



Bilancio 2017

140
YEARS

Barilla
The Italian Food Company. Since 1877.



Bilancio 2017

Barilla
The Italian Food Company. Since 1877.

Barilla

The Italian Food Company. Since 1877.

140
YEARS



Barilla celebra 140 anni di storia. Da quattro generazioni è guidata da passione e valori che ispirano quello che è oggi il suo unico modo di fare impresa: "Buono per Te, Buono per il Pianeta".

Indice

Lettera del Presidente	5	Bilancio consolidato dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 2017	34
Cariche sociali	8	Prospetto della situazione patrimoniale e finanziaria	34
La storia di Barilla	9	Prospetto di conto economico consolidato	37
Gruppo Barilla	12	Prospetto di conto economico complessivo	38
La nostra missione	13	Prospetto delle variazioni di patrimonio netto	39
Presenza nel mondo	14	Prospetto dei flussi finanziari	40
Relazione sulla gestione	16	Note illustrative	42
Operazioni relative alle partecipazioni	16	1. Struttura e attività del Gruppo Barilla Iniziative	42
Principi contabili di riferimento IFRS	16	2. Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio	42
Nota metodologica	16	3. Dichiarazione di conformità ai principi contabili internazionali (IFRS)	42
Sintesi dei risultati economici e finanziari consolidati	17	4. Base per la presentazione - Principi contabili e criteri di valutazione	42
I nostri marchi	20	5. Variazione nell'area di consolidamento	54
Struttura e organizzazione	23	6. Note sui prospetti consolidati	55
Scenario economico	23	7. Strumenti finanziari e posizione finanziaria netta	75
Attività operative del Gruppo	23	8. Informativa ai sensi dello IAS 24 sulle parti correlate e sulla retribuzione del <i>management</i> con responsabilità strategiche	81
Investimenti in beni strumentali	25	Allegati	83
Informazioni relative alla <i>Corporate Governance</i>	25	1. Elenco delle società incluse nel consolidamento	83
Un unico modo di fare impresa: "Buono per Te, Buono per il Pianeta"	26	2. Elenco delle società collegate e delle altre società del Gruppo	85
Risk management	30	3. Tassi di cambio	86
Eventi successivi alla chiusura dell'esercizio	30	Relazione della Società di revisione	88
Prevedibile evoluzione della gestione	30	Informazioni legali e contatti	92
Altri eventi relativi alla gestione	31		
Informazioni relative ai rapporti infragruppo e con parti correlate	31		



"Date da mangiare alle persone quello che daresti ai vostri figli"

Pietro Barilla

Da sinistra: Paolo Barilla (Vicepresidente), Luca Barilla (Vicepresidente), Guido Maria Barilla (Presidente), Claudio Colzani (Amministratore delegato e Direttore generale).

Lettera del Presidente



Lo scenario in cui operiamo è caratterizzato da un profondo processo di trasformazione. I mercati per i beni di largo consumo stanno evidenziando un mutamento strutturale, in particolar modo nel settore alimentare. L'affermazione di nuove modalità digitali di consumo, l'ingresso sul mercato di nuovi attori, agili e puntuali nel soddisfare le domande del consumatore e la richiesta crescente di prodotti salutari e sostenibili sta mettendo a dura prova i modelli tradizionali di attività commerciale.

All'interno di questo scenario, il 2017 è stato per il Gruppo un anno positivo, sulla scia di un trend consolidato di crescita che ci ha contraddistinto nell'ultimo quinquennio e che ha beneficiato di un contesto economico internazionale finalmente in ripresa.

Nel 2017, il nostro fatturato ha raggiunto 3.468 milioni di euro, con un incremento del 3% rispetto al 2016, al netto dell'effetto di cambio. La crescita ha riguardato tutte le aree in cui il Gruppo Barilla opera. Nella Regione Italia, abbiamo registrato risultati da rimarcare nei business dei prodotti da forno, in particolare nelle categorie biscotti e fette biscottate, mentre nei sughi è stato raggiunto il fatturato più alto di sempre. La Regione Europa ha conseguito un aumento a volumi e a fatturato con risultati significativi in Francia, Germania, Svizzera e Austria, Paesi nei quali le quote di mercato hanno toccato il record storico. In Europa dell'Est, si è registrata una crescita sia a volumi che a fatturato, mentre in Russia, dopo lo straordinario risultato registrato nel 2016, abbiamo segnato un ulteriore incremento portando la marca Barilla al terzo posto a livello nazionale.

Abbiamo segnato incrementi importanti anche nella Regione America: a partire dagli Stati Uniti, portando la nostra quota di mercato a valore al 32,8%; ma anche in Brasile, Messico e Canada. Lo stesso è avvenuto

nella Regione Asia, Africa, Australia con un significativo aumento del fatturato, che pure ha risentito delle incertezze delle politiche economiche e dell'aumento delle tensioni geopolitiche registrate in alcune aree.

Nel 2017 abbiamo preso una decisione di straordinaria importanza per il futuro: 1 miliardo di euro di investimenti - di cui circa la metà in Italia - per aggiornare, espandere ed innovare molti dei nostri impianti industriali nei prossimi cinque anni.

Questi risultati sono il frutto del nostro modo di fare impresa, ispirato a un insieme di valori che ormai da diversi anni abbiamo riassunto con le parole: "Buono per te, Buono per il Pianeta."

Nutrire una popolazione mondiale in costante crescita con prodotti buoni, senza danneggiare il nostro Pianeta, presenta una delle più grandi sfide del nostro tempo.

Con la Fondazione Barilla Center for Food & Nutrition, continuiamo a studiare le implicazioni di questo scenario. Come Gruppo Barilla, anche grazie all'impegno quotidiano di migliaia di persone che lavorano con noi, siamo pronti ad affrontare questa sfida. Tenendo bene a mente la nostra missione di azienda di famiglia: portare nel mondo cibo buono, sano, proveniente da filiere responsabili, ispirato allo stile di vita italiano e alla dieta Mediterranea.

Guido Barilla



Lo stabilimento Barilla di Melfi, dedicato ai prodotti da forno, celebra 30 anni di attività alla presenza dei Vicepresidenti Luca e Paolo Barilla.

Ottobre 2017



Cariche sociali

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

BARILLA G. E R. FRATELLI S.p.A

Consiglio di Amministrazione

Presidente

Guido Maria Barilla

Vicepresidenti

Luca Barilla

Paolo Barilla

Amministratore delegato e Direttore generale

Claudio Colzani

Consiglieri

Emanuela Barilla

Antonio Belloni

Nicolaus Issenmann

Andrea Pontremoli

Collegio sindacale

Presidente

Augusto Schianchi

Sindaci effettivi

Mario Tardini

Marco Ziliotti

Revisore legale dei conti

KPMG S.p.A.

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

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

Luca Barilla

«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 ABBA UN RUOLO IMPORTANTE. MA L'ALIMENTARE NE HA UNO SPECIFICO, DIREI UN PO' PIÙ PROFONDO E IMPEGNATIVO, PERCHÉ L'ALIMENTO VA A TUTTI: DAI BAMBINI AI VECCHI, ALLE FAMIGLIE. L'ALIMENTO HA QUESTA DELICATEZZA, QUESTA IMPORTANZA PER LA SALUTE DEGLI UOMINI.»

Pietro Barilla



«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

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

Paolo 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

LA STORIA DI 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 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.

BARILLA
LEADER ITALIANO

1958
1970



GLI INIZI

1877

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.



IL SECONDO
DOPOGUERRA

1947

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.



COMINCIA L'ERA
DEL MULINO BIANCO

1975

NASCE MULINO BIANCO

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

IL 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.



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).

IL RITORNO DI PIETRO BARILLA

1979
1993

BCFN

2010



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

140 ANNI DI STORIA BARILLA

2017



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.

L'ESPANSIONE INTERNAZIONALE

2000



ESPANSIONE IN BRASILE, MEDIO ORIENTE E RUSSIA

2016

NASCE IL BARILLA CENTER FOR FOOD AND NUTRITION

NEL 2009 VIENE LANCIATO IL BARILLA CENTER FOR FOOD AND 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.



Gruppo Barilla

Siamo nati a Parma nel 1877, **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)

3.403

2016

3.468

2017

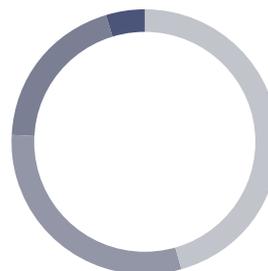
AREE GEOGRAFICHE

4,3%

ASIA,
AFRICA,
AUSTRALIA

19,4%

AMERICHE



45,3%

ITALIA

31,0%

RESTO
D'EUROPA
E RUSSIA

DIPENDENTI

8.400

2016

8.358

2017

La nostra missione

Portiamo nel mondo un'alimentazione gioiosa e sana, proveniente da filiere pulite e responsabili, ispirata allo stile di vita italiano e alla dieta mediterranea.

Perché il cibo in Barilla non è solo cibo: è il piacere che provi, è l'energia che porti dentro, è stare bene negli anni a venire, è il rispetto per noi e per il pianeta che ci ospita. Con il nostro saper fare, con gesti semplici e autentici raccontiamo quello che per noi rappresenta l'unico modo di fare impresa: Buono per Te, Buono per il Pianeta.

Siamo convinti che un'azienda possa esistere, nel lungo termine, solo se agisce quotidianamente con cura e attenzione per le persone e l'ambiente che ci circonda.

"Buono per Te, Buono per il Pianeta" è il percorso con cui Barilla contribuisce all'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e ai **17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile**.



Presenza nel mondo



Abbiamo **28 siti produttivi e mulini**, 14 in Italia e 14 all'estero, che ogni anno producono oltre **1.800.000 tonnellate di prodotti alimentari**, che esportiamo in più di **100 paesi**.

LEGENDA

- MULINI
- SITI PRODUTTIVI
- SEDI COMMERCIALI
- RISTORANTI
- CUSTOMER COLLABORATION CENTERS

ITALIA

- ✂ 5
- ⚡ 10
- 📧 2
- 🤝 1

EMIRATI ARABI

- 📧 1
- 🍴 2

RUSSIA

- ⚡ 1
- 📧 1

CINA

- 📧 1

TURCHIA

- ✂ 1
- ⚡ 1
- 📧 1

GIAPPONE

- 📧 1

AUSTRALIA

- 📧 1

EUROPA

- ✂ 2
- ⚡ 8
- 📧 14

SINGAPORE

- 1 📧



Relazione sulla gestione

Dopo diversi anni, il 2017 ha rappresentato il primo periodo di ripresa economica che dagli Stati Uniti si è estesa all'Europa consolidandosi nel corso dell'anno.

L'Italia, seppure ultima nella graduatoria, ha ritrovato un discreto passo di crescita, in particolare per il reddito pro-capite, nell'auspicio di un ulteriore rafforzamento nel corso del 2018.

Il Gruppo Barilla ha prontamente seguito l'evoluzione del ciclo economico con una rinnovata espansione, conseguendo volumi di vendita in crescita e un fatturato netto pari a 3.468 milioni di euro, con una variazione positiva del 2% rispetto allo scorso anno che, al netto dell'effetto cambio, corrisponde ad un incremento del 3%.

Il 2017 ha definitivamente consolidato le strategie del Gruppo di lungo termine, focalizzandosi sui seguenti punti:

- Proseguire nel rafforzamento e consolidamento dei propri valori aziendali attraverso l'attenzione al benessere dei consumatori (con *Good for You, Good for the Planet* - GYGP), la conseguente costante ricerca, in ottica di miglioramento continuo, di sicurezza dei prodotti, la sostenibilità della produzione (con gli accordi con gli Agricoltori locali), lo sviluppo delle persone nell'ambito del progetto *Diversity and Inclusion*.
- Una *Governance* che rifletta questi valori, entrati a pieno titolo nel patrimonio culturale dell'Azienda e dell'organizzazione, diventando *best practice* con particolare riguardo agli aspetti più innovativi, ed in linea con i più recenti sviluppi della propria crescita internazionale.
- Confermare il proprio obiettivo di crescita in un contesto di politica finanziaria prudente, anche nell'ipotesi di un probabile, seppure moderato, rialzo dei tassi d'interesse internazionali. Le leve della crescita saranno:
 - un portafoglio prodotti orientati all'innovazione e al settore *Premium e Better for You*;
 - la ricerca di ulteriori aumenti di quote di mercato, attraverso equilibrate politiche di marketing e ponderato consolidamento di margini e generazione di cassa;
 - un rinnovato capitale industriale, che consenta significativi guadagni di produttività;
 - l'avvio di un processo di *de-complexity* e di graduale, ma costante riduzione dei costi di struttura.

Operazioni relative alle partecipazioni

La struttura del Gruppo è rimasta sostanzialmente uguale all'anno precedente.

Le considerazioni che seguono chiariscono analiticamente i vari aspetti delle attività delle singole società e di Barilla Iniziative S.p.A., 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 Iniziative S.p.A. è qui indicato come "Gruppo Barilla Iniziative" o semplicemente "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

Il margine operativo ricorrente (EBIT) è stato pari a 373 milioni di euro (380 milioni) con un'incidenza del 11% sul fatturato (11%).

In termini di flusso di cassa, il margine operativo ricorrente, al lordo degli ammortamenti e delle svalutazioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali (EBITDA), è stato pari a 504 milioni di euro (513 milioni), con un'incidenza media sul fatturato del 15% (15%).

Il risultato ante imposte ammonta a 364 milioni di euro (372 milioni).

Il risultato netto consolidato totale evidenzia un utile pari a 288 milioni di euro, rispetto al risultato del 2016 pari a 240 milioni di euro.

Il risultato netto consolidato del Gruppo (al netto della quota riservata alle minoranze) chiude con un utile pari a 286 milioni di euro, rispetto ai 238 milioni di euro realizzati nell'esercizio precedente. L'utile netto attribuibile alle minoranze è stato pari a circa 3 milioni di euro.

Le imposte correnti e differite rilevate nell'esercizio ammontano a 76 milioni di euro (131 milioni); l'aliquota fiscale effettiva si riduce al 21% (35%). Il decremento rispetto all'esercizio precedente è principalmente dovuto alla tassazione agevolata sui redditi delle società italiane derivati dall'uso delle opere di ingegno (esempio marchi e brevetti, software e disegni, *know how* - "Patent Box"), dal beneficio derivante dall'applicazione delle agevolazioni "Superammortamento", dalle agevolazioni previste per favorire gli investimenti in ottica "*Industry 4.0*" introdotte dalla Legge di Bilancio 2017 nonché dalla riduzione dell'aliquota fiscale nominale nazionale.

La posizione finanziaria netta (PFN) negativa del Gruppo, alla fine dell'esercizio 2017, è pari 218 milioni di euro (al 31 dicembre 2016 aveva saldo attivo per 62 milioni); per il dettaglio delle sue componenti si rinvia alle Note illustrative. La riduzione della PFN è dovuta principalmente alla significativa distribuzione di riserve (427 milioni di euro).

