



Bilancio 2021

Barilla
The Italian Food Company. Since 1877.

Bilancio 2021

Barilla

The Italian Food Company. Since 1877.



La prima bottega inaugurata dal fondatore Pietro Barilla senior nel 1877 a Parma, in viale Repubblica. Oggi torna a essere La Bottega, uno spazio aperto a tutti, dove passato e futuro si incontrano nel presente.



Indice

Lettera del Presidente	5	Bilancio consolidato dell'esercizio chiuso il 31 Dicembre 2021	38
Cariche sociali	6	Prospetto della situazione patrimoniale e finanziaria	38
La storia di Barilla	7	Prospetto di conto economico consolidato	40
Gruppo Barilla	10	Prospetto di conto economico complessivo	40
La nostra Purpose	11	Prospetto delle variazioni di patrimonio netto	41
Relazione sulla gestione	12	Prospetto dei flussi finanziari	42
Operazioni relative alle partecipazioni	13	Note illustrative	44
Principi contabili di riferimento IFRS	13	1. Struttura e attività del Gruppo Barilla Holding	44
Nota metodologica	13	2. Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio	44
Sintesi dei risultati economici e finanziari consolidati	13	3. Dichiarazione di conformità ai principi contabili internazionali (IFRS)	44
I nostri marchi	14	4. Base per la presentazione - Principi contabili e criteri di valutazione	44
Barilla nel mondo	16	5. Variazione nell'area di consolidamento e altre operazioni dell'esercizio	56
Struttura e organizzazione	18	6. Note sui prospetti consolidati	57
Scenario economico	18	7. Strumenti finanziari e posizione finanziaria netta	82
Attività operative del Gruppo	19	8. Informativa ai sensi dello IAS 24 sulle parti correlate e sulla retribuzione del <i>management</i> con responsabilità strategiche	87
Investimenti in beni strumentali	24	Allegati	88
Informazioni relative alla <i>Corporate Governance</i> e alla <i>Compliance</i>	24	1. Elenco delle società incluse nel consolidamento	88
Il nostro modo di fare impresa	26	2. Elenco delle società collegate e delle altre società del Gruppo	90
<i>Risk management</i>	34	3. Tassi di cambio	91
Eventi successivi alla chiusura dell'esercizio	35	4. Sintesi delle erogazioni pubbliche ai sensi art.1, commi 125-129, Legge Italiana n. 124/2017	91
Prevedibile evoluzione della gestione	35	Relazione della Società di revisione	92
Altri eventi relativi alla gestione	35	Informazioni legali e contatti	96
Informazioni relative ai rapporti infragruppo e con parti correlate	35		





1908

BARILLA

1910

BARILLA

1916

BARILLA

1922



1927



1929

Barilla

1930

Barilla

1931

Barilla

1934



1937



1939



1948



1948



1952



1956



1969



1996



2000



2002



2005



2015



2022

Il nuovo ovale perde la sua componente bianca e si accende di un rosso più intenso e premium, scelto per esprimere l'amore di Barilla per la pasta. Per celebrare l'eredità del brand, punto fermo della storia italiana e simbolo da sempre di un Gesto d'Amore a tavola, viene introdotto l'anno di fondazione – 1877.



Lettera del Presidente



Il 2021 è stato un anno di forti contrasti. La prima parte è stata caratterizzata dal perdurare degli effetti della pandemia, mentre la seconda da una progressiva ripresa della vita sociale ed economica.

La ripresa ha visto una importante crescita dei consumi che però si è scontrata con una crescente difficoltà a reperire le materie prime necessarie, dovuta soprattutto a temi di logistica e di scarsità di alcuni beni essenziali. Questa situazione, combinata con l'aumentare del costo dell'energia, ha generato una rilevante spinta inflattiva.

In questo contesto il Gruppo Barilla è riuscito comunque a generare un risultato positivo anche se in rallentamento rispetto all'anno precedente.

Il fatturato si è attestato a 3.936 milioni, con una variazione positiva dell'1% verso l'anno precedente (+2% al netto dell'effetto cambio). Abbiamo confermato gli obiettivi del nostro piano quinquennale, investendo oltre 200 milioni di euro in capacità produttiva, miglioramento dell'efficienza e innovazione.

Nel corso dell'anno abbiamo concluso l'acquisizione di Pasta Catelli in Canada e della quota di maggioranza di Pasta Evangelists nel Regno Unito, segno della sempre maggiore internazionalizzazione del Gruppo e della volontà di intercettare le nuove modalità di consumo.

Portare ogni giorno sulla tavola di milioni di persone prodotti buoni, sani e sicuri è la nostra missione, ispirata da quella che è diventata la nuova *purpose* del Gruppo: "La gioia del cibo, per una vita migliore".

Purtroppo lo scenario globale è peggiorato drasticamente a inizio 2022, con lo scoppio della guerra tra Russia e Ucraina. Il

nostro Gruppo condanna la guerra ed è allineato con la comunità internazionale nella richiesta di pace.

Ancora una volta una crisi ci ha ricordato la centralità del cibo: la guerra ha infatti bruscamente interrotto gli approvvigionamenti di materie prime in diverse filiere strategiche, determinando un impatto sulla sicurezza alimentare globale che è ancora difficile da stimare.

Questa situazione sta generando delle implicazioni significative anche per la nostra azienda, ma grazie alla competenza e all'impegno della nostra organizzazione, siamo riusciti ad assicurare continuità produttiva, mantenendo al tempo stesso attivi i progetti di innovazione e di crescita.

È nei momenti di grande difficoltà che si vede il carattere delle persone e delle imprese: crediamo che il nostro Gruppo abbia dei fondamentali estremamente solidi, che sono in grado di assicurare una continuità e una crescita futura a prescindere dalle criticità del contesto esterno. Questo è il percorso che abbiamo intrapreso 145 anni fa e che vogliamo confermare, convintamente, oggi.

Parma, Maggio 2022

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

Claudio Colzani

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

Claudio Colzani

Francesco Giliotti

Giangaddo Prati

Revisore legale dei conti

ACT Audit Limited

La Storia di Barilla in pillole, dal 1877





«A TREDICI ANNI HO COMINCIATO A LAVORARE. MIO PADRE MI MANDAVA A PRENDERE CON IL CARRETTO QUALCHE SACCO DI FARINA CHE, CON IL NOSTRO ANTICO FORNETTO DI MATTONI, SI TRADUCEVA IN PANE. DOPO QUALCHE ANNO, IN UNA PICCOLA BOTTEGA, CON L'AIUTO 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'IMPRENDITORE SIANO IL CORAGGIO, L'INTUIZIONE E L'OTTIMISMO. IO PENSO CHE L'IMPRENDITORE IN TUTTI I CAMPI ABBAIA 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



«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 PERCHÈ 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

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**

**NASCE LO STABILIMENTO
DI PEDRIGNANO**

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



**BARILLA
LEADER
ITALIANO
1958
1970**

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

IL RILANCIO

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

**IL RITORNO DI
PIETRO BARILLA
1979
1993**

**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.



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.



1975
**COMINCIA L'ERA
DEL MULINO BIANCO**

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



2000
**L'ESPANSIONE
INTERNAZIONALE**

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

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



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.

ALIMENTARE IL FUTURO

DA 140 ANNI COLTIVIAMO LA PASSIONE PER LA PASTA, DAL CAMPO ALLA TAVOLA, E CI IMPEGNIAMO A FAR VIVERE ALLE PERSONE LE MIGLIORI ESPERIENZE: ALTA QUALITÀ E GRANDI MOMENTI GUSTOSI, PRESERVANDO IL NOSTRO PIANETA.



PROSEGUONO GLI INVESTIMENTI INDUSTRIALI CON LA REALIZZAZIONE DI DUE NUOVE LINEE PRODUTTIVE NEL PLANT IN RUSSIA E CON L'ESPANSIONE DELLO STABILIMENTO DI AMES (USA). BARILLA ENTRA IN ITALIA NELLA CATEGORIA DELLE CREME SPALMABILI CON LA NUOVA CREMA PAN DI STELLE. WASA È IL PRIMO MARCHIO DEL GRUPPO BARILLA AD ESSERE 100% CARBON NEUTRAL.

GENNAIO 2021: ACQUISIZIONE DELLA MAGGIORANZA DI PASTA EVANGELISTS, PREMIUM BRAND INGLESE SPECIALIZZATO NELLA PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE DIGITALI DI PASTA FRESCA E SUGHI DI ALTA QUALITÀ.



FEBBRAIO 2021: ACQUISIZIONE DI CATELLI IN CANADA, CHE INCLUDE I BRAND LANCIA® E SPLENDOR® E LO STABILIMENTO DI MONTREAL (QUEBEC).



140 ANNI DI STORIA BARILLA

2017

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

2019

PASTA EVANGELISTS E CATELLI

2021

BCFN
2009

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.



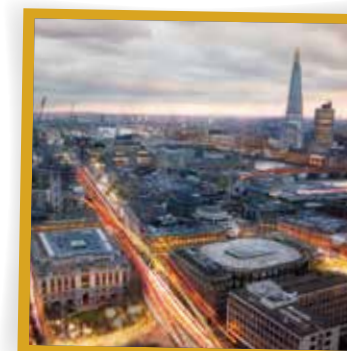
2018

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 SUPPORTARE 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).



Gruppo Barilla

Siamo nati a Parma nel 1877, **più di 140 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**.

FATTURATO (MLN EURO)

3.936

2021

3.890

2020

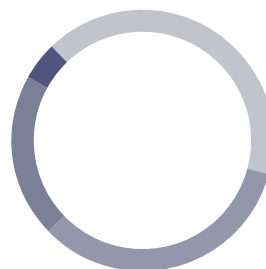
AREE GEOGRAFICHE

4,5%

ASIA,
AFRICA,
AUSTRALIA

20,3%

AMERICHE



41,5%

ITALIA

33,7%

RESTO
D'EUROPA
E RUSSIA

DIPENDENTI

8.727

2021

8.591

2020



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 aspetti contrastanti; una prima parte dell'anno fortemente penalizzata dai *lockdown* nei diversi paesi a causa della pandemia e una seconda parte caratterizzata dal rilancio dell'economia globale.

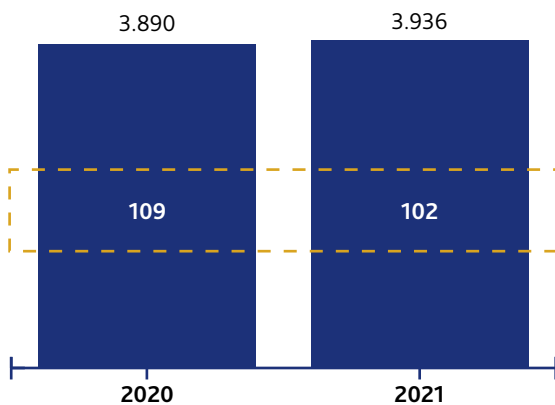
Tuttavia, la ripresa, a partire da quella cinese più rapida delle previsioni, ha comportato una pressione, in gran parte imprevedibile, sulle catene delle produzioni intermedie, componenti rilevanti del valore aggiunto che poi il nostro Paese a sua volta esporta, dalle componenti elettroniche indispensabili in tutte le produzioni, alle materie prime di base che hanno evidenziato diffuse condizioni di scarsità di forniture, con impennate nei prezzi e casi di inevitabili speculazioni.

La logistica ha segnalato ovunque serie difficoltà ed interruzioni. In sintesi, la ripresa è stata caratterizzata da una domanda impetuosa e da un'offerta scarsa, che ha generato un'inflazione ben più elevata del previsto.

In questo contesto, i risultati per il Gruppo Barilla sono stati, in generale positivi, anche se in rallentamento rispetto all'anno precedente, con erosione dei margini a causa dell'inflazione e delle condizioni dei mercati fortemente concorrenziali.

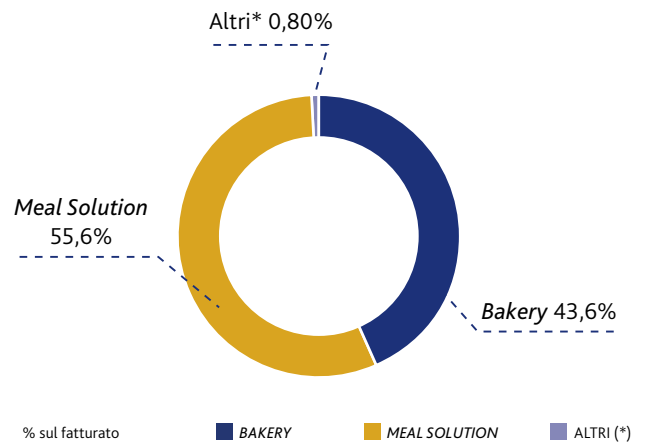
FATTURATO (€/MM)

INDEX VS ANNO PRECEDENTE a cambi costanti



Il Gruppo Barilla nel 2021 ha confermato il proprio percorso di crescita nei volumi di vendita e nel fatturato netto, che si è attestato a 3.936 milioni di euro.

Fatturato per area di business



* include business Pasta Fresca di Pasta Evangelist Limited

Si evidenzia una variazione positiva verso l'anno precedente dell'1% che, al netto dell'effetto cambio corrisponde ad un incremento del 2%. A parità di perimetro (che esclude anche il fatturato dei nuovi *Business* acquisiti nel corso del 2021 di seguito evidenziati) il fatturato è aumentato dello 0,3%.

Anche durante quest'anno il Gruppo ha posto in essere una serie di azioni a conferma e rafforzamento della propria strategia di lungo termine:

- Acquisizione nel mese di gennaio in Canada dalla società Riviana Foods Canada Corporation del *business* Catelli, che possiede i marchi Catelli, Splendor e Lancia, fortemente radicati in quel territorio;
- Acquisizione sempre nel mese di gennaio della *start-up* inglese Pasta Evangelists, attiva nel *business* della pasta e dei condimenti freschi, sia con consegna a domicilio che con consumo *in-store* e con una distribuzione multicanale;
- Consolidamento dell'investimento nello stabilimento Zara di Muggia (Trieste, Italia);
- Rinnovamento dell'impegno per la comunità e per il Pianeta, attraverso la definizione di una nuova *Purpose* che racchiude in poche semplici parole il "perché" del modo-Barilla di fare impresa:

“La gioia del cibo per una vita migliore”;

- Preparazione al lancio di un nuovo tipo di pasta trafilata al bronzo, accompagnata dalla ridefinizione del logo Barilla;
- Ripresa degli investimenti dopo il leggero rallentamento degli ultimi due esercizi a causa della pandemia;
- L'area di *business* Barilla *Restaurants* ha visto la sua conclusione nel primo semestre 2021.

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

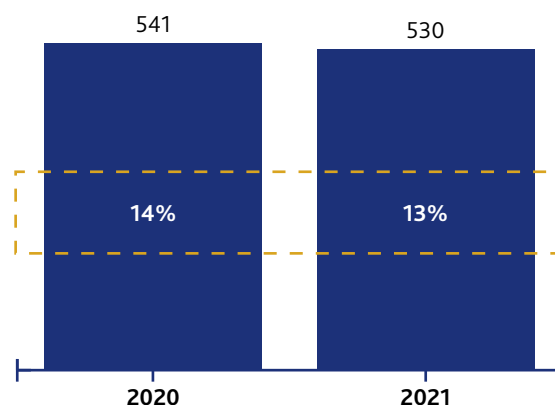
Tutti i valori sono espressi in migliaia di euro, se non altrimenti specificato. Tutti i confronti nel prosieguo della presente Relazione e del Bilancio consolidato sono effettuati rispetto ai dati dell'esercizio precedente (indicati fra parentesi). I rapporti percentuali (margini e variazioni) sono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

Sintesi risultati economici e finanziari consolidati

L'Ebitda *margin* è in lieve riduzione rispetto a quello dell'esercizio precedente, 13% verso un 14% dell'anno precedente ed in linea con quelli dei maggiori gruppi internazionali del *food*.

Il risultato ante imposte ammonta a 361 milioni di euro (365 milioni). Il risultato netto consolidato totale evidenzia un utile pari a 274 milioni di euro, rispetto al risultato del 2020 pari a 416 milioni di euro. Il risultato netto consolidato del Gruppo (al netto della quota riservata alle minoranze) chiude con un utile pari a 229 milioni di euro, rispetto ai 351 milioni di euro realizzati nell'esercizio precedente. L'utile netto attribuibile alle minoranze è stato pari a 45 milioni di euro.

EBITDA (€/MM)
% sul fatturato



Le imposte correnti e differite dell'esercizio rilevano un valore negativo per 87 milioni di euro. Nel periodo precedente, la stessa voce mostrava un valore positivo per 51 milioni di euro; su tale valore aveva influito, per 187 milioni, l'impatto delle differite attive sulla rivalutazione dei Marchi avvenuta nella controllata italiana Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni.

Il Gruppo, anche a causa delle continue incertezze sui mercati finanziari, ha mantenuto il proprio approccio di prudenza in termini di politica finanziaria. La robusta generazione di cassa sarà in grado di sostenere anche per il futuro il piano di investimenti e acquisizioni.



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.



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.



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.



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.



Yemina, nato nel 1952, e Vesta, nato nel 1966, sono due marchi leader del mercato messicano entrati in Barilla a seguito della *joint venture* costituita con la società messicana Grupo Herdez nel 2002.



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.



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.



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.



Nato nel 1975, Mulino Bianco è oggi parte della cultura alimentare italiana come testimone della vita quotidiana della famiglia italiana: offre prodotti da forno in tutte le categorie, semplici e genuini, adatti al consumo in casa e fuori casa.



Il marchio Pavesi è nato nel 1937 grazie a Mario Pavesi, geniale pasticcere 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.

ACADEMIA BARILLA

Accademia 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.



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 Harry's oggi è leader nel settore del pane e riveste un ruolo da protagonista in quello dei morning goods. Qualità e innovazione sono due dei principali punti di forza che ne hanno decretato il successo.



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



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



Barilla nel mondo

2.100.000+
TONNELLATE DI PRODOTTI

8.727 DIPENDENTI

3.936 MLN€
FATTURATO GLOBALE 2021

100 PAESI

20 MARCHI

30
SITI PRODUTTIVI

15 IN ITALIA
15 ALL'ESTERO





● COMPREDONO: MULINI, STABILIMENTI, SEDI COMMERCIALI, CUSTOMER COLLABORATION CENTERS

Quest'anno la posizione finanziaria netta di Gruppo (PFN), caratterizzata dai forti investimenti industriali e dalle acquisizioni, è negativa per 24 milioni di euro a fronte di una PFN positiva per 139 milioni di euro dell'anno precedente. Per il dettaglio delle sue componenti si rinvia alle Note illustrative.

A fine esercizio, i principali finanziamenti in essere sono:

- Prestito obbligazionario emesso da Barilla France S.A.S. per 50 milioni di dollari, collocato presso investitori istituzionali statunitensi nel 2011 e originariamente articolato in più *tranche*, con scadenza nel 2023. Tale prestito, includendo i relativi derivati di copertura, esprime un saldo di bilancio a fine esercizio di 34 milioni di euro;
- 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 *mark-to-market*, esprimono un saldo di bilancio a fine esercizio di 281 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 successivo aumento fino a euro 800 milioni) e interamente inutilizzata al 31 dicembre 2021. Alle società prenditrici e garanti Barilla Iniziative S.p.A. e Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni, si era aggiunta Barilla International Ltd quale garante addizionale, ferma restando la facoltà di futura designazione di altri prenditori all'interno del Gruppo;
- Finanziamento a termine sottoscritto nel mese di dicembre 2020 tra Barilla Iniziative S.p.A. e Intesa Sanpaolo S.p.A. per un importo fisso di 200 milioni di euro e scadenza a dicembre 2025, ammortizzabile a partire da dicembre 2022;
- Finanziamento a termine sottoscritto nel novembre 2021 tra Barilla Iniziative S.p.A. e Mediobanca per complessivi 30 milioni di euro e scadenza a novembre 2023.

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 3 anni, diversificati tra diversi settori e aree geografiche. Al 31 dicembre 2021, il valore dei suddetti titoli era pari a 255 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.

A inizio 2021 è stata acquisita la società Pasta Evangelists Ltd che opera nel Regno Unito attraverso un'offerta di pasta fresca in modalità *take-away* e *ready-cooked*, con una distribuzione tramite il canale *e-commerce* e alcuni punti vendita.

Nello stesso periodo è stato acquisito il *Business* Catelli in Canada, *leader* di mercato della pasta con i marchi Catelli, Splendor e Lancia.

Il Gruppo opera direttamente in 26 paesi, esporta i propri prodotti in oltre 100 paesi e possiede 30 siti produttivi in 10 paesi.

Scenario economico

La ripresa globale ha proseguito sostenuta nel corso del 2021, anche se con qualche incertezza connessa con l'andamento delle campagne di vaccinazione e con la diffusione di nuove varianti del *Covid-19*. Il commercio mondiale ha recuperato i livelli precedenti lo scoppio della pandemia, ma sono emerse tensioni nell'approvvigionamento di materie prime.

Anche nell'area dell'euro la crescita è stata importante, anche se non sono state del tutto riassorbite le conseguenze dell'emergenza sanitaria. L'inflazione ha rialzato la testa, riconducibile ai rincari energetici, in particolare del gas e a fattori temporanei, toccando nel mese di dicembre 2021 il valore mensile più alto dall'avvio dell'Unione Monetaria.

In Italia il PIL è aumentato nel II trimestre dell'anno in maniera ben superiore alle attese e la fase espansiva è rimasta elevata nel III trimestre, sostenuta soprattutto dall'espansione dei consumi delle famiglie.

La situazione economica generale del nostro paese ha registrato nel secondo semestre dell'anno un miglioramento delle attese delle famiglie, che ha fatto da volano ad una maggiore propensione alla spesa, anche nei settori più duramente colpiti dalla pandemia, quali alberghi, bar e ristoranti.

Anche le imprese nello stesso periodo hanno espresso i propri giudizi favorevoli circa le condizioni per investire.

Dal lato pandemia, la situazione nel nostro paese ha registrato un rialzo dei contagi nella parte finale dell'anno, senza la gravità della prima fase e senza quindi la necessità di inasprimenti delle misure restrittive.

La BCE alla fine dell'anno ha ritenuto, in funzione prospettica, che i progressi nella ripresa economica, insieme con quelli relativi agli obiettivi di inflazione a medio termine avrebbero potuto consentire una riduzione graduale degli acquisti netti di attività finanziarie già dal primo trimestre 2022.

In un siffatto contesto internazionale le aspettative d'inflazione in area euro restano attestata su valori elevati nel breve termine, a causa soprattutto dei costi dell'energia.

Nello scenario economico della prima parte dell'anno 2022 il quadro è cambiato per effetto dell'incertezza e dei timori generati dalla crisi Ucraina – Russia. Questa nuova fase della guerra fredda sembra aver rimesso in discussione il contesto geopolitico globale, con forti ripercussioni nel continente europeo.

Le future prospettive di crescita sono dunque soggette a molteplici rischi; nel breve termine dalle condizioni sanitarie e soprattutto dalle tensioni sul lato dell'offerta; nel medio termine dalla situazione internazionale e dall'attuazione dei programmi di spesa connessi alla completa e tempestiva realizzazione degli interventi previsti dal PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza).

Attività operative del Gruppo

In ottica strategica, il Gruppo Barilla conferma l'obiettivo di accelerare la propria crescita e al contempo perseguire il nuovo "Purpose" aziendale che racchiude in poche parole il "perché" del nostro modo di fare impresa: "La gioia del cibo per una vita migliore". La struttura del *Global Leadership Team* è basata sul seguente modello:

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*, comprende Francia, Iberia (Spagna, Portogallo), UK, Benelux (Belgio, Olanda, Lussemburgo);
- Regione *Central Europe*, comprende Germania, Svizzera, Austria, Polonia;
- Regione *Greater Eastern Europe*, 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.

