati alla valorizzazione del prodotto e del brand.

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 2022							
Saldo al 1/1/2022	54.444	344.222	752.452	23.809	36.494	107.075	1.318.494
Iperinflazione 1/1	65	2.103	2.130	1	120	-	4.419
Acquisti	-	-	-	-	-	186.658	186.658
Capitalizzazioni	1.462	22.552	130.119	4.677	6.269	(165.079)	-
Contributi incassati	-	(104)	(8.086)	-	-	-	(8.190)
Alienazioni - costo	(834)	(10.506)	(25.074)	(3.641)	(30.564)	(648)	(71.267)
Alienazioni - utilizzo fondi amm.to	-	8.806	48.786	3.720	7.680	-	68.992
Ammortamenti e perdite di valore	-	(22.891)	(106.937)	(8.416)	(5.978)	-	(144.222)
Differenza cambio	609	2.418	5.809	75	47	5.768	14.728
Correzione monetaria per iperinflazione	51	1.472	2.359	1	28	-	3.911
Variazione area di consolidamento	(13)	(1.164)	(1.866)	-	(20)	(76)	(3.139)
Saldo al 31/12/2022	55.784	346.908	799.692	20.226	14.076	133.698	1.370.384
Di cui:							
Costo storico	55.784	798.641	2.838.454	125.164	79.740	133.698	4.031.481
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	-	(451.733)	(2.038.762)	(104.938)	(65.664)	-	(2.661.097)
Movimentazione 2023							
Saldo al 1/1/2023	55.784	346.908	799.692	20.226	14.076	133.698	1.370.384
Acquisti	-	-	-	-	-	190.392	190.392
Capitalizzazioni	729	28.603	152.081	8.001	8.170	(197.584)	-
Contributi incassati	-	-	(342)	-	-	-	(342)
Alienazioni - costo	(276)	(5.572)	(62.575)	(16.123)	(1.300)	-	(85.846)
Alienazioni - utilizzo fondi amm.to	-	5.449	51.232	10.682	1.713	-	69.076
Ammortamenti e perdite di valore	-	(24.139)	(113.069)	(7.365)	(6.669)	-	(151.242)
Differenza cambio	(703)	(5.657)	(11.938)	(63)	(347)	(7.582)	(26.290)
Correzione monetaria per iperinflazione	52	1.402	2.448	-	75	-	3.977
Saldo al 31/12/2023	55.586	346.994	817.529	15.358	15.718	118.924	1.370.109
Di cui:							
Costo storico	55.586	811.179	2.910.333	115.651	85.471	118.924	4.097.143
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	-	(464.185)	(2.092.803)	(100.293)	(69.753)	-	(2.727.034)

Nel 2022, la voce 'Variazione area di consolidamento' era riferita alla cessione della controllata Harry's Restauration SAS, alienata nel mese di dicembre.

Le perdite di valore cumulate al 31 dicembre 2023 ammontano a euro 20.177 (euro 22.913).

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 2023 ed i relativi dati comparativi:

	Terreni	Fabbricati e magazzini	Attrezzature ind.li e comm.li	Macchine e Altri trasporti	Totale
Movimentazione 2022					
Saldo al 1/1/2022	273	23.508	5.029	6.001	34.811
Iperinflazione 1/1	-	24	8	24	56
Acquisti	-	17.483	2.166	2.368	22.017
Rimisurazioni	106	2.484	455	211	3.256
Derecognition	-	(19)	-	(15)	(34)
Ammortamenti e perdite di valore	(19)	(7.271)	(2.715)	(3.371)	(13.376)
Differenza cambio	-	19	14	77	110
Correzione monetaria per iperinflazione	18	(61)	52	60	69
Variazione area di consolidamento	-	-	(22)	-	(22)
Saldo al 31/12/2022	378	36.167	4.987	5.355	46.887
Di cui:					
Costo storico	475	53.474	51.078	12.139	117.166
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	(97)	(17.307)	(46.091)	(6.784)	(70.279)
Movimentazione 2023					
Saldo al 1/1/2023	378	36.167	4.987	5.355	46.887
Acquisti	-	11.729	1.850	3.260	16.839
Rimisurazioni	4	1.611	914	221	2.750
Derecognition	-	(3.381)	(187)	(47)	(3.615)
Ammortamenti e perdite di valore	(19)	(10.696)	(2.501)	(3.545)	(16.761)
Differenza cambio	(83)	(24)	(58)	(321)	(486)
Correzione monetaria per iperinflazione	-	(6)	11	152	157
Saldo al 31/12/2023	280	35.400	5.016	5.075	45.771
Di cui:					
Costo storico	384	61.895	49.194	9.870	121.343
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	(104)	(26.495)	(44.178)	(4.795)	(75.572)

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

	2023	2022
Entro 1 anno	14.262	13.815
Da 1 a 5 anni	23.376	26.095
Oltre 5 anni	13.483	11.979
Totale valore pagamenti minimi futuri	51.121	51.889

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

	2023	2022
Valore pagamenti minimi futuri	51.121	51.889
Quota interessi	(3.636)	(3.832)
Valore attuale canoni <i>leasing</i>	47.485	48.057

Il totale netto dei canoni di locazione per *leasing*, non inclusi nella valutazione delle passività di *leasing* IFRS 16 in quanto privo dei requisiti previsti e, pertanto, riconosciuti nel conto economico

consolidato operativo al 31 dicembre 2023, ammonta a euro 24.034 (euro 22.615).

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 2022	
Saldo al 1/1	537.769
Variazione area di consolidamento	(9.333)
Differenze cambio dell'esercizio	(12.966)
Totale saldo 31/12	515.070
Movimentazione 2023	
Differenze cambio dell'esercizio	636
<i>Business Combination</i>	10.784
Totale saldo 31/12	526.490
- di cui valore lordo	717.273
- di cui svalutazioni	(190.783)

Nel 2023 l'incremento della voce 'Business combination', pari a euro 10.784, è riconducibile all'acquisizione del *business bakery* America Back to Nature negli Stati Uniti d'America perfezionata nel mese di gennaio e convertita al cambio del giorno in cui è stata definita la transazione. Al 31 dicembre 2023, il suddetto avviamento, convertito al cambio di fine periodo, ha un valore pari a euro 10.291.

Nel 2022 la 'Variazione area di consolidamento' era riferita ad una porzione dell'avviamento del *business bakery* Europa, legato alla cessione della società Harry's Restauration SAS, avvenuta nel mese di dicembre.

Al 31 dicembre 2023, la ripartizione dell'avviamento per gruppi di Cash Generating Unit - CGU ai fini dell'*impairment test* è riportata nella seguente tabella:

Gruppi di CGU identificati	Importo
Categoria Europa Bakery	436.451
Categoria Pasta Fresca Europa	41.683
Categoria Pasta Europa	20.442
Categoria Pasta Canada	15.526
Categoria America Bakery	10.291
Altri minori	2.097
Totale	526.490

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	
	2023	2022	2023	2022
Gruppi di CGU identificati - valori medi	5,3%	5,5%	2,2%	2,3%

L'esercizio di verifica di tenuta del valore svolto con riferimento al 31 dicembre 2023 non ha comportato la necessità di ulteriori svalutazioni in capo a nessuna CGU.

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

Gli avviamenti denominati in valuta estera, principalmente in corone svedesi e danesi, sterline inglesi e dollari americani e canadesi, hanno subito una variazione di valore per effetto dell'oscillazione cambio. Al 31 dicembre 2023 l'effetto di conversione mostra un saldo netto accumulato negativo pari a euro 27.894.

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 2022						
Saldo al 1/1	42.498	41.603	-	271	10.004	94.376
Iperinflazione 1/1	7	8	-	11	-	26
Acquisti e capitalizzazioni dell'esercizio	24.387	1.874	-	782	(2.027)	25.016
Differenze cambio dell'esercizio	39	35	-	(8)	119	185
Ammortamenti	(16.271)	(5.169)	-	(275)	-	(21.715)
Iperinflazione del periodo	9	12	-	37	-	58
Saldo al 31/12/2022	50.669	38.363	-	818	8.096	97.946
Di cui:						
Costo storico	196.112	311.256	-	1.511	8.096	516.975
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	(145.443)	(272.893)	-	(693)	-	(419.029)
Movimentazione 2023						
Saldo al 1/1	50.669	38.363	-	818	8.096	97.946
Acquisti e capitalizzazioni dell'esercizio	21.046	1.831	-	603	3.108	26.588
Differenze cambio dell'esercizio	(396)	(1.373)	(693)	(163)	(40)	(2.665)
Ammortamenti	(19.370)	(5.768)	(1.012)	(410)	-	(26.560)
Iperinflazione del periodo	72	10	-	125	-	207
Business Combination	-	19.251	15.647	-	-	34.898
Saldo al 31/12/2023	52.021	52.314	13.942	973	11.164	130.414
Di cui:						
Costo storico	213.894	330.960	14.932	2.135	11.164	573.085
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	(161.873)	(278.646)	(990)	(1.162)	-	(442.671)



Marzo. Colleghi del team tedesco presenti alla Fiera Internorga, dedicata al settore foodservice e hospitality, che si è tenuta ad Amburgo.

C&NE 524 Wasa: Norvegia, Wasa Delicate Sea Salt, Wasa Falu Chia Launch

La voce Marchi include i marchi Catelli, Splendor, Lancia, acquistati nel 2021 e Tolerant, acquistato nel 2018, dedicato alla produzione di pasta *Gluten free* a base di legumi. Inoltre, a seguito della *business combination* finalizzata a inizio 2023, il Gruppo ha rilevato il nuovo marchio americano Back to Nature, per un valore pari a 20,3 milioni di USD. Il valore dei marchi di Barilla G. e R. (Barilla, Mulino Bianco) non è riflesso in bilancio in quanto sono stati sviluppati internamente.