I principali finanziamenti in essere sono:

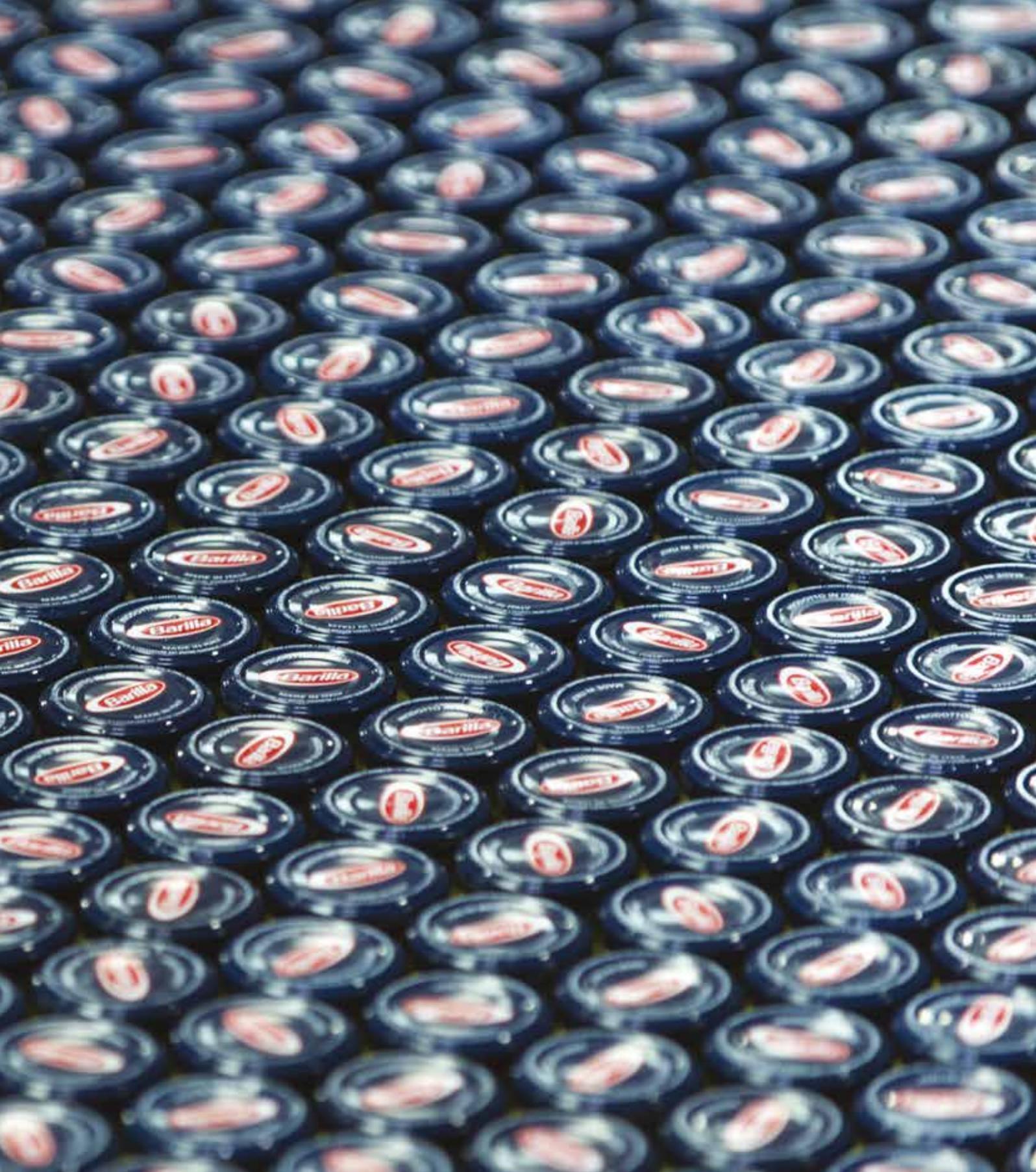
- Prestiti obbligazionari emessi da Barilla France S.A.S. per complessivi 200 milioni di dollari, collocati presso investitori istituzionali statunitensi nel luglio 2011 e articolati in più *tranche* (con scadenze comprese tra il 2018 e il 2023). Tali prestiti, includendo i relativi derivati di copertura, esprimono un saldo di bilancio a fine esercizio di 136 milioni di euro;
- Prestito obbligazionario emesso da Barilla Iniziative S.p.A. per 150 milioni di dollari, collocato presso investitori istituzionali statunitensi, con scadenza 2025. Tale prestito, includendo i relativi derivati di copertura valutati al *mark-to-market*, esprime un saldo di bilancio a fine esercizio di 114 milioni di euro;
- Prestito obbligazionario emesso da Barilla Iniziative S.p.A. per 185 milioni di dollari, collocato presso investitori istituzionali statunitensi con scadenza 2027. Tale prestito, includendo i relativi derivati di copertura valutati al *mark-to-market*, esprime un saldo di bilancio a fine esercizio di 167 milioni di euro;
- Linea di credito *revolving* quinquennale (2014-2019) tra Barilla Iniziative S.p.A., Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni, Barilla France S.A.S. e 15 banche italiane e internazionali, per un importo complessivo di 700 milioni di euro. Tale linea risulta interamente inutilizzata al 31 dicembre 2017, è stata oggetto di un nuovo accordo a inizio 2018, così come esplicitato nel paragrafo 'eventi successivi alla chiusura dell'esercizio';
- Finanziamento a termine sottoscritto in gennaio 2012 tra Barilla Iniziative S.p.A., Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni e Banca Europea per gli Investimenti per un importo di 50 milioni di euro e scadenza 2020, ammortizzabile. Al 31 dicembre 2017, l'importo di debito residuo era di 16 milioni di euro.

Il Gruppo conferma la capacità di generare valore contestualmente al minimizzare il rischio finanziario.



Barilla avvia l'ampliamento dello stabilimento di Rubbiano (Parma) per la produzione di sughi per la pasta, al fine di renderlo uno degli impianti di produzione di sughi più sostenibili al mondo.

Febbraio 2017



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.



Voiello è stato fondato nel 1879 come piccola bottega artigiana a Torre Annunziata, fin dal XVI secolo uno dei maggiori centri per la produzione di pasta. La pasta Voiello presenta i formati tipici della tradizione gastronomica napoletana, il cui segreto è nella ruvidezza conferita dalla trafilatura a bronzo. Voiello è entrato in Barilla nel 1973.



Il 1° dicembre 2013 Barilla ha aperto il primo ristorante a New York, 6th Avenue 52nd, con l'obiettivo di portare nel mondo la ricetta della convivialità italiana. Attualmente i ristoranti sono sette e il piano di crescita è ambizioso.



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.



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.



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



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.



Gran Cereale nasce nel 1989 come biscotto integrale di Mulino Bianco e cresce fino a diventare il marchio Barilla per i prodotti integrali e naturali. Ad oggi il marchio offre al consumatore una vasta gamma di prodotti che va dai Biscotti ai Cereali, dal Cracker agli Snackbiscotto.



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.



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.



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



Lanciato in Italia nel 2015 e nato dalla collaborazione tra Barilla e Whirlpool, CucinaBarilla è un progetto che propone un "servizio", composto da un forno speciale e una serie di kit di ingredienti pronti all'uso, per preparare con facilità ricette di qualità.



In coerenza con la sua missione, Barilla rispetta la diversità e promuove l'inclusione. Il Refugee Program è per Barilla parte integrante di tale impegno, e si concretizza non solo attraverso donazioni economiche e di prodotto, ma anche tramite il collocamento e il supporto all'inserimento in azienda di rifugiati.

Dicembre 2017 - Nella foto, il Refugee Program è premiato con il Barilla Excellence Award durante lo Yearly Leadership Team Meeting.

Struttura e organizzazione

La struttura organizzativa del Gruppo identifica come sub-holding operative Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni, dedicata alla produzione e commercializzazione, a livello nazionale e internazionale, di paste alimentari, sughi e prodotti da forno, e Italian Kitchen S.r.l., destinata allo sviluppo e gestione del progetto *Restaurants*.

Il Gruppo opera direttamente in 26 paesi, esporta i propri prodotti in oltre 100 paesi e possiede 28 siti produttivi in 9 paesi.

Scenario economico

La fase espansiva iniziata l'anno precedente si è consolidata nel 2017 la più solida, a partire dal 2010. Il commercio mondiale, seppure in rallentamento, è cresciuto in linea con la crescita economica: esso ha beneficiato della ripresa degli investimenti e della produzione industriale, con condizioni finanziarie globali sempre favorevoli. Il 2017 è stato caratterizzato, tuttavia, dalla mancata ripresa dell'inflazione, sempre contenuta nelle principali economie avanzate ed emergenti, a dimostrazione di una scarsa pressione sul lato della domanda. Anche l'accelerazione a fine anno dei prezzi dei beni energetici e alimentari è presto rientrata.

In Italia si conferma la tendenza favorevole degli ultimi trimestri, seppure inferiore alla media europea, sostenuta sia dalla domanda nazionale (per la maggior crescita del reddito disponibile pro-capite), sia da quella estera. Gli investimenti hanno accelerato nella seconda metà dell'anno, mentre l'inflazione al consumo rimane modesta.

In Francia, l'attività economica del 2017 è stata principalmente guidata da una forte crescita degli investimenti privati, con un parallelo aumentare dell'indebitamento. Gli investimenti pubblici, invece, dovrebbero tornare a salire nel 2018. La crescita del consumo privato è tuttavia rallentata, per l'erosione del potere d'acquisto a causa di una maggiore inflazione.

La crescita del PIL nel 2017 in Germania ha toccato l'apice degli ultimi sei anni (2,2%) ed è prevista rafforzarsi nel biennio successivo, sulla scia dell'aumento dei consumi privati; la disoccupazione è ai minimi storici, con maggiori investimenti e una crescente domanda estera. La Germania si conferma la locomotiva dell'area europea, nonostante una politica fiscale tuttora contenuta.

Il boom economico, alimentato da una crescita pubblica in rapida espansione, conferma solide prospettive di crescita per la Svezia. Con la crescita, la politica fiscale ha generato un avanzo di bilancio, un ridotto debito pubblico e l'espansione della forza lavoro, rafforzando la domanda con continui investimenti, mentre la politica monetaria ha raggiunto l'obiettivo di un'inflazione prossima al 2%.

In Russia, la crescita economica è prevista proseguire a passo moderato come nel 2017. La domanda resta debole, l'inflazione rallenta, il prezzo del petrolio (principale risorsa economica del paese) resta bloccato alla soglia dei 70 dollari. La produttività rimane stagnante, la forza lavoro in contrazione, con le sanzioni internazionali che vincolano il commercio internazionale e l'acquisizione di nuove tecnologie.

Negli Stati Uniti è proseguita la ripresa con un'accelerazione della

crescita, sospinta da condizioni finanziarie accomodanti e da un sostenuto clima di fiducia. La spesa dei consumatori, quota molto rilevante dell'attività economica statunitense, è salita nel quarto trimestre raggiungendo il ritmo più alto a partire dal 2014, sospinta da un crescente reddito familiare, da tagli fiscali legati alla nuova riforma e dagli aumenti salariali per la ulteriore riduzione della disoccupazione.

La ripresa è attesa rafforzarsi in America Latina, in particolare in Messico, che può beneficiare dell'elevata domanda statunitense, così come in Brasile.

L'andamento positivo registrato nel corso del 2017 riflette, oltre all'espansione nelle economie avanzate anche l'accelerazione di quelle emergenti, trainate in particolare da Cina e India.

In Turchia si prevede una crescita superiore alle attese dovuta ad una politica fiscale espansiva, ad una politica monetaria accomodante, ed alla forte domanda di esportazioni.

Nonostante le premesse favorevoli consolidate nel 2017, il 2018 presenta aspetti di fragilità e d'incertezza. Il commercio internazionale ed i flussi di capitale sono in fase di rallentamento rispetto al PIL mondiale.

Costituiscono elementi d'incertezza le nuove politiche protezionistiche specie degli Stati Uniti, le politiche d'uscita dal "*quantitative easing*" con la risalita dei tassi d'interesse (in Europa prevista dal 2019), la possibile bolla nei mercati finanziari, la crescita dei livelli di debito pubblico e privato, le tensioni politico-geografiche internazionali, con la crescente diffusione dei populismi locali.

Nel biennio 2016-17, i mercati per i beni di largo consumo hanno evidenziato un cambio strutturale. Le vendite delle grandi imprese multinazionali hanno rallentato i rispettivi tassi di crescita, passando dallo storico 5% all'attuale 2,3%. Il marketing di massa, le grandi forze di vendita ed i significativi investimenti in grandi impianti produttivi rischiano di essere a lungo termine una strategia perdente. Le nuove modalità *digital* di consumo, la domanda di prodotti innovativi, l'ingresso sul mercato di nuovi *player* "piccoli" ma agili e puntuali nel soddisfare la nuova domanda di consumo, stanno cambiando le modalità di business tradizionali. I grandi gruppi sono naturalmente lenti nel percepire i cambi di preferenza dei consumatori, e - secondo le ultime stime - già negli Stati Uniti le grandi industrie hanno perso, tra il 2011 e il 2016, 22 miliardi di dollari di vendite a favore dei piccoli produttori. Le grandi industrie sono cresciute ad un tasso del 7,7% fra il 2006 ed il 2011 mentre sono cresciute solo dello 0,7% fra il 2012 ed il 2016.

A questo si aggiunga la concorrenza sui prezzi a livello distributivo, tra *discount* e *online*. Bassa inflazione, volatilità ed incertezza sono oggi i caratteri distintivi dell'industria dei beni di largo consumo. Tutte le imprese hanno adottato a livello strategico programmi di taglio dei costi, *zero-base budgeting* e riduzione del portafoglio prodotti in ottica di *de-complexity*.

Attività operative del Gruppo

Barilla G. e R. Fratelli

Il Gruppo opera nelle seguenti Regioni:

- Italia;

- Europa, con Russia ma escludendo Italia;
- America che include tutto il continente Americano;
- Asia, Africa ed Australia, includendo Turchia.

Le competenze specifiche e la tutela dei marchi sono mantenute e salvaguardate attraverso le Categorie e i *Brand*, con la seguente divisione:

- *Meal Solutions*, per la produzione e commercializzazione dei prodotti primo piatto (paste e sughi) a marchio Barilla, Voiello, Misko, Filiz, Yemina e Vesta;
- *Bakery*, per la produzione e commercializzazione dei prodotti da forno, principalmente con i marchi Mulino Bianco, Pavesi, Wasa e Harrys.