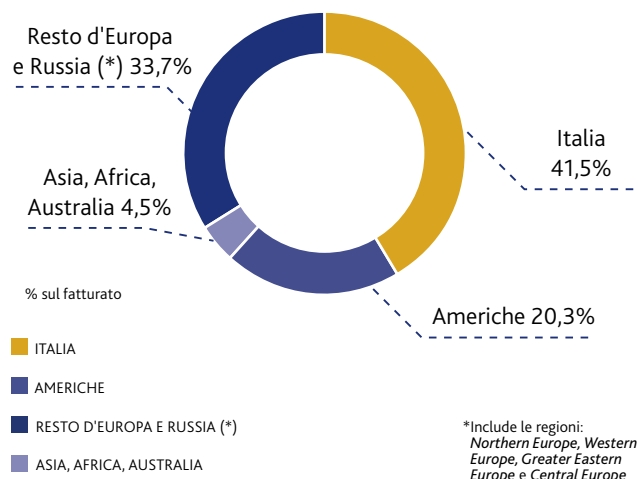
L'area *Marketing*, al fine di sviluppare in modo coordinato i marchi globali, mostra la seguente suddivisione:

- *Meal Solutions*, per la produzione e commercializzazione dei prodotti primo piatto (paste e sughi) a marchio Barilla, Voiello, Misko, Filiz, Yemina, Vesta, 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* Barilla *Restaurants*, che ha visto la sua cessazione nel primo semestre 2021, ha promosso la cultura gastronomica italiana e lo stile di vita mediterraneo nel mondo e consentito al Gruppo di capitalizzare l'esperienza maturata attraverso il rapporto diretto con il consumatore.

La nuova 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*, attraverso la distribuzione tramite il canale *e-commerce* e alcuni punti vendita.

Di seguito si espongono gli andamenti per Regione:



Regione Italia

Con il ritorno alla nuova normalità *post-pandemia*, fenomeni diversi hanno caratterizzato nel 2021 l'evoluzione dei consumi. Da un lato, alcuni trend del 2020 sono rientrati su binari *pre-crisi* sanitaria, dall'altro nuovi *trend* e approcci innovativi nelle modalità di acquisto stanno cambiando le abitudini degli italiani.

A seguito dell'allentamento delle restrizioni alla mobilità individuale, dopo il *boom* registrato nel 2020 i negozi di prossimità tornano a registrare una *performance* in forte calo (-7%). La riduzione degli *store* nella rete (-265 insegne verso 2020) denotano una crisi del canale interrotta solo dall'eccezionalità della pandemia. I Supermercati hanno mantenuto il livello del 2020 mentre i *Discount* hanno proseguito la loro crescita, chiudendo con un incremento dell'1% (dopo il +11% registrato l'anno scorso). Continua la crisi delle grandi superfici (*Iper* > 4.500 mq) mentre i *Superstore* si confermano il *format* vincente della distribuzione moderna, mettendo in evidenza il miglior *trend* dell'FMCG (+2,3%).

Dopo l'*exploit* del 2020, rientra il fenomeno "chef a casa", così come la spesa in prodotti basici (pasta, sughi pronti, farina) e per la colazione (biscotti, fette, cereali, *morning goods*).

Sul fronte competitivo, nel 2021 le marche private (MDD) hanno sostanzialmente mantenuto la propria quota.

In sofferenza i *leader* di categoria, che hanno visto la loro quota comprimersi a vantaggio di *player* minori, talvolta capaci di cogliere in anticipo opportunità legate a nuovi *trend*.

In questo contesto il *trend* dei consumi di quasi tutte le categorie in cui opera il Gruppo Barilla ha registrato importanti cali verso il 2020 influenzando negativamente le *performance* del Gruppo sia a volume che a valore.

Ulteriore penalizzazione è stata generata dalla spinta inflattiva sui fattori di costo della produzione e della logistica nella seconda parte dell'anno che ha richiesto l'implementazione di ulteriori aumenti di listino dal mese di novembre.

Il *business Bakery* ha chiuso in calo a causa del forte arretramento dei consumi dei prodotti della prima colazione (Biscotti, Fette Biscottate), dei pani (Pani Morbidi, Crackers) che avevano riportato forti crescite nel periodo del picco pandemico del 2020. In recupero le vendite di *Dry Snack* e Merende che avevano, al contrario, risentito nel 2020 del calo dei prodotti destinati ai consumi fuori casa e a scuola. Riparte il contributo dell'innovazione nel 2021 dopo il forte ridimensionamento dei piani di lancio nel 2020, anno nel quale il

Gruppo si è concentrato sulla continuità del *core business*. Anche il business *Meal Solution* è stato caratterizzato dal rientro del livello dei consumi dei prodotti essenziali dopo il picco del 2020. In calo le vendite Pasta del *brand* Barilla trainate dalla forte contrazione della categoria. Positive le *performance* del marchio Voiello che opera nel segmento *premium*. In contrazione anche il mercato dei Sughì con l'eccezione del segmento Pesti nel quale abbiamo registrato una rilevante crescita di quota di mercato.

Regione America

Durante il 2021, l'economia della Regione ha registrato una notevole ripresa dopo la pandemia del 2020. Tuttavia, il contesto economico dell'anno è rimasto molto sfidante con volatilità della domanda e interruzioni dell'offerta. Nonostante questa instabilità, Barilla ha mantenuto un fatturato complessivo per l'intera Regione molto vicino a quello registrato l'anno precedente, a cambi costanti, rammentando che il fatturato del 2020 è stato influenzato dall'aumento dei consumi casalinghi dovuti alla pandemia:

- negli Stati Uniti, che sono ancora il mercato più importante della Regione, Barilla ha registrato un decremento sostanziale nella categoria Pasta nel canale del dettaglio, mentre ha aumentato la sua quota di mercato a valore. Tra le diverse offerte di prodotti, *Pasta*, *Gluten Free* e *Filled* hanno performato notevolmente bene. Al contempo, la categoria Sughì ha subito un calo più marcato dal momento che i *competitors* hanno migliorato il livello di servizio nel 2021 rispetto al 2020. In forte crescita, invece, il *business foodservice* Barilla, segnale di ripresa del settore;
- in Messico, la quota di mercato a valore del canale *Modern Trade* è rimasta sostanzialmente invariata rispetto al 2020. Entrambi i marchi, *Yemina* e Barilla, sono rimasti relativamente stabili, considerando gli aumenti di prezzo applicati per recuperare l'impennata dei costi delle materie prime;
- in Brasile, l'ulteriore svalutazione della valuta nazionale 'Real Brasiliano' nei confronti dell'euro ha comportato ulteriori rincari dei prezzi durante l'anno per recuperare gli incrementi dei costi e migliorare la redditività. A seguito dell'aumento dei prezzi, più alti rispetto al resto del mercato, Barilla ha perso quote di mercato a valore rispetto all'anno precedente, nell'area di San Paolo, dove si concentrano le attività del Gruppo;
- in Canada, il perfezionamento dell'acquisizione del *business* Catelli con i suoi *brand* ha consentito al Gruppo Barilla di disporre di una efficiente piattaforma per servire clienti e consumatori. Così Barilla opera oggi in questo mercato con un portafoglio di marchi coprendo diversi livelli della categoria *dry pasta* e *noodles*. I marchi di nuova acquisizione, congiuntamente al marchio Barilla, hanno confermato le quote di mercato in questo primo anno insieme, nonostante le sfide significative e impegnative incontrate con l'acquisizione, transizione e integrazione del nuovo *business*.

Regione Western Europe

La Regione, nell'anno delle molteplici ondate della crisi sanitaria, ha chiuso con un indice di fatturato 99 verso il 2020, confermando quindi sostanzialmente l'importante crescita registrata l'anno precedente, con un incremento del fatturato pari al 7% verso il 2019. La Francia, il più grande mercato della Regione, ha registrato a valore un leggero calo verso il 2020 e una buona crescita verso il 2019, con dinamiche diverse tra *Meal Solutions* e *Bakery*. Da sottolineare la continua e costante crescita del *business* dei Pesti con un +11% verso 2020 e un +40% verso 2019. Il *brand* Barilla in Francia ha performato al di sopra del *trend* di mercato e della concorrenza, anche grazie alla piattaforma 'Better for You' e alle solide posizioni nell'*e-commerce*, che ora raggiunge l'11% del *business* totale.

Il Gruppo Barilla in Belgio ha chiuso l'anno in leggera crescita a valore confermando la posizione di *leadership* nel comparto Pasta.

Nei Paesi Bassi, Wasa ha consolidato la sua posizione di *leader* al 43,2%, guadagnando 1,4 punti di quota di mercato.

La Spagna ha registrato una buona *performance*.

Regione Central Europe

La Regione mostra una decrescita verso l'anno precedente in termini di volumi e di fatturato in gran parte determinata dalla contrazione dei consumi domestici (i consumi nell'anno 2020 hanno ovviamente beneficiato della pandemia *Covid-19*).

La Germania ha registrato un decremento del fatturato pari al -2%, la Svizzera del -4%, la Polonia del -2%, mentre si registra una crescita in Austria del +2% e in Repubblica Ceca e Slovacchia del +3%.

In merito alle categorie di prodotto, i Pesti hanno registrato una importante crescita del fatturato, mentre la Pasta una leggera flessione.

Le quote di mercato si confermano sugli alti livelli dell'anno precedente, in ulteriore crescita su Pasta (Germania, Svizzera e Austria) e Sughì (Svizzera, Austria e Polonia).

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

Regione Greater Eastern Europe

Nel 2021 la Regione ha registrato una crescita significativa sia a volume che a valore rispetto all'anno precedente, guadagnando così quote di mercato in tutti i principali mercati, facendo leva su un andamento positivo del mercato e garantendo un servizio ad alto livello. Per quanto riguarda i prodotti, la categoria Pasta è cresciuta in doppia cifra a valore, con un incremento importante del 15% nei comparti Pasta *Premium* e 'Better For You'. Ottima la *performance* della categoria Sughì, con un importante incremento a valore e una crescita significativa nel comparto Pesti (+27%). Il *business* dei prodotti da forno è cresciuto del 14% a valore, registrando un importante incremento per Wasa (+36%), confermando così un continuo aumento dei consumatori e delle quote di mercato.

I mercati Russia & CIS hanno avuto una crescita a volume e a valore rispetto all'anno precedente, rafforzando così la quota di mercato a valore del marchio Barilla e collocandosi al secondo posto nel mercato russo. Essi hanno rafforzato inoltre le loro posizioni di *leadership* in termini di valore e volumi nel comparto Sughì, sia Rossi che Pesti.

I mercati dell'est Europa hanno registrato un andamento positivo a valore, mentre sono rimasti pressoché stabili a volume. Nel 2021 tutte le categorie sono cresciute rispetto all'anno precedente. Si registra una *performance* positiva della Grecia, che registra un incremento rispetto al 2020 consolidando la sua posizione di *leadership* nel mercato della Pasta. Buone le *performance* anche nei mercati adriatici (+5%) e Romania (+5%), proseguendo costantemente nel loro percorso di sviluppo.

Regione Asia, Africa, Australia

Nel 2021 per il secondo anno, la Regione è stata impattata dal *Covid-19* e dalle sue conseguenze sulle interazioni sociali e sugli scambi commerciali con il rallentamento della produzione e l'inizio delle difficoltà di approvvigionamento a causa delle tensioni sulle catene logistiche, specialmente in Asia. Allo stesso tempo la volatilità dovuta al *Covid-19* ha impattato sempre di più il modo di vivere e di lavorare dei consumatori, con un continuo ribilanciamento delle vendite da *Food Service* a *E-commerce* e *Retail*, seppure ad un livello molto inferiore al picco del 2020. In questo contesto di grande incertezza, Barilla ha continuato il programma per il benessere

ed il supporto al personale Barilla presente nelle sedi e fabbriche Regionali. La chiusura di industrie in Cina in seguito alla politica di zero *Covid-19* ha avuto come conseguenza il rallentamento dei livelli produttivi e della crescita economica in tutto il continente asiatico. In questo contesto, il *business* nella Regione ha registrato un fatturato 2021 in crescita dell'8% rispetto al 2020, a cambio costante, nonostante le categorie nei principali mercati della Regione abbiano avuto una forte contrazione rispetto ai livelli eccezionali raggiunti nel 2020; inoltre, la prosecuzione della pandemia e le relative restrizioni hanno continuato ad incidere negativamente sul consumo fuori casa. In Turchia, nonostante un quadro macroeconomico e sociale vulnerabile ed incerto con forte crescita dell'inflazione e svalutazione della lira turca, il fatturato è cresciuto, a cambio costante, in maniera importante rispetto al 2020 grazie al successo del rilancio del *brand* locale Filiz ed alla strategia globale di aumento dei prezzi. In Africa e Medio Oriente il Gruppo Barilla ha registrato un calo del fatturato del 12%, a cambi costanti verso il 2020, dovuto ad una contrazione della domanda sui mercati Pasta e Sughi sia in Israele che negli Emirati Arabi Uniti, oltre che alla crisi che ha impattato severamente il Libano.

In Australia, le quote di mercato hanno registrato una crescita, in mercati Pasta e Sughi in forte contrazione rispetto al 2020; mentre il fatturato ha registrato una importante riduzione verso l'anno precedente, a cambi costanti, a seguito della dinamica del mercato e in concomitanza dell'interruzione delle catene logistiche locali a causa del *Covid-19*.

Dopo un solido primo trimestre nel 2021, il mercato cinese dei beni di largo consumo ha registrato un rallentamento; Barilla ha difeso le quote di mercato in questo contesto; tuttavia, il fatturato Barilla in Cina è diminuito dell'8% verso il 2020 a cambi costanti, a causa principalmente della crisi del mercato logistico che ha generato ritardi nelle consegne.

La stagnazione del *business Food Service* ha implicato una crescita limitata delle vendite dell'1% in Giappone, mentre il Sud Est Asiatico registra un +3% di fatturato verso il 2020 grazie alla spinta data dall'*e-commerce*.

Regione Northern Europe

Il 2021 è stato un anno di consolidamento dei risultati ottenuti nell'anno precedente con una leggera ulteriore crescita del fatturato (+1% a tassi di cambio costanti). La crescita del fatturato è dovuta alla *performance* molto positiva di Norvegia, Paesi Baltici e Danimarca, mentre Finlandia e Svezia hanno chiuso con una leggera decrescita del fatturato rispetto ai picchi del 2020.

Da segnalare la crescita di prodotti ad alto valore unitario come Pesto e come i più recenti prodotti di Wasa, in particolare per Wasa prosegue la crescita delle gamme *Din Range* e *Crispbread Thin*, si estende il successo dei biscotti e si segnala la buona partenza dei nuovi *Mini Din Stund* e *Falu Chia Sea Salt*. Questo positivo effetto sul *mix* di paese e prodotti ha fatto sì che il fatturato potesse ulteriormente crescere malgrado il leggero calo dei volumi.

In termini di quote di mercato segnaliamo una situazione stabile o in leggera crescita per tutte le categorie eccetto per la pasta in Svezia, dove l'attenzione riposta per riguadagnare marginalità ha portato ad una decrescita della quota.

Barilla Restaurants

Nel 2021 il *business* Barilla *Restaurants* ha deciso di chiudere i restanti due ristoranti in California e a New York a partire dal 30 giugno. L'evoluzione delle restrizioni legate alla pandemia, la carenza di manodopera in ambito ristorazione e il rapido aumento dei prezzi delle materie prime hanno ostacolato l'arginare delle inefficienze

e alimentato un significativo decremento dei ricavi rispetto ai due anni precedenti. In questo scenario incerto, sempre con il fine ultimo di proteggere la marginalità, il *team* è stato in grado di stipulare accordi di risoluzione anticipata dei contratti di affitto, per entrambi i ristoranti, con esiti favorevoli.

Pasta Evangelists

Nel 2021 registra un incremento a due cifre dei propri ricavi, principalmente grazie a un primo trimestre particolarmente favorevole in ambito *e-commerce*, con la piattaforma DTC **www.pastaevangelists.com**, oltre a una rapida crescita dell'offerta *take-away* e *ready-cooked*. Si aggiunge, agli attuali punti vendita *Market Halls* e *Marks and Spencer*, l'apertura nel mese di maggio 2021 del secondo punto vendita nei grandi magazzini *Harrods* a Londra (Pasta Bar). Mentre l'azienda sta affrontando l'incremento dei costi, dato da un aumento significativo dell'inflazione e il difficile mercato del lavoro nel Regno Unito, il *management* di Pasta Evangelists, prevede una crescita importante per il prossimo anno, soprattutto nel segmento *take-away*.



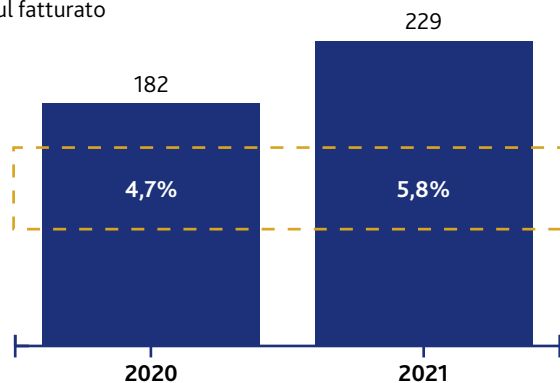
agriBosco: 23 ettari di campi agricoli che circondano l'Headquarter di Parma (Italia) dove le materie prime vengono coltivate in modo sostenibile e in equilibrio con la natura. Un bosco con quasi 3.000 alberi di specie autoctone tra filari e aree riforestate, con percorsi naturalistici ed erbe spontanee pienamente fruibile a partire dalla primavera 2022.



Investimenti in beni strumentali

INVESTIMENTI IN BENI STRUMENTALI (€/MM)

% sul fatturato



Con l'obiettivo di innovare i propri prodotti, aumentare la propria capacità produttiva e migliorare l'efficienza, nel corso dell'anno gli investimenti del Gruppo sono stati pari a euro 229 milioni, di cui 21 milioni riconducibili all'iscrizione del diritto d'uso dei beni fisici in *leasing* alla luce dei nuovi contratti sottoscritti nell'anno. L'incidenza degli investimenti sul fatturato di Gruppo è pari al 5,8%.

I principali investimenti sono stati:

- in Francia il completamento della linea 49 a Talmont per i pani morbidi senza crosta, che permette un aumento della capacità produttiva e la sostituzione delle confezionatrici *flowpack* e dei robot *pick&place* della linea M3 de La Malterie e che consente di salvaguardare la continuità produttiva e la qualità di prodotto di *Doo Wap*;
- nello stabilimento produttivo di Muggia (Italia), sono state installate n. 5 nuove linee di confezionamento di pasta secca in *box* (4 linee dedicate alla produzione di pasta corta e 1 alla pasta lunga) ed è stato ampliato il magazzino prodotti finiti in previsione della realizzazione di una nuova area dedicata al *picking* e alle attività di carico *containers*, indispensabili per la spedizione dei prodotti finiti. I suddetti investimenti rappresentano uno *step* essenziale nel percorso di completa integrazione dello stabilimento, acquistato nel 2020, nel *Network* EU della pasta;
- finalizzazione della riprogettazione per le soluzioni di confezionamento di pasta di semola secca, garantendo flessibilità e coerenza con le esigenze di mercato legate alla *premiumizzazione* del segmento Pasta, attraverso il potenziamento di n. 6 linee di confezionamento negli stabilimenti italiani di Foggia e Caserta (Italia);
- in Italia, nello stabilimento *bakery* di Novara, ampliamento della capacità produttiva dei biscotti in sacchetto attraverso l'installazione di un nuovo gruppo di confezionamento composto da n. 2 confezionatrici e relativo incassamento;
- in Germania, nel sito produttivo di Celle, aumento della capacità produttiva attraverso l'installazione di un nuovo forno a tunnel in acciaio, con riscaldamento ibrido, in sostituzione di un forno elettrico, e montaggio di una nuova linea di produzione *Wasa Delicate Thin crispbread* con il conseguente arresto della vecchia e unica linea esistente a Filipstad (Svezia);
- in Russia prosecuzione del piano di costruzione del nuovo mulino integrato nella '*Special Economic Zone*' a Stupino, nel distretto di Mosca. Inoltre, nello stabilimento di Solnečnogorsk, completamento dell'installazione di una nuova linea produttiva di *American Sandwich*;
- progetto di migrazione e integrazione del *business* Catelli, acquisito a gennaio 2021, con la finalità di adottare i sistemi e i modelli personalizzati del Gruppo;
- perfezionamento della migrazione al sistema SAP integrato delle

due società controllate russe, al fine di garantire continuità e integrazione delle rispettive realtà produttive in linea con i requisiti infrastrutturali e di *Information Technology* definiti dal Gruppo;

- ultimazione dell'impianto di Trigenerazione presso lo stabilimento di Pedrignano (Parma, Italia), con il traguardo di migliorare la competitività del sito produttivo e ridurre sensibilmente le emissioni inquinanti, in linea con la missione "Nostro modo di fare impresa";
- continuazione dell'ampliamento della capacità produttiva del sito di Ames, in America. Tra gli altri piani di efficientamento e ammodernamento che coinvolgono l'intero complesso produttivo e molitorio, è stato completato il progetto che consente di scaricare un treno completo di grano in un tempo massimo di 24 ore, aumentando così la capacità di scarico a 500 tonnellate/ora, per far fronte al continuo sviluppo del *business* in America del nord.

Informazioni relative alla Corporate Governance e alla 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 2021.

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 2021.

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 2021.

La struttura di *corporate governance* di Barilla Iniziative S.p.A. 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 alla data della prossima Assemblea dei Soci, convocata per l'approvazione del Bilancio d'esercizio 2021.

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 2023. Il Soggetto Incaricato della Revisione Legale dei Conti è la società di revisione KPMG S.p.A. 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



Gennaio 2021: Mulino Bianco ha creato delle confezioni speciali di Abbracci dedicate a tutti gli infermieri e infermiere d'Italia donando il ricavato della vendita al Fondo Solidarietà FNOPI (Federazione Nazionale Ordini Professioni Infermieristiche) fino al raggiungimento di 2 milioni di euro.

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.

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 di responsabilità.

In questo contesto si inserisce la società Barilla International Ltd, società di diritto inglese costituita nel corso del 2020, il cui CdA, composto da tre Amministratori, terminerà il suo mandato con l'approvazione del Bilancio d'esercizio 2021.

La *corporate governance* nel Regno Unito prevede una mediazione tra i diritti e i doveri di azionisti, dipendenti, creditori e amministratori. 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, in buona fede e lealtà nei confronti dell'impresa.

Per quanto riguarda Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni e le sue principali società controllate, la struttura di *governance*, in generale, è analoga a quella di Barilla Iniziative S.p.A. In particolare, si evidenzia che il sistema di controllo interno di Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni è molto più specifico in relazione alla sua natura; inoltre, tale società ha adottato 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 relative ai processi attraverso i quali la società opera, oltre al Codice Etico. Esse 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 di Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni, nella sua versione originaria, il 4 marzo 2005; esso è stato in seguito costantemente aggiornato, a seguito della progressiva introduzione di nuovi reati-presupposto. Il 13 dicembre 2021 il Consiglio di Amministrazione ha approvato una versione aggiornata del MOG che dà maggiore enfasi all'organizzazione e al sistema di controllo interno atti a prevenire la commissione dei reati presupposto.

Per verificare l'efficace e corretto funzionamento del MOG, il Consiglio di Amministrazione di Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni ha nominato l'Organismo di Vigilanza (OdV), composto da un professionista legale, già *Chief Legal Corporate and Compliance Officer*, oggi Avvocato libero professionista, dal *responsabile del Group Internal Audit*, nonché da un membro esterno docente universitario e libero professionista; l'OdV relaziona semestralmente il Consiglio di Amministrazione sulla sua attività.