Nel 2023, il Gruppo ha rilevato la *Customer Relationship*, per un importo pari a 16,5 milioni di USD, a fronte del portafoglio clienti e quote di mercato dell'acquisito *business* americano Back to Nature. Tale valore, è riferibile alla fidelizzazione dei clienti che il *business* ha costruito nel corso della sua storia. Entrambi gli intangibili contabilizzati a seguito della citata *business combination* sono supportati da perizia esterna.

L'incremento della voce "Licenze e *Software*" e 'Immobilizzazioni in corso' è riconducibile, per euro 23.100, a diversi processi, tra i quali *Transform Customer Services & Supply Chain Planning*, integrazione

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

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

in SAP BW del nuovo *business* americano *Back to Nature*, acquisito nel corso dell'anno, integrazione dell'applicazione *Data related to Finance, Supply Chain downstream and upstream, Purchasing, RDQ, Sales and HR functions*, oltre alla migrazione dell'infrastruttura e dati da SAP BW a SAP BW/4.

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:

	2023	2022
Depositi cauzionali	1.450	714
Altri crediti non correnti	3.399	2.683
Totale	4.849	3.397

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

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 periodo a cui si riferiscono:

2022	Saldo di apertura	Accrediti/addebiti conto economico	Effetti sul patrimonio netto	Effetto cambio	Correzione monetaria per l'iperinflazione	Variazione Area di Consolidamento	Saldo finale
Imposte differite							
Immobili, impianti e macchinari	(31.073)	3.523	-	(523)	(1.666)	443	(29.296)
Leasing	5.322	1.053	-	(144)	-	-	6.231
Diritto di utilizzo beni materiali immobilizzati	(5.574)	(1.181)	-	83	(33)	-	(6.705)
Immobilizzazioni immateriali	207.835	(10.618)	-	(65)	(17)	-	197.135
Debiti finanziari e derivati	(826)	1.963	669	(34)	-	-	1.772
Magazzino	(4.012)	(9.293)	-	123	(191)	(28)	(13.401)
Ricambi	7.309	704	-	96	-	71	8.180
Fondi rischi e oneri	31.916	3.007	-	40	-	(208)	34.755
Fondi pensione	16.489	(632)	(8.981)	(229)	-	(34)	6.613
Perdite fiscali riportabili a nuovo	3.779	4.896	-	156	-	-	8.831
Altro	12.830	(850)	-	602	(2)		12.580
Totale	243.995	(7.428)	(8.312)	105	(1.909)	244	226.695
Imposte differite attive	247.269						231.654
Imposte differite passive	(3.274)						(4.959)
Totale	243.995						226.695

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. Tali imposte anticipate rappresentano il beneficio fiscale futuro che affluirà al Gruppo al lordo del debito per imposta sostitutiva incluso nel saldo al 31.12.2022 nelle voci "Altre passività correnti" per un totale di euro 7.499, debito estinto nel secondo semestre 2023.

Non sono state iscritte imposte differite sulle riserve di utili non ancora distribuiti delle controllate, dal momento che il Gruppo è in grado di controllare le tempistiche di distribuzione di dette riserve ed è probabile che esse non verranno distribuite nel prevedibile futuro. La voce "Perdite fiscali riportabili a nuovo" sono riconducibili a imposte anticipate accantonate a fronte di perdite fiscali recuperabili nei prossimi anni.

6.13 Titoli di capitale

La voce include principalmente la partecipazione minoritaria in BRW S.p.A., per euro 680, altre attività finanziarie non correnti minori per un totale di euro 3.613 (euro 3.388).

6.14 Crediti finanziari

La voce è rappresentativa dei crediti finanziari vantati nei confronti dei soci di minoranza della controllata inglese Pasta Evangelists Ltd, per euro 763 (euro 652). I crediti finanziari erano valutati con il criterio del costo ammortizzato a tasso di interesse effettivo.

6.15 Debiti verso banche e altri finanziatori

I debiti commerciali, pari a euro 1.024.134 (euro 1.000.816), 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 3.537 (euro 1.442) verso la società BRW S.p.A.

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

6.16 Debiti verso banche e altri finanziatori

La voce "Debiti verso banche e altri finanziatori", incluse 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:

	2023	2022
Prestiti obbligazionari	-	47.448
Debiti a breve verso banche e società di <i>leasing</i>	218.956	321.956
Debiti a breve verso banche e altri finanziatori	218.956	369.404
Prestiti obbligazionari	291.494	299.241
Quota corrente dei finanziamenti bancari a durata ultrannuale	83.906	133.869
Opzione <i>Put</i> concessa agli azionisti di minoranza	14.265	17.590
Debiti a lungo verso banche e altri finanziatori	389.665	450.700
Totale debiti verso banche e altri finanziatori	608.621	820.104

La quota a breve termine dei "Debiti verso banche e passività per *leasing*" include principalmente la quota, con scadenza entro i 12 mesi, del finanziamento sottoscritto con l'istituto Intesa Sanpaolo, per euro 50.000 (euro 50.000), i debiti per *leasing*, con scadenza entro 12 mesi, per euro 15.758 (euro 14.216), e i finanziamenti con scadenza entro l'anno, per euro 152.339 (euro 224.740). Il decremento di quest'ultima voce è ascrivibile al rimborso totale della linea *revolving* accesa per euro 75.000 al 31.12.2022. La medesima voce nel periodo precedente includeva inoltre un finanziamento sottoscritto con Mediobanca, per euro 30.000, estinto nel corso del 2023.

La quota a lungo termine della voce "Debiti verso banche e passività per *leasing*" è principalmente riferita a un finanziamento acceso nel corso del 2020 con l'istituto Intesa Sanpaolo, a tasso fisso e rimborsabile in quattro *tranches* di pari importo a partire dall'esercizio 2022. Alla data del 31.12.2023 tale passività ha un valore residuo pari ad euro 100.000, equamente distribuiti entro ed oltre i 12 mesi. La medesima voce include inoltre la quota debiti per *leasing* con scadenza oltre i 12 mesi, pari a euro 31.727 (euro 33.841).

Nel 2023 il Gruppo ha sostenuto flussi finanziari in uscita, relativi ai contratti di *leasing* soggetti all'applicazione del principio IFRS 16-*Leases*, per euro 20,6 milioni (11 milioni di euro).

La voce "Opzione *Put* concessa ai soci di minoranza" è riconducibile agli accordi con i soci di minoranza della società Barilla Rus LLC che, sottoscritti dal Gruppo nel mese di giugno 2020, prevedono il riconoscimento di un'opzione *put* esercitabile dai soci di minoranza nell'anno 2025 e di una opzione *call* esercitabile nell'anno 2029 dal Gruppo. In virtù di tali accordi in essere al 31 dicembre 2023 è iscritta

una passività non corrente nello stato patrimoniale consolidato, valutata al valore attuale del suo presunto valore di estinzione e convertita in euro al cambio di fine esercizio, pari a euro 11.245 (euro 8.332). La variazione di *fair value* di tale passività è stata iscritta in contropartita al conto economico consolidato alla voce 'Oneri e proventi finanziari'.

La medesima voce, include inoltre la valorizzazione degli accordi sottoscritti dal Gruppo, nel mese di gennaio 2021, con i soci di minoranza della società acquisita Pasta Evangelists Ltd, pari a euro 3.019 (euro 9.258). Tali accordi prevedono il riconoscimento di un'opzione *put*, valutata al *net present value* e classificata tra le passività non correnti dello stato patrimoniale consolidato, in quanto esercitabile nel 2026.

La linea di credito *revolving*, avente scadenza in gennaio 2025, ha un importo complessivo pari a 500 milioni di euro (con l'opzione di successivo aumento fino a euro 800 milioni). Al 31 dicembre 2023 tale linea risulta non utilizzata. Invece, alla fine del periodo precedente, la medesima linea di credito risultava utilizzata per euro 75.000, interamente rimborsati nel corso dell'esercizio 2023.

Per effetto di accordi modificativi presi nel corso dell'esercizio, e con efficacia dal 5 gennaio 2024, Barilla International BV diverrà garante di tale operazione, in sostituzione di Barilla international Ltd; Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni e Barilla Iniziative S.p.A. confermano il ruolo di possibili prenditori e garanti per utilizzi altrui.

I debiti finanziari sono iscritti al costo ammortizzato che si ritiene rappresentativo del relativo *fair value*.

I finanziamenti bancari non sono garantiti da immobilizzazioni.

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

	Valore nominale in valuta (migliaia di USD)	Cedola nominale in USD	Scadenza	Valore in Bilancio	Operazione di copertura		Tasso d'interesse effettivo in euro
					Valore nominale in euro	Tasso variabile medio pagato	
	150.000	4,43%	13 dic. 2025	132.423	115.050	4,35% (V)	4,39%
	185.000	4,03%	28 ott. 2027	159.071	169.867	4,30% (V)	4,37%
Totale	335.000			291.494	284.917		

Nel corso del mese di luglio 2023 è stata rimborsata la *tranche* con scadenza 2023 sottoscritta originariamente dalla controllata Barilla France Sas; il debito al 31 dicembre 2023 è pertanto rappresentato dalle *tranches* emesse originariamente da Barilla Iniziative S.p.A. e con scadenza nel 2025 e 2027.

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

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

	Scadenti fra 2 e 5 anni	Scadenti oltre 5 anni	Totale
Prestiti obbligazionari	291.494	-	291.494
Debiti verso banche e società per <i>leasing</i>	71.563	12.343	83.906
Opzione <i>Put</i> concessa agli azionisti di minoranza	14.265	-	14.265
Totale debiti finanziari a medio /lungo termine	377.322	12.343	389.665



Maggio. Nei giardini esterni del Pastificio di Parma arriva Echinoidea, la nuova installazione artistica realizzata da GG-loop in partnership con Rubner Haus e Artemide, in cui natura, innovazione e bellezza si incontrano e danno vita ad un'esperienza contemplativa, all'insegna della sostenibilità. Una elegante struttura fruibile sia per svolgere il lavoro delle Persone Barilla all'aperto oppure come spazio di aggregazione.