L'area di business Barilla *Restaurants* ha il mandato di creare e sviluppare modelli di *Business to Consumer* e di promuovere la cultura gastronomica italiana e lo stile di vita mediterraneo nel mondo.

Regione Italia

Dopo un lungo periodo di condizioni economiche difficili, nel 2017 la spesa è tornata a crescere, guidata principalmente dal consumo di prodotti freschi, mentre la spesa di prodotti confezionati è rimasta limitata. Questa crescita proviene da *Superstores* e *Discounts*, mentre i negozi tradizionali hanno continuato a perdere terreno. I "vincitori sullo scaffale" sono le marche private e locali, che offrono prodotti di alto valore, sani e convenienti, al fine di valorizzare le categorie.

In questo contesto, il Gruppo Barilla ha nondimeno evidenziato un *trend* positivo ed è cresciuto in quasi tutte le categorie in cui opera, in particolare nel comparto sughi e nella maggior parte delle categorie dei prodotti da forno.

Nel business *Bakery*, l'eliminazione dell'olio di palma su tutti i prodotti avvenuta nel 2016, i continui miglioramenti delle ricette, insieme allo sviluppo delle gamme *Better for You & Healthy* e al lancio di diverse innovazioni strategiche, si sono trasformati in una crescita dei principali marchi, insieme a un aumento delle quote di mercato nelle principali categorie ed alcuni di essi hanno raggiunto il loro livello più alto a fine 2017.

Le prestazioni sono state particolarmente evidenti nelle categorie Biscotti, Fette Biscottate e *Dry snacks*, per le quali le iniziative commerciali e di marketing, messe in atto durante il 2017, sono state particolarmente efficaci, mentre i *Minicakes* hanno recuperato gran parte del terreno perso nel 2016. Solida *performance* si è registrata nei Pani Morbidi grazie alla valorizzazione di più gamme di prodotto.

Nel business *Meal Solution*, i Sughi, nel 2017, hanno mantenuto un forte ritmo crescente confermando l'importante e costante crescita, raggiungendo il fatturato più alto di sempre spinto dal *core business* e da una rapida crescita del segmento. Nella pasta secca, il marchio *premium* Voiello, come effetto delle efficaci politiche di marketing implementate alcuni anni fa, è cresciuto fortemente nel suo segmento, contribuendo alla valorizzazione della categoria. I prodotti facenti parte del segmento *Better for you* (Pasta Bio, Integrale, Multi cereali e *Gluten Free*) hanno inoltre contribuito in modo determinante alla valorizzazione del business Pasta, incontrando il *trend* di consumo in rapida crescita.

Regione Europa

Durante il 2017, la Regione Europa ha realizzato *performance* positive, conseguendo una crescita del 6% a volumi e del 4% a fatturato (a tassi di cambio costanti) rispetto all'esercizio 2016.

Analizzando nel dettaglio le singole aree:

- Il *cluster Western Europe* ha registrato una crescita del 3% a volumi e dell'1% a fatturato (a tassi di cambio costanti), principalmente grazie al mercato francese, dove si è assistito ad un positivo sviluppo delle quote di mercato su tutte le principali categorie di prodotti (sia primo piatto che prodotti da forno). Al contrario i mercati Spagna, Portogallo, Belgio e UK hanno visto risultati in linea o lievemente inferiori all'anno precedente;
- Il *cluster Central Europe* mostra ancora una volta una crescita sostenuta sia in termini di volumi (+6%) che di fatturato (+5% a tassi di cambio costanti) verso l'anno precedente, con quote di mercato ai massimi storici, sia su pasta che su sughi, in Germania, Svizzera ed Austria. Da sottolineare il positivo ingresso nella categoria della pasta fresca in Germania;
- Il *cluster Northern Europe* realizza risultati in linea con l'anno precedente (volumi stabili, fatturato -1% a tassi di cambio costanti), con eccellenti risultati sulle categorie del primo piatto in Svezia (dove Barilla consolida la propria posizione di *leader* di mercato), controbilanciati da difficoltà sullo scenario competitivo dei pani secchi, con nuovi aggressivi rivali in Svezia e calo del mercato in Norvegia (seppur con quote di mercato in aumento);
- Il *cluster Eastern Europe* cresce del 5% sia a volumi che a valore, grazie principalmente ad eccellenti risultati su paesi quali Polonia, Romania, Ungheria e Repubblica Ceca, dove prosegue il consolidamento delle quote di mercato nelle categorie pasta e sughi. Da segnalare come in Grecia, dopo gli arretramenti degli anni passati dovuti al difficile scenario macroeconomico, il 2017 ha visto il gruppo mantenere il proprio business stabile in termini di dimensioni (+1% a volumi, -1% a fatturato);
- Infine, il *cluster Russia & CIS* raggiunge una crescita del 36% sia a volumi che a fatturato (a tassi di cambio costanti), con un aumento delle quote di mercato della pasta che porta Barilla ad essere ormai marca n° 3 del mercato russo (sia a volume che a valore), ed addirittura n° 2 a Mosca e n° 1 a San Pietroburgo (a valore). Approvato a fine 2017 un investimento per aumento della capacità produttiva di pasta del locale stabilimento di Solnečnogorsk vicino a Mosca.

Regione America

L'economia degli Stati Uniti ha registrato una crescita maggiore nel 2017 rispetto all'anno precedente, attestandosi al 2,3% in termini di prodotto interno lordo reale (PIL) ovvero un incremento di 0,8 punti percentuali rispetto al 2016. Il Messico ha comunque registrato una crescita positiva al 2%, sebbene inferiore al 2,9% registrato nell'anno precedente, mentre il Brasile ha mostrato una crescita positiva dello 0,7%, dopo due anni consecutivi di significativa recessione. Il Canada è cresciuto del 3%, il doppio rispetto all'anno precedente.

In questo contesto di ampia crescita economica, la regione America ha incrementato il fatturato in tutti i paesi in cui il Gruppo opera:

- Gli Stati Uniti continuano a rappresentare il mercato più importante della Regione. Barilla cresce ancora una volta nella categoria Pasta, incrementando la quota di mercato a valore del 1%, portandola al 32,8%, grazie all'aumento del consumo di prodotti classici venduti nell'iconica confezione blu (Pasta di grano duro) e dei prodotti innovativi Barilla *Premium* Pasta (che includono *Gluten Free*, Collezione e la nuova *Ready* Pasta - un'offerta conveniente precotta lanciata nel 2017), il tutto supportato da significativi investimenti in marketing;
- La quota di mercato nel canale *Modern Trade* in Messico ha raggiunto il 34,2% in termini di valore (incremento del 0,8% rispetto allo scorso anno), grazie al continuo supporto di nuovi

lanci di prodotti e miglioramenti del *packaging*;

- In Brasile, il Gruppo ha consolidato la propria quota di mercato migliorando ulteriormente la stabilità finanziaria del business. La quota di mercato a valore ha raggiunto nell'area di San Paolo, dove si concentra l'attività del Gruppo, il 24,2%, con un incremento del 1,6% rispetto allo scorso anno;
- In Canada, la quota di mercato del Gruppo a valore, nel segmento Pasta, è ora al 11,9% (+ 0,5%), principalmente dovuto al supporto del *trade* e a attività di marketing implementate nel corso dell'anno.

Regione Asia, Africa, Australia

Nel corso del 2017, la *performance* della Regione Asia, Africa e Australia ha risentito dell'incertezza delle politiche economiche nell'area e l'aumento delle tensioni geopolitiche. Molti paesi della zona Asia Pacifico hanno registrato una solida crescita, tuttavia caratterizzata da volatilità finanziaria, mentre molti governi dell'area del Medio Oriente e Africa hanno progressivamente introdotto misure protezionistiche.

In questo contesto, la stabilità della Regione si declina nei seguenti paesi in cui opera:

- In Turchia, nonostante la svalutazione della lira, una maggiore cautela dei consumatori e una forte concorrenza di prezzo, la crescita dei ricavi è stata solida ed ha raggiunto il 7% rispetto all'anno precedente;
- In Asia e Medio Oriente lo sviluppo continua a rafforzarsi, con ulteriore espansione in Arabia Saudita, Libano, Israele ed Emirati Arabi;
- In Cina i ricavi sono aumentati a doppia cifra, risultando in una crescita delle quote di mercato frutto della politica di penetrazione commerciale concentrata sulle quattro maggiori città del paese, caratterizzate da più alto potere d'acquisto;
- L'Australia registra una forte crescita del fatturato, grazie al positivo andamento di pasta e sughi, dove si registrano forte progressioni di quote di mercato.

I ricavi della Regione sono aumentati del 8% rispetto allo scorso anno, a cambi costanti, nonostante volumi stabili, grazie ad una distribuzione e penetrazione maggiore di prodotto ad alto valore aggiunto come i sughi.

Barilla Restaurants

Nel 2017 il business Barilla *Restaurants* ha continuato la propria missione di offrire un'esperienza di cibo e stile di vita mediterraneo, attraverso l'attività di ristorazione. Oltre ai tre locali già esistenti a New York, sono stati aperti due nuovi ristoranti in California del sud, USC Village e South Coast Plaza. USC Village si trova nel campus della famosa University of Southern California, mentre South Coast Plaza, a Orange County, è situato in una delle principali zone commerciali della California. Nel corso dell'anno precedente è stato siglato un accordo di *franchising* con un importante operatore locale nell'area dei paesi arabi facenti parte del Consiglio di Cooperazione del Golfo, che ha portato all'apertura di due ristoranti a Dubai a fine 2016.

Investimenti in beni strumentali

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 218 milioni, con una incidenza sul fatturato pari al 6,3%. I principali investimenti sono stati:

- Potenziamento e aumento della capacità produttiva dello stabilimento Sughi di Rubbiano (Parma, Italia);
- Implementazione di due nuove linee produttive per la Pasta con relativo confezionamento; potenziamento della capacità di stoccaggio del grano e ampliamento della linea ferroviaria, per la consegna di materie prime, presso lo stabilimento produttivo di Ames (America);
- Investimenti per riprogettare il sistema automatico di pallettizzazione, al fine di avere una maggiore flessibilità e versatilità, eseguito presso lo stabilimento di Pedrignano (Parma, Italia);
- Completamento degli interventi per garantire la eliminazione di tracce di allergeni dalla produzione di pasta presso lo stabilimento di Pedrignano (Parma, Italia);
- Linea per la produzione di pani secchi *Gluten Free* in Celle (Germania);
- Aumento della capacità di stoccaggio e flusso presso il magazzino automatizzato di Pedrignano (Parma, Italia);
- Sostituzione della linea 10 presso lo stabilimento di Caserta (Italia);
- Progettazione e allestimento per la realizzazione dei due nuovi ristoranti, aperti nel corso dell'anno sulla costa californiana (America).

Informazioni relative alla Corporate Governance

La struttura di *corporate governance* di Barilla Iniziative S.p.A. (nel seguito anche la Società) 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: 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 per le materie che lo Statuto riserva al Consiglio di Amministrazione.

Secondo la previsione statutaria, la Società può essere amministrata da un Amministratore Unico o da un CdA formato da tre o più membri secondo delibera dell'Assemblea dei Soci. 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 2017.

Il Collegio Sindacale, nominato dall'Assemblea dei Soci che ha deliberato la trasformazione della Società da S.r.l. a S.p.A., 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 2017.

Il Soggetto 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 Iniziative e del Bilancio delle principali società del Gruppo.

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

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 diversa realtà operativa; 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 reati-presupposto, oltre al Codice Etico. Essi individuano le fattispecie di reato-presupposto, le aree aziendali a rischio commissione reato, le procedure, i sistemi e i protocolli volti a prevenirne la consumazione, nonché l'insieme di principi e valori in cui le società del Gruppo Barilla si identificano, alla cui osservanza sono chiamati Amministratori, Sindaci, dipendenti, collaboratori esterni, fornitori e clienti.

Il MOG è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione della Barilla G. e R. Fratelli Società per azioni, nella sua versione originaria, il 4 marzo 2005; in seguito, il medesimo Organo ha approvato, da ultimo il 28 febbraio 2018, le versioni aggiornate del MOG, a seguito della progressiva introduzione di nuovi reati-presupposto.

Per verificare l'efficace e corretto funzionamento del Modello, il CdA di Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni ha nominato l'Organismo di Vigilanza (OdV), composto dai responsabili *Process Unit Group Legal Corporate and Compliance* e *Group Internal Audit* di Barilla Holding Società per Azioni, nonché da un membro esterno docente universitario e libero professionista. L'OdV relaziona semestralmente il CdA sulla propria attività, ed è destinatario di eventuali segnalazioni da parte di dipendenti e soggetti esterni. Nel corso del precedente esercizio, in considerazione del crescente processo di internazionalizzazione del Gruppo, era stato avviato il progetto volto alla creazione della Funzione *Compliance* e di un Sistema di *Compliance* Integrato (il "Sistema"). Si è proceduto alla nomina del *Group Compliance Officer*, individuandolo nella figura del *Group Legal and Corporate Affairs Officer*.

Nel corso del 2017 il *Group Compliance Officer* e la Funzione *Compliance* si sono quindi occupati di proseguire nell'implementazione del Sistema, che prevede il monitoraggio e il rafforzamento, ove necessario, delle policy e delle procedure di controllo in essere, della formazione per i dipendenti del Gruppo nelle materie in ambito, nonché un canale di *whistleblowing*, cioè di segnalazione di possibili violazioni delle policy, assistita da garanzia di anonimato per l'autore. Il Sistema è regolamentato da una Master Policy, oltreché da policy specifiche, volte ad assicurare *compliance* nelle materie ricomprese nell'ambito della *Compliance* e segnatamente: Privacy, Diritto della Concorrenza, Anti-riciclaggio, Anti-corrruzione, Sanzioni Internazionali, Diritto Alimentare e della Pubblicità.

Un unico modo di fare impresa: "Buono per Te, Buono per il Pianeta"

La missione "Buono per Te, Buono per il Pianeta" rappresenta un insieme di valori e di principi che guida Barilla in tutte le sue decisioni nonché un impegno concreto per rispondere alle complesse sfide che caratterizzano lo scenario internazionale.

Si tratta di un concetto semplice: Barilla vuole che i propri marchi e i prodotti portino nel mondo cibo buono, sano e proveniente da filiere responsabili, ispirato allo stile di vita italiano e alla Dieta Mediterranea.

Un progetto importante, che il Gruppo intende perseguire "dal campo alla tavola", prestando attenzione a tutte le fasi della filiera, dalla coltivazione delle materie prime fino al consumo.

Per proseguire in questa direzione, continueremo a migliorarci investendo nella qualità nutrizionale dei prodotti, aumentando la distintività dei marchi, rafforzando la nostra presenza nei mercati principali e potenziando l'espansione geografica già avviata. Sostenibilità e business sono strettamente interconnessi in un'unica strategia in grado di rispondere agli obiettivi economici e, allo stesso tempo, offrire un contributo alle sfide globali del settore alimentare.