In considerazione del contesto multinazionale in cui opera ed in linea con le crescenti esigenze di *compliance* a livello globale, è stata creata una funzione "*Compliance*", attualmente collocata nell'ambito della *Process Unit Legal and Corporate Affairs*, il cui responsabile è stato

nominato *Chief Legal Corporate and Compliance Officer*.

La Funzione suddetta ha creato un sistema di *Compliance* Integrato (*Integrated Compliance System: ICS*), composto fra l'altro dalla *Compliance Policy* di base, da altre *policy*-procedure di riferimento e di *software* per l'effettuazione di verifiche "*know your supplier-know your customer*"; l'ICS è volto ad assicurare l'ottemperanza, a livello nazionale ed internazionale, alle norme di diritto pubblico afferenti le aree di tutela della concorrenza, *food & advertising law, privacy, anti-bribery, international sanctions, anti-money laundering*, nonché un canale di *whistleblowing*, cioè di segnalazione di possibili violazioni delle *policy*, assistita da garanzia di anonimato per l'autore.

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

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

Nel citato, generale contesto di ICS, si è data attuazione al Regolamento UE 679/2016 in materia di privacy ("GDPR"), ponendo in essere, fra le altre, le seguenti attività di base: mappatura dei sistemi informativi coinvolti nel trattamento dei dati e dei trattamenti in essere, revisione della documentazione legale (es. informative), predisposizione della *GDPR Master Policy* e di procedure di riferimento, implementazione di una soluzione informatica per la manutenzione del Registro dei Trattamenti e lo svolgimento delle Valutazioni di Impatto, organizzazione di attività formative, nomina del Responsabile della Protezione dei Dati e definizione della struttura a supporto.

È stato inoltre costituito un *Ethics and Compliance Committee* a livello di Gruppo, composto dai 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*. Tale *Committee* si occupa della applicazione del Codice Etico e delle regole di *Compliance* in tutto il Gruppo.

Il monitoraggio della *governance*, dei processi di *risk management* (inclusa la *cybersecurity*) e del sistema di controllo interno è svolto dalla funzione *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 nostro modo di fare impresa

Lo scenario internazionale con cui oggi le aziende si confrontano è caratterizzato da sfide complesse che hanno un impatto sul nostro presente e condizioneranno il futuro.

Tra le sfide che la Comunità Internazionale si è posta, molte sono legate alla filiera agroalimentare e ai modelli di consumo, portando il tema dei prodotti alimentari al centro delle discussioni sullo sviluppo sostenibile.

L'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e le Conferenze sul Clima rappresentano il punto di riferimento per un radicale ripensamento dei sistemi in ottica meno impattante, per le persone e per il Pianeta che ci ospita. Inoltre, l'Europa sta promuovendo con fermezza un

disegno per lo sviluppo sostenibile, attraverso il *Green Deal* e la Strategia *Farm to Fork*.

In qualità di azienda *leader* del settore agroalimentare a livello globale, Barilla ha la responsabilità di dare il suo contributo a questo sfidante percorso e per questo motivo, in occasione dei suoi 145 anni, ha rinnovato il suo impegno per la società e per il Pianeta.

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.

Al fine di concretizzare questo percorso, Barilla ha iniziato nel 2021 la definizione della nuova Agenda ESG, che conterrà obiettivi chiari e misurabili nel tempo e sarà volta a identificare i temi ritenuti igienici (ovvero processo di decarbonizzazione, *packaging* dei prodotti, rapporto con le comunità), che vedranno Barilla impegnata nei prossimi anni, affiancati alle tematiche distintive che caratterizzano il nostro lavoro quotidiano, ovvero il benessere delle persone inteso in un senso olistico e le pratiche di agricoltura sostenibile.

In questo percorso, la Fondazione Barilla ha rappresentato un importante punto di riferimento, grazie agli studi sul ruolo del cibo nella sua dimensione ambientale, economica e sociale e grazie alle attività di disseminazione per portare questi concetti a una platea sempre più vasta.

Un percorso in continua evoluzione che Barilla intende proseguire con fermezza nei prossimi anni a cui contribuirà ogni marca del Gruppo, attraverso progetti specifici per rendere i prodotti sempre più buoni e sicuri, per diffondere modelli di consumo equilibrati e abbracciando un concetto di benessere olistico, e lavorando sulle filiere delle materie prime per promuovere pratiche agricole e di allevamento sostenibili.

La gestione ambientale

La gestione ambientale è parte integrante del nostro modo di fare impresa. L'impegno del Gruppo Barilla per l'ambiente è iniziato quasi 20 anni fa grazie, ad esempio, all'utilizzo del metodo dell'Analisi del Ciclo di Vita (*Life Cycle Assessment*) per il calcolo gli 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 dal 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 2021, 72 EPD (*Environmental Product Declaration*) di prodotti Barilla erano disponibili sul sito www.environdec.com, pari a circa il 70% dei volumi di produzione.

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 volte alla condivisione di strumenti per favorire pratiche agricole più sostenibili e meno impattanti in termini di emissioni di CO_{2eq}, consumi idrici, uso di fertilizzanti o che favoriscono la tutela del suolo e della biodiversità. Tra questi strumenti ne sono un esempio: Granoduro.net, un *software* che fornisce un supporto concreto agli agricoltori di grano duro nelle decisioni tecniche agricole, Il Decalogo per la Coltivazione del Grano Duro di Qualità, La Carta del Mulino e La Carta di Harrys per la filiera del grano tenero sostenibile. In Italia il raccolto 2021 con l'applicazione delle regole sul Grano Duro si è attestato a ben 467.000 tonnellate con una riduzione media dell'impronta di carbonio dell'11,4%;

- 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 12 agricoltori in Germania e Svezia che applicheranno principi agronomici come *cover-crop*, lavorazioni minime del terreno, rotazione delle colture, uso ridotto di fertilizzanti e bestiame al pascolo libero, 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;
- Per quanto riguarda il *packaging* dei nostri prodotti, tutto il cartoncino in fibra vergine utilizzato per realizzare gli astucci per la pasta proviene da foreste gestite in modo responsabile e il 99,6% di tutti gli imballi Barilla immessi sul mercato risultano essere progettati per il riciclo;
- Il 93% degli stabilimenti del Gruppo (fornerie, pastifici e mulini) ha implementato e certificato un Sistema di Gestione Integrato relativo agli aspetti ambientali, in accordo alla norma tecnica internazionale UNI EN ISO 14001, edizione 2015;
- Per la distribuzione dei suoi prodotti il Gruppo Barilla continua a sviluppare soluzioni di ottimizzare dei flussi e riduzione degli impatti ambientali. Tra le varie iniziative, nel 2021, ha deciso di privilegiare il trasporto dei suoi prodotti su rotaia rispetto a quello su gomma nei trasporti fra il nord e il sud Italia, e viceversa, per un totale di oltre 5.000 viaggi/anno, corrispondenti a un risparmio di circa 5.000 tonnellate di CO_{2eq} rispetto al trasporto stradale.

Ad oggi quattro marchi del Gruppo hanno raggiunto la *Carbon Neutrality*: Wasa è diventato il primo *brand Carbon Neutral* del Gruppo nel 2018, seguito nel 2019 da GranCereale e Harrys e nel 2020 dal marchio Mulino Bianco.

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

Inoltre, il Gruppo Barilla ha proseguito nella propria lotta ai cambiamenti climatici dopo l'adesione nel 2019 al *SBTi* (*Science Based Targets*), 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.

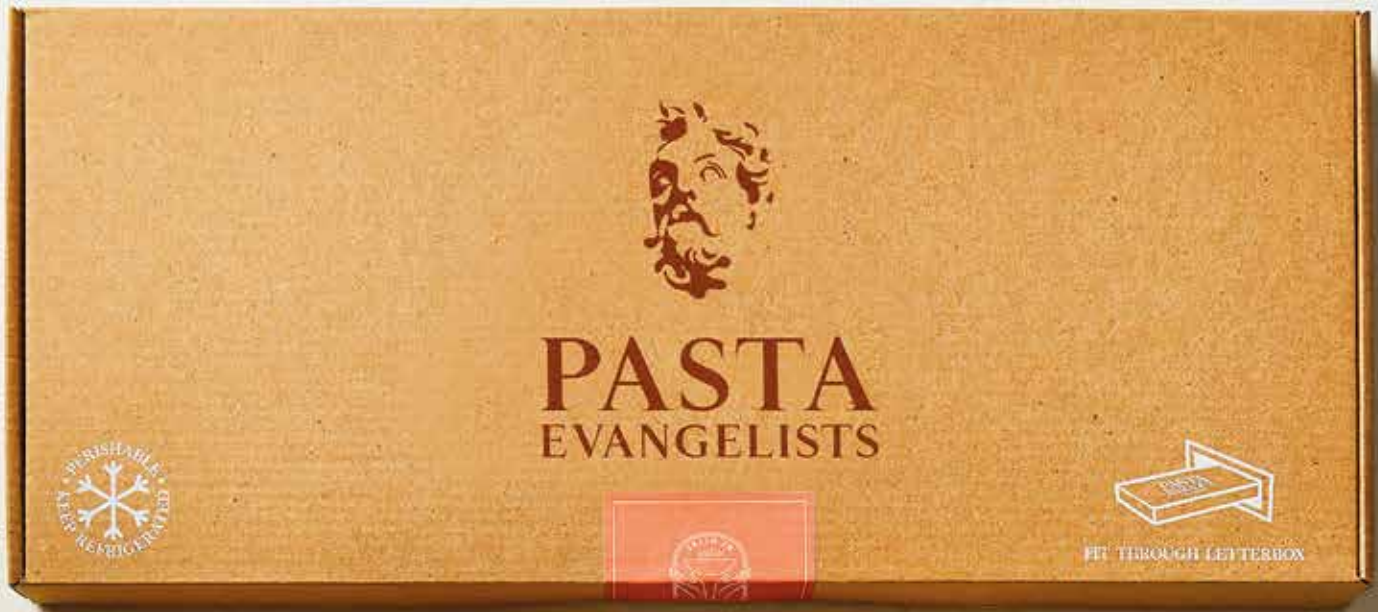
I *target* di riduzione sono stati approvati da *Science Based Targets Initiative* e sono stati comunicati dal Gruppo in luglio 2020, all'interno del Rapporto di Sostenibilità:

- 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.

Salute e Sicurezza

Nel 2021 si è ottenuto un notevole miglioramento dei risultati raggiunti, registrando il più basso numero di infortuni con una riduzione del numero assoluto del 66% 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 64% e l'indice di gravità del 53%.





Gennaio 2021: Barilla acquisisce la maggioranza di Pasta Evangelists, start up a domicilio di pasta fresca e sughi di alta qualità nel Regno Unito.

CATELLI ^{®/MD}



Febbraio 2021: Barilla annuncia l'acquisizione di Catelli, leader nel mercato canadese. L'accordo include i brand Lancia® e Splendor® e lo stabilimento di Montreal, nel Québec.

Nel corso del 2021, inoltre, gli stabilimenti di Ames (USA), Thiva (Grecia) e Foggia (Italia) non hanno registrato alcun evento infortunistico e tutti i mulini hanno raggiunto e mantengono ormai da anni l'obiettivo "Zero infortuni", in particolare il mulino di Ames, negli USA, da 11 anni, il mulino di Volos, in Grecia, da 10 anni, e il mulino di Galliate, in Italia, da 8 anni. Gli stabilimenti di Caserta, Ascoli e Cremona (Italia) e gli stabilimenti di Celle (Germania) e Solnečnogorsk (Russia) 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, -75%, e dell'indice di gravità, -78%, 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.

Inoltre, è stato introdotto ed è 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: nonostante le difficoltà ad erogare corsi in aula, a causa della pandemia in corso, sono stati organizzati dove possibile dei corsi in *e-learning* e a distanza per mantenere alta l'attenzione su queste tematiche. Nel corso del 2021 sono state erogate più di 50.000 ore di formazione in totale (aula e remoto) su queste tematiche.

Come in passato continua a essere applicato il programma globale di *audit*, con la realizzazione nel 2021 di più di 130 attività specifiche di verifica su tutti i pastifici, le fornerie e i mulini grazie al supporto di società specializzate, che hanno riguardato temi di sicurezza, ambiente, prevenzione incendi ed energia.

In tutti gli stabilimenti Barilla sono stati anche svolti dei più specifici *focus*, durante le attività di *audit*, sulle tematiche di sicurezza in merito alla emergenza sanitaria *Covid-19*.

Nel corso del 2021, non si sono registrati infortuni mortali sul lavoro che hanno coinvolto personale dipendente del Gruppo Barilla o di ditte esterne che operano nei nostri siti produttivi.

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 speciali 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 CO_{2eq} sono certificate da un ente terzo.

Prosegue il programma "*ESP Energy Saving Project*", lanciato circa 20 anni fa, in cui i colleghi delle aree tecniche di stabilimento, sotto il coordinamento degli Uffici Centrali, condividono le migliori soluzioni tecniche e gestionali per migliorare le *performance* energetiche e individuare progetti di ottimizzazione.

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

21 stabilimenti sono certificati secondo questa norma. Nel 2021 è entrato a regime l'impianto di trigenerazione di proprietà installato presso il Comprensorio di Pedrignano (Parma-Italia). È iniziata, inoltre, l'installazione di un impianto trigenerazione in leasing, a servizio dello stabilimento di Muggia in Italia: l'impianto entrerà in funzione nel 2022. Nel 2021 sono stati inoltre sviluppati studi di fattibilità per *revamping*/sostituzione degli impianti di Cogenerazione esistenti presenti negli stabilimenti di Foggia e Caserta (Italia).

Il capitale umano

Il numero di dipendenti al 31 dicembre 2021 è pari a 8.727 (8.591) unità, di cui 4.259 (4.300) in Italia e 4.468 (4.291) all'estero. La composizione dell'organico rispetto all'anno precedente ha avuto la seguente evoluzione:

	31/12/2021	31/12/2020
Manager e impiegati	3.345	3.305
Operai	5.382	5.286
Totale	8.727	8.591

L'incremento delle persone impiegate nel Gruppo, rispetto al periodo precedente, è riconducibile principalmente alle acquisizioni perfezionate nel mese di gennaio, rispettivamente di Catelli, in Canada, e Pasta Evangelists Limited, nel Regno Unito, oltre al personale impiegato nella società di nuova costituzione Barilla Acceleration Limited, con sede nel Regno Unito.

Il 2021 è stato caratterizzato da diverse ondate e varianti della pandemia che hanno richiesto al Gruppo un continuo aggiornamento delle regole di accesso e sicurezza degli ambienti di lavoro, delle aperture e chiusure e delle soglie di capienza degli Uffici Barilla in tutti i mercati in cui opera, ma, cosa più importante, hanno condotto il Gruppo a ripensare in maniera strategica ad un'evoluzione del proprio modo di lavorare su scala globale. Nasce così *Work@Barilla*, un programma volto a ripensare il modo e luogo di lavorare in base alle attività, esigenze di *team* e preferenze individuali.

L'andamento della pandemia e l'arrivo dei vaccini hanno infatti generato l'opportunità di riavvicinamento a luoghi e persone, ed allo stesso tempo la possibilità di trarre il massimo risultato dal poter lavorare sia da remoto che dagli uffici.

Il programma, *Work@Barilla*, si è mosso con una modalità di "*test & learn*" per cui, sono stati identificati alcuni mercati pilota che hanno formato degli ambasciatori del cambiamento che saranno agenti di cambiamento per il resto dei colleghi, sollecitando e catalizzando l'attenzione e la consapevolezza nelle persone sulla necessità di un'evoluzione del modo in cui interagiamo, collaboriamo, ci organizziamo, individualmente e a livello di gruppi di lavoro.

L'obiettivo è quello di sviluppare un ambiente di lavoro basato sulla fiducia, chiarezza e sul raggiungimento degli obiettivi come elementi chiave delle relazioni tra le persone Barilla, con un impatto positivo sulla responsabilità individuale, la flessibilità e l'inclusione.

Barilla in parallelo a questo programma ha portato avanti tutti i processi che riguardano la gestione delle persone con resilienza e costanza, nel segno del raggiungimento dei risultati di *business* e della cura delle proprie persone, proseguendo la strada del *gender pay equality*, dell'attrazione e sviluppo dei talenti e l'investimenti in nuove competenze per il futuro successo del Gruppo.

Particolare rilievo va dato allo sviluppo del Barilla *Acceleration Team* presso il nuovo *digital hub* di Londra. Il *team* comprende competenze di *digital marketing*, *data science & analytics*, *e-commerce*, che lavorano in un unico spazio uffici disegnato per favorire la

collaborazione ed il lavoro di gruppo. Si tratta di un *team* di lavoro internazionale che dovrà ispirare e guidare nuovi approcci e soluzioni e produrre contenuti digitali e supporto specializzato ai mercati che lo richiedano.

Il 2021 segna un'altra importante pietra miliare nel percorso di Diversità e Inclusione del Gruppo Barilla. Il Gruppo nel marzo 2021, riceve il *Catalyst Award* per le iniziative che hanno permesso la valorizzazione della *leadership* femminile sul posto di lavoro, eliminando globalmente il divario retributivo di genere, e aumentato l'inclusione di tutti i dipendenti Barilla nel mondo. È la prima azienda italiana ad aggiudicarsi l'importante riconoscimento.

Per il settimo anno consecutivo l'azienda ha inoltre ottenuto il pieno punteggio del 100% nell'annuale *Corporate Equality Index* (CEI) della *Human Rights Campaign* (HRC), che classifica le principali aziende in base al modo in cui supportano i dipendenti LGBTQ+.

A regolare distanza di due anni, il 2021 è anche l'anno della ripetizione del sondaggio *D&I*, veicolo chiave per i dipendenti per comunicare periodicamente le loro esigenze e sfide indipendentemente dal loro ruolo o ubicazione. Il *Board D&I Barilla*, i *senior leader* e i *manager* utilizzano i risultati del sondaggio per ascoltare le voci dei propri dipendenti e per sviluppare programmi chiave basati sulle esigenze specifiche della propria funzione aziendale, regione e cultura. L'indagine funge anche da misura dell'avanzamento delle metriche D&I di Barilla. Il lavoro di inclusione di Barilla è motivato dalla passione e dal coinvolgimento dei dipendenti, in particolare attraverso gli *Employee Resource Groups* (ERGs), gruppi di volontari organizzati, i cui *leader* si interfacciano regolarmente con coloro che guidano le iniziative critiche che promuovono una maggiore inclusione.

Oggi ci sono 17 gruppi che comprendono oltre 1.600 donne e uomini in tutto il mondo.

Nel 2021 nascono gli ultimi due: *Connect*, trasversale alla Regione Asia, Africa & Australia che promuove un luogo di lavoro che coltivi e rispetti la libera espressione di tutte le fedi, religioni e credi; *Harmony*, con base negli Stati Uniti, fondato a supporto dei dipendenti che si identificano come parte della comunità AAPI (*Asian Americans and Pacific Islanders*) e dei loro alleati.

Il lavoro globale di Barilla è personalizzato in base alle esigenze di ogni regione, ma mantiene il messaggio comune che la discriminazione e l'esclusione dei gruppi storicamente marginalizzati non saranno tollerate, indipendentemente dalla cultura locale. L'obiettivo del Gruppo è che la sua forza lavoro rifletta le comunità in cui opera e che i suoi luoghi di lavoro riflettano i valori dello stesso.

Attività di ricerca e sviluppo

Il nostro impegno: l'impegno del Gruppo nel promuovere stili di vita equilibrati è continuato anche nel 2021, vedendo la Ricerca e Sviluppo impegnata a sviluppare prodotti buoni, capaci di portare un momento di gioia nella vita delle persone, ma allo stesso tempo con profilo nutrizionale bilanciato e con l'obiettivo di minimizzare l'impatto ambientale. Grazie a questo impegno, nel 2021 il Gruppo ha investito 39 milioni di euro per attività di Ricerca e Sviluppo e per proporre sempre più prodotti con un minor contenuto di zuccheri, sale e grassi saturi e con un maggior contenuto di fibra, raggiungendo un totale di 488 prodotti riformulati nutrizionalmente dal 2009 (anno in cui sono iniziate le riformulazioni nutrizionali dei prodotti) ad oggi.

Meno zuccheri: anche nel 2021 le attività di riduzione degli zuccheri si sono concentrate nell'ampliare l'offerta di prodotti senza zuccheri aggiunti oppure nel ridurre il loro quantitativo. Precisamente, sono stati lanciati sul mercato tre nuovi sughi rossi Vero Gusto (tra i quali quello Pomodoro, Datterini e Basilico Genovese DOP) e un pane morbido integrale (Harrys 100% *mie Sans Sucres Ajoutés Complet*)

caratterizzati dall'assenza di zuccheri aggiunti in ricetta; mentre è stato lanciato un nuovo prodotto per la colazione (*Pancake*) con almeno il 30% di zuccheri in meno rispetto alla media della categoria. Inoltre, per garantire un miglior profilo nutrizionale anche ai prodotti già presenti sul mercato, sono stati riformulati tre pani morbidi per eliminare lo zucchero aggiunto (tra cui il celeberrimo Pan Bauletto Bianco) e una tipologia di biscotti per ridurre il suo quantitativo (Gran Cereale *Digestive*), senza tuttavia modificarne il gusto già apprezzato dai consumatori.

Meno sale e con un migliore profilo lipidico: per aiutare i consumatori a diminuire sempre di più il quantitativo di grassi saturi e sale introdotti con la dieta, sono stati riformulati due sughi di pomodoro per ridurre il sale aggiunto e due prodotti da forno per ridurre il quantitativo di grassi saturi presenti (tra i quali i Baiocchi). Inoltre, è stato lanciato sul mercato un nuovo prodotto (*Pancake*) con il 75% di grassi saturi in meno rispetto alla categoria.

Più fibra: anche nel 2021 vi è stato un grande impegno per lanciare prodotti gustosi e al tempo stesso caratterizzati da farina integrale e un buon contenuto di fibra, per aiutare sempre più consumatori ad assumere con la dieta un quantitativo di fibra sempre più in linea alle raccomandazioni dietetiche internazionali. A tal fine, il Gruppo ha lanciato quattordici nuovi prodotti con farina integrale e ricchi di fibra, in molte delle proprie categorie di prodotto: pani morbidi, crackers, *snack* salati, biscotti monoporzionati e pasta (per il mercato messicano). Sono stati inoltre introdotti sul mercato altri tre nuovi biscotti caratterizzati dalla ricchezza in fibra (tra i quali le innovative Cecille e Lentille) e sei nuovi prodotti fonti di fibre: croissant integrali, pani morbidi, piadine e *snack* dolci (tra cui i Pavesini *Double*). In aggiunta a tutti questi nuovi lanci si sono affiancate le attività di riformulazione dei prodotti esistenti per aumentare il quantitativo di fibra rispetto alla precedente ricetta in cinque: due biscotti e tre formati di pasta integrale.

Aumento della varietà dell'offerta: al fine di aiutare i consumatori ad aumentare la varietà della dieta, anche nel 2021 il Gruppo ha investito per incrementare l'offerta di prodotti caratterizzati da una maggiore varietà di ingredienti (es. diverse tipologie di cereali, legumi, frutta secca) ciascuno con distinte proprietà nutrizionali.

L'impegno di Barilla è continuato anche per favorire sia i consumatori che seguono una dieta senza glutine, con il lancio di due nuovi formati di pasta sul mercato greco, sia coloro che ricercano dei prodotti da agricoltura biologica, con il lancio di due prodotti da forno BIO sul mercato francese. Inoltre, anche nel 2021 è aumentata la proposta di prodotti con ingredienti DOP (Vero Gusto Pomodoro, Datterini e Basilico Genovese DOP) e 100% di origine italiana come il nuovo dolcetto Cuor di Mela, ripieno di confettura di mele *Golden Delicious* italiane e il nuovo Cornetto Integrale Nocciola con una crema di nocciole 100% italiane.