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

Debitore	Descrizione	Tasso d'interesse	Saldo al 31/12/2023	Scadenza
Barilla Iniziative Spa	Prestiti obbligazionari (inclusi <i>cross currency e interest rate swap</i>)	variabile	281.608	2025 - 2027
Barilla Iniziative Spa	Finanziamento Sanpaolo	fisso	100.000	2024 - 2025
Barilla International Ltd	Opzione <i>Put</i> concessa agli azionisti di minoranza	fisso	14.265	2025 - 2026
Controparti varie	Debiti verso banche	variabile	155.378	2024 - 2030
Controparti varie	<i>Leasing</i>	fisso	47.482	2024 - 2049
Totale debiti finanziari entro e oltre l'esercizio *			598.733	

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

Valuta	Importo netto in bilancio 2023	Importo netto in bilancio 2022
Euro	271.355	422.945
USD (Dollaro - USA)	284.479	320.207
GBP (Sterlina - UK)	19.232	25.151
TRY (Lira - Turchia)	1.342	3.565
RUB (Rublo - Russia)	13.187	9.553
SEK (Corona - Svezia)	1.299	1.392
Altre valute	7.838	7.022
Totale debiti finanziari entro e oltre l'esercizio *	598.733	789.835

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

	Totale debiti finanziari entro e oltre l'esercizio	di cui conti correnti bancari passivi
Totale debiti finanziari netti al 31 dicembre 2021 (a)	711.490	90.961
Totale derivati (attivi)/passivi al 31 dicembre 2021 afferenti i prestiti obbligazionari emessi	(48.858)	
Totale debiti al 31 dicembre 2021	760.348	
Movimentazione 2022		
<u>Variazioni monetarie dell'esercizio 2022:</u>		
Erogazione/rimborso finanziamenti	79.375	130.000
Totale variazioni monetarie dell'esercizio	79.375	130.000
<u>Variazioni non monetarie dell'esercizio 2022:</u>		
Effetto differenze cambio su finanziamenti in valuta	(2.880)	5
Variazione di <i>fair value</i> al conto economico consolidato	4.636	
Variazioni di <i>fair value</i> al conto economico complessivo	(2.786)	
Totale variazioni non monetarie dell'esercizio	(1.030)	5
Totale variazioni (b)	78.345	130.005
Totale debiti finanziari netti rideterminati al 31 dicembre 2022 * (a+b)	789.835	220.966
Totale derivati (attivi)/passivi al 31 dicembre 2022 afferenti i prestiti obbligazionari emessi	(30.268)	
Totale debiti al 31 dicembre 2022	820.103	220.966
Movimentazione 2023		
<u>Variazioni monetarie dell'esercizio 2023:</u>		
Erogazione/rimborso finanziamenti	(154.690)	(68.967)
Totale variazioni monetarie dell'esercizio	(154.690)	(68.967)
<u>Variazioni non monetarie dell'esercizio 2023:</u>		
Effetto differenze cambio su finanziamenti in valuta	(1.597)	8
Variazione di <i>fair value</i> al conto economico consolidato	(33.230)	
Variazioni di <i>fair value</i> al conto economico complessivo	(1.582)	
Totale variazioni non monetarie dell'esercizio	(36.409)	8
Totale variazioni (b)	(191.099)	(68.959)
Totale debiti finanziari netti rideterminati al 31 dicembre 2023 * (a+b)	598.736	152.007
Totale derivati (attivi)/passivi al 31 dicembre 2023	(27.090)	
Totale debiti al 31 dicembre 2023	625.824	152.339

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

Il tasso di interesse effettivo relativo al debito finanziario si attesta a 3,3% (1,4% nel 2022). Il calcolo non include le componenti non ricorrenti relative ai prestiti obbligazionari o per estinzione anticipata dei finanziamenti, le opzioni *Put* concesse agli azionisti di minoranza e le variazioni di *fair value* relative ai prestiti obbligazionari.

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

Covenant finanziari e altri impegni contrattuali

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

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

Covenant finanziari

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

Altre limitazioni e impegni contrattuali

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

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

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

- Mancato pagamento di somme dovute ai sensi di un finanziamento;
- Mancato rispetto dei *Covenant* finanziari nonché di talune altre limitazioni e impegni contrattuali avente carattere di materialità;
- Cross default (verificarsi di eventi tali da causare la decadenza del beneficio del termine in altri finanziamenti per un importo superiore a certi limiti contrattuali);
- Insolvenza, fallimento o a altra procedura concorsuale;
- Cambiamento sostanziale dell'attività del Gruppo.

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

Tali circostanze non si sono verificate né nel corso né a fine esercizio ed inoltre tutti i *covenants* finanziari sono stati rispettati.

6.17 Passività per benefici futuri ai dipendenti

La voce "Passività per benefici ai dipendenti" include gli stanziamenti per piani a prestazione definita relativi al rapporto di lavoro quali il trattamento di fine rapporto, i piani equivalenti e i fondi pensionistici. Il totale delle passività per benefici futuri ai dipendenti è pari a euro 109.671 (euro 109.218), di cui entro l'esercizio successivo per euro

11.071 (euro 12.287) e oltre l'esercizio successivo per euro 98.600 (euro 96.931), iscritto al netto di attività a servizio del piano per euro 3.809 (euro 3.988).

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

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

Altri rischi ai quali sono soggetti i piani previdenziali in Italia sono legati all'inflazione, che influisce sui benefici accumulati, e al tasso di sconto.

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

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

- in Francia sono presenti due piani d'indennità di pensionamento "Retirement Indemnity Plan" e i "Long Service Awards Plans". Il primo prevede il diritto di ricevere un'indennità al momento della cessazione del rapporto di lavoro per pensionamento, basata sull'anzianità aziendale, sull'importo dello stipendio e sulla volontarietà o meno della cessazione. Questo piano è obbligatorio per legge e definito dalla contrattazione collettiva nazionale, quindi suscettibile ai cambiamenti legislativi e al tasso di ritiro dei beneficiari, rappresentando un rischio specifico. I piani "Seniority Award Scheme", invece, offrono benefici salariali al raggiungimento di determinati anni di servizio. I premi correlati a questo piano sono esenti da imposte fino a un massimo di un mese di stipendio. I rischi associati a questo piano includono potenziali modifiche nella normativa fiscale relativa all'esenzione, generando nuovi costi. Inoltre, altri rischi possono derivare dalle variazioni nel tasso di sconto e nel tasso di ritiro dei dipendenti.
- In Grecia, è in vigore il piano di indennità di pensionamento, noto come "Retirement Indemnity Plan", il quale è legato al raggiungimento dell'età pensionabile da parte del lavoratore o alla sua uscita non volontaria dall'azienda. Il calcolo dell'ammontare dell'indennità è basato sull'anzianità aziendale accumulata, lo stipendio (compresi i *bonus*) dell'ultimo mese di lavoro e il motivo della cessazione del rapporto di lavoro. L'azienda eroga l'indennità in diverse rate mensili, utilizzando una scala di multipli che considera l'anzianità aziendale e le motivazioni della cessazione del rapporto lavorativo. I principali rischi sono principalmente legati alle variazioni nel tasso di sconto.
- In Germania, esistono tre tipologie di piani pensionistici: il "Pension Plan", il "Jubilee Plan" e l'"Early Retirement Plan". Il piano pensionistico viene erogato dall'azienda al raggiungimento dell'età pensionabile o in caso di invalidità (con possibilità di reversibilità per il coniuge). Questo piano non prevede il pagamento di una somma una tantum, ma viene erogato sotto forma di prestazione temporale. Le indennità da corrispondere sono calcolate considerando diversi

fattori, tra cui una percentuale fissa del salario annuale, l'incremento salariale e la longevità dei beneficiari. Il principale rischio associato a questo piano riguarda l'aumento delle pensioni stabilito dalla legislazione locale, che potrebbe comportare un incremento retroattivo (fino a 3 anni) rispetto agli aumenti futuri.

- In Svezia, esiste un piano pensionistico denominato "IPT2 Plan", il quale è strettamente legato al contratto collettivo. Poiché l'ente assicuratore detiene il monopolio dei piani pensionistici nel paese, i rischi associati a questo piano sono principalmente legati a fattori che potrebbero influenzare un possibile aumento delle pensioni. Inoltre, altri rischi possono derivare direttamente da modifiche apportate ai contratti di lavoro.
- In Canada, è attivo un piano pensionistico denominato "Post-Retirement Plan", principalmente legato ai piani offerti dal Governo Federale. Questo piano si basa su diverse combinazioni di fattori, tra cui guadagni o contributi, anni di adesione al piano e età al momento del pensionamento. Il rischio principale riguarda l'indicizzazione del piano (nota anche come protezione dall'inflazione), che prevede incrementi moderati annuali basati sull'aumento dell'indice dei prezzi al consumo o su una frazione di esso.

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

La data dell'ultima valutazione attuariale è il 31 dicembre 2023 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.

	2023	2022
Saldo iniziale	109.218	147.263
Costi per servizi	2.564	2.880
Oneri finanziari	3.822	1.700
(Utili)/Perdite attuariali a riserva	5.828	(29.671)
Delta cambio	(848)	(1.578)
Benefici erogati	(10.913)	(11.125)
Variazione area di consolidamento	-	(251)
Saldo finale	109.671	109.218
Di cui:		
- Entro l'esercizio	11.071	12.287
- Oltre l'esercizio	98.600	96.931

Nel periodo precedente la variazione area di consolidamento, era riferita ai piani pensionistici dei dipendenti in Francia per via della cessione della società Harrys Restauration SAS.