La Fondazione Barilla *Center for Food and Nutrition* (BCFN), centro di pensiero indipendente e multidisciplinare che studia e analizza i fattori economici, scientifici, sociali e ambientali connessi al cibo, gioca un ruolo fondamentale, ispirando ogni giorno le attività del Gruppo.

Grazie alla collaborazione con scienziati ed esperti internazionali, la Fondazione BCFN produce periodicamente materiale scientifico volto ad analizzare la complessità degli attuali sistemi agro-alimentari, promuovendo il cambiamento verso uno stile di vita più sano e sostenibile, in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), sanciti dalle Nazioni Unite nell'Agenda 2030.

La gestione ambientale

Il Gruppo è impegnato da anni nella gestione e controllo dei propri impatti ambientali; per questo ha adottato nel tempo diversi progetti e iniziative volti a tenere sotto controllo e ridurre il proprio impatto sul pianeta:

- Il 93% degli stabilimenti facenti parte del Gruppo (fornerie, pastifici e mulini) possiede un Sistema di Gestione Integrato relativo agli aspetti ambientali, sviluppato in accordo alla norma tecnica internazionale UNI EN ISO 14001; in questo modo circa il 93% dei volumi venduti è prodotto in stabilimenti certificati ISO 14001 (certificazione specifica in tema di gestione ambientale);
- In accordo con la stringente normativa Europea IPPC (*Integrated Pollution Prevention and Control*) tutte le fornerie, i pastifici italiani ed i mulini di Altamura, Castelplanio e Ferrara sono in possesso dell'Autorizzazione Integrata Ambientale, che prevede, tra l'altro, il rispetto delle *BAT - Best Available Techniques* di settore;
- Barilla utilizza da più di 10 anni lo strumento dell'Analisi del Ciclo di Vita (*Life Cycle Assessment*) per il calcolo degli impatti ambientali dei propri prodotti; in accordo con il sistema internazionale EPD (*Environmental Product Declaration*) – www.environdec.com - Barilla pubblica dati di impatto ambientale certificati ed è il primo gruppo alimentare ad aver sviluppato e certificato, attraverso un ente terzo, un sistema di calcolo degli impatti ambientali dei suoi prodotti. Nel 2017 61 EPD di prodotti Barilla erano disponibili sul sito environdec.com, pari a circa il 70% dei volumi di produzione;
- Per quanto riguarda il packaging dei nostri prodotti, il cartoncino in fibra vergine utilizzato per realizzare i nostri astucci per la pasta proviene da foreste gestite in modo responsabile. Inoltre, circa il 99% degli imballi immessi sul mercato risulta tecnicamente riciclabile.

Per quanto riguarda il risparmio energetico e l'utilizzo di fonti di energia rinnovabile:

- La produzione di Mulino Bianco, Wasa e dei sughi Barilla è coperta da speciali certificati (GOs - *European Guarantees of Origin*) che attestano la produzione da fonti di energia rinnovabile;
- Lo stabilimento di Melfi ha approvato la realizzazione di un impianto fotovoltaico;
- Per migliorare l'efficienza e ridurre gli impatti ambientali in tutti i pastifici italiani è presente un impianto di cogenerazione per la produzione combinata di energia elettrica e calore e prosegue inoltre il percorso di riduzione dei consumi energetici.



"Il valore del cibo: idee per un futuro sano e sostenibile": un confronto tra Guido Barilla, Presidente della Fondazione Barilla Center for Food & Nutrition (BCFN) e Carlo Petrini, fondatore e Presidente di Slow Food International, durante l'ottavo Forum Internazionale su Alimentazione e Nutrizione della Fondazione Barilla tenutosi a Milano.

Dicembre 2017

Il gruppo di lavoro “*ESP Energy Saving Project*”, creato almeno 10 anni fa per sviluppare progetti di miglioramento in tutti gli stabilimenti, in accordo con la recente norma tecnica internazionale ISO 50001, ha avviato l’implementazione di un “Sistema di Gestione dell’Energia”. A questo riguardo, ad oggi oltre il 36% della produzione avviene in stabilimenti certificati ISO 50001 (certificazione specifica in tema di energia).

I due impianti di Parma e Foggia (Italia) sono soggetti a *Emissions Trading Scheme* e sono regolarmente verificati e certificati da un ente terzo.

Già da qualche anno sono in funzione nuovi silos per lo stoccaggio di grano duro e il raccordo ferroviario per il trasporto del grano nello stabilimento di Pedrignano (Parma, Italia), che ha permesso di evitare la circolazione in media di oltre 2.500 camion nelle strade ogni anno.

Salute e Sicurezza

Il Gruppo ha elaborato un Sistema Integrato di Gestione della Sicurezza sul Lavoro Barilla che è stato esteso a tutte le strutture operative d’Europa. A garanzia di una sempre migliore tutela della salute e sicurezza del personale, il sistema è sviluppato in accordo alla norma tecnica OHSAS 18001 (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) e copre l’86% degli stabilimenti del Gruppo.

In merito ai temi sicurezza, ambiente, prevenzione incendi ed energia, continua a essere applicato il programma globale di *audit*, con la realizzazione nel 2017 su tutti i pastifici, le fornerie e i mulini, di circa 120 attività specifiche di verifica, grazie al supporto di società specializzate.

Sulle tematiche di salute, sicurezza sul lavoro, ambiente e prevenzione incendi, nel 2017 sono state erogate più di 42.000 ore di formazione. Il lavoro di prevenzione sui temi di salute e sicurezza sul lavoro ha consentito di ridurre significativamente negli anni gli indici infortunistici dell’intero Gruppo. L’impianto sughì di Rubbiano Parma (Italia), i pastifici di Thiva (Grecia) e Ames (America) e 5 mulini hanno mantenuto l’obiettivo di non registrare, in alcuni casi per diversi anni, alcun infortunio. L’attività capillare di prevenzione ha permesso di ridurre, rispetto al 2010, il numero assoluto di infortuni sull’intero Gruppo del 57% con una riduzione dell’indice di Frequenza del 54% rispetto ai valori del 2010.

Nel corso del 2017, non si sono registrati infortuni mortali sul lavoro che hanno coinvolto il nostro personale dipendente, né condanne definitive per temi legati alla salute e alla sicurezza.

Il capitale umano

Il numero di dipendenti al 31 dicembre 2017 era pari a 8.358 (8.400 unità, di cui 4.045 (4.024) in Italia e 4.313 (4.376) all’estero). La composizione dell’organico rispetto alla chiusura dell’esercizio precedente ha avuto la seguente evoluzione:

	31/12/2017	31/12/2016
Manager e impiegati	2.990	3.032
Operai	5.368	5.368
Totale	8.358	8.400

Il 2017 è stato l’anno della trasparenza e della chiarezza dei processi *Human Resources*. È stato lanciato un portale in cui tutti i processi *HR* sono stati resi trasparenti ai collaboratori dell’azienda. Il sito è stato accompagnato da una formazione globale a tutta la popolazione coinvolta in tali processi. Il 2017 è stato il culmine di anni di lavoro finalizzati alla semplificazione dei sistemi, al collegamento alla strategia aziendale e all’ingaggio dei manager come attori

fondamentali nella gestione delle proprie persone.

L’azienda ha proseguito il suo viaggio nello *smart working*, fatto di nuove modalità di lavoro innovative, accompagnate da nuove tecnologie di comunicazione e di nuovi spazi. In particolare, il 2017 è stato dedicato agli spazi, con un’importante rivisitazione delle aree del quartier generale con *open space* studiati sapientemente con le più avanzate tecnologie per il miglioramento acustico, luminoso ed energetico. Il progetto ha previsto spazi aperti, informali e un incremento degli spazi di condivisione. La stessa logica è seguita in tutte le sedi lavorative del Gruppo.

Nel corso dell’anno le attività di formazione si sono concentrate sullo sviluppo delle competenze professionali e di *leadership*. Per le prime, si sono lanciati dei laboratori di formazione interna (*Academy*) in diverse aree aziendali (Marketing, Vendite, Finanza), attraverso le quali tutte le comunità professionali accrescono capacità e competenze per raggiungere eccellenza esecutiva e, di conseguenza, risultati migliori. Le *Academies* utilizzano sia la formazione classica, che il confronto con realtà più avanzate.

Per quanto invece riguarda le competenze di *leadership*, l’offerta formativa si è concentrata sullo sviluppo delle competenze aziendali, di identità d’impresa e di supporto al cambiamento.

Con il supporto dell’Alta Direzione, il *Diversity & Inclusion Advisory Board*, il cui scopo è quello di fissare obiettivi sfidanti, sostenendo una forza lavoro caratterizzata da un alto livello di diversità e coinvolgimento, ha promosso programmi nelle comunità in cui Barilla opera e ha continuato a guidare il cambiamento culturale all’interno del Gruppo. Nel corso dell’anno sono cresciuti i gruppi composti da impiegati, gli *Employee Resource Groups* - ERG: “*Balance*”, per promuovere l’equilibrio di genere e il bilanciamento vita-lavoro e “*Voce*” per supportare i dipendenti e alleati LGBT, “*WelcHome*” per aumentare l’inclusione di multiculturalità e “*YOUNG*” per migliorare i rapporti tra generazioni.

È stata lanciata e completata la *Survey Diversity & Inclusion*, con un’alta partecipazione pari al 85% dei dipendenti coinvolti, seguita da una condivisione aperta in ogni unità organizzativa e paese dei risultati. Al termine delle discussioni, si è proceduto alla stesura e implementazione di specifici piani di azione.

Barilla è più che mai determinata a creare un’azienda orientata dai principi della diversità e inclusione per supportare i propri dipendenti in modo diffuso e paritario, sviluppare una cultura più inclusiva e rispettare clienti e consumatori, nella consapevolezza che le differenze tra esseri umani rappresentano una ricchezza per la vita delle persone e dell’azienda.

Attività di ricerca e sviluppo

Continua il grande sforzo di ricerca per garantire un’offerta di prodotti con un miglior profilo nutrizionale, che sta caratterizzando da alcuni anni il Gruppo nella concretizzazione dell’approccio riassunto come “Buono per Te, Buono per il Pianeta”; il Gruppo ha investito infatti, anche nel 2017, 40 milioni di euro per attività di ricerca e sviluppo. Il *Nutrition Advisory Board*, gruppo di esperti internazionali che da anni affianca i team aziendali sui temi di ricerca nutrizionale, nel 2017 ha avuto un’evoluzione trasformandosi nell’*Health and Well-being Advisory Board*, che amplia la sua responsabilità nell’ottica di “orientare l’Azienda verso la promozione di diete sostenibili e comportamenti salutari”.

Le principali attività svolte nel 2017 sono state le seguenti:

- Numerosi lanci di nuovi prodotti integrali in varie categorie

(biscotti, merende, pani e sostituti del pane) che contribuiranno ad aumentare nella popolazione il consumo di fibra e cereali integrali, come auspicato dalle linee guida nutrizionali internazionali, oggi finalmente in crescita, ma ancora troppo basso;

- Nell'ambito del lavoro di miglioramento nutrizionale, che dal 2009 coinvolge in modo continuo il Gruppo, quest'anno particolare attenzione è stata dedicata al tema del contenuto in zuccheri, su cui sono state intraprese attività volte a ridurre la quantità in alcuni biscotti, che si svilupperanno in modo più esteso nei prossimi anni su varie categorie di prodotti;
- Numerosi studi clinici in corso in Europa e negli Stati Uniti, volti a valutare in modo indipendente e scientificamente obiettivo l'impatto del consumo di pasta sul peso corporeo, sulla risposta glicemica nonché, in generale, il suo ruolo nella sana alimentazione e nella tradizione mediterranea, al fine di diffondere una corretta consapevolezza sulla qualità nutrizionale dei carboidrati complessi apportati dalla pasta, che hanno un comportamento diverso da quello di molti altri alimenti fonte di carboidrati;
- Studi per valutare i benefici del consumo di prodotti a base di segale, in modo particolare i *Crispbread*, il cui consumo è molto diffuso nei paesi Nord Europei; la segale è uno dei cereali più ricchi in fibre, il cui consumo potrebbe favorire il mantenimento di un corretto peso corporeo;
- Il progetto "si.mediterraneo", che negli anni ha migliorato il livello di consapevolezza dei dipendenti del Gruppo su sano stile di vita attraverso attività di formazione e proposte nelle mense aziendali, nel 2017 ha avuto significativi riconoscimenti con la pubblicazione di lavori scientifici e presentazione dei risultati in importanti convegni.

Gestione sostenibile della filiera e rapporti con il territorio

In linea con la strategia "Buono per Te, Buono per il Pianeta", il Gruppo Barilla si impegna da anni ad acquistare materie prime e materiali di imballaggio minimizzando gli impatti ambientali e contribuendo al benessere dei territori in cui opera.

I prodotti Barilla nascono dalla collaborazione con oltre 1.200 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 di un Codice di Agricoltura Sostenibile (denominato SAC) e dei Principi per gli Imballi Sostenibili. Entrambi sono basati su cinque principi che determinano le logiche di gestione Responsabile delle filiere strategiche.

Il 2017 segna un momento di forte accelerazione nell'applicazione dei principi, molti dei progetti di agricoltura sostenibile avviati negli anni passati hanno portato risultati significativi portando il totale dei materiali strategici acquistati in linea con il Codice ed i Principi dal 30% al 45%.

In particolare, l'acquisto di materiali di imballo strategici aderisce ai Principi stabilmente al 99% e l'acquisto delle materie prime applica il Codice per il 40% dei volumi con un netto miglioramento a confronto con il 19% del 2016.

Per quanto riguarda la filiera integrata del grano duro, Barilla continua a fare leva su una rete di partner produttori e accademici per favorire la coltivazione sostenibile con tecniche a minore impatto ambientale, assicurando al contempo maggiore controllo sulla qualità della produzione, una equilibrata formazione dei prezzi e una maggiore sostenibilità economica per gli agricoltori. Gli accordi con i partner di filiera hanno coperto nel 2017 il 57% del volume totale acquistato in Italia ed il 29% in Grecia. Una quota sempre più

rilevante del raccolto è stata coltivata secondo le regole riportate nel "Decalogo per la Coltivazione Sostenibile del Grano Duro", applicando un sofisticato Sistema di Supporto alle Decisioni per l'agricoltore volti a rendere la fase di coltivazione più sostenibile: in Italia, la quota di grano raccolto secondo questo sistema avanzato è passata dal 26% al 33%, coinvolgendo più di 2.000 agricoltori.

Grazie alla collaborazione con l'Università della Tessaglia in Grecia, lo stesso sistema è stato reso disponibile agli agricoltori che hanno seminato più di 2.000 ettari nel 2017 applicandone i principi.