Studi Scientifici: nell'ambito della ricerca scientifica, sono continuati anche nel 2021 gli studi scientifici indipendenti condotti in Europa, Stati Uniti e Asia per approfondire l'effetto del consumo di alimenti a basso indice glicemico o caratteristici della dieta Mediterranea e Nordica nella 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 e contribuendo al benessere dei territori in cui opera.





Esempi di nuovi lanci di prodotto in Europa.

Francia: Harrys, nuovi pani senza crosta per una morbidezza inimitabile.

Svezia, Norvegia, Danimarca, Finlandia: Mini Din Stund Wasa, nuovi crispbread sottili e di qualità superiore conditi con semi di chia e sale marino.

Svezia: Falu Chia & Sea Salt Wasa, pane croccante a scacchi condito con semi di chia e sale marino.

Francia: Pasta trafilata al Bronzo.



Nuova Pasta Barilla Al Bronzo: fatta con lo speciale metodo Lavorazione Grezza e grani duri pregiati 100% italiani. La farina di grano duro viene miscelata in modo da avere il miglior risultato possibile in termini di valore proteico, consistenza corposa ed elasticità della pasta.

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 2021 è stato un importante anno di conferme. Infatti, il secondo anno di pandemia ha messo in grave difficoltà la filiera logistica nonché l'organizzazione del lavoro dei fornitori, in questo scenario le filiere gestite con protocolli di sostenibilità ed accordi di filiera hanno dimostrato grande resilienza portando dei risultati mai raggiunti precedenza. A dimostrazione di questo, il totale dei materiali strategici acquistati in linea con i citati Codici ed i Principi è cresciuto dal 67% al 72% e in particolare, l'acquisto di materiali di imballo strategici che aderisce ai Principi è stabile al 99,6% e l'acquisto delle materie prime cresce dal 62% al 68% dei volumi totali.

Dal 2020 la pasta venduta sul mercato italiano è prodotta solo con grano duro italiano in linea con il Manifesto del Grano Duro. Ciò è stato possibile solo per il continuo miglioramento della Qualità del Grano Italiano ottenuto grazie ai progetti di sostenibilità di filiera. Infatti, in Italia una quota sempre più rilevante di agricoltori è stata coinvolta nell'applicazione del "Decalogo per la Coltivazione Sostenibile del Grano Duro" e del Sistema di Supporto alle Decisioni "Granoduro.net®" volto a rendere la fase di coltivazione più sostenibile. Gli accordi di coltivazione con i *partner* di filiera hanno coperto in Italia circa il 75% del volume totale acquistato di Grano Duro. Il numero di agricoltori che applicano questi sistemi è cresciuto coinvolgendo più di 7.000 aziende agricole per una produzione di ben 467.000 tonnellate a fronte delle 390.000 del 2020 con un incremento del 20%.

Nel 2021 si conferma che poco meno del 90% del grano duro utilizzato per le varie marche del Gruppo Barilla è stato coltivato localmente, nel paese di produzione della pasta a conferma dell'impegno costante sul territorio. Anche i due grandi progetti per lo sviluppo di filiere più sostenibili della farina di grano tenero hanno dimostrato la loro validità e sono addirittura arrivati al completamento del primo *step* di applicazione delle rispettive carte. "La Carta del Mulino", per le farine di grano tenero utilizzate nei prodotti a marchio Mulino Bianco, adesso copre il 97% degli acquisti e la "Charte Harrys", per le farine di grano tenero utilizzate nei prodotti a marchio Harrys il 100%. Le due Carte sono disponibili sui relativi siti internet insieme a tutti i dettagli dei progetti che si caratterizzano per un miglioramento delle pratiche agronomiche in collaborazione con mugnai, stocicatori ed agricoltori con il supporto di importanti collaborazioni esterne come quella con WWF per la filiera Mulino Bianco.

Ad ulteriore dimostrazione della resilienza dei progetti di filiera, quella del basilico già certificata secondo uno schema di sostenibilità ISCC+ durante il 2020, ha aggiunto un ulteriore *step* con l'applicazione della Carta del Basilico per il 100% delle forniture. La Carta aiuta l'agricoltore a produrre con metodi più sostenibili destinando anche il 3% della superficie ad aree di biodiversità.

Si conferma ancora la completa eliminazione in tutto il mondo dell'uso delle gabbie nell'allevamento delle galline ovaiole; infatti, Barilla dal 2019 è un'azienda "cage-free" per la filiera delle uova.

Il programma "Un sogno chiamato cacao" per il finanziamento di progetti di sostenibilità in Costa d'Avorio lanciato nel 2017 dal *brand* Pan di Stelle per tutti i suoi prodotti è stato esteso a tutte le marche del Gruppo coprendo il 100% dei propri volumi a fine del 2020. In molte altre filiere il traguardo del 100% è ormai raggiunto o vicino,

ad esempio il 100% del latte fresco acquistato in Italia è certificato, il 100% dello zucchero di barbabietola, così come il 100% del pomodoro sono approvvigionati da filiere in linea con il SAC. Grazie al costante impegno e miglioramento delle filiere di origine animale Barilla ha confermato la posizione nel *Benchmark* sul benessere animale (BBFAW) al livello 2 di 6 ovvero una valutazione di benessere animale completamente integrato nella Strategia di *Business*.

Il 99,6% 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. L'obiettivo del 100% è stato ancora spostato in avanti perché le ultime modifiche implicano diverse prove e presenze di personale aggiuntivo sulle linee, incompatibilmente con la gestione della pandemia. La quasi ormai completata applicazione dei Principi nel corso del 2021 apre nuove sfide al Gruppo con l'obiettivo di utilizzare solamente materiali di confezionamento da fonti rinnovabili e/o da materiali riciclati in particolare riducendo l'utilizzo di film plastici vergini monouso. Il percorso è all'inizio e sarà lungo perché lo sviluppo delle tecnologie è ancora all'inizio, ma già nel 2022 verrà eliminata la finestra di film plastico dalla maggior parte degli astucci della Pasta con una mancata immissione nell'ambiente di circa 125 tonnellate di plastica.

Rapporti con i consumatori

La relazione di valore con i consumatori finali è da sempre al centro dell'impegno Barilla, che lavora con costanza per gestire in maniera attenta, tempestiva e competente tutte le richieste di informazioni o lamenti in arrivo, ma cogliendo anche l'occasione del contatto spontaneo per rafforzare ancor più il legame in termini di fiducia nel *brand* e livello di soddisfazione, generando così passaparola positivo e fidelizzazione.

Tutti i mercati del mondo condividono un modello e linee guida comuni, disegnati per offrire una presenza ed una relazione sempre più efficace, tenendo però in forte considerazione le specificità culturali e le diversità di approccio necessarie.

Accanto ai canali tradizionali, particolare attenzione viene rivolta ai nuovi strumenti di ascolto, come ad esempio le *chat* interattive, che permettono di abbattere i tempi di attesa nella ricezione delle risposte.

Risk management

La gestione dei rischi occupa una parte centrale della *Governance* aziendale. Oltre alla copertura dei rischi, attraverso opportune e adeguate misure assicurative relative alla gestione ordinaria dell'azienda, significativi investimenti organizzativi sono stati dedicati alle nuove tipologie di rischio. Si è provveduto alla completa mappatura dei rischi, nei diversi segmenti della gestione. Oltre a quelli già menzionati, per i quali, come già indicato, sono stati costituiti appositi comitati di costante monitoraggio, una grande attenzione è stata rivolta ai processi di digitalizzazione. Sia quelli che riguardano le nuove procedure aziendali informatizzate; sia le nuove piattaforme produttive, anche a seguito del nuovo piano di ristrutturazione produttiva. Altresì, 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*, originariamente promosso dalla *Process Unit Finance & Administration* di Gruppo e gestito dalla Funzione ERM e che ha beneficiato 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, è ormai diventato un'iniziativa di carattere permanente. A tale proposito l'analisi dei rischi è stata svolta con riferimento alle interruzioni della *Supply Chain* (catene di approvvigionamento e produzione) e all'aumento dei costi dell'energia e delle materie prime derivanti dall'attuale contesto globale caratterizzante il 2021 e l'inizio del 2022. Inoltre, in ottica di una sempre crescente rilevanza all'interno del profilo di rischio complessivo, il Gruppo ha continuato il suo percorso di analisi di rischi ESG (*Environment, Social and Governance*), individuando le tematiche di maggior rilievo per l'azienda, nonché 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 calando il contesto globale nella realtà Barilla e valutandone i possibili impatti sulle strategie di *business*.

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 assessment* annuale interessa tutte le Unità Organizzative, e 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*). A seguito di tale *assessment* è stata prodotta la mappatura a 360 gradi dei principali rischi cui l'azienda è esposta, misurandoli e classificandoli, con metriche condivise e recepite da tutte le aree.

La stretta cooperazione con la funzione di *Internal Audit* ha consentito inoltre un costante monitoraggio delle azioni di mitigazione dei rischi mappati al fine di valutare la loro efficacia e adeguatezza.

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. 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.

Eventi successivi alla chiusura dell'esercizio

Lo scenario per il 2022 è radicalmente cambiato a partire da febbraio, per effetto della crisi Russia/Ucraina. Pur essendo un conflitto localizzato, le conseguenze saranno imprevedibili dal punto di vista geopolitico, per il grande peso che i due paesi hanno dal punto di vista dell'offerta globale, sul piano delle forniture energetiche e di alcune materie prime agricole a cominciare dal grano.

Le conseguenze immediate della crisi sono state il permanere di una prospettiva inflazionistica, dopo i rialzi già molto significativi della seconda parte del 2021.

La situazione, in continua evoluzione, è costantemente monitorata dagli Amministratori della Società e delle sue controllate in modo tale da poter fronteggiare eventuali rischi specifici attualmente non pienamente preventivabili per il breve-medio termine. Con riferimento al significativo aumento del costo dell'energia ed eventuali tematiche di approvvigionamento a seguito di tali eventi, si precisa che gli Amministratori della Società e delle controllate stanno valutando le relative azioni da intraprendere. Assicurare il normale ciclo produttivo, con la massima sicurezza nelle forniture delle materie prime impiegate, rappresenterà un obiettivo primario.

Prevedibile evoluzione della gestione

Nel 2022 si prevede, a seguito degli elementi in precedenza descritti, una crescita importante del fatturato con una erosione dei margini.

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 riportate le informazioni di dettaglio previste dallo IAS 24.



Catalyst Award: Barilla premiata per le iniziative che hanno permesso la valorizzazione della leadership femminile sul posto di lavoro e il raggiungimento della Gender Pay Equality in tutto il mondo Barilla. È la prima azienda italiana ad aggiudicarsi l'importante riconoscimento.





Bilancio consolidato dell'esercizio chiuso il 31 Dicembre 2021

Prospetto della situazione patrimoniale e finanziaria

(migliaia di euro)

Attività	Note	2021	2020
Attività correnti			
Cassa, depositi bancari e postali	6.1	417.753	510.700
Crediti verso clienti	6.2	459.893	391.119
Crediti tributari	6.3	51.533	33.515
Altre attività	6.4	133.197	139.826
Rimanenze	6.5	409.337	354.119
Altre attività valutate al <i>Fair Value</i>	6.6	255.077	253.931
Strumenti finanziari derivati	6.20	8.193	14.860
Totale attività correnti		1.734.983	1.698.070
Attività non correnti			
Immobili, impianti e macchinari	6.7	1.318.494	1.217.165
Diritto di utilizzo beni materiali immobilizzati	6.8	34.810	31.897
Avviamento	6.9	537.369	481.346
Immobilizzazioni immateriali	6.10	94.376	43.786
Crediti verso clienti e altri crediti	6.11	4.203	3.150
Imposte differite attive	6.12	247.269	256.184
Titoli di capitale	6.13	1.245	1.206
Strumenti finanziari derivati	6.20	56.519	47.415
Totale attività non correnti		2.294.285	2.082.149
Totale attività		4.029.268	3.780.219

(migliaia di euro)

Passività e patrimonio netto	Note	2021	2020
Passività correnti			
Debiti verso fornitori	6.14	863.043	801.986
Debiti verso banche e altri finanziatori	6.15	163.535	101.163
Strumenti finanziari derivati	6.20	814	1.203
Passività per benefici futuri ai dipendenti	6.16	13.392	12.870
Debiti per imposte correnti	6.17	31.219	66.556
Altre passività	6.18	223.624	220.530
Fondi rischi e oneri	6.19	56.098	56.971
Totale passività correnti		1.351.725	1.261.279
Passività non correnti			
Debiti verso banche e altri finanziatori	6.15	596.813	585.426
Strumenti finanziari derivati	6.20	-	524
Passività per benefici futuri ai dipendenti	6.16	133.871	148.246
Imposte differite passive	6.12	3.274	3.279
Altri debiti	6.21	10.459	19.139
Fondi rischi e oneri	6.19	37.988	39.086
Totale passività non correnti		782.405	795.700
Patrimonio netto	6.22		
Capitale		112.720	112.720
Riserve:			
- Riserve di conversione		22.087	(9.518)
- Altre riserve		1.229.794	997.083
Utili/(Perdite) dell'esercizio		228.978	351.066
Totale patrimonio netto di competenza del Gruppo		1.593.579	1.451.351
Capitale e riserve delle minoranze		256.993	206.994
Risultato delle minoranze		44.566	64.895
Totale patrimonio netto di competenza delle minoranze	6.23	301.559	271.889
Totale patrimonio netto		1.895.138	1.723.240
Totale delle passività e del patrimonio netto		4.029.268	3.780.219

Prospetto di conto economico consolidato

(migliaia di euro)

	Note	2021	2020
Ricavi	6.24	3.936.380	3.890.398
Costo del venduto	6.25	(2.421.688)	(2.362.027)
Margine lordo		1.514.692	1.528.371
Costi logistici	6.25	(381.522)	(356.811)
Spese di vendita	6.25	(157.897)	(152.649)
Spese di <i>marketing</i>	6.25	(361.213)	(374.933)
Costi di ricerca e sviluppo	6.25	(39.943)	(39.235)
Spese generali e amministrative	6.25	(207.586)	(208.556)
Altri (oneri) e proventi	6.26	299	(23.408)
Margine operativo		366.830	372.779
(Oneri) e proventi finanziari	6.27	(5.858)	(8.061)
Risultato prima delle imposte		360.972	364.718
Imposte	6.28	(87.428)	51.243
Risultato netto dall'attività corrente del Gruppo e di minoranze		273.544	415.961
Utile/(Perdita) dell'esercizio di pertinenza di minoranze		44.566	64.895
Utile/(Perdita) dell'esercizio di pertinenza del Gruppo		228.978	351.066

Prospetto di conto economico complessivo

(migliaia di euro)

	Note	2021	2020
Risultato dell'esercizio del Gruppo e di minoranze	(a)	273.544	415.961
Altre componenti che non saranno successivamente riclassificate nel conto economico consolidato:			
Utili/(perdite) attuariali relativi a benefici futuri dei dipendenti	6.16	8.196	(2.346)
Effetto fiscale	6.12	(2.169)	762
Totale altre componenti che non saranno successivamente riclassificate nel conto economico consolidato	(b)	6.027	(1.584)
Altre componenti che saranno successivamente classificate nel conto economico consolidato:			
Riserva per <i>hedging</i>	6.20	2.312	(2.518)
Effetto fiscale	6.12	(420)	549
Differenza di traduzione		38.277	(54.740)
Totale altre componenti che saranno successivamente classificate nel conto economico consolidato	(c)	40.169	(56.710)
Totale altre componenti del conto economico complessivo consolidato	(b+c)	46.196	(58.294)
Totale risultato complessivo del periodo	(a+b+c)	319.740	357.668
Totale utile/(perdita):			
- di pertinenza di minoranze		44.566	64.895
- di pertinenza del Gruppo		228.978	351.066
Totale		273.544	415.961
Totale altre componenti del conto economico complessivo di periodo:			
- di pertinenza di minoranze		53.002	54.225
- di pertinenza del Gruppo		266.737	303.443
Totale		319.740	357.668

Prospetto delle variazioni di patrimonio netto

(migliaia di euro)

	Capitale sociale	Riserva di conversione	Riserva per utili (perdite) attuariali	Riserva per hedging	Imposte differite	Riserve e utili a nuovo	Risultato di esercizio	Totale patrimonio di Gruppo	Totale patrimonio di minoranze	Totale patrimonio netto
Saldo al 31 Dicembre 2019	112.720	35.110	(49.022)	5.093	11.294	895.359	226.656	1.237.210	229.556	1.466.766
Destinazione del risultato	-	-	-	-	-	226.656	(226.656)	-	-	-
Dividendi e distribuzione di riserve	-	-	-	-	-	(50.500)	-	(50.500)	(10.848)	(61.348)
Scissione Barilla Holding S.r.l. a favore di Numero 5 S.r.l.	-	-	-	-	-	(32.882)	-	(32.882)	-	(32.882)
<i>Put Option</i> soci di minoranza	-	-	-	-	-	(5.920)	-	(5.920)	(1.044)	(6.964)
Conto economico complessivo:										
- Risultato	-	-	-	-	-	-	351.066	351.066	64.895	415.961
- Altre componenti del conto economico complessivo	-	(44.628)	(1.982)	(2.141)	1.128	-	-	(47.623)	(10.670)	(58.293)
Totale conto economico complessivo riconosciuto nell'esercizio	-	(44.628)	(1.982)	(2.141)	1.128	-	351.066	303.443	54.225	357.668
Saldo al 31 Dicembre 2020	112.720	(9.518)	(51.004)	2.952	12.422	1.032.713	351.066	1.451.351	271.889	1.723.240

	Capitale sociale	Riserva di conversione	Riserva per utili (perdite) attuariali	Riserva per hedging	Imposte differite	Riserve e utili a nuovo	Risultato di esercizio	Totale patrimonio di Gruppo	Totale patrimonio di minoranze	Totale patrimonio netto
Saldo al 31 Dicembre 2020	112.720	(9.518)	(51.004)	2.952	12.422	1.032.713	351.066	1.451.351	271.889	1.723.240
Destinazione del risultato	-	-	-	-	-	351.066	(351.066)	-	-	-
Dividendi e distribuzione di riserve	-	-	-	-	-	(126.021)	-	(126.021)	(23.599)	(149.620)
<i>Put Option</i> soci di minoranza	-	-	-	-	-	1.512	-	1.512	267	1.778
Conto economico complessivo:										
- Risultato	-	-	-	-	-	-	228.978	228.978	44.566	273.544
- Altre componenti del conto economico	-	31.605	7.044	1.965	(2.854)	-	-	37.759	8.436	46.196
Totale conto economico complessivo riconosciuto nell'esercizio	-	31.605	7.044	1.965	(2.854)	-	228.978	266.737	53.002	319.740
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

Prospetto dei flussi finanziari

(migliaia di euro)

	Note	2021	2020
Risultato prima delle imposte		360.972	364.718
Proventi e oneri finanziari netti escluse plusvalenze su partecipazioni		5.858	8.061
Ammortamenti immobilizzazioni materiali e immateriali		163.154	168.327
Ricavi e perdite derivanti dalla vendita di immobilizzazioni materiali e immateriali		2.040	3.314
Variazione crediti/debiti commerciali		(9.891)	68.279
Variazione rimanenze		(48.049)	(35.178)
Variazione fondi (inclusi fondi del personale)		(8.546)	8.256
Variazione altre attività e passività		(3.258)	(28.081)
Variazione netta derivati su <i>commodities</i>		(7.575)	779
Imposte sul reddito pagate		(131.296)	(68.359)
Differenze cambio, riserva di traduzione e altre minori		(2.094)	(8.277)
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività operative	(a)	321.315	481.839
Investimenti in immobilizzazioni materiali		(185.597)	(155.988)
Investimenti in <i>software</i>		(22.512)	(16.230)
Incremento per <i>Leasing</i> (IFRS 16)		(21.256)	(9.488)
Incassi per disinvestimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali		-	501
Investimenti in immobilizzazioni immateriali		(3.353)	(2.612)
Acquisto di partecipazioni o rami d'azienda		(133.925)	(116.597)
Incassi di contributi per acquisto immobilizzazioni materiali		8.728	-
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività di investimento	(b)	(357.915)	(300.414)
Variazione netta debiti finanziari		(1.977)	(11.889)
Pagamento di dividendi e distribuzione di riserve		(126.021)	(50.500)
Pagamento di dividendi e distribuzione di riserve di terzi		(23.599)	(10.848)
Interessi incassati/(pagati)		(2.190)	(1.691)
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività di finanziamento	(c)	(153.787)	(74.928)
Totale variazione cassa e mezzi equivalenti al netto dei conti correnti bancari passivi	(a+b+c)	(190.387)	106.497
Cassa e mezzi equivalenti al netto dei conti correnti bancari passivi all'inizio del periodo		497.066	416.321
Cassa e mezzi equivalenti al netto dei conti correnti bancari passivi alla fine del periodo		327.609	497.066
Differenze di conversione su disponibilità liquide		(20.930)	25.752
Totale variazione cassa e mezzi equivalenti al netto dei conti correnti bancari passivi		(190.387)	106.497
Conti correnti bancari attivi		417.753	510.692
Conti correnti bancari passivi		(90.145)	(13.626)
Totale cassa e mezzi equivalenti al netto dei conti correnti bancari passivi		327.609	497.066



CAREbonara

Basta poco per prendersi cura di qualcuno



6 Aprile

Condividi una carbonara
per il [#CarbonaraDay](#)



Barilla ha trasformato la Carbonara in CAREbonara: il piatto di pasta leggendario diventa il simbolo di un atto di premura senza tempo e dà un nuovo significato a ciò che rende così buona questa ricetta. "Un segno d'amore", in linea con la nuova campagna globale Barilla, perché preparare un piatto di pasta per chi si ama è il più grande segno di affetto.



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 che viene presentato congiuntamente al proprio bilancio d'esercizio, depositato presso il Registro delle Imprese di Parma (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

Lo scenario per il 2022 è radicalmente cambiato a partire da febbraio, per effetto della crisi Russia/Ucraina. Pur essendo un conflitto localizzato, le conseguenze saranno imprevedibili dal punto di vista geopolitico, per il grande peso che i due paesi hanno dal punto di vista dell'offerta globale, sul piano delle forniture energetiche e di alcune materie prime agricole a cominciare dal grano.

Le conseguenze immediate della crisi sono state il permanere di una prospettiva inflazionistica, dopo i rialzi già molto significativi della seconda parte del 2021.

La situazione, in continua evoluzione, è costantemente monitorata dagli Amministratori della Società e delle sue controllate in modo tale da poter fronteggiare eventuali rischi specifici attualmente non pienamente preventivabili per il breve-medio termine. Con riferimento al significativo aumento del costo dell'energia ed eventuali tematiche di approvvigionamento a seguito di tali eventi, si precisa che gli Amministratori della Società e delle controllate stanno valutando le relative azioni da intraprendere. Assicurare il normale ciclo produttivo, con la massima sicurezza nelle forniture delle materie prime impiegate, rappresenterà un obiettivo primario.

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 2021 secondo i principi contabili internazionali IAS/IFRS in vigore al 31 dicembre 2021, 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 2021 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.