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

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

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

2023	Tasso di sconto	Tasso di rendimento atteso delle attività del piano	Tasso di incremento retributivo atteso	Tasso di inflazione
Italia	3,80%	n.a.	n.a.	2,50%
Germania	3,75% 3,8% 3,25%	1,08%	2,50%	2,50%
Francia	3,80%	0,99%	2,25%	2,50%
Grecia	3,75%	n.a.	3,00%	2,50%
Messico	9,25%	8,25%	4,75%	3,50%
Norvegia	3,00%	1,50%	3,50%	2,00%
Svezia	3,90%	n.a.	3,00%	2,00%
Turchia	11,00%	n.a.	13,50%	12,00%
Svizzera	2,20%	0,25%	2,50%	1,25%
Canada	5,10%	n.a.	3,00%	n.a.

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

	2023	2022
Costo del venduto	615	1.151
Costi logistici	147	268
Spese di vendita	1.484	749
Spese di marketing	87	122
Spese generali e amministrative, costi tecnici e di sviluppo	231	590
Totale	2.564	2.880

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

	2023	2022
Azioni e obbligazioni quotati	11	10
Disponibilità liquide	5	6
Totale attività quotate	16	16
Contratti con primarie assicurazioni	3.723	3.870
Altro - non quotato	71	102
Totale attività	3.809	3.988

La durata media ponderata dell'obbligazione per benefici futuri ai dipendenti è pari a 12 anni suddivisa come segue sui diversi piani:

Anni	Durata media ponderata	Durata media vita lavorativa futura
Media	10,43	9,16
Italia	6,12	8,40
Germania	11,81	4,94
Francia	9,66	15,53
Messico	10,58	15,62
Canada	10,20	7,04
Svezia	15,12	10,37
Grecia	11,96	0
Turchia	18,75	20,37

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

Effetto in %	Incremento ipotesi attuariale	Decremento ipotesi attuariale
Tasso di sconto (variazione dello 0,5%)	3,94%	2,95%
Incrementi retributivi attesi (variazione dello 0,5%)	4,02%	3,09%
Tasso di inflazione (variazione dello 0,25%)	2,13%	1,63%
Aspettativa di vita (variazione di 1 anno)	3,61%	n.a.

	31/12/22	Accantonamento	Decrementi / utilizzi / riclassifiche	Delta cambio	31/12/23
Fondi rischi personale	14.460	5.745	(10.831)	(78)	9.296
Fondo per ristrutturazioni	53.258	30.300	(2.886)	-	80.672
Fondi per rischi su operazioni a premio	1.460	2.272	(1.006)	57	2.783
Fondo resi e prodotti invenduti	2.611	-	(174)	(19)	2.418
Fondi revocatorie	12.544	2.772	(904)	-	14.412
Fondi cause legali	2.565	93	18	(54)	2.622
Altri	18.447	18.786	(6.576)	57	30.714
Totale	105.345	59.968	(22.359)	(37)	142.917
Di cui:					
- Entro l'esercizio	67.866	-	-	-	96.405
- Oltre l'esercizio	37.479	-	-	-	46.512

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 27.163 (euro 23.548).

6.19 Altre passività

La composizione della voce è la seguente:

	2023	2022
Debiti verso il personale	143.069	153.056
Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale	29.623	27.342
Ritenute a dipendenti, professionisti e lavoratori autonomi	24.553	11.455
Debiti verso clienti	8.567	11.286
Altri debiti diversi	3.154	2.639
Altre imposte	4.247	11.154
Debiti IVA	2.034	2.459
Ratei e risconti passivi	6.962	12.065
Totale	222.209	231.456

La voce "Ritenute a dipendenti, professionisti e lavoratori autonomi" è incrementata nel 2023 principalmente per le ritenute sulle *royalties*. Fra i "Ratei e risconti passivi" si evidenziano principalmente ratei per interessi passivi maturati.

Il *fair value* degli altri debiti approssima il valore di Bilancio.

6.20 Fondi rischi e oneri

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



Marzo. Un'iniziativa di volontariato aziendale promossa da Mulino Bianco, che si è tenuta in 10 sedi italiane di Banco Alimentare. Circa 200 Persone Barilla hanno contribuito nella preparazione dei pacchi alimentari destinati alle famiglie più bisognose, per un totale di circa 16 tonnellate di prodotti donati. I pacchi sono stati poi distribuiti a diversi centri di solidarietà.

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.

6.21 Strumenti finanziari derivati

	31/12/23		31/12/22	
	Attività	Passività	Attività	Passività
- Fair value hedge - interest rate derivatives	18.488	8.602	21.645	5.069
- Detenuti per la negoziazione - cambi	-	-	-	1.452
- Cash flow hedge - commodities	-	543	3.930	-
Totale quota non corrente	18.488	9.145	25.575	6.521
- Fair value hedge - interest rate derivatives	-	-	13.692	-
- Cash flow hedge - commodities	1.033	-	6.503	-
- Detenuti per la negoziazione - cambi	1.764	3.497	1.155	1.927
- Detenuti per la negoziazione - commodities	2.493	-	5.920	-
Totale quota corrente	5.290	3.497	27.270	1.927
Totale strumenti finanziari derivati	23.778	12.642	52.845	8.448

Al 31.12.2023, il Gruppo ha designato le seguenti tipologie di copertura relativamente ai contratti di *currency and interest rate swap* relativi ai US *Private Placement*, tutti designati come *fair value hedge*:

- contratti legati alla *tranche* scaduta il 15 luglio 2023 e rimborsata, per USD 50 milioni. I *fair value* positivi al 31 dicembre 2023 sono stati azzerati. Il corrispondente impatto negativo del 2023 è stato imputato al conto economico consolidato;
- contratti legati alla *tranche* con scadenza 13 dicembre 2025, per USD 150 milioni. I *fair value* positivi al 31 dicembre 2023 ammontano a euro 18.488. Considerando il rilascio della componente *basis spread*, la variazione di *fair value* dello strumento ha comportato l'iscrizione di un componente negativo di conto economico per euro 2.736 ed un componente negativo al conto economico complessivo OCI per euro 421;
- contratti legati alla *tranche* con scadenza 28 ottobre 2027, per USD 185 milioni. I *fair value* negativi al 31 dicembre 2023 ammontano a euro 8.602. Considerando il rilascio della componente *basis spread*, la variazione di *fair value* dello strumento ha comportato l'iscrizione di un componente negativo di conto economico consolidato per euro 3.925 e l'impatto positivo al conto economico complessivo OCI per euro 392.

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

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.

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

	Riserva lorda	Effetto imposte
Movimentazione 2022		
Saldo al 1/1/2022	5.784	(1.317)
Variazione <i>basis</i>	(1.065)	418
Variazione <i>fair value</i>	5.881	(1.316)
Saldo al 31/12/2022	10.600	(2.215)
Movimentazione 2023		
Variazione <i>basis</i>	(1.064)	256
Variazione <i>fair value</i>	(9.003)	1.819
Saldo al 31/12/2023	533	(140)

La riserva per *hedging* include la parte di copertura relativa ai derivati per acquisto *commodities*, la quota considerata efficace relativa alla copertura tasso di interesse, per i derivati designati come *cash flow hedge*, e la componente *basis* relativa ai contratti di *currency and interest rate swap* designati come *fair value hedge*.

Al 31 dicembre 2023, il valore nozionale dei principali contratti di copertura è riferito a *cross currency and interest rate swap* designati come *fair flow hedge*, per i prestiti obbligazionari in scadenza dal 2025 al 2027, per euro 291.494, e a derivati su *commodities* per acquisti di energia in Svezia, per euro 490.

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 4.763 (euro 4.309), include tra gli altri i debiti per contributi previdenziali.

6.23 Patrimonio netto

Al 31 dicembre 2023, così come nel precedente esercizio, il capitale sociale interamente versato è suddiviso in nr. 112.720.000 azioni del valore nominale puntuale di euro 1 cadauna.

Nel mese di luglio 2023, sono stati pagati i dividendi deliberati dall'assemblea dei soci nel corso dell'anno, pari a euro 81.638.

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 2023, il Gruppo non ha rilevato l'interessenza di terzi bensì il riconoscimento di opzioni *put* da essi esercitabili in virtù degli accordi siglati con i soci di minoranza della *Business Combination*, avvenuta nel 2021, di Pasta Evangelists Limited, come pure per gli accordi siglati nel corso dell'anno 2020 con *Perspective Industrial and Infrastructural Technologies-15 LLC* (già *RDIF Investment Management-19 LLC*), per la partecipazione al patrimonio netto della controllata Barilla Rus LLC.

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

	Barilla Mexico SA	Barilla Iniziative e Barilla International Ltd sotto-gruppi e Barilla International BV, Barilla Iniziative 2 Srl e Barilla CO Srl	Barilla Mexico SA	Barilla Iniziative e Barilla International sotto-gruppi
Percentuale di pertinenza di minoranze	50%	15%	50%	15%
	31/12/23	31/12/23	31/12/22	31/12/22
Ricavi	154.134	4.868.663	125.670	4.663.289
Risultato dell'esercizio	12.291	230.015	10.254	191.874
Utile/(Perdita) dell'esercizio di pertinenza di minoranze	6.145	40.497	5.127	33.659
Totale conto economico complessivo	2.736	(7.221)	2.596	35.685
Totale conto economico complessivo di pertinenza di minoranze senza risultato	2.736	(7.221)	2.596	5.353
Totale conto economico complessivo di pertinenza di minoranze	8.881	33.276	7.723	39.012
Attività correnti	70.297	1.937.765	56.772	2.048.119
Attività non correnti	27.304	2.392.769	23.289	1.588.472
Passività correnti	(32.754)	(1.549.154)	(33.076)	(1.676.251)
Passività non correnti	(1.756)	(565.828)	(1.656)	(600.900)
Attività nette	63.091	2.190.053	45.329	1.359.440
Attività nette di pertinenza di minoranze	31.546	328.508	22.664	203.916
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività operative	(5.680)	80.724	869	47.593
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività di investimento	(1.227)	(39.155)	(3.319)	(31.370)
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività di finanziamento	-	(37.677)	(2.162)	(21.817)
Totale variazione cassa e mezzi equivalenti	(6.908)	(3.892)	(4.612)	(5.594)
Totale dividendi pagati a minoranze (inclusi nei flussi di cassa delle attività di finanziamento)	-	12.315	5.086	14.580



Iniziativa Imprese Aperte 2023: Con oltre 4.000 visitatori all'anno il Pastificio di Parma mostra la qualità dietro a un pacco di pasta.