Negli Stati Uniti sono in atto tre collaborazioni in diverse aree geografiche. In Nord Dakota e Canada i progetti sono stati portati a compimento individuando le pratiche agronomiche più sostenibili; la North Dakota State University (NDSU) ha già pubblicato un "*Field Guide*" disponibile gratuitamente per tutti gli operatori della filiera, grazie all'impegno di Barilla. In Canada la pubblicazione avverrà nei primi mesi del 2018. In Arizona, la collaborazione con la University of Arizona comincerà nel 2018 portando i primi risultati nel 2019.

Nel 2017, a testimonianza dell'impegno sul territorio, ben il 92% del grano duro utilizzato per le varie marche del Gruppo Barilla è stato coltivato localmente, nel paese di produzione della pasta.

L'impegno non ha riguardato solo la filiera del grano duro, ma tutte le filiere strategiche, con importanti riconoscimenti. Ad esempio, il BBAW (*Business Benchmark on Farmed Animal Welfare*) ha valutato Barilla nel 2017 come l'azienda italiana *leader* nel Benessere Animale grazie ad una esaustiva politica pubblica sul Benessere Animale ed il 97% di uova provenienti da galline allevate a terra. A fine 2018, verrà completato l'allevamento a terra anche in Brasile e Russia, avvicinandosi al traguardo del 100%.

Accordi internazionali garantiscono che il 100% del cacao sia fornito da soggetti membri degli enti internazionali responsabili della sostenibilità, garantendo il rispetto dei diritti umani e ambientali ed inoltre il marchio Pan di Stelle ha sperimentato un sistema più avanzato per garantire questo rispetto grazie al programma "un sogno chiamato cacao". Questo progetto pilota verrà esteso a tutte le marche entro il 2019.

L'eliminazione dell'olio di palma da tutte le ricette ha portato ad un forte aumento dei volumi acquistati di olio di girasole e olio di colza. Nel 2017 sono state definiti i criteri per l'applicazione dei Principi di Agricoltura Sostenibile e perfezionati i primi acquisti di olio di girasole sostenibile per il 42% dei volumi utilizzati in Italia, con l'obiettivo di coprire il 100% in tutti i paesi entro il 2020.

Lo 84% del pomodoro utilizzato per i sughi a marchio Barilla prodotti in Italia nel 2017 proviene da coltivazioni certificate *Global Gap*, certificazione che garantisce produzioni sicure per il consumatore, tracciabilità, rispetto dell'ambiente, salvaguardia della salute dei lavoratori, con l'obiettivo di arrivare al 100% entro il 2020. Mentre il 100% del pomodoro utilizzato negli Stati Uniti viene dalla California dove è stata completata un'analisi della filiera con la University of California Davis che ha dimostrato una forte riduzione degli impatti ambientali negli ultimi 10 anni. Lo studio verrà pubblicato nei primi mesi del 2018.

Il 99% dei materiali di imballaggio strategici ovvero carta e cartoncino, materiali plastici, vetro e capsule è ormai riciclabile al 100% 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'ormai completata applicazione dei Principi apre nuove sfide a Barilla con l'obiettivo di utilizzare solamente materiali da fonti rinnovabili e/o da materiali riciclati.

Rapporti con i consumatori

Il Gruppo Barilla, per potere costruire un rapporto di fiducia con i propri consumatori, ha scelto di garantire un'offerta buona, sicura, di qualità e nutrizionalmente equilibrata, in linea con il Modello della dieta mediterranea. Oltre a garantire la qualità e la sicurezza dei prodotti, attraverso rigorosi controlli "dal campo alla tavola", il Gruppo si impegna per il benessere delle persone, la salvaguardia delle risorse del pianeta e lo sviluppo delle comunità. La continua collaborazione con i territori locali ha l'obiettivo di favorire l'inclusione delle diversità, l'accesso al cibo e la promozione di scelte responsabili con specifici percorsi educativi.

La relazione tra Barilla e i suoi consumatori è fondamentale per lo sviluppo dell'azienda e del suo modo di fare impresa.

Il confronto continuo con le persone attraverso i diversi canali di ascolto, nelle diverse geografie, consente di essere più vicini ai loro bisogni e monitorare la qualità percepita nella logica del miglioramento continuo. Nel 2017, ad esempio, sono state attivate piattaforme digitali e non solo, a livello globale e locale, che hanno contribuito a stringere relazioni ancora più forti con i consumatori, raccogliendo segnalazioni, *feedback* e suggerimenti sui nostri prodotti e il nostro modo di fare.

Risk management

Nel 2017 il Gruppo ha avviato un progetto, da implementarsi nel triennio 2017 - 2019, di miglioramento continuo del proprio modello di *Enterprise Risk Management* con l'obiettivo di ottimizzare il supporto dei processi decisionali di business, nonché delle iniziative in ambito "Buono per Te, Buono per il Pianeta" e *Company Transformation*.

Tale progetto, promosso dalla Direzione *Finance* di Gruppo e gestito dalla Funzione *Enterprise Risk Management*, ha beneficiato del coinvolgimento attivo del *Group Leadership Team*, del Collegio Sindacale e della Direzione *Group Strategy* e prodotto una informativa sui rischi strategici di maggiore rilievo per il Consiglio di Amministrazione.

L'attività ha previsto una fase iniziale di revisione della *risk governance* e del processo annuale di *risk management*, nonché l'ottimizzazione di alcuni aspetti metodologici. La realizzazione del *risk assessment* ha interessato 14 Unità Organizzative, 7 "*risk matter expert* del Gruppo" (Tesoreria; Fiscale; Salute e Sicurezza ed Ambiente; *Compliance*; *Quality, Food Safety & Techregulatory*; *Scientific Relations & Sustainability*; *Digital & Business Technology*) e prodotto una mappatura a 360 gradi dei principali rischi cui l'azienda è esposta, misurandoli e classificandoli con metriche comuni finalizzate alla loro prioritizzazione.

Più nello specifico, l'attività di *assessment* descritta:

- Ha prodotto, "ex novo", un data base specifico (*Risk Register*) riportante i dettagli di 170 scenari di rischio, suddivisi in 26 categorie;
- Ha definito una mappatura di categorie ed associati scenari a livello di rischio inerente e rischio residuo, considerando le azioni correttive o preventive attualmente già adottate dall'azienda;
- Ha consentito di identificare le categorie di rischio residuo più significative, in quanto potenzialmente eccedenti il *risk appetite* del Gruppo o che comunque presentano opportunità di miglioramento delle relative strategie di gestione;

- Ha definito, in condivisione con il *Top Management*, le priorità e i piani di mitigazione per i rischi più significativi rilevati;
- Ha identificato le Unità Organizzative responsabili della gestione dei singoli rischi (*Risk Ownership*).

Il periodico monitoraggio sull'implementazione dei piani di mitigazione condivisi consentirà di valutare costantemente l'efficacia dei piani d'azione stessi e l'adeguatezza dei livelli di presidio sui rischi mappati.

Al fine di monitorare le esposizioni più critiche e l'implementazione delle misure di contenimento pianificate, un aggiornamento del profilo di rischio sarà presentato periodicamente all'Alta Direzione Aziendale.

Per quanto attiene in particolare i rischi riguardanti l'area *Information Technology*, il Gruppo è dotato di un servizio di *disaster recovery* per la maggior parte degli ambienti applicativi, in particolare per quelli maggiormente critici per la continuità del business. È stata adottata una architettura di rete che 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 preoccupazione per il Gruppo. Al fine di mantenere costantemente adeguato il livello di sicurezza, periodicamente vengono effettuate da specialisti esterni attività di *vulnerability assessment*. 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. Nel corso dell'anno è stato rilasciato un sistema SIEM "*Security Information & Event Management*", corredato dei servizi di gestione per il monitoraggio strutturato degli eventi.

È inoltre iniziato un percorso per la realizzazione di un "Sistema di Gestione della Sicurezza delle Informazioni" con riferimento alla normativa ISO 27001, attraverso la definizione di una serie di misure organizzative, normative e tecniche di protezione e controllo sul patrimonio informativo in ambito.

Eventi successivi alla chiusura dell'esercizio

Si segnala che, a gennaio 2018, la linea di credito bancaria in scadenza a luglio 2019 è stata oggetto di un accordo volto ad estenderne la scadenza a gennaio 2023, con opzioni di prolungamento per ulteriori due anni. Inoltre l'importo complessivo diminuisce da euro 700 milioni iniziali a euro 500 milioni, con l'opzione di successivo aumento fino a euro 800 milioni. Prenditori e Garanti restano le società Barilla Iniziative S.p.A. e Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni, mentre Barilla France S.A.S. non è più prenditore alternativo, ferma restando la facoltà di successiva designazione di altri prenditori all'interno del Gruppo. La composizione del *pool* di banche finanziatrici è rimasta sostanzialmente invariata.

Prevedibile evoluzione della gestione

Per l'esercizio 2018 si confermano, al momento, le previsioni di budget con un trend di stabilità rispetto all'ultimo trimestre 2017. Inoltre, è proseguito il percorso di focalizzazione dell'organizzazione, da un lato verso i mercati chiave dell'azienda, dall'altro verso una ricerca di sinergie a livello di Gruppo specie nell'area Marketing. Sono state create sette Regioni, nuovo centro di gravità della struttura

organizzativa, ricercando un'organizzazione più agile in cui i mercati chiave sono maggiormente integrati verso il centro. Nell'area Marketing, al fine di sviluppare in modo coordinato i marchi globali, l'organizzazione sarà articolata attraverso la ri-centralizzazione di processi strategici.

Altri eventi relativi alla gestione

Non si segnalano cambiamenti nella struttura societaria del Gruppo nel corso dell'esercizio.

Informazioni relative ai rapporti infragruppo e con parti correlate

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

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.

OUR HISTORY



L'inaugurazione dei nuovi uffici di Barilla Middle East e Africa si è svolta a Dubai, alla presenza del Presidente Guido Barilla, dell'Amministratore Delegato Claudio Colzani, del Regional President Federico Vescovi e insieme al team Barilla Middle East & Africa.

Maggio 2017

ACADEMIA
BARILLA

2004

CONFIRMATION OF
ACADEMIA BARILLA
Mission is develop
ing Italian gastr
as a unique World
e.

2009

BARILLA CENTER FOR
FOOD & NUTRITION



2011

Bakery



Bilancio consolidato dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 2017

Prospetto della situazione patrimoniale e finanziaria

(migliaia di euro)

Attività	Note	31/12/2017	31/12/2016
Attività correnti			
Cassa, depositi bancari e postali	6.1	246.893	535.533
Crediti verso clienti	6.2	427.384	423.434
Crediti tributari	6.3	28.541	27.867
Altri crediti verso controllante	6.4	16.662	555
Altre attività	6.5	94.085	119.935
Rimanenze	6.6	282.717	258.841
Strumenti finanziari derivati	6.20	13.057	2.387
Totale attività correnti		1.109.339	1.368.552
Attività non correnti			
Immobili, impianti e macchinari	6.7	1.001.145	932.675
Avviamento	6.8	467.254	471.793
Immobilizzazioni immateriali	6.9	32.856	39.173
Crediti verso clienti e altri crediti	6.10	2.146	2.062
Altri crediti verso controllante	6.4	10.322	10.322
Imposte differite attive	6.11	41.902	67.978
Titoli di capitale	6.12	1.297	1.550
Strumenti finanziari derivati	6.20	43.828	111.385
Totale attività non correnti		1.600.750	1.636.938
Totale attività		2.710.089	3.005.490

(migliaia di euro)

Passività e patrimonio netto	Note	31/12/2017	31/12/2016
Passività correnti			
Debiti verso fornitori	6.13	751.115	683.867
Debiti verso banche e altri finanziatori	6.14	84.954	19.857
Debiti finanziari verso controllanti	6.14	-	2.559
Strumenti finanziari derivati	6.20	6.011	879
Passività per benefici futuri ai dipendenti	6.15	11.234	10.862
Debiti per imposte correnti	6.16	5.297	8.806
Altre passività	6.17	170.694	187.169
Fondi rischi e oneri	6.18	58.689	46.238
Totale passività correnti		1.087.994	960.237
Passività non correnti			
Debiti verso banche e altri finanziatori	6.19	418.629	563.073
Strumenti finanziari derivati	6.20	12.081	843
Passività per benefici futuri ai dipendenti	6.15	136.029	138.420
Imposte differite passive	6.11	14.614	43.514
Altri debiti	6.21	4.042	4.560
Fondi rischi e oneri	6.18	44.248	33.810
Totale passività non correnti		629.643	784.220
Patrimonio netto	6.22		
Capitale		101.000	101.000
Riserve:			
- Riserve di conversione		17.098	87.665
- Altre riserve		577.557	820.792
Utili/(Perdite) dell'esercizio		285.522	238.272
Totale patrimonio netto di competenza del Gruppo		981.177	1.247.729
Capitale e riserve delle minoranze		8.596	11.355
Risultato delle minoranze		2.679	1.949
Totale patrimonio netto di competenza delle minoranze	6.23	11.275	13.304
Totale patrimonio netto		992.452	1.261.033
Totale delle passività e del patrimonio netto		2.710.089	3.005.490



Nascono i sughi Barilla 100% vegetali - Ragù di Soia e Pesto al Basilico: due nuove bontà per essere sempre più vicini alle esigenze di tutte le persone. I due nuovi sughi mantengono intatte le caratteristiche della qualità Barilla: dalle materie prime selezionate, all'assenza di conservanti aggiunti e ingredienti OGM.