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 2021, erogazioni per un valore pari a euro 4.685. Per il dettaglio si rimanda all'Allegato 4.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni in vigore nel 2021

I seguenti principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Commissione Europea sono entrati in vigore nel corso del 2021:

Emendamento IFRS 9, IAS 39 e IFRS 7 – 'Interest Rate Benchmark Reform'

Aggiornamento degli emendamenti dell'IFRS 9, allo IAS 39 e all'IFRS 7. L'obiettivo delle modifiche è assistere gli enti nel fornire informazioni utili agli utilizzatori del bilancio, e supportare i redattori nell'applicazione degli IFRS quando vengono apportate modifiche ai flussi finanziari contrattuali o alle relazioni di copertura, a seguito della transizione da un tasso di riferimento IBOR a tassi **benchmark** alternativi, nel contesto della riforma in corso dei tassi privi di rischio.

Emendamento IFRS 16 Leases Covid-19 – modifiche relative alle 'Rent concessions'

L'attuale emendamento amplia il periodo di applicazione dell'espedito pratico relativo alle Concessioni sul canone di locazione correlate agli effetti della pandemia Covid-19 previsto dall'emendamento originariamente pubblicato il 28 maggio 2020. Tale espedito concede la possibilità al locatario di non considerare le variazioni dei canoni di locazione, che sono una diretta conseguenza della pandemia Covid-19 (es: **Rent Concession**), quali modifiche del contratto. L'emendamento estende il periodo di ammissibilità per l'applicazione dell'espedito pratico di 12 mesi, dal 30 giugno 2021 al 30 giugno 2022.

Emendamento IFRS 4 'Insurance Contracts' - differimento dell'IFRS 9 (emesso 25 giugno 2020)

Le modifiche apportate hanno lo scopo di consentire alle entità qualificate di continuare a differire l'applicazione dell'IFRS 9. Attualmente, l'IFRS 4 impone alle entità assicurative di applicare l'IFRS 9 a decorrere dal 1 gennaio 2021, la modifica significherà che l'IFRS 9 entrerà in vigore per gli esercizi annuali che hanno inizio il 1 gennaio 2023 o dopo tale data, con la possibilità di effettuare l'**early application**.

L'applicazione degli emendamenti sopraelencati non ha comportato impatti significativi sul bilancio consolidato del Gruppo.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni in vigore a partire dal 2022 e 2023

I seguenti principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Commissione Europea, entreranno in vigore negli anni a seguire, in dettaglio:

- Modifiche emendamento IFRS 3 - **Business Combinations** (applicazione obbligatoria a partire da 1 gennaio 2022);
- Modifiche emendamento IAS 16 – Immobili, Impianti e Macchinari (applicazione obbligatoria a partire da 1 gennaio 2022);
- Modifiche emendamento IAS 37 – **Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets** (applicazione obbligatoria a partire da 1 gennaio 2022);
- Miglioramenti annuali 2018-2020 (applicazione obbligatoria a partire da 1 gennaio 2022);
- Modifiche emendamento IAS 8 – regole di contabilità, cambi nelle valutazioni contabili ed errori: definizione di valutazioni contabili (applicazione obbligatoria a partire da 1 gennaio 2023);
- Modifiche emendamento IAS 1 – Presentazione del bilancio (applicazione obbligatoria a partire da 1 gennaio 2023);
- Modifiche emendamento IFRS linee guida 2 (applicazione obbligatoria a partire da 1 gennaio 2023).

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni non ancora omologati dall'Unione Europea al 31 dicembre 2021

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

- Modifiche emendamento IFRS 17 – 'Contratti assicurativi' e modifiche emendamento IFRS 9 - 'Informazioni comparative' (applicazione obbligatoria a partire da 1 gennaio 2023);
- Modifiche emendamento IAS 1 – Classificazione Passività correnti e non correnti (applicazione obbligatoria a partire da 1 gennaio 2023);
- Modifiche emendamento IAS 12 – '**Income Taxes**': imposte differite relative ad attività e passività generate da una singola transazione (applicazione obbligatoria da 1 gennaio 2023).

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

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 commisurate 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;
- le differenze cambio emergenti dal summenzionato processo di traduzione sono imputate nel conto economico complessivo.

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

I cambi utilizzati sono riportati nell'Allegato 3.

Immobilizzazioni immateriali

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

Avviamento

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

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

Marchi e Licenze

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

Software

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

Costi di ricerca e sviluppo

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

Le vite utili delle immobilizzazioni immateriali sono le seguenti:

Categoria	Vita utile
Marchi	da 5 a 20 anni
Software	da 3 a 5 anni

Immobilizzazioni materiali

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

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

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

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

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

I contributi in conto capitale che si riferiscono a immobilizzazioni materiali sono registrati in diminuzione del valore del cespite di riferimento e pertanto, lungo il suo periodo di ammortamento, 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 cespite a cui si riferiscono; gli altri sono spesi a conto economico quando la spesa è sostenuta.



Parma, maggio 2021: WTA (Women's Tennis Association) Cori Gauff, Ambassador Barilla, vince il primo Open dell'Emilia Romagna (Italia).



Cori Gauff con Luca Barilla.



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 iniziali sostenuti ed una stima dei costi che si sosterranno per smantellare e rimuovere il bene, per ripristinare il sito in cui è ubicato oppure per il ripristino del bene medesimo nelle condizioni stabilite dal contratto, al netto di qualsiasi incentivo ricevuto.

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

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

In presenza di indicatori specifici di perdita di valore, le immobilizzazioni materiali e le immobilizzazioni immateriali sono soggetti 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'allocatione sono avvenute. Al fine della verifica della sua recuperabilità, l'avviamento è allocato, alla data di acquisizione, ad ogni unità o gruppo di *cash generating units* che beneficiano dell'acquisizione.

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

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

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

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

Il Gruppo ha identificato le *cash generating units* a livello di 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 relative 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 al conto economico consolidato. Ad ogni chiusura il Gruppo valuta le perdite attese in relazione ai titoli di debito valutati al costo ammortizzato, rappresentati in particolare modo dai crediti commerciali e dalle attività finanziarie a *Fair Value through Profit and Loss*.

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

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

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

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

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

I titoli di capitale sono valutati come segue:

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

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

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

In ogni caso 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 incorporare.

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 dell'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 effettuare una stima attendibile. Qualora si stimi che tali obbligazioni si manifestino oltre dodici mesi e i relativi effetti siano significativi, le stesse sono attualizzate a un tasso di sconto che tiene conto del costo del denaro e del rischio paese. L'eventuale variazione di stima degli accantonamenti è riflessa nel conto economico consolidato nel periodo in cui avviene. Nei casi in cui viene effettuata l'attualizzazione, l'incremento dell'accantonamento dovuto al trascorrere del tempo e l'eventuale effetto derivante dal cambiamento del tasso di attualizzazione è rilevato come onere finanziario.

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

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

Strumenti derivati

Contabilizzazione degli strumenti derivati

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

Derivati qualificati come strumenti di copertura

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

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

Classificazione degli strumenti derivati

Sono così classificati:

i) Strumenti derivati designati di copertura di flussi finanziari (*Cash flow hedge*): se uno strumento finanziario è designato con finalità di copertura dell'esposizione alla variabilità dei flussi di cassa associati a un'attività o una passività iscritta in Bilancio o a un'operazione prevista o altamente probabile, gli utili o le perdite derivanti dalla valutazione dello strumento finanziario sono rilevati nelle altre componenti del conto economico complessivo per la parte considerata efficace, mentre l'eventuale quota non efficace è contabilizzata

nel conto economico consolidato. A seconda dell'oggetto di copertura, meramente finanziario o relativo a *commodities*, la quota non efficace viene classificata rispettivamente alla voce "Oneri e proventi finanziari" oppure nei "Costi/Ricavi operativi". Gli importi che sono stati rilevati nelle altre componenti del conto economico complessivo sono riclassificati nel conto economico consolidato nell'esercizio in cui l'elemento coperto produce un effetto sul conto economico consolidato. Quando uno strumento di copertura giunge a maturazione o è ceduto, oppure non soddisfa più le condizioni per essere designato come di copertura, i relativi aggiustamenti di *fair value* cumulati fino a quella data rimangono sospesi fino a che l'elemento coperto non manifesta i suoi effetti nel conto economico consolidato, e solo in quel momento avverrà la contabilizzazione nel conto economico in modo coerente al suddetto elemento coperto. Se si prevede che l'elemento coperto non genererà alcun effetto al conto economico consolidato, gli aggiustamenti di *fair value* sono immediatamente riversati nel conto economico consolidato. Nel caso di copertura di rischi di flussi finanziari relativi a passività finanziarie, si rimanda al relativo paragrafo per maggiori dettagli circa la valutazione del sottostante.

- ii) Strumenti derivati designati di copertura del rischio di *fair value*: sono classificati a seconda dell'oggetto di copertura. La contabilizzazione della variazione di *fair value* è la seguente:
- a) quando l'oggetto di copertura è relativo a *commodities*, la variazione è classificata alla voce "Costi/Ricavi operativi";
 - b) quando l'oggetto di copertura è meramente finanziario, la variazione è rilevata come segue:
 - la differenza tra la valutazione, alla data di bilancio, del *Mark-to-Market* del derivato reale, che include la componente *interest rate basis spread* (di seguito '*basis*'), e il *Mark-to-Market* del derivato reale, senza *basis*, è rilevata nel conto economico complessivo;
 - la componente *basis* del derivato, calcolata all'*inception date*, viene imputata al conto economico consolidato in modo lineare lungo la vita del derivato;
 - le differenze cambio e la componente interessi, escluso l'effetto *basis* sopra riportato, sono rilevate nel conto economico consolidato alla voce "Oneri e proventi finanziari", per la quale si rimanda al relativo paragrafo per maggiori dettagli circa la valutazione del sottostante.

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

- iii) Strumenti derivati con *fair value* a conto economico consolidato non designati come di copertura: sono classificati come attività o passività correnti o non correnti a seconda della loro scadenza contrattuale. Le variazioni di *fair value* di questi strumenti sono imputate nel conto economico consolidato. A seconda della natura del sottostante, meramente finanziario o relativo a *commodities*, la variazione di *fair value* viene classificata rispettivamente alla voce "Oneri e proventi finanziari" oppure nei "Costi/Ricavi operativi".

Determinazione del *fair value* di uno strumento derivato

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

Il *fair value* di altri strumenti derivati quotati in un mercato attivo

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

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

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

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

Patrimonio netto

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

Riconoscimento dei ricavi

I ricavi sono riconosciuti al *fair value* del corrispettivo ricevuto per la vendita di prodotti o servizi, al netto di sconti, resi ed eventuali '*consideration payables to customers*' (per esempio i costi relativi alla *redemption* dei *couponing*), secondo il principio della competenza economica, in accordo con il principio che prevede i cinque *step*: (i) l'identificazione del contratto con il cliente; (ii) l'identificazione delle *performance obligations* incluse nel contratto; (iii) la determinazione del prezzo della transazione; (iv) l'allocazione del prezzo della transazione alle *performance obligations*; (v) rilevazione dei ricavi in base all'adempimento delle *performance obligations*.

Vendite di prodotti

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

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

Dividendi

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

Contributi

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



Grani d'Autore, settembre 2021, piazzale della Pilotta, Parma (Italia): "Dalla semina al raccolto del grano duro Barilla", mostra itinerante dove 11 artisti italiani hanno dato vita ad altrettante illustrazioni con un mosaico di linee, colori e suggestioni visive, sulle tracce dei valori del grano 100% italiano. Confezioni a edizione limitata.



A ottobre 2021 BluRhapsody, con pasta stampata in 3D, ha lanciato due capsule collections ispirate alle stagioni e numerosi nuovi formati scenici. Tra questi ultimi anche Venus (in foto con cozze e gamberi) ideale per aperitivi e antipasti raffinati, è la riproduzione della conchiglia di una capasanta, da subito uno tra i formati più venduti che ha riscosso notevole successo.

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 costo ammortizzato utilizzando il metodo dell'interesse effettivo. La differenza fra il costo ammortizzato e il valore di rimborso è imputata a conto economico per la durata delle passività.

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

Variazione nell'area di consolidamento

Nel corso del 2021, il Gruppo ha perfezionato due operazioni di *business combination* con il fine di integrare, anche territorialmente, il comparto della Pasta e creare nuovi modelli di *business* in ambito *Meal Solution*.

In particolare, il Gruppo, tramite la controllata Barilla International Limited, ha acquisito:

- il 14 gennaio, il controllo della *start-up* Pasta Evangelist Limited, con sede a Londra (Regno Unito), dove sono impiegate circa 70 persone. La società è attiva nel *business* della pasta e dei condimenti freschi in modalità *take-away* e *ready-cooked*, sia con consegna a domicilio che con consumo *in-store*. Il contratto di acquisto della società include un accordo siglato con i soci di minoranza, rappresentati principalmente dai precedenti *managers* dell'azienda, in virtù del quale, al 31 dicembre 2021, il Gruppo non ha rilevato l'interessenza di terzi, bensì il riconoscimento di un'opzione *put* da essi esercitabile nei prossimi anni, a fronte della quale è stata iscritta una passività, nello stato patrimoniale consolidato, valutata al costo ammortizzato e utilizzando il metodo dell'interesse effettivo. La passività è stata iscritta al suo presunto valore di esercizio e convertendo il tutto in euro al cambio corrente, descritto alla voce 6.15. Con questa operazione, il Gruppo intende sviluppare nuovi modelli di *business* legati a un'offerta di pasta fresca, attraverso la distribuzione tramite punti vendita e il canale *e-commerce*;
- il 29 gennaio, tramite le controllate Barilla America Inc., Catelli Montreal Inc. e Catelli Canada Inc., il ramo d'azienda Catelli *Dry Pasta Business* avente per oggetto l'attività di produzione, commercializzazione e distribuzione di pasta, tramite i marchi Catelli, Lancia e Splendor, in Canada. Oggetto dell'operazione è il sito produttivo ubicato a Montreal (Quebec), dove trovano impiego circa 160 persone. Con questa operazione, il Gruppo ha rafforzato la sua *leadership* nel mercato canadese nel comparto Pasta, creando altresì sinergia con l'attuale produzione e distribuzione sul territorio nordamericano.

Il corrispettivo pagato per le rispettive *business combination* ammonta a 29 milioni di sterline inglesi, per la società Pasta Evangelist Limited, e a 158 milioni di dollari canadesi, per il *business* Catelli. Entrambi gli importi sono stati interamente versati nel primo semestre 2021.

In correlazione all'operazione in Canada, il Gruppo ha sostenuto ulteriori costi riconducibili a costi assicurativi e all'imposta di registro afferente alle immobilizzazioni materiali e immateriali, per complessivi 1,5 milioni di dollari canadesi; i suddetti costi sono stati classificati alla voce "Altri oneri e proventi" del conto economico consolidato.

Con riferimento alle *business combination*, il Gruppo ha proceduto all'identificazione del *fair value* delle attività acquisite, delle passività e delle passività potenziali assunte nelle tempistiche previste dall'IFRS 3. Come previsto dal principio, la differenza positiva tra il prezzo di acquisto ed il *fair value* delle attività, passività e passività potenziali acquisite è stata attribuita alla voce avviamento, rispettivamente per 36 milioni di sterline inglesi, per Pasta Evangelist Limited, e 23 milioni di dollari canadesi, per il *business* Catelli. Con riferimento a Pasta Evangelist, l'avviamento iscritto è attribuibile all'organizzazione acquisita e il potenziale sviluppo del nuovo *business* in UK, mentre con riferimento al *business* Catelli è attribuita alle sinergie attese con il *business* esistente e all'opportunità di ampliare il proprio portafoglio prodotti nel mercato canadese.

A fronte delle sinergie attese, all'opportunità di aumentare l'attuale capacità produttiva, nonché di sviluppare nuovi modelli di *business*, il Gruppo ha allocato i suddetti avviamenti rispettivamente alla

cash generating unit 'Pasta Fresca Europa', per Pasta Evangelist, e 'Pasta Canada' per Catelli.

Il *fair value* delle attività e passività, espresse nelle rispettive valute di acquisizione, sterline inglesi (GBP) per Pasta Evangelist

Limited e dollari canadesi (CAD) per Catelli, e in migliaia di euro, con conversione al tasso di cambio del giorno in cui sono state perfezionate le rispettive *business combination*, è di seguito indicato:

	Pasta Evangelist Ltd Fair value delle attività e passività acquisite	Catelli Fair value delle attività e passività acquisite	Pasta Evangelist Ltd Fair value delle attività e passività acquisite	Catelli Fair value delle attività e passività acquisite	Totale
	(migliaia di GBP)	(migliaia di CAD)	(migliaia di EURO)	(migliaia di EURO)	
Cassa, depositi bancari e postali	1.085	-	1.219	-	1.219
Crediti verso clienti	146	-	164	-	164
Altre attività	1.453	5	1.634	3	1.637
Rimanenze	154	10.859	173	6.997	7.170
Immobili, impianti e macchinari	127	68.394	143	44.069	44.212
Diritto di utilizzo beni materiali e immobilizzati	190	161	214	104	318
Immobilizzazioni immateriali	57	60.228	64	38.807	38.871
Crediti verso clienti e altri crediti	53	-	60	-	60
Totale attività acquisite	3.266	139.647	3.672	89.979	93,651
Debiti verso i fornitori	(2.080)	-	(2.339)	-	(2.339)
Debiti verso le banche e altri finanziatori	(7.671)	(166)	(8.625)	(107)	(8.731)
Altre passività	(1.224)	(2.365)	(1.376)	(1.524)	(2.900)
Passività per benefici futuri ai dipendenti	-	(1.755)	-	(1.131)	(1.131)
Totale passività acquisite	(10.975)	(4.285)	(12.340)	(2.761)	(15.101)
Totale patrimonio netto acquisito	7.710	(135.362)	8.668	(87.218)	(78.550)
Prezzo riconosciuto	(28.515)	(158.095)	(32.060)	(101.865)	(133.925)
Avviamento	36.225	22.733	40.728	14.647	55.375

Oltre alle operazioni sopra descritte, nel corso del 2021, è stata costituita nel mese di ottobre una nuova società di servizi denominata Barilla Acceleration Limited con sede nel Regno Unito; si è perfezionata, nel mese di gennaio, la liquidazione della società Barilla Denmark A/S; infine, in data 31.12.2021, la società messicana Serpasta S.A. de C.V. si è fusa nella società Barilla Mexico S.A. de C.V.

Altre operazioni dell'esercizio

In seguito agli accordi siglati nel 2020 con il socio di minoranza *Perspective Industrial and Infrastructural Technologies-15 LLC* (già *RDIF Investment Management-19 LLC*), in riferimento alla partecipazione nella controllata Barilla Rus LLC, nel corso del 2021 è incrementata ulteriormente la percentuale di competenza di tali soci di minoranza, in seguito all'incremento di patrimonio netto sottoscritto nel mese di giugno, per 750 milioni di rubli. In virtù dei summenzionati accordi, il Gruppo non ha rilevato l'interessenza di terzi bensì il riconoscimento di opzioni *call/put* esercitabili dalle parti, a fronte delle quali viene adeguata la passività (già iscritta l'anno precedente) nello stato patrimoniale consolidato al presunto valore di esercizio, meglio descritto alla nota 6.15.

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 417.753 (euro 510.700), include i depositi bancari e postali presso primari istituti, gli assegni e altri valori presenti in cassa. Per l'analisi della variazione di liquidità registrata nel periodo, si rinvia a quanto rappresentato nel Prospetto dei flussi finanziari.

6.2 Crediti verso clienti

	2021	2020
Crediti	495.502	426.315
Fondo svalutazione crediti	(35.609)	(35.196)
Totale	459.893	391.119

La voce è riconducibile ai crediti verso clienti per transazioni commerciali e prestazioni di servizi, dedotte delle 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:

	2021	2020
Crediti non scaduti	452.454	375.608
Scaduti fino a 3 mesi	7.353	14.462
Da 3 a 6 mesi	27	332
Da 6 a 12 mesi	59	717
Totale	459.893	391.119

Al 31 dicembre 2021 tutti i crediti in essere, scaduti e non, sono oggetto di analisi per l'individuazione di eventuali rischi di non solvibilità dei clienti.

La movimentazione del fondo svalutazione crediti è stata la seguente:

	2021	2020
Saldo all'inizio dell'esercizio	35.196	35.130
Accantonamenti	4.140	3.449
Utilizzi e rilasci	(4.086)	(2.908)
Differenze cambio	359	(475)
Saldo alla fine dell'esercizio	35.609	35.196

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" per euro 51.533 (euro 33.515) sono rappresentati dai crediti vantati verso le amministrazioni finanziarie dei paesi in cui opera il Gruppo.

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

6.4 Altre attività

La composizione è la seguente:

	2021	2020
Crediti IVA	68.028	76.918
Crediti verso società di <i>factoring</i>	36.853	36.550
Altri crediti	4.693	4.681
Ratei e risconti attivi	7.385	6.439
Crediti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale	3.781	4.727
Crediti verso fornitori per anticipi	8.015	6.093
Crediti verso il personale	3.634	3.484
Depositi cauzionali	808	934
Totale	133.197	139.826

Nel 2021 in Italia sono stati incassati crediti IVA per 100,1 milioni di euro. La voce "Crediti verso società di *factoring*" si riferisce a crediti vantati nei confronti di società di *factoring* per crediti ceduti pro-soluto non ancora liquidati.

La voce "Ratei e risconti attivi" è riconducibile a costi per servizi legali, consulenze e servizi di altra natura già corrisposti, ma di competenza dei futuri esercizi, oltre a costi per affitti, assicurazioni e *marketing*. Il *fair value* dei crediti approssima il valore nominale e di Bilancio.

6.5 Rimanenze

La composizione della voce è la seguente:

	2021	2020
Materie prime e semilavorati	185.408	148.819
Prodotti finiti	214.104	204.624
Acconti	9.825	676
Totale	409.337	354.119

La variazione della riga 'Acconti' è riconducibile principalmente agli acconti dati ai fornitori di grano in America.

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

	2021	2020
Saldo all'inizio dell'esercizio	5.871	5.128
Accantonamenti	4.034	2.627
Utilizzi	(2.484)	(1.767)
Differenze cambio	77	(117)
Variazione area di consolidamento	56	-
Saldo alla fine dell'esercizio	7.554	5.871

La voce 'Variazione area di consolidamento' è riconducibile ai saldi della *business combination* di Catelli avvenuta all'inizio dell'anno.

6.6 Altre attività finanziarie valutate al *Fair Value*

Il saldo al 31 dicembre 2021 è pari a euro 255.077 (euro 253.931). La voce è costituita principalmente 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 di 3 anni, sono ben 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.