Impegni contrattuali

Gli impegni contrattuali in essere a fine esercizio, non iscritti nelle poste patrimoniali, ammontano a euro 1.099.504 (euro 1.359.138) e includono:

- impegni per acquisto prodotti finiti, grano, altre materie prime e imballi euro 885.373 (euro 1.153.192);
- impegni per acquisto immobilizzazioni euro 58.500 (euro 59.448);
- impegni per acquisto energie per euro 155.631 (euro 146.498).

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 8.954 (euro 3.954).

Passività potenziali

Sono in corso procedimenti legali e fiscali di varia natura che si sono originati nel tempo nel normale svolgimento dell'attività operativa del Gruppo.

Non si ritiene che tali procedimenti possano dare origine a passività significative per le quali non esista già un accantonamento in bilancio.

Conto economico consolidato

6.25 Ricavi

Il fatturato netto di Gruppo, inclusivo dell'effetto iperinflattivo descritto al paragrafo IAS 29 - 'Rendicontazione contabile in economie iperinflazionate', si attesta a euro 4.868.663 (euro 4.663.288). Invece, il valore del fatturato di Gruppo senza considerare l'effetto iperinflattivo sopra menzionato, si attesta a euro 4.841.928 (euro 4.646.639).

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

	2023	2022
Totale vendita prodotti finiti	4.765.917	4.553.044
Vendita sottoprodotti	68.378	84.551
Vendita materie prime e altri materiali	7.633	9.044
Totale	4.841.928	4.646.639

6.26 Dettaglio costi per natura

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

	2023	2022
Acquisti di materie prime, semilavorati, prodotti finiti, materiali e variazione rimanenze	2.205.672	2.177.602
Costo del personale	647.280	600.596
Trasporto e magazzinaggio	422.145	440.023
Prestazioni promozionali e pubblicitarie	354.246	271.386
Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali, immateriali	196.119	180.506
Acquisto fonti di energia	170.230	166.602
Servizi	149.319	145.476
Lavorazioni di terzi	111.678	96.418
Provvigioni vendita	71.484	64.903
Lavori di manutenzione	56.193	50.918
Consulenze	38.131	24.119
Altri materiali	29.384	27.783
Affitti di immobili, noleggi e <i>leasing</i>	24.034	22.615
Spese viaggio e rimborsi spese	14.435	12.909
Assicurazioni	13.825	12.930
Dazi doganali	12.058	10.479
Contributo riciclaggio impianti	9.905	10.367
Altre Tasse	7.652	8.046
Postali e telefoniche	7.145	6.786
Compensi ad amministratori e sindaci	5.247	5.251
Costi per formazione personale	5.028	4.270
Costi per mensa	3.788	3.472
Costi di demolizione	3.226	2.618
Altro	2.411	1.896
Spese di rappresentanza	2.132	1.513
Totale	4.562.766	4.349.481

L'incremento della voce 'Prestazioni promozionali e pubblicitarie' è riconducibile ad un maggiore investimento in campagne pubblicitarie. La voce 'Acquisti di materie prime, semilavorati, prodotti finiti, materiali e variazione rimanenze' continua a risentire dell'aumento dei prezzi, già registrato nell'anno precedente.

Da ultimo, l'incremento nella voce 'Lavorazioni di terzi' è in gran parte riconducibile all'espansione del canale *delivery* del *business* della consociata Pasta Evangelist Ltd.

La voce 'Affitto di immobili, noleggi e *leasing*', per un totale di 24,03 milioni di euro, è ripartita come segue:

	valori in milioni di euro
Contratti soggetti all'applicazione IFRS 16	
Servizi accessori	4,3
Contratti non soggetti all'applicazione IFRS 16	
Contratti esenti:	
- a breve termine	1,2
- bene sottostante di modico valore	12,8
Contratti esclusi	5,7

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 11,99 milioni di euro (10,31 milioni di euro nel 2022). Si segnala inoltre che nel corso dell'anno non sono stati corrisposti pagamenti variabili di *leasing*.

Il costo per ammortamenti delle immobilizzazioni materiali e immateriali addebitati a conto economico consolidato, inclusivo dell'effetto iperinflattivo per l'anno 2023, così descritto al paragrafo IAS 29 - 'Rendicontazione contabile in economie iperinflazionate', è rilevato nelle seguenti voci:

	2023	2022
Costo del venduto	141.106	134.226
Costi logistici	10.419	8.937
Spese di vendita	4.719	3.883
Spese di <i>marketing</i>	224	305
Spese generali e amministrative, costi tecnici e di sviluppo	39.652	33.152
Totale	196.120	180.503

6.27 Altri oneri e proventi

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

	2023	2022
Oneri e proventi ricorrenti:		
Sopravvenienze attive/(passive)	22.196	22.901
(Rilasci) al netto di accantonamenti ai fondi rischi	(17.128)	(7.613)
Proventi/(Prestazioni) di servizi e altro minore	11.602	17.384
Rimborsi assicurativi	403	474
Plusvalenze/(Minusvalenze) nette su cespiti	5.813	(4.141)
Contributi associativi	(1.686)	(1.899)
Incentivi all'esodo	(3.165)	(12.930)
Commissioni bancarie e servizi di <i>factoring</i>	(2.157)	(2.486)
Svalutazione e perdite su crediti	(1.431)	(812)
Imposte su beni immobili e altre tasse	(7.969)	(7.609)
Liberalità a terzi e a favore dei dipendenti	(10.995)	(8.609)
Totale (oneri) e proventi ricorrenti	(4.517)	(5.340)

La voce 'Accantonamenti al netto di rilasci di fondi rischi' è stata iscritta a fronte di programmi di ristrutturazione del Gruppo.

6.28 Oneri e proventi finanziari

La composizione degli oneri finanziari netti è la seguente:

	2023	2022
Oneri netti relativi alla posizione finanziaria netta:		
Interessi attivi su conti correnti bancari	7.200	2.639
Proventi / (Oneri) netti su attività finanziarie	12.329	(15.878)
Interessi passivi su operazioni bancarie/ finanziarie a breve	(5.869)	(1.228)
Interessi passivi su operazioni bancarie a medio-lungo termine	(1.135)	(4.564)
Interessi passivi su prestiti obbligazionari	(13.101)	(3.632)
Variazione positiva/(negativa) della valutazione a fair value prestiti obbligazionari e relativi strumenti di copertura	1.453	963
Proventi/(Oneri) netti su opzioni <i>Put</i> concessa soci di minoranza	1.125	13.634
Interessi passivi su <i>leasing</i>	(1.599)	(910)
Totale oneri netti relativi alla posizione finanziaria netta	403	(8.976)
Altri (oneri)/proventi finanziari:		
Utili/(perdite) su cambio nette realizzate	(9.917)	(5.540)
Utili/(perdite) su cambio nette non realizzate	(7.071)	2.464
Utile/(perdita) sulla posizione monetaria netta	(10.045)	(1.539)
Commissioni di mancato utilizzo	(759)	(781)
Interessi netti su piani pensionistici	(3.822)	(1.775)
Plusvalore cessione società controllata	-	3.211
Altri (oneri)/proventi	525	(49)
Totale altri (oneri)/proventi finanziari	(31.089)	(4.009)
Totale oneri e proventi finanziari	(30.686)	(12.985)

La voce 'Proventi/Oneri netti su attività finanziarie' rappresenta il valore netto della valutazione al *fair value* dei titoli obbligazionari *Investment Grade*, esposti al netto dei proventi derivanti dalle cedole maturate nel corso dell'anno. I suddetti titoli sono stati acquistati dalle società controllate Barilla Sverige AB e Barilla Netherlands BV a partire dal 2019 e a fine 2023 hanno una durata media residua minore di 1 anno.

Il Gruppo ha iscritto nel conto economico consolidato 2023 proventi, pari a euro 1.125 (euro 13.634), derivanti dalla variazione della valutazione al *net present value* delle opzioni *put* in virtù degli accordi siglati con i soci di minoranza delle società controllate Barilla Rus Ltd e Pasta Evangelists Limited, descritti alla nota 6.16.

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

sottoscritta originariamente dalla controllata Barilla France Sas.

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

Nel 2022 l'ammontare riportato nella riga 'Plusvalore cessione società controllata', pari a euro 3.211, era riferito all'utile realizzato dal Gruppo in seguito alla cessione di Harry's Restauration SAS a una società appartenente al gruppo Morato.

Le commissioni di mancato utilizzo sono relative alla *Revolving Credit Facility - RCF*, costo sostenuto nel periodo di mancato utilizzo.

6.29 Imposte

Il carico delle imposte correnti e differite dell'esercizio risulta positivo per 13.495 euro, rispetto a un carico di imposta negativo del periodo precedente, pari a euro 64.534. La variazione del carico fiscale rispetto all'anno precedente è dovuta principalmente, da un lato, all'incremento dei benefici derivanti dall'agevolazione c.d. Patent Box, maturata in capo alla controllata Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni. L'accordo siglato con l'Agenzia delle Entrate copre gli anni 2020-2024. Al 31 dicembre 2023 sono stati rilevati benefici relativi al periodo 2020-2023 per complessivi 35,4 milioni di euro, di cui relativi all'esercizio in chiusura per 4,5 milioni di euro. Dall'altro lato, all'iscrizione di imposte differite attive sulle perdite fiscali maturate da alcune società del Gruppo.