Febbraio 2017

Prospetto di conto economico consolidato

(migliaia di euro)

	Note	Esercizio 2017	Esercizio 2016
Ricavi	6.24	3.467.931	3.403.160
Costo del venduto	6.25	(2.022.036)	(1.989.174)
Margine lordo		1.445.895	1.413.986
Costi logistici	6.25	(302.703)	(285.632)
Spese di vendita	6.25	(152.348)	(149.425)
Spese di marketing	6.25	(425.062)	(394.997)
Costi di ricerca e sviluppo	6.25	(27.462)	(26.164)
Spese generali e amministrative	6.25	(165.702)	(175.226)
Altri (oneri) e proventi	6.26	792	(2.157)
Margine operativo		373.410	380.385
(Oneri) e proventi finanziari	6.27	(9.115)	(8.706)
Risultato prima delle imposte		364.295	371.679
Imposte	6.28	(76.094)	(131.458)
Risultato netto dall'attività corrente del Gruppo e delle minoranze		288.201	240.221
Utile/(Perdita) dell'esercizio di pertinenza di minoranze		2.679	1.949
Utile/(Perdita) dell'esercizio di pertinenza del Gruppo		285.522	238.272

Prospetto di conto economico complessivo

(migliaia di euro)

	Note	Esercizio 2017	Esercizio 2016
Risultato dell'esercizio del Gruppo e di minoranze	(a)	288.201	240.221
Altre componenti che non saranno successivamente riclassificate nel conto economico consolidato:			
Utili/(perdite) attuariali relativi a benefici futuri dei dipendenti	6.15	1.905	(6.553)
Effetto fiscale	6.11	(260)	1.014
Totale altre componenti che non saranno successivamente riclassificate nel conto economico consolidato	(b)	1.645	(5.539)
Altre componenti che saranno successivamente classificate nel conto economico consolidato:			
Riserva per <i>hedging</i>		1.907	1.791
Effetto fiscale	6.11	(488)	(335)
Differenza di conversione		(71.383)	(2.807)
Totale altre componenti che saranno successivamente classificate nel conto economico consolidato	(c)	(69.964)	(1.351)
Totale altre componenti del conto economico complessivo consolidato	(b+c)	(68.319)	(6.890)
Totale risultato complessivo del periodo	(a+b+c)	219.882	233.331
Totale utile/(perdita):			
- di pertinenza di minoranze		2.679	1.949
- di pertinenza del Gruppo		285.522	238.272
Totale		288.201	240.221
Totale altre componenti del conto economico complessivo di periodo:			
- di pertinenza di minoranze		1.863	2
- di pertinenza del Gruppo		218.019	233.329
Totale		219.882	233.331

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 2016	101.000	87.665	(45.750)	(5.561)	13.524	858.579	238.272	1.247.729	13.304	1.261.033
Applicazione IFRS 9	-	-	-	4.976	(1.659)	(5.583)	-	(2.266)	-	(2.266)
Destinazione del risultato	-	-	-	-	-	238.272	(238.272)	-	-	-
Dividendi e distribuzione di riserve	-	-	-	-	-	(482.305)	-	(482.305)	(3.892)	(486.197)
Conto economico complessivo:										
- Risultato	-	-	-	-	-	-	285.522	285.522	2.679	288.201
- Altre componenti del conto economico	-	(70.567)	1.905	1.907	(748)	-	-	(67.503)	(816)	(68.319)
Totale conto economico complessivo riconosciuto nell'esercizio	-	(70.567)	1.905	1.907	(748)	-	285.522	218.019	1.863	219.882
Saldo al 31 Dicembre 2017	101.000	17.098	(43.845)	1.322	11.117	608.963	285.522	981.177	11.275	992.452

	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 2015	101.000	88.523	(39.197)	(7.352)	12.847	758.815	170.383	1.085.019	15.802	1.100.821
Destinazione del risultato	-	-	-	-	-	170.383	(170.383)	-	-	-
Dividendi e distribuzione di riserve	-	-	-	-	-	(70.619)	-	(70.619)	(2.500)	(73.119)
Conto economico complessivo:										
- Risultato	-	-	-	-	-	-	238.272	238.272	1.949	240.221
- Altre componenti del conto economico	-	(858)	(6.553)	1.791	677	-	-	(4.943)	(1.947)	(6.890)
Totale conto economico complessivo riconosciuto nell'esercizio	-	(858)	(6.553)	1.791	677	-	238.272	233.329	2	233.331
Saldo al 31 Dicembre 2016	101.000	87.665	(45.750)	(5.561)	13.524	858.579	238.272	1.247.729	13.304	1.261.033

Prospetto dei flussi finanziari

(migliaia di euro)

	Note	Esercizio 2017	Esercizio 2016
Risultato prima delle imposte		364.295	371.679
Proventi e oneri finanziari netti escluse plusvalenze su partecipazioni		9.115	8.706
Ammortamenti immobilizzazioni materiali e immateriali		130.755	132.514
Ricavi e perdite derivanti dalla vendita di immobilizzazioni materiali e immateriali		2.646	1.934
Variazione <i>fair value</i> titoli di capitale		253	-
Variazione crediti/debiti commerciali		63.298	30.920
Variazione rimanenze		(23.876)	14.626
Variazione fondi (inclusi fondi del personale)		10.774	8.741
Variazione altre attività e passività		18.184	(17.197)
Imposte sul reddito pagate		(97.579)	(118.075)
Differenze cambio, riserva di traduzione e altre minori		(57.124)	(4.016)
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività operative	(a)	420.741	429.832
Investimenti in immobilizzazioni materiali		(208.373)	(110.111)
Investimenti in software		(9.264)	(7.407)
Incassi per disinvestimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali		408	325
Investimenti in immobilizzazioni immateriali		(2.382)	(1.429)
Incassi di contributi per acquisto immobilizzazioni materiali		1.081	703
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività di investimento	(b)	(218.530)	(117.919)
Variazione netta debiti finanziari	6.19	(4.608)	(3.023)
Variazione netta debiti verso controllanti	6.19	(2.559)	(390)
Variazione netta derivati su <i>commodities</i>		70	302
Pagamento di dividendi e distribuzione di riserve		(486.197)	(73.119)
Interessi pagati		(8.052)	(7.907)
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività di finanziamento	(c)	(501.346)	(84.137)
Totale variazione cassa e mezzi equivalenti	(a+b+c)	(299.135)	227.776
Cassa e mezzi equivalenti al netto dei conti correnti bancari passivi all'inizio del periodo		531.802	301.354
Cassa e mezzi equivalenti al netto dei conti correnti bancari passivi alla fine del periodo		245.922	531.802
Differenze di conversione su disponibilità liquide		(13.255)	(2.672)
Totale variazione cassa e mezzi equivalenti		(299.135)	227.776
Conti correnti bancari attivi		246.893	535.533
Conti correnti bancari passivi		(971)	(3.731)
Totale cassa e mezzi equivalenti al netto dei conti correnti bancari passivi		245.922	531.802



Una selezione di ingredienti d'eccellenza, come le semole derivate dai grani più pregiati, viene utilizzata per ottenere la qualità superiore del nuovo concetto di pasta BluRhapsody: innovazione che racchiude la più alta espressione della pasta made in Italy, e forme tridimensionali attraverso cui meglio si realizza l'estro artistico.

Note illustrative

1. Struttura e attività del Gruppo Barilla Iniziative

Il Gruppo Barilla Iniziative (di seguito il "Gruppo" o "Barilla") fa capo alla controllante Barilla Iniziative S.p.A. (di seguito "Barilla Iniziative" 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 per l'85% da Barilla Holding Società per Azioni e per il 15% da Gafina B.V.

Si segnala che anche la controllante Guido M. Barilla e F.lli S.r.L. & C. S.p.A. redige il bilancio consolidato di Gruppo che viene presentato congiuntamente al 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 all'Allegato 2 per le società collegate e altre minori.

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

Si segnala che a gennaio 2018, la linea di credito bancaria in scadenza a luglio 2019 è stata oggetto di un accordo volto ad estenderne la scadenza a gennaio 2023, con opzioni di prolungamento per ulteriori due anni. Inoltre l'importo complessivo diminuisce da euro 700 milioni a euro 500 milioni iniziali, ma con l'opzione di successivo aumento fino a euro 800 milioni. Prenditori e Garanti restano le società Barilla Iniziative S.p.A. e Barilla G. e R. Fratelli S.p.A., mentre Barilla France S.A.S. non è più prenditore alternativo, fermo restando la facoltà di successiva designazione di altri prenditori all'interno del gruppo. La composizione del pool di banche finanziatrici è rimasta sostanzialmente invariata.

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

Ai sensi del regolamento n. 1606 emanato dal Parlamento europeo e dal Consiglio Europeo nel luglio 2002, il bilancio consolidato (di seguito anche il "Bilancio") è stato predisposto in base ai principi contabili internazionali IAS/IFRS in vigore al 31 dicembre 2017.

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 2017 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 dalla presenti note illustrative. Ove necessario, coerenti riclassifiche sono state operate ai dati relativi al bilancio dell'esercizio precedente ed è stata fornita la relativa informativa nelle note illustrative alle singole voci. I dati ivi contenuti sono espressi in migliaia di euro, valuta funzionale del Gruppo, essendo l'euro la moneta corrente nell'economia in cui la Capogruppo e le principali società del Gruppo operano.

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

Il Gruppo ha optato per un conto economico dove il costo del

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

I principi di consolidamento, i criteri applicati nella conversione dei bilanci espressi in valuta estera, i principi contabili, i criteri e le stime di valutazione adottati sono omogenei a quelli utilizzati in sede di redazione del bilancio consolidato al 31 dicembre 2016. Fa eccezione l'adozione in via anticipata del principio contabile IFRS 9 – "Financial Instruments", per il quale i dati comparativi non sono stati rideterminati, in linea con il paragrafo 7.2.26 dello stesso principio e l'emendamento riportato al paragrafo 82 dello IAS 1.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni in vigore dal 1 gennaio 2017

I seguenti principi contabili, emendamenti ed interpretazioni omologati dalla Commissione Europea sono entrati in vigore a partire dal 1 gennaio 2017.

Emendamento IAS 12 – 'Recognition of Deferred Tax Assets for Unrealised Losses'

Lo stesso chiarisce la contabilizzazione delle imposte differite attive legate alle perdite non realizzate sugli strumenti di debito misurati a *fair value*, indipendentemente dal fatto che il sottoscrittore si attenda di recuperare il valore di carico detenendo lo strumento di debito fino a scadenza o attraverso la sua vendita.

Emendamento IAS 7 – 'Disclosure Initiative'

L'emendamento introduce il nuovo paragrafo 44-a), in base al quale deve essere fornita informativa integrativa al rendiconto finanziario per consentire agli utilizzatori del bilancio di valutare le variazioni intervenute, nel corso dell'esercizio, delle attività e passività finanziarie comprese nelle attività di finanziamento, includendo anche le variazioni non derivanti da flussi di cassa ("non-cash changes").

Nel dettaglio sono richieste le seguenti informazioni:

- i cambiamenti nei flussi di cassa finanziari;
- i cambiamenti derivanti dall'ottenimento o dalla perdita del controllo di società o porzioni di business;
- l'effetto di variazioni nei tassi di cambio;
- le variazioni del *fair value*, tipicamente delle attività finanziarie di copertura sui finanziamenti;
- ogni altro eventuale cambiamento non espressamente indicato.

Come precedentemente esposto il Gruppo ha tuttavia adottato in via anticipata il principio contabile IFRS 9 – 'Financial Instruments', 'Classification and measurement, impairment and hedge accounting'. Il nuovo principio prevede che, al momento della rilevazione iniziale, le attività finanziarie sono iscritte al *fair value* e sono classificate come 'Titoli di debito' o 'Titoli di capitale'. Sulla base del *business model*, le attività finanziarie sono ricondotte a tre categorie: costo ammortizzato, *fair value* a conto economico e *fair value* a 'Riserva di altri componenti di conto economico complessivo - OCI'.

Il principio introduce un nuovo modello, a tre stadi, per determinare la svalutazione dei crediti e debiti legato alla stima della perdita attesa lungo tutta la sua vita, per tutti gli eventi di inadempimento ("default").

Relativamente alle regole dell'*hedge accounting*, il nuovo modello

introduce alcune modifiche alle regole di verifica dell'efficacia della copertura ed alla contabilizzazione delle poste. Tra le altre è stata eliminata la regola del *range* 80% - 125% e la necessità di effettuare un test di efficacia retrospettivo, requisiti prima necessari per lo IAS 39 ai fini di valutare l'efficacia della copertura. Si precisa che un test di efficacia retrospettivo deve essere effettuato comunque ad ogni data di bilancio al fine di misurare il rapporto di efficacia degli strumenti sulla base delle regole definite e l'eventuale inefficacia parziale.

Per quanto concerne la valutazione dei titoli di capitale, è stata eliminata l'esenzione dall'applicazione del *fair value* per i detentori di partecipazioni non quotate.

Con l'eccezione dell'*hedge accounting* è richiesta l'applicazione retrospettiva del principio, ma non è obbligatorio fornire l'informativa comparativa. Per quanto riguarda l'*hedge accounting*, il principio si applica in linea generale in modo prospettico con alcune limitate eccezioni non applicabili per il Gruppo.

L'informativa relativa all'adozione dell'IFRS 9 è fornita nelle note illustrative delle specifiche voci oggetto dell'applicazione.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni non ancora applicabili e non adottati in via anticipata dal Gruppo

IFRS 15 – 'Revenue from Contracts with Customers' e relativi chiarimenti (applicazione obbligatoria a partire dal 1 gennaio 2018)

La finalità dell'IFRS 15 è stabilire i principi che l'entità deve applicare per fornire agli utilizzatori del bilancio informazioni utili sulla natura, l'importo, la tempistica e il grado di incertezza dei ricavi e dei flussi finanziari provenienti dal contratto con il cliente.

Il principio introduce un nuovo modello di contabilizzazione che prevede cinque *step*: (i) l'identificazione del contratto con il cliente; (ii) l'identificazione delle *performance obligations* incluse nel contratto; (iii) la determinazione del prezzo della transazione; (iv) l'allocatione del prezzo della transazione alle *performance obligations*; (v) rilevazione dei ricavi in base all'adempimento delle *performance obligations*.

IFRS 16 – 'Leases' (applicazione obbligatoria a partire dal 1 gennaio 2019 o in via anticipata al 1 gennaio 2018)

Il principio introduce un unico modello di rilevazione contabile per i *leases*, o la componente di *leasing* di un contratto di servizio, che elimina la distinzione attualmente esistente tra *leasing* operativo e finanziario dalla prospettiva del locatario. Tutti i contratti in essere, con esenzione delle categorie di *leasing* di breve termine (durata inferiore ai 12 mesi) e modico valore unitario del bene locato (rispetto al prezzo di mercato di un singolo *item* nuovo), dovranno essere rilevati nello stato patrimoniale come un'attività per diritto d'uso e rispettiva passività per *leasing*. L'attività sarà classificata nelle immobilizzazioni materiali ed ammortizzata a conto economico a quote costanti lungo la sua vita utile, mentre la contabilizzazione della passività finanziaria varierà al pagamento delle quote capitali, con la conseguente rilevazione degli oneri finanziari a conto economico secondo il tasso interno di rendimento (metodo del costo ammortizzato). Il principio sancisce inoltre specifiche linee guida applicative per i casi di *sub-leasing*.

Modifiche agli IFRS – Ciclo annuale di miglioramenti agli IFRS 2014 - 2016 (applicazione obbligatoria a partire dal 1 gennaio 2018)

Le disposizioni apporteranno modifiche: (i) all'IFRS 1 eliminando le esenzioni di breve periodo per i *first-time adopters*; (ii) allo IAS 28 in merito alla contabilizzazione di società collegate e *joint venture*; (iii) all'IFRS 12 chiarendo l'estensione del principio anche alle partecipazioni in imprese classificate come detenute per la vendita.

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

Emendamento IFRS 2 – 'Classification and Measurement of Share-based Payment Transactions' (applicazione obbligatoria a partire dal 1 gennaio 2018)

L'emendamento chiarisce la contabilizzazione di specifici pagamenti basati su azioni.