Paolo Barilla

Stellvertretender Vorsitzender
Barilla-Gruppe



*Paolo Barilla al SEF 2021 (Swisse Economic Forum) Interlaken, Svizzera.
Tra i temi trattati anche le possibili opportunità derivanti dalla pandemia e le sfide che il
prossimo decennio porterà.*

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 2020							
Saldo al 1/1/2020	38.209	322.794	661.004	21.661	8.476	82.811	1.134.955
Acquisti	-	-	-	-	-	155.988	155.988
Capitalizzazioni	58	17.352	106.286	16.865	5.568	(146.129)	-
Alienazioni - costo	(318)	(9.104)	(40.333)	(2.185)	(2.071)	-	(54.011)
Alienazioni - utilizzo fondi amm.to	-	7.707	37.123	2.210	2.185	-	49.225
Ammortamenti e perdite di valore	-	(28.427)	(102.379)	(7.668)	(3.852)	-	(142.326)
Differenza cambio	(1.104)	(1.207)	(20.260)	(585)	(440)	(650)	(24.246)
Variazione area di consolidamento	4.874	27.032	65.007	496	171	-	97.580
Saldo al 31/12/2020	41.719	336.147	706.448	30.794	10.038	92.019	1.217.165
Di cui:							
Costo storico	41.719	736.665	2.609.008	123.666	64.174	92.019	3.667.251
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	-	(400.518)	(1.902.560)	(92.872)	(54.136)	-	(2.450.086)
Movimentazione 2021							
Saldo al 01/01/2021	41.719	336.147	706.448	30.794	10.038	92.019	1.217.165
Acquisti	-	-	-	-	-	185.597	185.597
Capitalizzazioni	170	18.932	139.797	4.443	8.754	(172.096)	-
Contributi incassati	-	(185)	(8.543)	-	-	-	(8.728)
Alienazioni - costo	(177)	(2.462)	(41.190)	(5.367)	(912)	-	(50.110)
Alienazioni - utilizzo fondi amm.to	-	2.683	41.540	2.119	912	-	47.254
Ammortamenti e perdite di valore	-	(25.262)	(91.295)	(8.560)	(8.540)	-	(133.657)
Differenza cambio	2.101	4.717	5.685	246	2.581	1.431	16.761
Variazione area di consolidamento	10.631	9.652	10	134	23.661	124	44.212
Saldo al 31/12/2021	54.444	344.222	752.452	23.808	36.494	107.075	1.318.494
Di cui:							
Costo storico	54.444	770.617	2.712.707	123.873	98.172	107.075	3.866.887
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	-	(426.395)	(1.960.255)	(100.064)	(61.678)	-	(2.548.393)

La voce 'Variazione area di consolidamento' nel 2021 è riferita alle *business combination* effettuate nel corso del 2021, relative a Pasta Evangelist Limited e Catelli *Dry Pasta Business*. La stessa voce l'anno precedente era relativa all'acquisizione ramo d'azienda italiana Pasta Zara.

Le perdite di valore cumulate al 31 dicembre 2021 ammontano a euro 24.130 (euro 29.511).

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 2021 ed i relativi dati comparativi:

	Terreni	Fabbricati e magazzini	Attrezzature ind.li e comm.li	Macchine e Altri trasporti	Totale
Movimentazione 2020					
Saldo al 1/1/2020	376	24.616	8.137	4.272	37.401
Acquisti	-	3.337	2.318	3.833	9.488
Rimisurazione	-	648	71	254	973
Ammortamenti e perdite di valore	(27)	(6.454)	(4.742)	(3.060)	(14.283)
Differenza cambio	(77)	(1.366)	(60)	(178)	(1.682)
Saldo al 31/12/2020	272	20.781	5.724	5.121	31.897
Di cui:					
Costo storico	331	31.325	47.924	8.909	88.489
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	(59)	(10.544)	(42.200)	(3.788)	(56.592)
Movimentazione 2021					
Saldo al 01/01/2021	272	20.781	5.724	5.121	31.897
Acquisti	-	15.876	1.816	3.564	21.256
Rimisurazione	-	10	(60)	497	447
<i>Derecognition</i>	-	(7.101)	-	-	(7.101)
Ammortamenti e perdite di valore	(16)	(6.809)	(2.563)	(3.154)	(12.542)
Differenza cambio	17	537	8	(27)	535
Variazione area di consolidamento	-	214	104	-	318
Saldo al 31/12/2021	273	23.508	5.029	6.001	34.810
Di cui:					
Costo storico	350	38.053	49.249	10.396	98.045
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	(77)	(14.543)	(44.220)	(4.395)	(63.235)

La voce '*Derecognition*' fa riferimento a contratti di affitto estinti anticipatamente rispetto alla scadenza originaria.

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

	2021	2020
Entro 1 anno	11.592	11.159
Da 1 a 5 anni	20.569	20.619
Oltre 5 anni	6.317	4.097
Totale valore pagamenti minimi futuri	38.478	35.875

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

	2021	2020
Valore pagamenti minimi futuri	38.478	35.875
Quota interessi	(2.801)	(2.698)
Valore attuale canoni <i>leasing</i>	35.677	33.177

Il totale netto dei canoni di locazione per *leasing*, non inclusi nella valutazione delle passività di *leasing* IFRS 16 e, pertanto, riconosciuti

nel conto economico consolidato operativo al 31 dicembre 2021, ammonta a euro 21.275 (euro 18.771).

Si rimanda alla voce 6.25 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 2020	
Saldo al 1/1/2020	455.562
Differenze cambio dell'esercizio	5.342
<i>Business Combination</i>	20.442
Totale saldo 31/12/2020	481.346
Movimentazione 2021	
Differenze cambio dell'esercizio	648
<i>Business Combination</i>	55.375
Totale saldo 31/12/2021	537.369
- di cui valore lordo	742.387
- di cui svalutazioni	(205.018)



Barilla/Algida: Barilla entra nel business dei gelati in partnership con Algida, con alcune specialità che saranno prodotte in Italia e che si ispireranno ad altri snack del gruppo come Ringo, Pan di Stelle, Baiocchi, Goccioline e Togo.

Foto in alto, Headquarter di Barilla a Parma (Italia)
Foto in basso, Stabilimento Algida a Caivano, Napoli (Italia)

L'incremento della voce '*Business combination*', pari a euro 55.375, è riconducibile alle acquisizioni di Pasta Evangelist Limited, per euro 40.728, e Catelli *Dry Pasta Business*, per euro 14.647, perfezionate a gennaio 2021 e convertite al tasso di cambio del giorno in cui sono state definite le rispettive transazioni. Al 31 dicembre 2021, i suddetti avviamenti, convertiti al tasso di cambio di fine periodo, hanno rispettivamente un valori pari a euro 43.110 e 15.794.

Nell'anno precedente, la medesima voce era riferita alla *business combination* di Pasta Zara S.p.A. perfezionata nel corso del primo semestre 2020.

Al 31 dicembre 2021, la ripartizione dell'avviamento per gruppi di *Cash Generating Unit - CGU* ai fini dell'*impairment test* è riportata nella seguente tabella:

Gruppi di CGU identificati	Importo
Categoria <i>Bakery</i> Europa	456.321
Categoria Pasta Europa	20.442
Categoria Pasta Fresca Europa	43.110
Categoria Pasta Canada	15.794
Altri minori	1.702
Totale	537.369

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	
	2021	2020	2021	2020
Gruppi di CGU identificati - valori medi	4,3%	5%	2,1%	1,9%

L'esercizio di verifica di tenuta del valore svolto con riferimento al 31 dicembre 2021 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 canadesi, hanno subito una variazione di valore per effetto dell'oscillazione cambio. Al 31 dicembre 2021 l'effetto di conversione mostra un saldo netto accumulato negativo pari a euro 15.380.

6.10 Immobilizzazioni immateriali

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

	Licenze e Software	Marchi	Altro	Immobilizzazioni in corso	Totale
Movimentazione 2020					
Saldo all'1/1/2020	24.134	2.404	87	10.177	36.802
Acquisti e capitalizzazioni dell'esercizio	14.948	1.635	15	2.254	18.852
Differenze cambio dell'esercizio	(14)	(49)	(19)	(46)	(128)
Alienazioni	(10)	-	-	-	(10)
Ammortamenti	(10.041)	(1.653)	(36)	-	(11.730)
Totale saldo al 31/12/2020	29.017	2.337	47	12.385	43.786
Di cui:					
Costo storico	145.209	269.829	319	12.385	427.742
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	(116.192)	(267.492)	(272)	-	(383.956)
Movimentazione 2021					
Acquisti e capitalizzazioni dell'esercizio	25.906	1.937	299	(2.404)	25.738
Differenze cambio dell'esercizio	35	2.931	(15)	23	2.974
Alienazioni	(3)	(2)	(33)	-	(38)
Ammortamenti	(12.457)	(4.408)	(90)	-	(16.955)
Variazione area di consolidamento	-	38.807	64	-	38.871
Totale saldo al 31/12/2021	42.498	41.603	271	10.004	94.376
Di cui:					
Costo storico	171.262	312.242	613	10.004	494.121
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	(128.762)	(270.639)	(342)	-	(399.745)

In seguito alla *business combination* Catelli, la voce "Marchi" si è incrementata di 60.228 mila dollari canadesi, il cui controvalore nella valuta di consolidato, al cambio del giorno dell'operazione, equivale a euro 38.807, ed è relativa all'acquisto dei *brand* Catelli, Splendor e Lancia, fortemente radicati in Canada, i cui valori risultano essere supportati da specifica perizia esterna. La voce Marchi include inoltre il marchio Tolerant, acquistato nel 2018, e dedicato alla produzione di pasta *Gluten free* a base di legumi.

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

La riga 'Variazione area di consolidamento' include inoltre le immobilizzazioni immateriali acquistate con l'acquisizione di Pasta Evangelist Ltd, per 64 euro.

L'incremento della voce "Licenze e *Software*" e "Immobilizzazioni in corso" è principalmente riconducibile, per euro 22.512, al processo di integrazione in SAP BW delle due società controllate in Russia e del *business* Catelli, acquisito nel corso del 2021, e dei sistemi di integrazione dell'applicazione *Data & Advanced Analytics Platform landscape*, oltre alla migrazione dell'infrastruttura e dati da SAP BW a SAP BW/4.

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

6.11 Crediti verso clienti e altri crediti

La voce include:

	2021	2020
Depositi cauzionali	963	541
Altri crediti non correnti	3.240	2.609
Totale	4.203	3.150

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

6.12 Imposte differite attive e passive

Le imposte differite attive e passive sono riconosciute esclusivamente a fronte di differenze temporanee tra il valore di bilancio e il valore fiscalmente riconosciuto a componenti attive e passive dello stato patrimoniale. Le imposte differite attive a fronte di perdite fiscali riportate a nuovo sono iscritte solo se è probabile il loro realizzo grazie a un reddito imponibile atteso non inferiore all'ammontare delle differenze che si andranno a riversare. La composizione e i movimenti delle imposte differite attive e passive, rappresentate al netto per singola società ove effettivamente compensabili, sono indicati nelle tabelle seguenti suddivisa per le voci di stato patrimoniale e periodo a cui si riferiscono:

2021	Saldo di apertura	Accrediti/addebiti conto economico	Effetti sul patrimonio netto	Effetto cambio	Saldo finale
Imposte differite					
Immobili, impianti e macchinari	(30.336)	254	-	(991)	(31.073)
<i>Leasing</i>	(189)	(30)	-	(33)	(252)
Immobilizzazioni immateriali	210.955	(3.089)	-	(31)	207.835
Debiti finanziari e derivati	(345)	(65)	(421)	5	(826)
Magazzino	2.816	(6.961)	-	133	(4.012)
Ricambi	6.393	776	-	140	7.309
Fondi rischi e oneri	30.718	1.791	(616)	23	31.916
Fondi pensione	19.325	(1.078)	(1.552)	(206)	16.489
Perdite fiscali riportabili a nuovo	5.264	(1.868)	-	383	3.779
Altro	8.304	3.956	-	570	12.830
Totale	252.905	(6.314)	(2.589)	(7)	243.995
Imposte differite attive	256.184				247.269
Imposte differite passive	(3.279)				(3.274)
Totale	252.905				243.995

2020	Saldo di apertura	Accrediti/addebiti conto economico	Effetti sul patrimonio netto	Effetto cambio	Saldo finale
Imposte differite					
Immobili, impianti e macchinari	(38.526)	6.939	-	1.251	(30.336)
<i>Leasing</i>	1.637	(1.832)	-	6	(189)
Immobilizzazioni immateriali	2.005	208.863	-	87	210.955
Debiti finanziari e derivati	(1.821)	935	562	(21)	(345)
Magazzino	3.135	(201)	-	(118)	2.816
Ricambi	6.580	(10)	-	(177)	6.393
Fondi rischi e oneri	28.195	2.709	-	(186)	30.718
Fondi pensione	18.579	1	757	(12)	19.325
Perdite fiscali riportabili a nuovo	9.905	(3.041)	(9)	(1.591)	5.264
Altro	6.250	2.482	-	(428)	8.304
Totale	35.939	216.845	1.310	(1.189)	252.905
Imposte differite attive	37.811				256.184
Imposte differite passive	(1.872)				(3.279)
Totale	35.939				252.905

Nel 2020, la variazione delle imposte differite attive, calcolate sulle immobilizzazioni immateriali, si riferisce per euro 209 milioni, alle imposte anticipate riconosciute in seguito alla rivalutazione civilistica e fiscale dei marchi, avvenuta nel 2020 nella controllata Barilla G. & R. fratelli S.p.A.

Tali imposte anticipate rappresentano il beneficio fiscale futuro che affluirà al Gruppo al lordo del debito per imposta sostitutiva incluso nelle voci "Altre passività correnti" e "Altri debiti non correnti" per un totale di euro 14.998 (euro 22.497).

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.

6.13 Titoli di capitale

La voce include principalmente la partecipazione in BRW S.p.A., per euro 680, altre attività finanziarie non correnti minori per un totale di euro 1.245 (euro 1.206).

6.14 Debiti verso fornitori

I debiti commerciali, pari a euro 863.043 (euro 801.988), 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 3.106 (euro 3.784) verso la società BRW S.p.A.

Il saldo dei debiti verso fornitori include i 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.

6.15 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:

	2021	2020
Debiti a breve verso banche e passività per <i>leasing</i>	163.535	37.715
Prestiti obbligazionari	-	63.448
Debiti a breve verso banche e altri finanziatori	163.535	101.163
Prestiti obbligazionari	363.429	352.472
Debiti verso banche e passività per <i>leasing</i>	204.487	222.883
Opzione <i>Put</i> dovuta agli azionisti di minoranza	28.897	10.071
Debiti a lungo verso banche e altri finanziatori	596.813	585.426
Total Debiti verso banche ed altri finanziatori	760.348	686.589

La quota a breve termine dei debiti verso banche e passività per *leasing* include la quota del finanziamento sottoscritto con l'istituto Intesa Sanpaolo per euro 50.000, i conti correnti bancari passivi per euro 145 (euro 13.626), i debiti per *leasing*, con scadenza entro 12 mesi, per euro 11.305 (euro 10.570), e i finanziamenti con scadenza entro l'anno, per euro 102.085 (13.519). La variazione dei finanziamenti, con scadenza entro i 12 mesi, è riconducibile alle linee di *hot money*, per euro 90.000.

Nel mese di luglio 2021 è giunta a scadenza e rimborsata la *tranche* del prestito obbligazionario USPP sottoscritto nel 2011 dalla controllata Barilla France S.A.S. per un valore nominale pari a 75 milioni di dollari americani.

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 ammortizzabile dal terzo anno, in scadenza nel 2025, che al 31.12.2021 ha un valore residuo pari a euro 150.000 (euro 200.000), e a un finanziamento a tasso fisso, sottoscritto nel mese di novembre

2021 con Mediobanca, per complessivi euro 30.000 e in scadenza a novembre 2023.

La suddetta voce include inoltre la quota debiti per *leasing*, dovuta oltre i 12 mesi, in ottemperanza al principio contabile IFRS 16 *Leasing*; il relativo saldo a fine esercizio è pari a euro 24.372 (euro 22.607).

I flussi finanziari in uscita, per l'anno 2021, relativi ai contratti di *leasing* soggetti all'applicazione del principio IFRS 16-*Leases*, ammontano a 21,1 milioni di euro (14,6 milioni di euro).

La voce "Opzione *Put* dovuta 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 nell'anno 2025 e di un'opzione *call* esercitabile nell'anno 2029. In virtù di tali accordi in essere al 31 dicembre 2021 è stata iscritta una passività non corrente nello stato patrimoniale consolidato, valutata al costo ammortizzato, al suo presunto valore di estinzione e convertita in euro al cambio corrente, pari a euro 19.473 (euro 10.071). La variazione è legata principalmente all'ulteriore incremento della percentuale di competenza dei soci di minoranza, in seguito all'aumento di patrimonio netto sottoscritto dagli stessi nel mese di giugno 2021, per 750 milioni di rubli. Tale passività è stata iscritta in contropartita al patrimonio netto di Gruppo, al netto delle azioni delle medesima società sottoscritte dallo stesso socio di minoranza nel corso dell'anno precedente e corrente.

La medesima voce, "Opzione *Put* dovuta ai soci di minoranza", include inoltre la valorizzazione degli accordi sottoscritti dal Gruppo nel mese

di gennaio 2021 con i soci di minoranza della nuova società acquisita 'Pasta Evangelists Limited', pari a euro 9.424. Tali accordi prevedono il riconoscimento di un'opzione *put*, valutata al costo ammortizzato e classificata tra le passività non correnti dello stato patrimoniale consolidato, in quanto esercitabile nel 2026. Alla data della *Business Combination*, la suddetta passività ammontava a 7.385 mila sterline inglesi ed è stata considerata nel calcolo dell'avviamento della stessa *Business Combination*. Tale avviamento è stato iscritto, tra le attività non correnti dello stato patrimoniale consolidato, per un valore pari a 36.225 mila sterline inglesi, il cui controvalore nella valuta di consolidato, al cambio del giorno dell'operazione, è pari a euro 40.728.

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). La composizione del *pool* di banche finanziatrici è rimasta invariata; le società prenditrici e garanti restano Barilla Iniziative S.p.A. e Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni, fermo restando la facoltà di futura designazione di altri prenditori all'interno del Gruppo. A partire dal 2020 anche Barilla International Limited è divenuta parte di tale linea di credito nella sola qualità di garante.

Al 31 dicembre 2021, tale linea risulta interamente inutilizzata.

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

I finanziamenti bancari non sono garantiti da immobilizzazioni materiali.

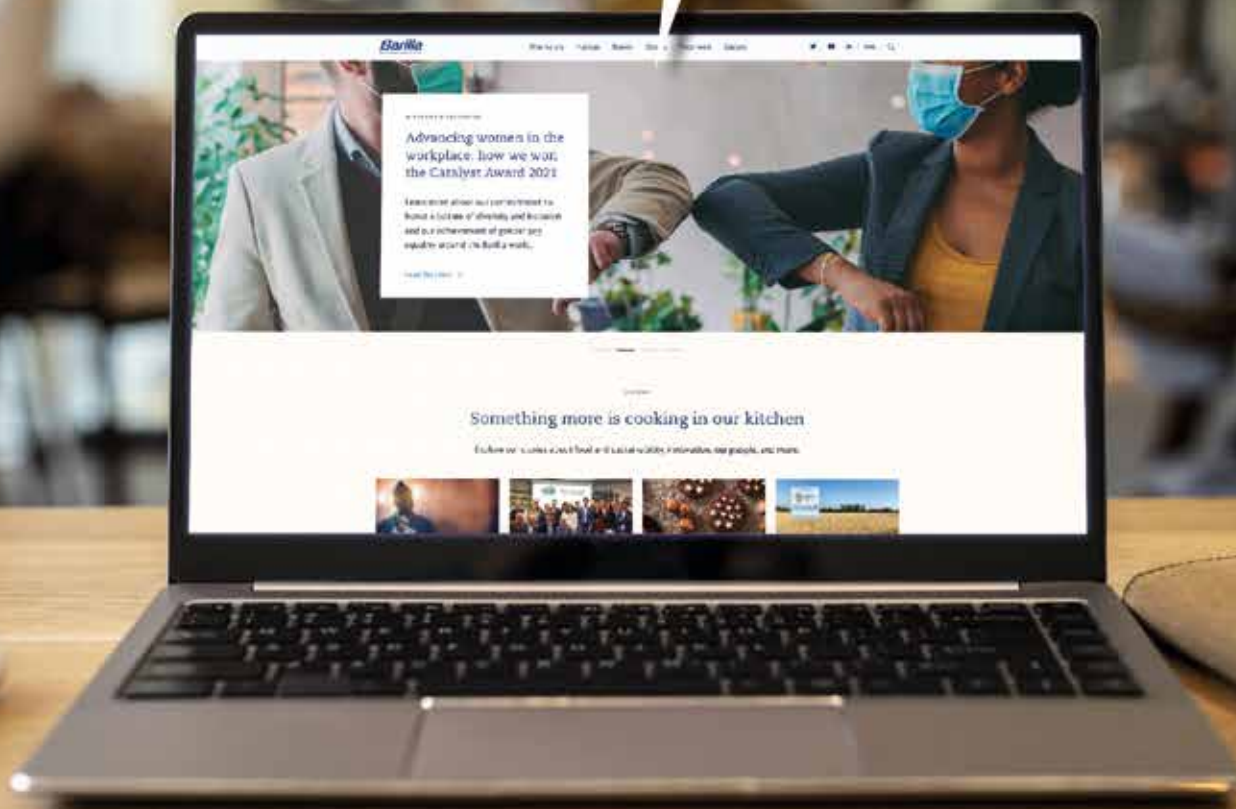
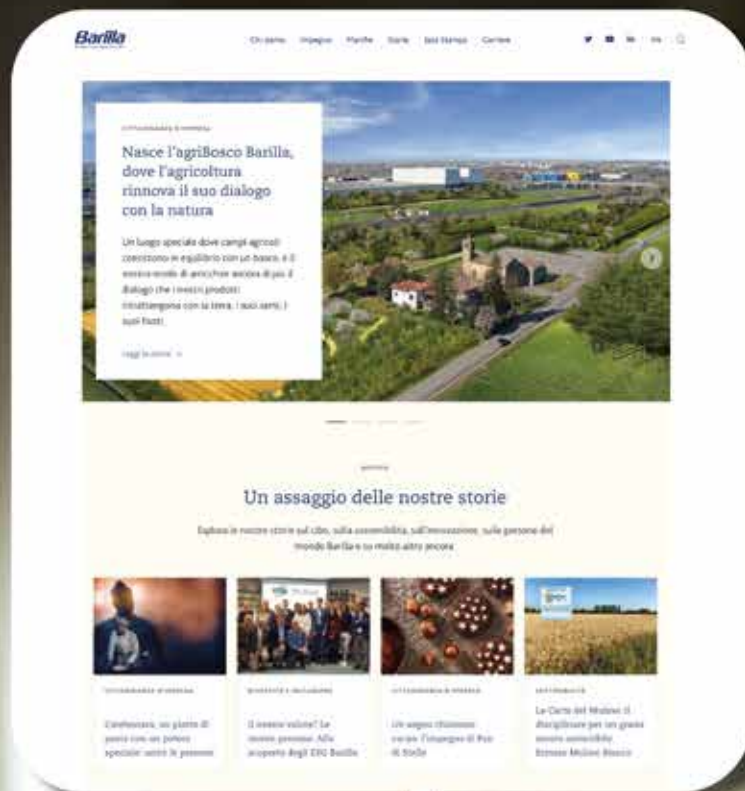
Di seguito si riporta il dettaglio dei prestiti obbligazionari in essere:

	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	
	50.000	4,86%	15 lug. 2023	47.133	33.718	0,70%	0,80%
	150.000	4,43%	13 dic. 2025	141.562	115.050	0,55%	0,60%
	185.000	4,03%	28 ott. 2027	174.734	169.867	0,50%	0,56%
Totale	385.000			363.429	318.635		

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	188.695	174.734	363.429
Debiti verso banche e passività per <i>leasing</i>	198.624	5.863	204.487
Opzione <i>Put</i> dovuta agli azionisti di minoranza	9.424	19.473	28.897
Totale debiti finanziari a medio /lungo termine	396.743	200.070	596.813



Nuovo sito del Gruppo, dicembre 2021: completamente rinnovato e caratterizzato dal minimalismo delle linee grafiche e dalla grande ricchezza di contenuti facilmente fruibili grazie al menù di navigazione libera e ai filtri di ricerca.

www.barillagroup.com

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 31/12/2021	Scadenza
Barilla France	Prestiti obbligazionari (inclusi <i>cross currency</i> e <i>interest rate swap</i>)	variabile	33.760	2023
Barilla Iniziative	Prestiti obbligazionari (inclusi <i>cross currency</i> e <i>interest rate swap</i>)	variabile	280.811	2025 - 2027
Barilla Iniziative	Finanziamento Intesa Sanpaolo	fisso	200.000	2022 - 2025
Barilla Iniziative	Finanziamento Mediobanca	fisso	30.000	2023
Barilla International	Opzione <i>Put</i> dovuta agli azionisti di minoranza	fisso	28.897	2026 - 2029
Controparti varie	Debiti verso banche	variabile	102.345	2022 - 2024
Controparti varie	<i>Leasing</i>	fisso	35.677	2022 - 2048
Totale debiti finanziari entro e oltre l'esercizio *			711.490	

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 2021	Importo netto in bilancio 2020
Euro	340.099	216.842
USD (Dollaro Americano)	318.647	374.914
GBP (Sterlina Inglese)	17.274	-
TRY (Lira - Turchia)	12.226	13.775
RUB (Rublo - Russia)	21.172	11.566
SEK (Corona - Svezia)	350	11.160
MXN (Pesos - Messico)	-	4.860
Altre valute	1.722	2.753
Totale debiti finanziari entro e oltre l'esercizio *	711.490	635.872

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 rideterminati al 31 dicembre 2019 * (a)	662.207	41.389
Totale derivati (attivi)/passivi al 31 dicembre 2019 afferenti i prestiti obbligazionari emessi	(69.683)	
Totale debiti al 31 dicembre 2019	731.890	41.389
Movimentazione 2020		
<u>Variazioni monetarie dell'esercizio 2020:</u>		
Erogazione/rimborso finanziamenti, inclusi quelli verso controllante	(18.675)	14.507
Totale variazioni monetarie dell'esercizio	(18.675)	14.507
<u>Variazioni non monetarie dell'esercizio 2020:</u>		
Effetto differenze cambio su finanziamenti in valuta	(6.744)	(881)
Variazione di <i>fair value</i> al conto economico consolidato	501	
Variazioni di <i>fair value</i> al conto economico complessivo	(1.419)	
Totale variazioni non monetarie dell'esercizio	(7.662)	(881)
Totale variazioni (b)	(26.337)	13.626
Totale debiti finanziari netti rideterminati al 31 dicembre 2020 * (a+b+c)	635.870	13.626
Totale derivati (attivi)/passivi al 31 dicembre 2020 afferenti i prestiti obbligazionari emessi	(50.719)	
Totale debiti al 31 dicembre 2020	686.589	
Movimentazione 2021		
<u>Variazioni monetarie dell'esercizio 2021:</u>		
Erogazione/rimborso finanziamenti, inclusi quelli verso controllante	127.186	13.626
Totale variazioni monetarie dell'esercizio	127.186	13.626
<u>Variazioni non monetarie dell'esercizio 2021:</u>		
Effetto differenze cambio su finanziamenti in valuta	(937)	3.619
Variazione di <i>fair value</i> al conto economico consolidato	(49.825)	
Variazioni di <i>fair value</i> al conto economico complessivo	(805)	
Totale variazioni non monetarie dell'esercizio	(51.567)	3.619
Totale variazioni (d)	75.620	17.245
Totale debiti finanziari netti rideterminati al 31 dicembre 2021 * (c+d)	711.490	17.245
Totale derivati (attivi)/passivi al 31 dicembre 2021 afferenti i prestiti obbligazionari emessi	(48.858)	
Totale debiti al 31 dicembre 2021	760.348	

*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 6.20 Strumenti finanziari derivati.