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

	Esercizio 2023
Risultato prima delle imposte	270.694
Imposta teorica	67.604
Imposte anni precedenti	(27.635)
Costi non deducibili/(proventi netti non soggetti a tassazione)	(25.805)
Rimisurazione imposte differite	(27.659)
Carico d'imposta effettivo	(13.495)

Il minor carico di imposta effettivo rispetto a quello teorico, calcolato ponderando le aliquote fiscali dei vari paesi in cui opera il Gruppo per risultati prodotti localmente, è dovuto principalmente alle ragioni sopra esposte.

A dicembre 2021 l'*Inclusive Framework* dell'OCSE ha approvato, nell'ambito del 'Pillar 2', il Modello di Regole Globali Anti-Base *Erosion* (*GloBE Rules*), con la finalità di porre un freno al trasferimento di utili verso giurisdizioni con imposizione molto bassa o inesistente, nonché alla concorrenza fiscale tra stati. Il 14 dicembre 2022 la Commissione Europea ha adottato la Direttiva UE 2022/2523 che introduce la *Top-up tax* per i gruppi multinazionali e, al fine di garantire la conformità con i Trattati UE, la estende ai gruppi nazionali di imprese. Tale Direttiva dovrà essere recepita dagli stati membri entro il 31 dicembre 2023.

Sulla base di questo nuovo insieme di regole i grandi gruppi multinazionali con ricavi consolidati pari o superiori a 750 milioni di euro sosterranno un livello minimo di imposizione fiscale effettiva pari al 15% in ogni giurisdizione in cui operano.

Le regole prevedono l'applicazione di una cosiddetta *Top-Up Tax* per giurisdizione, vale a dire di un'imposta integrativa - calcolata come differenza tra il livello minimo di tassazione concordato (15%)

e l'aliquota fiscale effettiva (*Effective Tax Rate - ETR*), se inferiore - agli utili delle entità consolidate e stabili organizzazioni (*Costituent Entities*) localizzate in una delle giurisdizioni in cui il gruppo opera. L'ETR viene calcolato come rapporto tra le imposte sul reddito (*covered taxes*) e il reddito qualificato (*GloBE Income*) a livello di singola giurisdizione. La differenza tra l'ETR della singola giurisdizione e l'aliquota fiscale minima del 15% individua la percentuale di *Top-Up Tax* da applicare all'*excess profit*, cioè la parte di *GloBE Income* che eccede i profitti routinari determinati in funzione del valore contabile del costo del lavoro e degli asset materiali presenti nella giurisdizione.

Il Gruppo Barilla, dopo un'analisi interna, ha valutato l'applicazione della legislazione Pillar II sulla base delle informazioni disponibili e ritiene che tali cambiamenti non abbiano un impatto materiale sul bilancio consolidato. Ai sensi dello IAS 12, un'entità è tenuta a riflettere gli impatti fiscali differiti delle proprie attività e passività sulla base delle norme fiscali emanate o sostanzialmente emanate alla data di riferimento del bilancio. Sulla base dei meccanismi di funzionamento del modello Pillar 2, sono emerse alcune tematiche applicative dello IAS 12, con riferimento, in particolare, alla contabilizzazione delle imposte differite:

- eventuale emersione di ulteriori differenze temporanee;
- necessità di rideterminare le attività e passività per imposte differite per riflettere i potenziali effetti derivanti dalla *Top-up tax*;
- aliquota fiscale da utilizzare per misurare le attività e passività per imposte differite.

Data la complessità delle tematiche contabili e il poco tempo a disposizione per poterle analizzare prima che le regole del *Pillar Two* siano recepite nelle singole giurisdizioni nazionali, lo IASB *Board* ha deciso di modificare lo IAS 12 al fine di garantire una maggiore comparabilità dei bilanci ed evitare il rischio che le entità definiscano dei trattamenti contabili in contrasto con i requisiti dello IAS 12, introducendo un'eccezione temporanea e obbligatoria alla contabilizzazione della fiscalità differita connessa alla legislazione fiscale del *Pillar Two*.

Il Gruppo Barilla ha pertanto applicato l'eccezione temporanea introdotta dallo IAS 12 per la rilevazione delle attività e passività fiscali differite derivanti dal *Pillar Two* dell'OCSE.

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

Europa	
Italia	27,90%
Germania	31,50%
Olanda	25,80%
Svezia	20,60%
Francia	25,77%
Austria	24,00%
Turchia	25,00%
Grecia	22,00%
Norvegia	22,00%
Nord America	
Stati Uniti	21,00%
Canada	26,50%
Altri Paesi	
Russia	20,00%
Brasile	34,00%
Messico	30,00%
Australia	30,00%
Inghilterra	25,00%

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

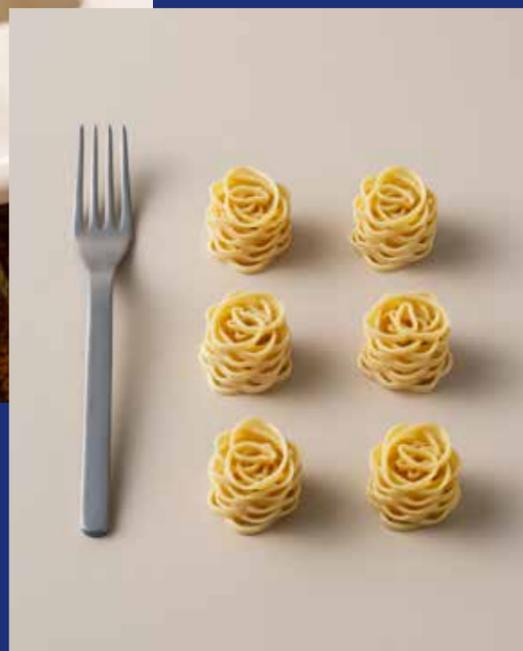
Società	Perdite fiscali	Durata periodo riporto a nuovo delle perdite	Aliquota %	Imposte differite attive iscritte	Imposte differite attive non iscritte
Barilla America Inc*	22.766	20 anni	varie	2.015	-
Barilla Do Brazil LTDA	24.896	Illimitata	34%	8.465	-
Catelli Montreal Inc	15.902	20 anni	26,5%	4.222	-
Barilla Belgium S.A.	130	Illimitata	25%	33	-
Barilla Netherlandts B.V.	1.726	Illimitata	25,8%	445	-
Barilla International B.V.	470	Illimitata	25,8%	121	-
Pasta Evangelists Ltd	22.169	Illimitata	25%	-	5.542
Barilla Singapore Pte Ltd	167	Illimitata	17%	28	-
Barilla Central Europe Service GmbH **	67.361	Illimitata	varie	17.987	-
Totale	155.587			33.316	5.542

* 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 46.772 euro



Prodotti Svezia: Wasa Pesto Sandwich
Prodotti USA: Chickpea Orzo - Barilla Love



Dallo spaghetti tradizionale - primo piatto più amato della cucina italiana - allo Spaghetti 3D, un formato glamour in dimensione one bite pensato per essere protagonista di aperitivi straordinari e destinato a diventare iconico. Un nuovo gesto, una nuova ritualità, che porta con sé occasioni di consumo che osano oltre la comfort zone della pasta come primo piatto.

Sea Urchin, un omaggio al mare e alle incredibili creature che lo popolano. Un gioco di intrecci che delineano la forma di questo meraviglioso formato di pasta 3D, che crea consistenze nuove e piacevolissime al palato. Per un'esperienza sensoriale davvero straordinaria.

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 2023 il 25% circa (33% nel 2022) dell'indebitamento finanziario lordo era a tasso fisso, incluso l'effetto dei derivati di copertura.

Il Gruppo analizza la propria esposizione al rischio tasso di interesse su base dinamica, ricorrendo a simulazioni di fabbisogni e di generazioni di cassa prospettici con diversi scenari previsionari, sulla base delle aspettative economiche, delle posizioni esistenti e di eventuali rinnovi, del ricorso a fonti alternative, delle politiche di copertura e delle aspettative di rifinanziamento.

Sensitivity analysis:

I potenziali effetti sul risultato netto e sulle altre componenti del reddito complessivo, dopo le imposte, di una ipotetica variazione dei tassi di interesse dell'euro e del dollaro americano pari a +/- 0,5 punti percentuali, calcolata sui debiti finanziari a tasso variabile del Gruppo al 31 dicembre, mantenendo invariate tutte le altre condizioni, sarebbero stati pari a:

ricavo - (costo)	2023		2022	
	+0,5%	-0,5%	+0,5%	-0,5%
Effetto sul risultato netto	1.797	(1.797)	2.672	(2.694)
Effetto sulle altre componenti del reddito complessivo	(17)	17	(8)	8

Per il calcolo dell'effetto imposte si è considerato il tax rate effettivo di Gruppo al 31 dicembre 2023 e 2022.

(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 2023 e 2022 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)	2023		2022	
	+10%	-10%	+10%	-10%
Effetto sul risultato netto	11.481	(11.848)	24.655	(25.365)
Effetto sulle altre componenti del reddito complessivo	-	-	-	-

(iii) Rischio prezzo

Il Gruppo persegue la riduzione dei rischi operativi connessi all'andamento delle quotazioni delle materie prime utilizzate nel processo produttivo prevalentemente attraverso accordi quadro di acquisto di medio termine con i fornitori, utilizzando anche contratti derivati sul grano e CO₂ a completamento di quanto sopra. Nel mercato elettrico svedese, vengono effettuate operazioni di copertura attraverso il meccanismo localmente denominato *Nord Pool*.