Emendamento IFRS 4 – 'Applying IFRS 9 Financial Instruments with IFRS 4 Insurance Contracts' (applicazione obbligatoria a partire dal 1 gennaio 2018)

L'emendamento prevede due opzioni per le società che emettono contratti di assicurazione soggetti all'IFRS 4: (i) la possibilità di riclassificare alcuni costi e ricavi legati a certe attività finanziarie nel conto economico complessivo, e (ii) l'opzione di temporanea esenzione dall'IFRS 9 per le società la cui attività predominante è l'emissione dei contratti assicurativi.

Ad oggi il Gruppo non è soggetto ad alcun impatto dall'applicazione dei suddetti emendamenti in questione.

Principi contabili, emendamenti ed interpretazioni non ancora omologati dall'Unione Europea al 31 dicembre 2017

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

- IFRIC 22 – 'Foreign Currency Transactions and Advance Consideration' (applicazione obbligatoria a partire dal 1 gennaio 2018);
- IFRIC 23 – 'Uncertainty over Income Tax Treatments' (applicazione obbligatoria a partire dal 1 gennaio 2019);
- Modifiche allo IAS 40 – 'Transfers of Investment Property' (applicazione obbligatoria a partire dal 1 gennaio 2018);
- Emendamento IFRS 9 – 'Prepayment Features with Negative Compensation' (applicazione obbligatoria a partire dal 1 gennaio 2019);
- Modifiche allo IAS 28 – 'Long-term Interests in Associates and Joint Ventures' (applicazione obbligatoria a partire dal 1 gennaio 2019);
- Emendamento IAS 19 – 'Plan Amendment, Curtailment or Settlement' (applicazione obbligatoria a partire dal 1 gennaio 2019);
- Modifiche agli IFRS – Ciclo annuale di miglioramenti agli IFRS 2015-2017 (applicazione obbligatoria a partire dal 1 gennaio 2019);
- IFRS 17 - Contratti assicurativi (applicazione obbligatoria a partire da 1 gennaio 2021).

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 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.

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 Iniziative, società Capogruppo,

e delle controllate nelle quali Barilla Iniziative detiene, direttamente o indirettamente, il controllo.

Sono società controllate quelle su cui Barilla Iniziative detiene il controllo, ovvero quando 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 sull'entità stessa. I bilanci delle società controllate sono inclusi nel Bilancio consolidato dal momento in cui la controllante inizia a esercitare il controllo fino alla data in cui tale controllo cessa.

Le operazioni fra le società controllate del Gruppo sono eliminate integralmente.

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

Interessi di minoranze

Gli interessi di minoranze sono misurate 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.

Conversione dei bilanci in valuta estera

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

- le attività e le passività sono convertiti ai cambi di fine esercizio;
- i ricavi e i costi sono convertiti al cambio medio del periodo;
- le differenze cambio emergenti dal summenzionato processo di conversione sono imputate nel conto economico complessivo.

Al momento della dismissione dell'entità economica da cui sono emerse le differenze di conversione, 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 degli ammortamenti, mentre quelle a vita indefinita, rappresentate esclusivamente dall'avviamento, sono sottoposte ogni anno a *impairment test*. Il costo non include interessi passivi capitalizzati. L'ammortamento inizia quando l'attività è disponibile all'uso.

Avviamento

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

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



Barilla America premiata dalla Camera di Commercio italo-americana (IACC - Italy America Chamber of Commerce) per le migliori pratiche di sostenibilità.

Settembre 2017 - Il prestigioso premio è stato conferito a Enrico Cademartiri - in rappresentanza di Barilla America - da Giovanni Finocchiaro - Console Generale di Italia - e Mauro Galli - Presidente dello IACC Midwest.

**“UN SOLO MODO DI FARE IMPRESA:
BUONO PER TE, BUONO PER IL PIANETA,,**

Guido Barilla

gruppi di *cash generating units* che di norma rappresentano un segmento operativo (unità di business). 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 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, di norma, 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.

Gli anni di vita utile sono i seguenti, rivisti nel corso del 2017, per le nuove capitalizzazioni, in funzione della nuova tecnologia e processi produttivi:

Categoria	Vita utile fino al 31 dicembre 2016	Vita utile dal 1 gennaio 2017
Fabbricati	33 anni	da 15 a 50 anni
Impianti e macchinari:		
- generici	13 anni	da 10 a 30 anni
- specifici	da 10 a 20 anni	da 5 a 30 anni
- alto contenuto tecnologico	da 5 a 8 anni	10 anni
Attrezzature industriali e commerciali:		
- beni mobili	8 anni	8,33 anni
- macchine elettroniche	3,5 anni	da 2 a 3,5 anni
Automezzi	5 anni	5 anni
Attrezzature	2,5 anni	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 accreditati al conto economico consolidato lungo il suo periodo di ammortamento.

Le migliorie su beni di terzi 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.

Leasing

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

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

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

In presenza di indicatori specifici di perdita di valore, le immobilizzazioni materiali e le immobilizzazioni immateriali sono soggetti a *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 attività non soggette ad ammortamento, per le immobilizzazioni materiali non utilizzate e per le immobilizzazioni immateriali e materiali non ancora disponibili per l'utilizzo, l'*impairment test* è effettuato con frequenza annuale, indipendentemente dalla presenza di specifici indicatori.

Durante l'anno, il Gruppo verifica se esistono indicazioni che le attività sia materiali che immateriali a vita definita possano aver subito una riduzione di valore. A tal fine si considerano sia fonti interne che esterne. 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 calcolato applicando un tasso d'attualizzazione che riflette le valutazioni correnti di mercato del valore temporale del denaro e dei rischi specifici dell'attività.

Quando non è possibile stimare il valore recuperabile di una singola attività, il Gruppo stima il valore recuperabile dell'unità generatrice di flussi di cassa cui l'attività appartiene. Quando vengono meno i motivi che hanno determinato una riduzione di valore, il valore contabile dell'attività o dell'unità generatrice di flussi di cassa è incrementato sino alla nuova stima del valore recuperabile, ma non può eccedere il valore che si sarebbe determinato se non fosse stata rilevata alcuna riduzione di valore. Il ripristino di valore è iscritto 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* prima della fine dell'esercizio in cui l'acquisizione e l'allocazione sono avvenute.

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

Se il valore contabile dell'unità generatrice di flussi di cassa (o del gruppo di unità), comprensivo dell'avviamento allocato, eccede il rispettivo valore recuperabile, si rileva 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, approvati 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 è allocato a livello di gruppi di *cash generating units* che normalmente rappresentano segmenti operativi. I segmenti operativi del Gruppo sono rappresentati dalle seguenti Unità di Business: Regione Italia, Regione Europa, Regione America e Regione AAA (Asia, Africa e Australia), con le Categorie *Meal Solutions* e *Bakery*.

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

Il criterio del costo ammortizzato prevede la quantificazione del tasso di interesse effettivo all'inizio dell'operazione. Il tasso di interesse effettivo è quel tasso che, se applicato come tasso di attualizzazione dei flussi di cassa futuri, li rende equivalenti al flusso di cassa iniziale. Eventuali modifiche nei flussi di cassa futuri, se non attribuibili a cambiamenti nei parametri di mercato, determinano una rimisurazione del valore di bilancio dell'attività o passività finanziaria con contropartita 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 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 complessi 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 particolar modo dai crediti commerciali e alle attività finanziarie a *Fair Value through Other Comprehensive Income*.

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 lungo tutta la vita 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, ad eccezione del caso delle attività finanziarie *Fair Value through Other Comprehensive Income* in cui viene contabilizzato nel conto economico complessivo (*OCI*).

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* alla rilevazione iniziale dell'attività finanziaria.

Se viene adottata la suddetta opzione per alcuni investimenti 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 scorporre.

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 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.

Dal 2017, il materiale di riconfezionamento è gestito a magazzino valorizzato con il metodo del costo medio ponderato, il quale era precedentemente speso al conto economico consolidato.

Disponibilità liquide e mezzi equivalenti

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

Passività per benefici ai dipendenti

(a) Fondi pensione

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

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

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

complessivo.

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

(b) Benefici per cessazione del rapporto di lavoro

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

Fondi rischi e oneri

I fondi per rischi e oneri sono iscritti a fronte di oneri per obbligazioni del Gruppo di natura legale, contrattuale o implicita, che derivano da un evento passato. I fondi per rischi e oneri sono iscritti se è probabile che si manifestino tali oneri e se è possibile effettuarne una stima attendibile. Qualora si stimi che tali obbligazioni si manifestino oltre dodici mesi e i relativi effetti siano significativi, le stesse sono attualizzate a un tasso di sconto che tiene conto del costo del denaro e del rischio specifico della passività iscritta. 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



Accursio Lotà, chef italiano del ristorante "Solare" di San Diego (USA), è il vincitore della sesta edizione del Barilla Pasta World Championship.

Settembre 2017 - Da sinistra: Paolo Barilla (Vicepresidente Barilla), e i finalisti Keita Yuge, Accursio Lotà e Omri Cohe.



Lotà
Accursio



PASTA WORLD
CHAMPIONSHIP

Omri
Cohen



PASTA WORLD
CHAMPIONSHIP

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 e assunzioni e informazioni desumibili dai mercati alla data di bilancio.

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

Un'attività, o un gruppo di attività e passività non correnti, è classificata come "destinata alla vendita" quando il suo valore di bilancio verrà realizzato principalmente tramite la vendita anziché il suo utilizzo. Le attività (o gruppi di attività) destinate a essere vendute sono valutate al minore fra il valore 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 viene classificata separatamente nel conto economico e nello stato patrimoniale al momento in cui soddisfa le condizioni per la classificazione come attività posseduta per la vendita o attività cessata.

Patrimonio netto

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

Riconoscimento dei ricavi

I ricavi sono riconosciuti al *fair value* del corrispettivo ricevuto per la vendita di prodotti o servizi al netto di sconti ed eventuali resi, secondo il principio della competenza economica.

Vendite di prodotti

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

- i rischi significativi 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 sono riconosciuti nel momento in cui sorge il diritto legale all'incasso del dividendo.

Contributi

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

Oneri e proventi finanziari

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

Imposte

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

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

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

Distribuzione di dividendi

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

Transazioni con i soci di minoranza

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

5. Variazione nell'area di consolidamento

L'area di consolidamento è variata a seguito della costituzione di 3D FOOD S.r.l., società che ha per oggetto l'attività di sviluppo, acquisizione, produzione e commercializzazione di pasta e altri generi alimentari, realizzati con tecniche e metodologie innovative, quali il formato 3D.

Nel mese di novembre 2017 si è completata la procedura di liquidazione dalla società commerciale giapponese BRJ K.K.

Si rinvia agli Allegati 1 e 2 per una lista delle società incluse nell'area di consolidamento.

6. Note sui prospetti consolidati

Situazione patrimoniale e finanziaria

6.1 Cassa, depositi bancari e postali

La voce, pari a euro 246.893 (euro 535.533), 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

	31/12/2017	31/12/2016
Crediti	460.262	460.529
Fondo svalutazione crediti	(32.878)	(37.095)
Totale	427.384	423.434

La voce contiene i crediti verso clienti per transazioni commerciali e prestazioni di servizi, di cui verso la controllante Barilla Holding Società per Azioni per euro 396, al netto delle perdite di valore cumulate.

Gli accantonamenti e i rilasci del fondo svalutazione crediti sono stati inclusi nel conto economico consolidato negli "Altri oneri e proventi", rispettivamente nelle righe di dettaglio "Svalutazione e perdite su crediti" e "Accantonamenti al netto di rilasci di fondi rischi". Il *fair value* dei crediti commerciali approssima il valore di carico alla data di chiusura di bilancio. La massima esposizione al rischio di credito è rappresentata da tale valore.

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

	2017	2016
Crediti non scaduti	391.157	390.594
Scaduti fino a 3 mesi	32.741	27.753
Da 3 a 6 mesi	2.350	3.440
Da 6 a 12 mesi	1.136	1.647
Totale	427.384	423.434

Al 31 dicembre 2017 tutti i crediti in essere scaduti 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:

	2017	2016
Saldo all'inizio dell'esercizio	37.095	44.411
Accantonamenti	930	4.884
Utilizzi e rilasci	(4.687)	(12.454)
Differenze cambio	(460)	254
Saldo alla fine dell'esercizio	32.878	37.095

6.3 Crediti tributari

I "Crediti tributari" per euro 28.541 (euro 27.867) 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 di Bilancio.

6.4 Altri crediti verso controllante

Il saldo complessivo di euro 26.984 (euro 10.877), di cui entro l'esercizio per euro 16.662 (euro 555) e oltre l'esercizio per euro 10.322 (euro 10.322), è relativo a crediti nei confronti di CO.FI.BA. S.r.l. e Barilla Holding Società per Azioni in seguito all'adesione da parte della Capogruppo e delle controllate italiane al consolidato fiscale.

6.5 Altre attività

La composizione è la seguente:

	31/12/2017	31/12/2016
Crediti IVA	50.543	50.530
Crediti verso società di <i>factoring</i>	14.853	41.357
Crediti verso fornitori per anticipi	6.528	6.919
Crediti verso il personale	3.466	3.706
Crediti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale	3.080	3.024
Depositi cauzionali	726	261
Altri crediti	7.927	6.834
Contributi governativi	-	257
Ratei e risconti attivi	6.962	7.047
Totale	94.085	119.935

Nel corso dell'anno sono stati incassati crediti IVA per 49,6 milioni di euro in Italia.

La voce "Crediti verso società di *factoring*" si riferisce a crediti vantati nei confronti di società di *factoring* per crediti ceduti non ancora liquidati. La variazione rispetto all'esercizio precedente è imputabile alla anticipazione dei crediti verso clienti ceduti a società di *factoring*. La voce "Ratei e risconti attivi" è essenzialmente relativa a risconti per affitti e assicurazioni.

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

6.6 Rimanenze

La composizione della voce è la seguente:

	31/12/2017	31/12/2016
Materie prime e semilavorati	123.733	108.217
Prodotti finiti	154.296	149.103
Acconti	4.688	1.521
Totale	282.717	258.841

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

	2017	2016
Saldo all'inizio dell'esercizio	6.732	5.428
Accantonamenti	3.735	3.197
Utilizzi	(2.476)	(1.948)
Differenze cambio	(177)	55
Saldo alla fine dell'esercizio	7.814	6.732

Il valore iscritto è in linea con i valori correnti di mercato.