Il tasso di interesse effettivo relativo al debito finanziario si attesta a 1,1% (1,3% nel 2020). Il calcolo non include le componenti non ricorrenti relative ai prestiti obbligazionari o per estinzione anticipata dei finanziamenti, le opzioni *Put* dovuta 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.

6.16 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 147.263 (euro 161.116), di cui entro l'esercizio successivo per euro

13.392 (euro 12.870) e oltre l'esercizio successivo per euro 133.871 (euro 148.246), iscritto al netto di attività a servizio del piano per euro 4.105 (euro 3.562).

In Italia, il trattamento di fine rapporto (TFR) è la retribuzione differita dovuta da parte dei datori di lavoro ai dipendenti, al momento della cessazione del rapporto di lavoro, come previsto dall'articolo 2120 del Codice Civile. La quota di TFR maturata in azienda al 31 dicembre 2006, a seguito della Riforma sulla Previdenza Complementare, rimane un piano previdenziale a prestazione definita, mentre quella maturata successivamente viene annualmente erogata agli enti preposti.

I principali rischi specifici relativi a questo piano si riferiscono al vantaggio maturato che è dovuto ai membri come una somma forfettaria al momento della pensione o quando lasciano la società. Secondo la legge italiana, è possibile ricevere un anticipo dal beneficio totale accumulato, con il rischio che i membri lascino il piano prima o che i pagamenti richiesti in anticipo siano in misura maggiore del previsto, generando una perdita attuariale a causa di un'accelerazione dei flussi di cassa. Altri rischi ai quali sono esposti i piani in Italia sono limitati all'inflazione, a cui i benefici maturati sono collegati, 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 piani "*Long Service Awards Plans*". Il primo piano conferisce il diritto di ricevere una somma di denaro all'atto della cessazione del rapporto di lavoro per pensionamento, in relazione all'anzianità aziendale maturata, all'ammontare dello stipendio e al fatto che la cessazione dall'attività lavorativa sia volontaria o meno. Esso è obbligatorio per legge e definito dalla contrattazione collettiva nazionale, quindi direttamente legata al cambiamento di legge ed al tasso di ritiro dei beneficiari del piano; questo rappresenta un rischio specifico per il presente piano. I piani "*Long Service Awards Plans*" prevedono invece benefici salariali al raggiungimento di determinate scadenze durante la vita lavorativa. I premi legati a questo piano sono esenti dalle tasse sui salari pari ad un massimo di un mese di stipendio. I rischi legati al suddetto piano possono essere ricondotti principalmente ad eventuali cambiamenti della normativa fiscale collegati all'esenzione che li caratterizza, comportando nuovi costi; inoltre, altri rischi riconducibili al piano in questione possono riguardare la variazione del tasso di sconto e del tasso di ritiro dei dipendenti;
- In Grecia, è presente il piano d'indennità di pensionamento ("*Retirement Indemnity Plan*"), legato al raggiungimento dell'età pensionabile per il lavoratore oppure per uscita non volontaria dall'azienda. L'anzianità aziendale maturata, lo stipendio (compresi i *bonus*) dell'ultimo mese di lavoro e la ragione della cessazione del rapporto sono le basi per il calcolo dell'ammontare che il dipendente dovrà ricevere. L'indennità pagata dall'azienda è suddivisa in diverse mensilità, prendendo in considerazione una scala di multipli basata su anzianità aziendale e motivazioni legati alla cessazione del rapporto di lavoro. I maggiori rischi sono principalmente legati alla variazione del tasso di sconto;
- In Germania, sono presenti tre piani "*Pension*", "*Jubilee Plan*" and "*Early Retirement Plan*". Il piano pensionistico viene versato dall'azienda al raggiungimento dell'età pensionabile, invalidità (con possibile reversibilità da corrispondere al coniuge). Il suddetto

piano non rappresenta l'erogazione di una somma una tantum, ma viene corrisposto sotto forma di prestazione temporale. Le indennità da pagare sono calcolate prendendo in considerazione diversi fattori: una percentuale fissa sul salario annuale, aumento dei salari e longevità dei beneficiari. Il principale rischio afferente questo piano è relativo all'aumento delle pensioni stabilito dalla legge locale che potrebbe comportare un incremento retroattivo (fino a 3 anni) a fronte degli aumenti futuri;

- In Svezia, è presente un piano pensionistico chiamato "IPT2 Plan" che è strettamente collegato al contratto collettivo. Considerando che l'ente assicuratore detiene il monopolio dei piani in Svezia, i rischi collegati a questo piano sono principalmente relativi a fattori che possono determinare il possibile aumento delle pensioni. Inoltre, altri rischi possono essere riconducibili direttamente a modifiche che intervengono sui contratti di lavoro;
- In Canada, è presente un piano pensionistico chiamato "Post-Retirement Medical", legato principalmente a piani messi a disposizione dal Governo Federale. Il piano è principalmente basato su diverse combinazioni di fattori tra i quali i guadagni o contributi, gli anni di adesione al piano e l'età al pensionamento. Il rischio principale è rappresentato dall'indicizzazione dello stesso (denominata anche protezione dall'inflazione) con incrementi moderati ogni anno in base all'aumento (o a una frazione dell'aumento) dell'indice dei prezzi al consumo.

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 2021 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.

	2021	2020
Saldo iniziale	161.116	161.840
Costi per servizi	2.099	3.429
Oneri finanziari	1.093	1.572
(Utili)/Perdite attuariali a riserva	(8.196)	2.346
Delta cambio	(900)	151
Benefici erogati	(9.080)	(8.222)
Variazione area di consolidamento	1.131	-
Saldo finale	147.263	161.116
Di cui:		
- Entro l'esercizio	13.392	12.870
- Oltre l'esercizio	133.871	148.246

La variazione area di consolidamento è riferita ai piani pensionistici dei dipendenti in Canada acquisiti nel corso del 2021 con il *business* Catelli.

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

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

2021	Tasso di sconto	Tasso di rendimento atteso delle attività del piano	Tasso di incremento retributivo atteso	Tasso di inflazione
Italia	0,80%	n.a.	3,50%	2,00%
Germania	(0,30%) 0,95% 1,10%	1,08%	2,50%	0,04%
Francia	1% - 0,75%	0,99%	2,25%	2,00%
Grecia	1,10%	n.a.	2,00%	2,00%
Messico	8,25%	8,25%	4,50%	3,50%
Norvegia	1,50%	1,50%	2,00%	1,50%
Svezia	1,75%	n.a.	3,00%	2,00%
Turchia	21,20%	n.a.	19,00%	17,50%
Canada	2,90%	n.a.	3,00%	n.a.
Svizzera	0,25%	0,25%	2,00%	n.a.

2020	Tasso di sconto	Tasso di rendimento atteso delle attività del piano	Tasso di incremento retributivo atteso	Tasso di inflazione
Italia	0,40%	n.a.	3,50%	1,50%
Germania	(0,30%) 0,50% 0,65%	0,64%	2,25%	-
Francia	0,60% - 0,30%	0,59%	2,25%	1,50%
Grecia	0,65%	n.a.	1,50%	1,50%
Messico	6,50%	6,50%	4,50%	3,50%
Norvegia	1,70%	1,70%	2,00%	1,50%
Svezia	1,00%	n.a.	3,00%	2,00%
Turchia	11,80%	n.a.	10,40%	8,90%
Canada	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Svizzera	0,10%	0,10%	2,00%	1,00%

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

	2021	2020
Costo del venduto	534	1.338
Costi logistici	31	222
Spese di vendita	410	540
Spese di marketing	50	127
Spese generali e amministrative, costi tecnici e di sviluppo	1.074	1.202
Totale	2.099	3.429

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

	2021	2020
Azioni e obbligazioni quotati	10	10
Disponibilità liquide	6	4
Totale attività quotate	16	14
Contratti con primarie assicurazioni	3.975	3.437
Altro - non quotato	114	111
Totale attività	4.105	3.562

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	12,4	9,5
Italia	8,02	9,31
Germania	14,18	5,72
Francia	11,53	14,37
Svezia	18,66	10,50
Grecia	14,93	15,07
Turchia	8,91	13,95

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 %	Incremento ipotesi attuariale	Decremento ipotesi attuariale
Tasso di sconto (variazione dello 0,5%)	(1,74%)	0,75%
Incrementi retributivi attesi (variazione dello 0,5%)	3,26%	(2,30%)
Tasso di inflazione (variazione dello 0,25%)	1,84%	(1,35%)
Aspettativa di vita (variazione di 1 anno)	1,78%	n.a.

6.17 Debiti per imposte correnti

I debiti tributari per imposte correnti sono rappresentati dai debiti per lo stanziamento delle imposte correnti dell'esercizio, per euro 31.219 (euro 66.556). La voce include il debito 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.

6.18 Altre passività

La composizione della voce è la seguente:

	2021	2020
Debiti verso il personale	144.042	143.067
Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale	29.412	32.014
Ritenute a dipendenti, professionisti e lavoratori autonomi	12.091	14.564
Debiti verso clienti	7.521	9.757
Altri debiti diversi	2.432	1.600
Altre imposte	11.617	12.443
Debiti IVA	10.084	2.777
Ratei e risconti passivi	6.425	4.308
Totale	223.624	220.530

La voce 'Altre imposte' include la quota a breve termine dell'accantonamento effettuato nel 2020 circa l'imposta sostitutiva calcolata sulla rivalutazione civilistica dei marchi in capo alla controllata Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni. Al 31 dicembre 2021 la relativa quota ammonta a euro 7.499 (euro 7.499), inclusa nella voce "Altre imposte".

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.

6.19 Fondi rischi e oneri

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

	31/12/2020	Accantonamento	Decrementi/utilizzi /riclassifiche	Delta cambio	31/12/2021
Fondi rischi personale	11.477	6.055	(5.286)	(94)	12.152
Fondo per ristrutturazioni	39.125	6.142	(4.724)	-	40.543
Fondi per rischi su operazioni a premio	1.329	561	(1.323)	9	576
Fondo resi e prodotti invenduti	2.604	127	(106)	(5)	2.620
Fondi revocatorie	11.155	4.170	(4.139)	-	11.186
Fondi cause legali	2.079	9	(25)	(65)	1.998
Altri	28.283	1.388	(4.632)	(34)	25.006
Fondi rischi <i>leasing</i> IFRS 16	5	-	-	-	5
Totale	96.057	18.452	(20.235)	(189)	94.086
Di cui:					
- Entro l'esercizio	56.971				56.098
- Oltre l'esercizio	39.086				37.988



Diwali: è la celebrazione della luce sulle tenebre, del bene sul male, festeggiata da oltre 1 miliardo di Indù in tutto il mondo. L'obiettivo della ERG americana Harmony (Employee Resource Group) è creare un'atmosfera di inclusione in cui le persone possano venire a lavorare sentendosi come a casa. In questo caso si è dato risalto a una tradizione dell'Asia meridionale. Nella foto alcune Persone di Barilla America coinvolte nella creazione dei Rangolis floreali, decorazioni tradizionali indiane.



Il "Fondi rischi personale" e i "Fondi di ristrutturazione" sono stati iscritti a fronte di programmi di ristrutturazione che prevedono, tra l'altro, incentivi all'esodo e altri oneri futuri nei confronti del personale. I "Fondi revocatorie" sono stati iscritti per crediti commerciali per cui

sussiste il rischio di un'azione revocatoria.

Gli "Altri fondi" includono principalmente rischi commerciali e con distributori. I fondi oltre l'esercizio non sono stati prudenzialmente attualizzati a fronte della difficoltà di stima del periodo di utilizzo.

6.20 Strumenti finanziari derivati

	31/12/2021		31/12/2020	
	Attività	Passività	Attività	Passività
- <i>Fair value hedge - interest rate derivatives</i>	48.858	-	37.825	-
- Detenuti per la negoziazione - cambi	7.434	-	9.590	-
- <i>Cash flow hedge - commodities</i>	226	-	-	524
Totale quota non corrente	56.519	-	47.415	524
- <i>Fair value hedge - interest rate derivatives</i>	-	-	12.894	-
- <i>Cash flow hedge - commodities</i>	2.845	-	420	-
- <i>Cash flow hedge - cambi</i>	-	-	56	-
- Detenuti per la negoziazione - cambi	512	814	1.053	1.203
- Detenuti per la negoziazione - <i>commodities</i>	4.836	-	437	-
Totale quota corrente	8.193	814	14.860	1.203
Totale strumenti finanziari derivati	64.712	814	62.275	1.727

Nel corso del 2021 sono stati chiusi i contratti di *currency and interest rate swap* relativi alla *tranche* del prestito obbligazionario US *Private Placement*, sottoscritto nel 2011 dalla controllata Barilla France S.A.S. per un valore nominale pari a 75 milioni di dollari americani, in quanto giunta a scadenza e rimborsata il 15 luglio.

Al 31.12.2021, 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 alle *tranche* con scadenza il 15 luglio 2023, per USD 50 milioni. I *fair value* positivi al 31 dicembre 2021 ammontano a euro 13.372. Il corrispondente impatto positivo del 2021 è stato imputato al conto economico consolidato per euro 1.934 e l'impatto negativo al conto economico complessivo OCI per euro 38;
- contratti legati alla *tranche* con scadenza 13 dicembre 2025, per USD 150 milioni. I *fair value* positivi al 31 dicembre 2021 ammontano a euro 28.154. Il corrispondente impatto positivo del 2021 è stato imputato al conto economico consolidato per euro 4.577 e l'impatto positivo al conto economico complessivo OCI per euro 674;
- contratti legati alla *tranche* con scadenza 28 ottobre 2027, per USD 185 milioni. I *fair value* positivi al 31 dicembre 2021 ammontano a euro 7.332. Il corrispondente impatto positivo del 2021 è stato imputato al conto economico consolidato per euro 5.301 e l'impatto positivo al conto economico complessivo OCI per euro 129.

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

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

	Riserva lorda	Effetto imposte
Movimentazione 2020		
Saldo al 1/1/2020	5.990	(1.445)
Variazione <i>basis</i>	(1.105)	267
Variazione <i>fair value</i>	(1.413)	282
Saldo al 31/12/2020	3.472	(897)
Movimentazione 2021		
Saldo al 1/1/2021	3.472	(897)
Variazione <i>basis</i>	(1.092)	263
Variazione <i>fair value</i>	3.404	(683)
Saldo al 31/12/2021	5.784	(1.317)
Di cui di pertinenza di terzi	(868)	198

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 2021, 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 2023 al 2027, per euro 363.429, e a derivati su *commodities* per acquisti di energia in Svezia, per euro 6.940.

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

6.21 Altri debiti

La voce, pari a euro 10.459 (euro 19.139), include la quota dovuta oltre l'esercizio per l'imposta sostitutiva calcolata sulla rivalutazione civilistica, effettuata nel precedente esercizio, dei marchi in capo alla società controllata Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni, per euro 7.499 (euro 14.998), oltre a debiti per contributi previdenziali.

6.22 Patrimonio netto

Al 31 dicembre 2021, così come al precedente esercizio, il capitale sociale interamente versato è suddiviso in nr. 112.720.000 azioni del valore nominale puntuale di euro 1 cadauna.

Nel 2021, la variazione del patrimonio netto pari a 1.778 euro, è riferita all'opzione *put* esercitabile dal socio di minoranza della controllata Barilla Rus LLC (operazione esposta alla voce 6.15), al netto delle azioni della stessa società sottoscritte dal medesimo socio nel 2021, per 750 milioni di rubli, equivalenti a circa 8,8 milioni di euro. L'anno precedente, con le stesse motivazioni e metodologia, la variazione del patrimonio netto è stata pari a 6.964.

Nel corso del 2021 l'assemblea dei soci ha deliberato una distribuzione

di dividendi per euro 126.021, pagati nel mese di luglio.

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.

6.23 Patrimonio netto di competenza delle minoranze

Come riportato nella sezione 'Variazione area di consolidamento', nel corso del 2021, in seguito alla *Business Combination* con Pasta Evangelist Limited, è stato siglato un accordo con i soci di minoranza della stessa società, come pure nel corso dell'anno precedente erano stato siglato l'accordo con *Perspective Industrial and Infrastructural Technologies-15 LLC* (già *RDIF Investment Management-19 LLC*) in riferimento alla partecipazione al patrimonio netto della controllata Barilla Rus LLC, in virtù dei quali, al 31 dicembre 2021, il Gruppo non ha rilevato l'interessenza di terzi bensì il riconoscimento di opzioni *put* da essi esercitabile.

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

	Barilla Mexico SA de CV sotto-gruppo	Barilla Iniziative e Barilla International	Barilla Mexico SA de CV sotto-gruppo	Barilla Iniziative e Barilla International
Percentuale di pertinenza di minoranze	50%	15%	50%	15%
	31/12/2021	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2020
Ricavi	93.191	3.936.380	83.205	3.890.398
Risultato dell'esercizio	8.001	228.419	6.318	352.292
Utile/(Perdita) dell'esercizio di pertinenza di minoranze	4.092	40.474	3.159	61.737
Totale conto economico complessivo	1.156	48.538	(2.320)	(55.667)
Totale conto economico complessivo di pertinenza di minoranze senza risultato	1.156	7.281	(2.320)	(8.350)
Totale conto economico complessivo di pertinenza di minoranze	5.247	47.755	839	53.387
Attività correnti	46.493	1.715.219	45.762	1.408.608
Attività non correnti	15.549	1.587.421	9.838	1.629.068
Passività correnti	(20.952)	(1.333.123)	(22.422)	(1.225.046)
Passività non correnti	(1.035)	(782.406)	(743)	(795.410)
Attività nette	40.054	1.187.111	32.434	1.017.220
Attività nette di pertinenza di minoranze	20.027	178.067	16.217	152.583
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività operative	(955)	48.518	1.004	72.125
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività di investimento	(2.863)	(53.687)	(458)	(44.993)
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività di finanziamento	(1.249)	(23.389)	(2.015)	(10.937)
Totale variazione cassa e mezzi equivalenti	(5.066)	(28.557)	(1.468)	16.194
Totale dividendi pagati a minoranze (inclusi nei flussi di cassa delle attività di finanziamento)	1.249	22.350	2.015	8.833



Esempi di alcuni nuovi lanci di prodotto commercializzati in Italia. Biscotti Lentille e Cecille a base di legumi, Pancake, nuova gamma di sughi Vero Gusto Barilla. Special Edition Ringo Play PS5.

Impegni contrattuali

Gli impegni contrattuali in essere a fine esercizio, non iscritti nelle poste patrimoniali, ammontano a euro 1.004.109 (euro 995.034) e includono:

- impegni per acquisto prodotti finiti, grano, altre materie prime e imballi euro 875.371 (euro 850.110);
- impegni per acquisto immobilizzazioni euro 67.250 (euro 40.261);
- impegni per acquisto energie per euro 61.488 (euro 104.663).

Garanzie a terzi

Nel 2021, sono state chiuse le garanzie rilasciate negli anni precedenti da istituti di credito e compagnie di assicurazione nell'interesse della controllata Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni ad uffici finanziari dello Stato, a fronte di richieste di rimborso IVA e a favore del pastificio Zara, acquistata nell'anno precedente, in quanto giunte a scadenza nel corso dell'anno. Il valore al 31.12.2020 ammontava a euro 107.443.

Nostre obbligazioni garantite da terzi

Trattasi principalmente di fidejussioni rilasciate da istituti di credito alla Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni a garanzia delle operazioni/ concorsi a premio e della qualità del grano importato pari a euro 2.703 (euro 2.703).

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

6.24 Ricavi

La composizione dei ricavi è la seguente:

	2021	2020
Totale vendita prodotti finiti	3.867.140	3.834.129
Vendita sottoprodotti	61.933	50.472
Vendita materie prime e altri materiali	7.307	5.797
Totale	3.936.380	3.890.398

6.25 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:

	2021	2020
Acquisti di materie prime, semilavorati, prodotti finiti, materiali e variazione rimanenze	1.629.645	1.576.764
Costo del personale	567.124	558.545
Prestazioni promozionali e pubblicitarie	293.355	306.485
Prestazioni di trasporto e magazzino	352.322	336.057
Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali, immateriali	163.154	168.327
Servizi	144.626	136.473
Lavorazioni di terzi	85.776	79.334
Acquisto forti di energia	90.981	88.834
Provvigioni vendita	55.041	53.699
Lavori di manutenzione	42.594	39.155
Affitti di immobili, noleggi e <i>leasing</i>	21.275	18.771
Altri materiali	28.455	25.594
Consulenze	19.694	28.002
Spese viaggio e rimborsi spese	8.299	7.917
Dazi doganali	11.484	10.995
Altre Tasse	7.154	14.675
Assicurazioni	11.278	9.633
Contributo riciclaggio impianti	13.283	12.277
Postali e telefoniche	6.840	6.065
Compensi ad amministratori e sindaci	5.313	5.256
Costi per formazione personale	3.591	4.000
Costi per mensa	3.132	3.072
Costi di demolizione	3.894	2.869
Spese di rappresentanza	556	597
Altro	983	815
Totale	3.569.849	3.494.211

La voce 'Acquisti di materie prime, semilavorati, prodotti finiti, materiali e variazione rimanenze' comprende il costo dell'acquisto dei certificati CO₂, pari a euro 1,4 milioni, effettuato dalla controllata Barilla G. e R. Fratelli S.p.A. al fine di soddisfare i requisiti normativi in termini di compensazione delle emissioni di anidride carbonica prodotte in eccesso nei siti produttivi italiani di Foggia e Pedrignano (PR). Le suddette transazioni sono avvenute tramite istituti finanziari abilitati ad operare sui mercati di riferimento.