Sensitivity analysis:

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

Al 31 dicembre 2023 e 2022 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)	2023		2022	
	+5%	-5%	+5%	-5%
Effetto sul risultato netto	(1.990)	1.990	(4.724)	4.724
Effetto sulle altre componenti del reddito complessivo	391	(391)	(8.325)	8.325

(b) Rischio di credito

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

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

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

Sono state stipulate polizze assicurative su parte dei crediti commerciali a copertura di eventuali perdite. Il Gruppo valuta secondo il criterio delle perdite attese il valore dei titoli di debito e delle disponibilità liquide. Da un punto di vista del rischio del credito relativo ad attività finanziarie e depositi bancari, il Gruppo ha fissato un limite di esposizione per ogni banca e non ritiene di essere esposto a rischi significativi sulla base del rating creditizio esterno, del livello dei *Credit Default Swaps* e delle notizie di mercato, e non ritiene di essere esposto a rischi significativi.

(c) Rischio di liquidità

Il Gruppo persegue una politica volta a rendere ragionevolmente remoto il rischio di liquidità, attraverso la costante disponibilità di linee di credito irrevocabili non utilizzate, che consentono di poter

fare fronte agli impegni finanziari futuri ragionevolmente prevedibili, tenuto anche conto della significativa generazione di cassa del Gruppo. Al 31 dicembre 2023, il Gruppo ha a disposizione linee con scadenza nel 2025, per euro 500.000 (con l'opzione di successivo aumento fino a euro 800 milioni), oltre a disponibilità liquide per oltre euro 400.048. La seguente tabella include un'analisi per scadenza delle passività

31 Dicembre 2023	Meno di 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
Debiti verso banche, altri finanziatori e <i>leasing</i>	216.601	366.054	14.451	597.106
Strumenti finanziari derivati con contropartita al conto economico consolidato	1.734	-	-	1.734
Opzione <i>Put</i> spettante agli azionisti di minoranza	-	20.000	-	20.000
Debiti commerciali e altri debiti	1.273.831	4.763	-	1.278.595
Totale	1.492.166	390.817	14.451	1.897.435

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

	Attività finanziarie al fair value con contropartita nel conto economico	Attività finanziarie al costo ammortizzato	Titoli di capitale al fair value con contropartita a conto economico	Passività finanziarie al fair value con contropartita nel conto economico	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Derivati di copertura attività	Derivati di copertura passività	Fair value	Livello per valutazione al fair value
31 Dicembre 2023									
Titoli di capitale	-	-	3.613	-	-	-	-	3.613	Livello 3
Derivati (attività)	4.256	-	-	-	-	1.033	-	5.289	Livello 2
Altre attività valutate al Fair Value	253.226	-	-	-	-	-	-	253.226	Livello 1
Crediti commerciali e altri crediti	-	880.826	-	-	-	-	-	880.826	-
Disponibilità liquide e attività finanziarie	-	400.048	-	-	-	-	-	400.048	-
Debiti verso banche e altri finanziatori	-	-	-	284.628	314.105	-	-	598.733	-
Debiti commerciali	-	-	-	-	1.024.127	-	-	1.024.127	-
Altri debiti	-	-	-	-	254.468	-	-	254.468	-
Derivati (passività)	-	-	-	3.497	-	-	543	4.040	Livello 2
Totale	257.482	1.280.874	3.613	288.125	1.592.700	1.033	543		
31 Dicembre 2022									
Titoli di capitale	-	-	3.388	-	-	-	-	3.388	Livello 3
Derivati (attività)	7.075	-	-	-	-	45.770	-	52.845	Livello 2
Altre attività valutate al Fair Value	240.361	652	-	-	-	-	-	241.013	Livello 1
Crediti commerciali e altri crediti	-	790.697	-	-	-	-	-	790.697	-
Disponibilità liquide e attività finanziarie	-	520.079	-	-	-	-	-	520.079	-
Debiti verso banche e altri finanziatori	-	-	-	355.946	464.158	-	-	820.104	-
Debiti commerciali	-	-	-	-	1.000.816	-	-	1.000.816	-
Altri debiti	-	-	-	-	259.313	-	-	259.313	-
Derivati (passività)	-	-	-	3.378	-	-	5.070	8.448	Livello 2
Totale	247.436	1.311.428	3.388	359.324	1.724.287	45.770	5.070		

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 2022	Meno di 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
Debiti verso banche, altri finanziatori e <i>leasing</i>	314.870	262.010	11.979	588.858
Strumenti finanziari derivati con contropartita al conto economico consolidato	772	-	-	772
Opzione <i>Put</i> spettante agli azionisti di minoranza	-	9.258	44.628	53.886
Debiti commerciali e altri debiti	1.255.820	4.309	-	1.260.129
Totale	1.571.462	275.577	56.607	1.903.646

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:

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

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

- per la linea bancaria *revolving* a tasso variabile, è stato considerato il valore nominale di rimborso, in quanto l'adeguamento dei tassi debitori al parametro Euribor assicura il sostanziale allineamento dei valori (assumendo la parità di merito creditizio);
- per l'*US Private Placement* emesso a tasso fisso e denominato in dollari USA, contabilizzato come *fair value hedge* si è considerato il costo ammortizzato al netto della variazione di *fair value* del derivato ipotetico sottostante alla relazione di copertura, tenuto conto dei costi da ammortizzare e convertendo il tutto in euro al cambio corrente;
- le opzioni *put* incondizionate concesse ai soci di minoranza nell'ambito degli accordi parasociali sono iscritte nel bilancio consolidato e valutate al *net present value* o al costo ammortizzato, utilizzando il metodo dell'interesse effettivo, e convertendo il tutto al cambio corrente;
- per il restante indebitamento diverso dai precedenti, in considerazione del modesto valore assoluto e dal fatto che si tratta prevalentemente di strumenti a breve scadenza e/o a tasso variabile, si ritiene che i valori di bilancio rispecchino sostanzialmente il loro *fair value*.

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

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

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

La posizione finanziaria netta del Gruppo alla chiusura dell'esercizio è calcolata sommando algebricamente i debiti e i crediti finanziari originati rispettivamente da: operazioni di provvista di mezzi di terzi e di deposito, disponibilità liquide, titoli di debito classificati nelle attività finanziarie al costo ammortizzato e al *fair value* con contropartita nel conto economico consolidato, oltre al *mark-to-market* dei derivati. La posizione finanziaria netta del Gruppo al 31 dicembre 2023 risulta essere positiva per euro 56.552. Nel periodo precedente il medesimo indicatore era negativo per euro 14.615. In particolare, i derivati su *commodities* esprimono un *mark-to-market* complessivo positivo di euro 2.983 (al 31 dicembre 2022 era positivo per 16.353).

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

	31/12/23	31/12/22
Disponibilità liquide	399.944	519.951
Mezzi equivalenti a disponibilità liquide	104	128
Attività finanziarie correnti al <i>fair value</i>	253.226	240.361
Debiti finanziari (include derivati) - breve termine	(217.163)	(344.061)
Posizione finanziaria netta di breve termine	436.111	416.379
Attività finanziarie non correnti al <i>fair value</i> (strumenti finanziari derivati)	18.488	25.575
Altri crediti finanziari a lungo termine	763	652
Opzione <i>Put</i> spettante agli azionisti di minoranza	(14.265)	(17.590)
Debiti finanziari (non inclusi derivati passivi) - lungo termine	(375.400)	(433.110)
Derivati passivi	(9.145)	(6.521)
Posizione finanziaria netta di medio-lungo termine	(379.559)	(430.994)
Totale posizione finanziaria netta	56.552	(14.615)

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):

	31/12/23		31/12/22	
	Incluso effetto iperinflazione IAS 29	Escluso effetto iperinflazione IAS 29	Incluso effetto iperinflazione IAS 29	Escluso effetto iperinflazione IAS 29
Margine operativo ricorrente (EBIT)	301.380	301.380	308.467	308.467
Iperinflazione IAS 29 del periodo	-	(2.042)	-	(84)
Margine operativo ricorrente rideterminato (EBIT)	301.380	299.338	308.467	308.383
Ammortamenti e perdite di valore delle immobilizzazioni immateriali (attività ricorrente)	26.636	26.552	21.742	21.716
Ammortamenti e perdite di valore delle immobilizzazioni materiali (attività ricorrente)	169.483	167.991	158.761	157.597
Margine operativo ricorrente al lordo degli ammortamenti e perdite di valore delle immobilizzazioni (EBITDA)	497.499	493.881	488.970	487.696

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

	31/12/23	31/12/22
Posizione finanziaria netta	56.552	(14.615)
EBITDA*	493.881	487.696
Rapporto Posizione finanziaria netta/EBITDA	n.a.	0,03

*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:

	2023	2022
Benefici a breve termine	24.196	19.017
Benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro	2.473	1.012
Benefici a lungo termine	5.507	8.343
Totale	32.176	28.372

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 rinnovato, per il triennio dal 2022 al 2024, a KPMG S.p.A. ai sensi dell'Art.14 del Dlgs 39/2010 e degli articoli 2409-bis e seguenti del Codice Civile.

Si evidenzia che per l'esercizio 2023 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 1.807 euro.

8.4 Rapporti con organi societari

Il compenso degli Amministratori di Barilla Holding S.r.l. relativo all'esercizio 2023 è stato pari a euro 4.099.

I compensi attribuiti ai Sindaci effettivi di Barilla Holding S.r.l. per incarichi ricevuti all'interno del Gruppo per l'esercizio 2023 sono stati fissati complessivamente in euro 362.



Good Food Makers quinta edizione: un programma di open innovation globale per startup Ag-tech e Food-tech. Grazie al know-how della startup Plug and Play nel processo di scouting e selezione delle startup, Barilla collabora con realtà che, con le loro idee, contribuiscono a plasmare un futuro alimentare più sostenibile. In foto il gruppo di Nosh Bio, uno dei team vincitori che ha lavorato con Barilla sul tema "fermentation for clean label".



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	EURO	2.000.000	85,00	Barilla Holding S.r.l.	85,00
Barilla Iniziative 2 S.r.l. Via Mantova 166 – Parma (Italia) Società finanziaria	EURO	10.000	85,00	Barilla Holding S.r.l.	85,00
Barilla International Limited Harella House 90-98, Goswell Road - Londra (Regno Unito) Holding Company	GBP	100	85,00	Barilla Holding S.r.l.	85,00
Barilla International B.V. Orteliuslaan 1000, 3528BD Utrecht (Olanda) Società finanziaria	EURO	10.000	85,00	Barilla Holding S.r.l.	85,00
Barilla CO s.r.l. Via Mantova 166 – Parma (Italia) Società di servizi	EURO	10.000	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	EURO	25.000	85,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla Central Europe Service GmbH Fritz-Vomfelde-Strasse 14-20 – Dusseldorf (Germania) Società di servizi e finanziaria	EURO	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	EURO	180.639.990	85,00	Barilla Iniziative S.p.A.	100,00
Barilla Servizi Finanziari S.p.A. - Socio Unico Via Mantova 166 – Parma (Italia) Società di leasing	EURO	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	EURO	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	EURO	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	EURO	7.611.840	85,00	Barilla International Limited	100,00
Barilla America Inc. 191 North Wacker Drive – Chicago, IL (USA) Società di produzione e commercializzazione	USD	1.000	85,00	Barilla International Limited	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 International Limited	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 International Limited Barilla Servizi Finanziari S.p.A. - Socio Unico	99,99 0,01
Barilla Austria GmbH Grabenweg 64 - Innsbruck (Austria) Società di commercializzazione	EURO	436.000	85,00	Barilla Central Europe Service GmbH	100,00
Barilla Mexico S.A. de C.V. Calzada San Bartolo Naucaipan 360 Col. Argentina Ponente Deleg. M. Hidalgo - Città del Messico (Messico) Società di produzione e commercializzazione	MXN	227.348.096	42,50	Barilla International Limited	50,00
Barilla Acceleration Limited Goswell Road, Harella House, 90-98 – Londra (Regno Unito) Società di servizi	GBP	100	85,00	Barilla International Limited	100,00

Denominazione, sede e attività	Valuta	Capitale sociale (valori puntuali)	% possesso del Gruppo	Tramite	%
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 International Limited	100,00
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 Espana S.L. Zurbano 43 – Madrid (Spagna) Società di commercializzazione	EURO	3.100	85,00	Barilla International Limited	100,00
Barilla Gida A.S. Askent sokak n.3A Kosifler Plaza D.11 Ataşehir Istanbul (Turchia) Società di produzione e commercializzazione	TRY	409.550.000	85,00	Barilla International Limited	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 International Limited	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 Central Europe Service GmbH	89,9002
Barilla Deutschland GmbH Gustav-Heinemann-Ufer 72 c - Colonia (Germania) Società di produzione e commercializzazione	EURO	51.100	85,00	Barilla Sverige AB	10,0998
Barilla Australia PTY Limited c/o Deloitte Private PtyLtd Level 1, Grosvenor Place, 225 George Street– Sydney (Australia) Società di commercializzazione	AUD	30.050.000	85,00	Barilla International Limited	100,00
Barilla Netherlands B.V. Orteliuslaan 1000 – Utrecht (Olanda) Società di commercializzazione	EURO	18.000	85,00	Barilla International Limited	100,00
Barilla Adriatik d.o.o. Bravničarjeva ulica, 13 – Lubiana (Slovenia) Società di commercializzazione	EURO	50.000	85,00	Barilla International Limited	100,00
Barilla Hrvatska d.o.o. Radnička cesta 39 - Zagabria (Croazia) Società di commercializzazione	EURO	10.000	85,00	Barilla International Limited	100,00
Barilla America N.Y. Inc. Livington County - New York NY (USA) Società di produzione e commercializzazione	USD	10.000	85,00	Barilla International Limited	100,00
				Barilla International Limited	87,0425
Barilla Rus LLC I 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	0,7560
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	EURO	126.683.296	85,00	Barilla International Limited	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	EURO	693.882	85,00	Barilla Netherlands B.V. Barilla France SAS	71,20 28,80
Barilla Canada Inc. 26 Yonge Street - Toronto (Canada) Società di commercializzazione	CAD	2.010.000	85,00	Barilla International Limited	100,00
BACK TO NATURE FOODS LLC (già 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 14 Bonhill Street - Londra (Regno Unito) Società di produzione e commercializzazione pasta fresca	GBP	9.361	63,104	Barilla International Limited	74,24

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	EURO	5.440.085	28,577	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	33,620
Food Farms s.c.p.a. Strada ponte Caprazucca 6/A - Parma (Italia) Società sviluppo del territorio	EURO	58.000	11,7215	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	13,79
Fiere di Parma S.p.A. Via delle Esposizioni 393A, Baganzola - Parma (Italia) Società di gestione fiere	EURO	25.401.010	0,23919	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	0,2814
C.E.P.I.M. - Centro padano interscambio merci S.p.A. Piazza Europa 1, Fontevivo - Parma (Italia) Società di gestione magazzini	EURO	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	EURO	7.517.948	0,00002125	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	0,000025
SOGEAP - Aeroporto di Parma Società per la gestione S.p.A. Via Ferretti Licinio 50/A - Parma (Italia) Altro, gestione aeroporto	EURO	110.280	0,527	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	0,620
Pallino Pastaria Company 2020 124th Ave NE, Suite C-207 - Bellevue, WA (USA) Società di produzione e commercializzazione	USD	501.500	9,401	Barilla America Inc.	11,060
Italia del Gusto - Consorzio Export La gastronomia di marca Via delle Esposizioni 393/A, Baganzola - Parma (Italia) Società di commercializzazione	EURO	157.500	2,431	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	2,860
COMIECO Via Litta Pompeo 5 - Milano (Italia) Altro	EURO	1.161.900	0,000102	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	0,00012
CO.NA.I. Via Tomacelli 132 - Roma (Italia) Altro	EURO	15.159.873	0,119	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	0,140
FASTIGHETSAKTIEBOLAGET TAREDOM Pumpgatan 5 - Karlstad (Svezia) Altro	SEK	796.700	0,17	Barilla Sverige AB	0,200
STOREBRAND ABA Professor Kohts vei 9 - Lysaker (Norvegia) Altro	NOK	2.250.000.000	0,000255	Barilla Norge AS	0,0003
TÅGÅKERIET I BERGSLAGEN AB Bangardsgatan 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 2023	cambio al 31 dicembre 2023
AED Dirham - Emirati Arabi	3,9710	4,0581
AUD Dollaro - Australia	1,6288	1,6263
BRL Real - Brasile	5,4010	5,3618
CAD Dollaro - Canada	1,4595	1,4642
CHF Franco - Svizzera	0,9718	0,9260
CNY Yuan - Cina	7,6600	7,8509
DKK Corona - Danimarca	7,4509	7,4529
GBP Sterline Inglese - Gran Bretagna	0,8698	0,8690
JPY Yen - Giappone	151,9903	156,3300
MXN Peso - Messico	19,1830	18,7231
NOK Corona - Norvegia	11,42483	11,2405
PLN Zloty - Polonia	4,5420	4,3395
RON Leu - Romania	4,9467	4,9756
RUB Rublo - Russia	91,8432	100,5506
SEK Corona - Svezia	11,4788	11,0960
TRY* Lira - Turchia	32,6531	32,6531
USD Dollaro - USA	1,0813	1,1050

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

Allegato 4.

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

Denominazione Soggetto ricevente	Codice Fiscale Soggetto ricevente	Denominazione Soggetto Erogante	Importo incassato (espresso in unità di euro)	Data incasso	Causale
Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni	01654010345	UNIONE EUROPEA	62.269	17/01/2023	Smart protein
Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni	01654010345	UNIONE EUROPEA	35.123	25/09/2023	HIFLEX
Totale			97.392		



Relazione della Società di revisione



Gruppo Barilla Holding

Bilancio consolidato al 31 dicembre 2023

(con relativa 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-fmauditaly@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-finanziaria al 31 dicembre 2023, di conto economico consolidato, di 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 2023, del risultato economico e dei flussi di cassa per l'esercizio chiuso a tale data in conformità agli International Financial Reporting Standards 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 agli International Financial Reporting Standards 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.

KPMG S.p.A.

9 aprile 2024



Relazione della Società di revisione



Gruppo Barilla Holding
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2023

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

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

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

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

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

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



Gruppo Barilla Holding
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2023

- 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

Giudizio ai sensi dell'art. 14, comma 2, lettera e), 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 2023, 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 del Gruppo Barilla Holding al 31 dicembre 2023 e sulla conformità della stessa alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio consolidato del Gruppo Barilla Holding al 31 dicembre 2023 ed è redatta in conformità alle norme di legge.

Con riferimento alla dichiarazione di cui all'art. 14, comma 2, lettera e), 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 2024

KPMG S.p.A.

Gianluca Tagliavini
Socio



Informazioni legali e contatti

Barilla Holding S.r.l.

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

Capitale sociale: euro 112,720,000.00 i.v.
Registro imprese dell'Emilia, Codice fiscale
e P. IVA n. 00489540344
R.E.A di Parma n. 1345855

Contatti

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

Foto

Barilla historical archive
www.archivistoricobarilla.com

Giampaolo Ricò
www.ricofotostudio.com

Design e layout

The Brand Company (Parma - Italia)

Progetto grafico mappa "Barilla nel mondo"

Visualmade (Milano - Italia)

Stampa

Pazzini Stampatore Editore SRL



Il marchio della gestione
forestale responsabile
FSC® C131512