L'anno precedente, la voce 'Altre tasse' includeva l'imposta di registro afferente alle immobilizzazioni materiali e immateriali correlati all'acquisizione del ramo d'azienda Pasta Zara, pari a 5.549 euro.

La voce 'Affitto di immobili, noleggi e *leasing*', per un totale di 21,3 milioni di euro, è ripartita come segue:

valori in milioni di euro	
Contratti soggetti all'applicazione IFRS 16	
Servizi accessori	3,6
Contratti non soggetti all'applicazione IFRS 16	
Contratti esenti:	
- a breve termine	1,9
- bene sottostante di modico valore	13,0
Contratti esclusi	2,8

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 9,4 milioni di euro (9,4 milioni di euro nel 2020). 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, e svalutazioni dell'avviamento addebitati a conto economico consolidato è rilevato nelle seguenti voci:

	2021	2020
Costo del venduto	123.337	134.439
Costi logistici	9.763	7.419
Spese di vendita	6.195	3.792
Spese di <i>marketing</i>	434	334
Spese generali e amministrative, costi tecnici e di sviluppo	23.425	22.343
Totale	163.154	168.327

6.26 Altri oneri e proventi

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

	2021	2020
Oneri e proventi ricorrenti:		
Sopravvenienze attive/(passive)	17.963	11.646
Accantonamenti al netto di rilasci di fondi rischi	(121)	(11.699)
Proventi/(Prestazioni) di servizi e altro minore	12.247	13.717
Rimborsi assicurativi	540	356
<i>Plusvalenze/(Minusvalenze) nette su cespiti</i>	(2.040)	(3.314)
Contributi associativi	(1.717)	(1.724)
Incentivi all'esodo	(1.548)	(2.446)
Commissioni bancarie e servizi di <i>factoring</i>	(2.324)	(2.129)
Svalutazione e perdite su crediti	(4.323)	(3.413)
Imposte su beni immobili e altre tasse	(7.755)	(7.669)
Liberalità a terzi e a favore dei dipendenti	(10.623)	(16.733)
Totale (oneri) e proventi ricorrenti	299	(23.408)

La voce 'Accantonamenti al netto di rilasci di fondi rischi' sono stati iscritti a fronte di programmi di ristrutturazione del Gruppo.

La variazione delle liberalità a terzi e a favore dei dipendenti è principalmente riconducibile a donazioni effettuate nel corso dell'anno precedente a sostegno di diversi progetti benefici legati alla pandemia **Covid-19**.

6.27 Oneri e proventi finanziari

La composizione degli oneri finanziari netti è la seguente:

	2021	2020
Proventi/(oneri) netti relativi alla posizione finanziaria netta:		
Interessi attivi su conti correnti bancari	567	1.519
Interessi attivi su attività finanziarie	2.419	4.452
Interessi passivi su opzioni <i>put</i> soci di minoranza	(2.244)	-
Interessi passivi su operazioni bancarie/ finanziarie a breve	(462)	(731)
Interessi passivi su operazioni bancarie a medio-lungo termine	(3.720)	(3.628)
Interessi passivi su prestiti obbligazionari	(1.977)	(2.656)
Variazione positiva/(negativa) della valutazione a <i>fair value</i> prestiti obbligazionari e relativi strumenti di copertura	873	562
Interessi passivi su <i>leasing</i>	(651)	(946)
Totale proventi/(oneri) netti relativi alla posizione finanziaria netta	(5.195)	(1.428)
Altri (oneri)/proventi finanziari:		
Utili/(perdite) su cambio nette realizzate	20.630	(4.788)
Utili/(perdite) su cambio nette non realizzate	(19.487)	25
Commissioni di mancato utilizzo	(796)	(803)
Interessi netti su piani pensionistici	(1.093)	(1.572)
Altri (oneri)/proventi	83	505
Totale altri (oneri)/proventi finanziari	(663)	(6.633)
Totale proventi/(oneri) finanziari	(5.858)	(8.061)

La voce 'Proventi netti da titoli obbligazionari' è riferita ai proventi derivanti dalle cedole maturate e dalla valutazione a *fair value* dei titoli obbligazionari *Investment Grade*, acquistati a partire dal 2019 dalle società controllate Barilla Sverige AB e Barilla Netherlands BV. Il Gruppo ha iscritto nel conto economico consolidato 2021 interessi figurativi passivi su opzioni *put* in virtù degli accordi siglati con i soci di minoranza delle società controllate Barilla Rus Ltd e Pasta Evangelist Limited, descritti alla nota 6.15.

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 del delta *fair value* dei relativi derivati di copertura.

Le commissioni di mancato utilizzo sono relative alla *Revolving Credit Facility - RCF*, non utilizzata nel corso del 2021.

6.28 Imposte

Il carico delle imposte correnti e differite dell'esercizio è pari a 87.428 euro con una incidenza percentuale sul risultato prima delle imposte pari al 24%.

Nel 2020 la voce mostrava un valore positivo pari a euro 51.243. La variazione rispetto all'anno precedente è dovuta principalmente alla componente straordinaria registrata nel 2020 relativa all'accantonamento di imposte anticipate in seguito alla rivalutazione di alcuni Marchi nella società Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni (Art. 110 DL 104/2020), al netto della relativa imposta sostitutiva.

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

Esercizio 2021	
Risultato prima delle imposte	360.972
Imposta teorica	94.847
Costi non deducibili/ (proventi netti non soggetti a tassazione)	(5.269)
Utilizzo di imposte attive non iscritte in esercizi precedenti e rimisurazione di imposte differite	(2.150)
Carico d'imposta effettivo	87.428

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.

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

Europa	
Italia	27,90%
Germania	31,50%
Svezia	20,60%
Francia	27,50%-28,41%
Austria	25,00%
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	19,00%

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 Rus LLC	8.645	10 anni	20%	1.729	-
Barilla do Brazil LTDA	21.616	Illimitata	34%	-	7.350
Barilla America Inc. *	22.362	varie	8,5%	1.978	-
Barilla Canada Inc.	24.260	20 anni	26,5%	-	6.429
Barilla Belgium S.A.	2.853	Illimitata	25%	-	713
Barilla Poland Sp. Z.o.o.	380	5 anni	19%	72	-
Barilla International Ltd	395	Illimitata	25%	-	99
Catelli Montreal Inc.	4.655	20 anni	26,5%	-	1.234
Barilla Central Europe Service GmbH **	91.058	Illimitata	varie	-	25.618
Totale	176.224			3.779	41.443

* 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 71.511 euro

NOTIZIE DALL'ARCHIVIO



L'Impresa Italiana
L'Impresa Italiana è l'opera
più importante della
Storia di Italia di Franco
Antonicelli.

**BARILLA NELLA MONOGRAFIA DEDICATA DA
TRECCANI ALLE IMPRESE ITALIANE CHE HANNO
FATTO LA STORIA DEL NOSTRO PAESE**



**MINA NELLE COLLEZIONI DELL'ARCHIVIO
STORICO BARILLA**



PASTA – IL PRIMO D'ITALIA



**DAL 3 SETTEMBRE LA MOSTRA "GRANI
D'AUTORE" A PARMA**



**IL 21 SETTEMBRE LA VISITA VIRTUALE
DELL'ARCHIVIO STORICO BARILLA IN DIRETTA
FACEBOOK CON "GAZZETTA DI PARMA"**



**LE MARILLE VOIELLO IN MOSTRA IN VAL
D'AOSTA FRA LE CREAZIONI DI GIUGIARO**



**BRAHMINO VISITA L'ARCHIVIO STORICO
BARILLA**



**L'ARCHIVIO STORICO BARILLA SU GOOGLE ARTS
& CULTURE**

Archivio Storico Barilla: nel nuovo portale-museo sono conservate testimonianze di 145 anni di vita dell'azienda di Parma, specchio della storia del nostro Paese. Oltre 60.000 documenti catalogati, di cui circa 38.000 digitalizzati, migliaia di fotografie, filmati, oggetti promozionali, confezioni, pubblicazioni e opere bibliografiche che testimoniano il viaggio di un'icona del Made in Italy alimentare e dei suoi marchi.

SHOP DELL'ARCHIVIO

SHOP



L'Archivio Storico Barilla ha sviluppato per voi una gamma di oggetti ispirandosi alla storia della comunicazione Barilla e ai suoi migliori interpreti. Visita il sito del nostro partner [That's Italia](#) e scopri tutta la gamma.

VISITA IL SITO THAT'S ITALIA



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 2021 il 45% circa (38% nel 2020) 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)	2021		2020	
	+0,5%	-0,5%	+0,5%	-0,5%
Effetto sul risultato netto	3.559	(3.563)	5.644	(5.651)
Effetto sulle altre componenti del reddito complessivo	(30)	31	(31)	31

Per il calcolo dell'effetto imposte si è considerato il *tax rate* effettivo di Gruppo al 31 dicembre 2021 e 2020.

(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 2021 e 2020 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)	2021		2020	
	+10%	-10%	+10%	-10%
Effetto sul risultato netto	12.702	(11.557)	25.961	(24.426)
Effetto sulle altre componenti del reddito complessivo	-	-	49	40

(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 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 2021 e 2020 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)	2021		2020	
	+5%	-5%	+5%	-5%
Effetto sul risultato netto	(3.859)	3.859	(353)	353
Effetto sulle altre componenti del reddito complessivo	(2.451)	2.451	84	(84)

(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 e rafforzate, in considerazione del particolare periodo, 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.



Esempi di quanto Barilla sia vicina alle comunità locali anche durante il periodo drammatico dell'emergenza sanitaria: tende da campo donate alla Croce Rossa e nuovi mezzi donati alla Protezione Civile.

(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 2021, il Gruppo ha a disposizione linee inutilizzate 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 417.753.

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

31 Dicembre 2021	Meno di 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
Debiti verso banche, altri finanziatori e <i>leasing</i> finanziari	120.892	406.303	180.881	708.076
Strumenti finanziari derivati con contropartita al conto economico consolidato	302	-	-	302
Opzione <i>Put</i> spettante agli azionisti di minoranza	-	9.424	19.473	28.897
Debiti commerciali e altri debiti	1.117.886	10.459	-	1.128.245
Totale	1.239.080	426.086	200.354	1.865.620

31 Dicembre 2020	Meno di 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
Debiti verso banche, altri finanziatori e <i>leasing</i> finanziari	64.548	400.935	182.002	647.485
Strumenti finanziari derivati con contropartita al conto economico consolidato	150	-	-	150
Opzione <i>Put</i> spettante agli azionisti di minoranza	-	10.071	-	10.071
Debiti commerciali e altri debiti	1.089.075	19.139	-	1.108.214
Totale	1.153.773	430.145	182.002	1.765.920

Strumenti finanziari per categoria

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

di attività e passività finanziarie identificate sulla base dei requisiti dell'IFRS 7, oltre alla indicazione del livello per tipologia di fair value, come previsto dall'IFRS 13:

	Attività finanziarie al 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	Fair value	Livello per valutazione al fair value
31 Dicembre 2021								
Titoli di capitale	-	-	1.295	-	-	-	1.295	Livello 3
Derivati (attività)	13.227	-	-	-	-	51.485	64.712	Livello 2
Altre attività finanziarie valutate al <i>Fair value</i>	255.077	-	-	-	-	-	255.077	Livello 1
Crediti commerciali e altri crediti	-	729.159	-	-	-	-	729.159	-
Disponibilità liquide e attività finanziarie	-	417.806	-	-	-	-	417.806	-
Debiti verso banche e altri finanziatori	-	-	-	363.429	396.619	-	759.486	-
Debiti commerciali	-	-	-	-	895.327	-	895.327	-
Altri debiti	-	-	-	-	286.705	-	286.705	-
Derivati (passività)	-	-	-	814	-	-	814	Livello 2
Totale	268.304	1.146.965	1.295	364.243	1.578.951	51.485		
31 Dicembre 2020								
Titoli di capitale	-	-	1.206	-	-	-	1.206	Livello 3
Derivati (attività)	11.080	-	-	-	-	51.195	62.275	Livello 2
Altre attività finanziarie valutate al <i>Fair value</i>	253.931	-	-	-	-	-	253.931	Livello 1
Crediti commerciali e altri crediti	-	566.074	-	-	-	-	566.074	-
Disponibilità liquide e attività finanziarie	-	510.692	-	-	-	-	510.692	-
Debiti verso banche e altri finanziatori	-	-	-	415.920	270.669	-	677.849	-
Debiti commerciali	-	-	-	-	801.989	-	801.989	-
Altri debiti	-	-	-	-	304.578	-	304.578	-
Derivati (passività)	-	-	-	1.728	-	-	1.728	Livello 2
Totale	265.011	1.076.766	1.206	417.648	1.377.236	51.195		

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 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 2021 risulta essere negativa per euro 23.620. L'anno precedente il medesimo indicatore era positivo per euro 138.590. In particolare, i derivati su *commodities* esprimono un *mark-to-market* complessivo positivo di euro 7.907 (al 31 dicembre 2020 era positivo per euro 333).

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

	31/12/2021	31/12/2020
Disponibilità liquide	417.657	510.594
Mezzi equivalenti a disponibilità liquide	96	106
Attività finanziarie correnti al <i>fair value</i>	255.077	253.931
Debiti finanziari (include derivati passivi) - breve termine	(156.156)	(87.506)
Posizione finanziaria netta di breve termine	516.674	677.125
Attività finanziarie non correnti al <i>fair value</i>	56.519	47.415
Opzione <i>Put</i> spettante agli azionisti di minoranza	(28.897)	(10.071)
Debiti finanziari (non inclusi derivati passivi) - lungo termine	(567.916)	(575.879)
Posizione finanziaria netta di medio-lungo termine	(540.294)	(538.535)
Totale posizione finanziaria netta	(23.620)	138.590

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.

Dettaglio dei margini operativi ricorrenti (EBIT-EBITDA):

	31/12/2021	31/12/2020
Margine operativo ricorrente (EBIT)	366.830	372.779
Ammortamenti e perdite di valore delle immobilizzazioni immateriali (attività ricorrente)	16.955	11.730
Ammortamenti e perdite di valore delle immobilizzazioni materiali (attività ricorrente)	146.199	156.597
Margine operativo ricorrente al lordo degli ammortamenti e perdite di valore delle immobilizzazioni (EBITDA)	529.984	541.106

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

	31/12/2021	31/12/2020
Posizione finanziaria netta	(23.620)	138.590
EBITDA	529.984	541.106
Rapporto Posizione finanziaria netta/EBITDA	0,04	n.s.

(31.12.2020 non significatività dovuta ad una posizione finanziaria netta positiva)

ERGs



ERGs (Employee Resource Group) sono gruppi di volontari organizzati, guidati e formati da Persone Barilla in tutto il mondo, 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+.

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:

	2021	2020
Benefici a breve termine	17.967	17.690
Benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro	2.373	858
Benefici a lungo termine	5.848	4.410
Totale	26.188	22.958

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 2019 al 2021, 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 2021 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 consulenza sono stati pari a 1.551 euro.

8.4 Rapporti con organi societari

Il compenso degli Amministratori di Barilla Holding S.r.l. relativo all'esercizio 2021 è stato pari a euro 4.064.

I compensi attribuiti ai Sindaci effettivi di Barilla Holding S.r.l. per incarichi ricevuti all'interno del Gruppo per l'esercizio 2021 sono stati fissati complessivamente in euro 351.



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 International Limited c/o Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom(UK), LLP, 40 Bank Street, Canary Wharf, E14 - Londra (Regno Unito) Holding Company	GBP	100	85,00	Barilla Holding S.r.l.	85,00
BLU1877 S.r.l. Via Madre Teresa di Calcutta 3/A – Parma (Italia) Start up settore alimentare	EURO	10.000	85,00	Barilla Iniziative S.p.A.	100,00
3D Food S.r.l. Via Madre Teresa di Calcutta 3/A – Parma (Italia) Società di produzione e commercializzazione	EURO	25.000	85,00	BLU1877 S.r.l.	100,00
IKRG – Midtown West LLC c/o Tarter Krinsky & Drogin LLP, 1350 Broadway - New York NY (USA) Società di ristorazione non attiva	USD	10.000	85,00	Barilla America, Inc	100,00
IKRG – OC1 LLC c/o CSC-Lawyers Incorporation Service – Sacramento California (USA) Società di ristorazione non attiva	USD	10.000	85,00	Barilla America, Inc	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	99,99
				Barilla Servizi Finanziari S.p.A. Socio Unico	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 Naucalpan 360 Col. Argentina Ponente Deleg. M. Hildalgo - 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
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

Denominazione, sede e attività	Valuta	Capitale sociale (valori puntuali)	% possesso del Gruppo	Tramite	%
Barilla (SHANGHAI) Trading Company Limited Unit 1902, Floor 19, Hongyi Plaza, No. 288 Jiujiang Road, Huangpu District- Shanghai (Cina) Società di commercializzazione	USD	15.120.000	85,00	Barilla Singapore Pte Ltd	100,00
Barilla Middle East FZE Office No. LB191803, Jebel Ali – Dubai (Emirati Arabi) Società di commercializzazione	AED	1.000.000	85,00	Barilla Singapore Pte Ltd	100,00
Barilla 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	129.800.000	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 PO BOX 6722, 113 85 - 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 Deutschland GmbH Gustav-Heinemann-Ufer 72 c - Colonia (Germania) Società di produzione e commercializzazione	EURO	51.100	85,00	Barilla Central Europe Service GmbH	89,902
				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	HRK	75.200	85,00	Barilla International Limited	100,00
Barilla America N.Y. Inc. Livington County - New York NY (USA) Società di produzione e commercializzazione	USD	1.000	85,00	Barilla International Limited	100,00
Barilla Rus LLC 1 Butyrski Tupik 1 Solnečnogorsk - Mosca (Russia) Società di produzione e commercializzazione	RUB	661.401.820	74,628725	Barilla International Limited	87,0425
				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	10.000.000	74,628725	Barilla Rus LLC	100,00
Barilla Romania S.r.l. 48 Nicolae Titulescu Road, 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
Harry's Restauration SAS 72 Route de Chauny - Gauchy (Francia) Società di produzione e commercializzazione	EURO	153.000	85,00	Barilla France SAS	100,00
Barilla Belgium S.A. Chaussée de la Hulpe 166 - Bruxelles (Belgio) Società di commercializzazione	EURO	693.882	85,00	Barilla Netherlands B.V.	71,20
				Barilla France SAS	28,80
Catelli Canada Inc. 151 Yonge Street, Suite 1500 - Toronto (Canada) Società di commercializzazione	CAD	11.000.001	85,00	Barilla International Limited	100,00
Barilla Canada Inc. 26 Yonge Street - Toronto (Canada) Società di commercializzazione	CAD	25.010.000	85,00	Barilla International Limited	100,00
Pasta Evangelist LTD 230 York Way London N 7, 107 Blundell St, London N 7 9BN – Londra (Regno Unito) Società di produzione e commercializzazione pasta fresca	GBP	9.461	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	54.000	12,59275	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	14,815
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
CE.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 1207 208th Avenue S.E. - Sammamish 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 393A, 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	1.291.000	0,000102	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	0,00012
CO.NA.I. Via Tomacelli 132 - Roma (Italia) Altro	EURO	15.118.591	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 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 2021	Cambio al 31 dicembre 2021
AED	Dirham – Emirati Arabi	4,3436	4,1595
AUD	Dollaro – Australia	1,5749	1,5615
BRL	Real – Brasile	6,3779	6,3101
CAD	Dollaro – Canada	1,4826	1,4393
CHF	Franco – Svizzera	1,0812	1,0331
CNY	Yuan – Cina	7,6282	7,1947
DKK	Corona – Danimarca	7,4370	7,4364
GBP	Sterline Inglese – Gran Bretagna	0,8596	0,8403
HRK	Kuna - Croazia	7,5284	7,5156
JPY	Yen - Giappone	129,8767	130,3800
MXN	Peso – Messico	23,9852	23,1438
NOK	Corona – Norvegia	10,1633	9,9888
PLN	Zloty – Polonia	4,5652	4,5969
RON	Leu – Romania	4,9215	4,9490
RUB	Rublo – Russia	87,1527	85,3004
SEK	Corona – Svezia	10,1465	10,2503
TRY	Lira – Turchia	10,5124	15,2335
USD	Dollaro – USA	1,1827	1,1326

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 (valore in euro)	Data incasso	Causale
Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni	01654010345	Comunità Europea	103.869	05/02/2021	<i>Diverfirming</i>
Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni	01654010345	Comunità Europea	12.967	25/05/2021	<i>Safe & Smart</i>
Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni	01654010345	Comunità Europea	10.028	31/05/2021	<i>Plotus</i>
Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni	01654010345	Invitalia	1.157.523	23-24-25-28/06/2021	Sostituzione linea 10 produzione pasta lunga Caserta (Italia)
Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni	01654010345	Invitalia	1.475.560	23-24-25-28/06/2021	Sostituzione linea 4 produzione pasta corta Foggia (Italia)
Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni	01654010345	Invitalia	1.337.257	23-24-25-28/06/2021	<i>Imu Pack Solutions box EU 1° step Caserta, Foggia e Pedrignano-Parma (Italia)</i>
Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni	01654010345	Invitalia	458.545	23-24-25-28/06/2021	Sostituzione linea 5 produzione pasta sfoglia Caserta (Italia)
Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni	01654010345	Invitalia	67.655	23-24-25-28/06/2021	Sostituzione sili pastacorta lato vecchio 1°step Caserta (Italia)
Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni	01654010345	Invitalia	20.460	23-24-25-28/06/2021	Sostituzione scambiatori pompe centrale termica Foggia (Italia)
Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni	01654010345	Comunità Europea	22.248	21/10/2021	<i>Hiflex</i>
Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni	01654010345	Comunità Europea	7.521	24/11/2021	<i>Plotus</i>
Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni	01654010345	Comunità Europea	10.890	25/11/2021	<i>Safe & Smart</i>
Totale			4.684.523		



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 2021, 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 anche la sintesi dei più significativi 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 2021, 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.

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;



Relazione della Società di revisione



Gruppo Barilla Holding
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2021

- 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;
- 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 2021, 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 2021 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 2021 ed è redatta in conformità alle norme di legge.



Gruppo Barilla Holding
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2021

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, 13 maggio 2022

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, Italia

Capitale sociale: euro 112.720.000,00 i.v.
Registro imprese di Parma, Codice fiscale
e P. IVA n. 00489540344
R.E.A di Parma n. 134585

Contatti

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

Foto

Archivio storico Barilla
www.archiviosoricobarilla.com

Giampaolo Ricò
www.ricofotostudio.com

Design e layout

The Brand Company (Parma - Italia)

**Progetto grafico
copertina e mappa "Barilla nel mondo"**
Visualmade (Milano - Italia)

Stampa

Grafiche SanPatrignano
<https://stampa.sanpatrignano.org>



Il marchio della gestione
forestale responsabile
FSC® C131512