6.7 Immobili, impianti e macchinari

La movimentazione intervenuta nella voce immobili, impianti e macchinari è stata la seguente:

	Terreni	Fabbricati	Impianti e Macchinari	Attrezzature ind.li e comm.li	Altri beni	Immobilizzazioni in corso	Totale
Movimentazione 2016							
Saldo al 1/1/2016	30.820	312.786	533.318	22.068	8.340	28.999	936.331
Acquisti	-	-	-	-	-	110.111	110.111
Capitalizzazioni	194	14.292	72.774	3.796	4.002	(95.058)	-
Contributi incassati	-	(375)	(328)	-	-	-	(703)
Alienazioni - costo	(77)	(1.010)	(46.631)	(3.263)	(3.588)	-	(54.569)
Alienazioni - utilizzo fondi amm.to	-	730	44.776	3.220	3.584	-	52.310
Ammortamenti e perdite di valore	-	(21.876)	(82.609)	(7.962)	(3.128)	-	(115.575)
Differenze cambio	176	2.221	1.749	561	(141)	204	4.770
Saldo al 31/12/2016	31.113	306.768	523.049	18.420	9.069	44.256	932.675
Di cui:							
Costo storico	31.113	648.368	2.330.001	110.057	63.929	44.256	3.227.724
Ammortamenti e perdite di valore cumulate		(341.600)	(1.806.952)	(91.637)	(54.860)		(2.295.049)
Movimentazione 2017							
Acquisti	-	-	-	-	-	208.373	208.373
Capitalizzazioni	1.332	15.497	114.650	6.931	4.027	(142.437)	-
Contributi incassati	-	(934)	(147)	-	-	-	(1.081)
Alienazioni - costo	-	(598)	(42.453)	(2.489)	(5.332)	-	(50.872)
Alienazioni - utilizzo fondi amm.to	-	501	39.757	2.266	5.332	-	47.856
Ammortamenti e perdite di valore	-	(18.995)	(83.838)	(6.908)	(3.224)	-	(112.965)
Differenze cambio	(1.091)	(3.324)	(11.979)	(4.579)	(667)	(1.201)	(22.841)
Saldo al 31/12/2017	31.354	298.915	539.039	13.641	9.205	108.991	1.001.145
Di cui:							
Costo storico	31.354	652.433	2.367.249	107.764	60.470	108.991	3.328.261
Ammortamenti e perdite di valore cumulate		(353.518)	(1.828.210)	(94.123)	(51.265)		(2.327.116)

Le perdite di valore cumulate al 31 dicembre 2017 ammontano a euro 16.376 (euro 21.978) per effetto del ripristino di linee produttive precedentemente svalutate.

Beni in *leasing* finanziario

Il valore netto contabile dei beni in *leasing* finanziario ammonta a euro 12.926 (euro 16.882) ed è relativo a:

	Fabbricati	Impianti e Macchinari	Totale
Saldo al 31/12/2017	745	12.181	12.926
Saldo al 31/12/2016	810	16.072	16.882

Si riportano di seguito i principali contratti di *leasing* in essere al 31 dicembre 2017:

- Barilla G. e R. Fratelli ha in essere due contratti di *leasing* finanziario relativi a impianti di cogenerazione in Italia per euro 11.101, con scadenza 2020 e 2022 con l'opzione di riscatto alla scadenza;
- Barilla Deutschland ha in essere un contratto di *leasing* finanziario su un impianto molitorio con scadenza nel 2029. Il valore netto contabile al 31 dicembre 2017 è pari a euro 1.825.

Di seguito si riporta il valore dei pagamenti minimi futuri dei canoni *leasing* per scadenza:

	31/12/2017	31/12/2016
Entro 1 anno	5.052	5.052
Da 1 a 5 anni	10.939	15.252
Oltre 5 anni	1.676	2.415
Totale valore pagamenti minimi futuri	17.667	22.719

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

	31/12/2017	31/12/2016
Valore pagamenti minimi futuri	17.667	22.719
Quota interessi	(1.937)	(2.901)
Valore attuale canoni <i>leasing</i>	15.730	19.818

Beni in *leasing* operativi

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

	2017	2016
Entro 1 anno	13.526	12.414
Da 1 a 5 anni	31.707	23.340
Oltre 5 anni	28.354	30.086
Totale pagamenti minimi futuri	73.587	65.840

L'ammontare netto dei canoni di locazione per *leasing* operativi riconosciuti al conto economico consolidato è pari a euro 24.717 (euro 23.136).

6.8 Avviamento

La movimentazione della voce "Avviamento" è la seguente:

	Avviamento
Movimentazione 2016	
Saldo al 1/1/2016	477.906
Differenze cambio dell'esercizio	(6.113)
Totale saldo al 31/12/2016	471.793
Movimentazione 2017	
Differenze cambio dell'esercizio	(4.539)
Totale saldo al 31/12/2017	467.254
- di cui valore lordo	495.608
- di cui svalutazioni	(28.354)

La svalutazione è relativa alla parte di avviamento allocata al segmento *Bakery* – Russia, svalutato negli esercizi precedenti.

Al 31 dicembre 2017, la ripartizione dell'avviamento per segmenti ai fini dell'*impairment test* è riportata nella seguente tabella:

Segmenti Operativi – Unità di Business	Importo
Regione Europa Categoria <i>Bakery</i>	465.599
Altri minori	1.655
Totale	467.254

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 *cash generating unit*.

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 *cash generating unit* 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:

Segmenti Operativi- Unità di Business	Tasso di sconto		Tasso di crescita	
	2017	2016	2017	2016
Regione Europa Categoria <i>Bakery</i>	6,9%	7%	1,9%	1,6%

L'esercizio di verifica di tenuta del valore svolto con riferimento al 31 dicembre 2017 non ha comportato la necessità di ulteriori svalutazioni.

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 norvegesi, hanno subito una variazione di valore per effetto del cambio.

Al 31 dicembre 2017 l'effetto di conversione mostra principalmente un saldo netto accumulato negativo pari a euro 13.195.

6.9 Immobilizzazioni immateriali

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

	Licenze e Software	Marchi	Altro	Immobilizzazioni in corso	Totale
Movimentazione 2016					
Saldo all'1/1/2016	12.043	30.772	65	4.535	47.415
Acquisti e capitalizzazioni dell'esercizio	10.497	1.048	-	(2.709)	8.836
Differenze cambio dell'esercizio	6	(136)	(20)	11	(139)
Ammortamenti	(5.571)	(11.365)	(3)	-	(16.939)
Totale saldo al 31/12/2016	16.975	20.319	42	1.837	39.173
Di cui:					
Costo storico	111.555	266.938	193	1.837	380.523
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	(94.580)	(246.619)	(151)		(341.350)
Movimentazione 2017					
Acquisti e capitalizzazioni dell'esercizio	6.785	1.575	304	2.981	11.645
Differenze cambio dell'esercizio	(54)	(64)	5	(20)	(133)
Alienazioni	-	-	(39)	-	(39)
Ammortamenti	(6.284)	(11.495)	(11)	-	(17.790)
Totale saldo al 31/12/2017	17.422	10.335	301	4.798	32.856
Di cui:					
Costo storico	110.020	265.644	582	4.798	381.044
Ammortamenti e perdite di valore cumulate	(92.598)	(255.309)	(281)		(348.187)

La voce "Marchi" riguarda principalmente Harrys. Il valore dei marchi di Barilla G. e R. (Barilla, Mulino Bianco) non è riflesso in bilancio in quanto sono stati sviluppati internamente.

L'incremento della voce "Licenze e Software" e "Immobilizzazioni in corso" si riferisce per euro 9.264 (euro 7.407) a software, fra cui sistemi ERP "Enterprise Resources Planning", sistema di contabilità, finanziario, di gestione e controllo.

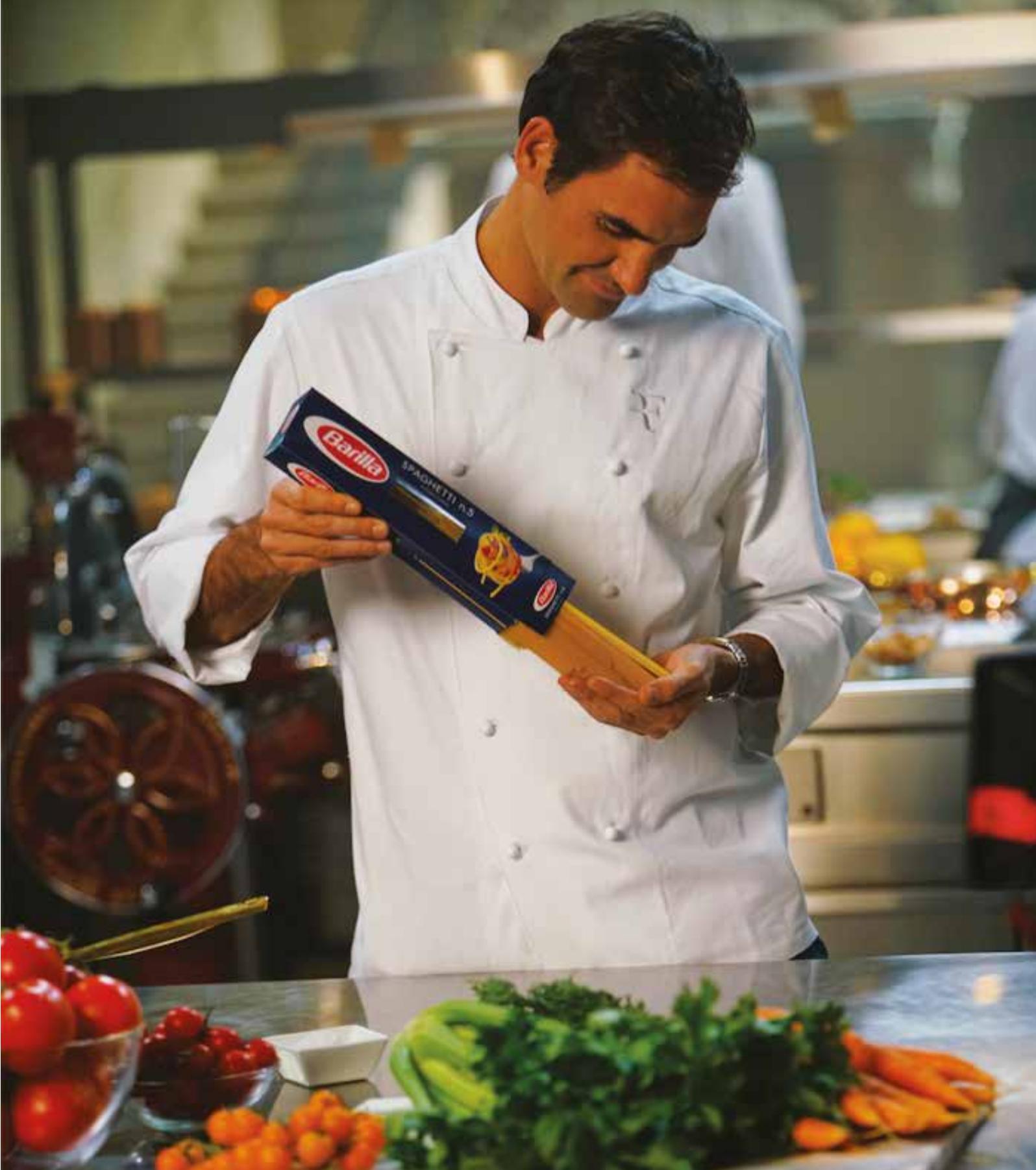
Le immobilizzazioni in corso si riferiscono principalmente a costi per sistemi software non ancora entrati in funzione.

6.10 Crediti verso clienti e altri crediti

La voce include:

	31/12/2017	31/12/2016
Depositi cauzionali	644	437
Altri crediti non correnti	1.502	1.625
Totale	2.146	2.062

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



Roger Federer è Global Brand Ambassador per la promozione della pasta e dei sughi Barilla nel mondo: portavoce dei valori aziendali, del made in Italy e dell'importanza di nutrirsi correttamente per il benessere di se stessi e per il bene del pianeta.

6.11 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:

2017	Saldo di apertura	Applicazione IFRS 9	Accrediti/addebiti conto economico	Effetti sul patrimonio netto	Effetto cambio	Saldo finale
Imposte differite						
Immobili, impianti e macchinari	(53.584)	-	8.884	-	1.602	(43.098)
Leasing	5.514	-	(1.103)	-	5	4.416
Immobilizzazioni immateriali	2.155	-	(136)	-	(12)	2.007
Debiti finanziari e derivati	(2.462)	849	2.661	(488)	(11)	549
Magazzino	5.168	-	(846)	-	(66)	4.256
Ricambi	7.056	-	(1.110)	-	(322)	5.624
Fondi rischi e oneri	31.267	-	1.732	-	(155)	32.844
Fondi pensione	15.435	-	595	(260)	(148)	15.622
Perdite fiscali riportabili a nuovo	2.017	-	(891)	-	(163)	963
Altro	11.898	-	(6.967)	-	(826)	4.105
Totale	24.464	849	2.819	(748)	(96)	27.288
Imposte differite attive	67.978					41.902
Imposte differite passive	(43.514)					(14.614)
Totale	24.464					27.288

2016	Saldo di apertura	Accrediti/addebiti conto economico	Effetti sul patrimonio netto	Effetto cambio	Saldo finale
Imposte differite					
Immobili, impianti e macchinari	(43.760)	(9.335)	-	(489)	(53.584)
Leasing	1.088	4.417	-	9	5.514
Immobilizzazioni immateriali	(1.122)	3.183	-	94	2.155
Debiti finanziari e derivati	695	(2.790)	(335)	(32)	(2.462)
Magazzino	(1.358)	6.563	-	(37)	5.168
Ricambi	6.538	426	-	92	7.056
Fondi rischi e oneri	19.372	11.937	-	(42)	31.267
Fondi pensione	12.729	1.799	1.014	(107)	15.435
Perdite fiscali riportabili a nuovo	1.455	546	-	16	2.017
Altro	20.235	(8.599)	-	262	11.898
Totale	15.872	8.147	679	(234)	24.464
Imposte differite attive	59.096				67.978
Imposte differite passive	(43.224)				(43.514)
Totale	15.872				24.464

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

6.12 Titoli di capitale

La voce include principalmente la partecipazione in BRW S.p.A., per euro 1.023, altre attività finanziarie non correnti minori per un totale di euro 1.297 (euro 1.550).

In ottemperanza del nuovo principio IFRS 9, adottato in via anticipata, il Gruppo ha provveduto ad allineare il valore dei titoli di capitale al relativo *fair value*, il corrispondente adeguamento di euro 253 è stato contabilizzato alla voce del conto economico consolidato 'Oneri e proventi finanziari' (nota 6.27).

6.13 Debiti verso fornitori

I debiti commerciali, pari a euro 751.115 (euro 683.867), 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 1.926 (euro 680) 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 – lungo termine, stipulati a condizioni di mercato che prevedono minimi garantiti, iscritti negli impegni contrattuali per acquisti di prodotti finiti.

6.14 Debiti verso banche e altri finanziatori e verso controllante

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

	31/12/2017	31/12/2016
Prestiti obbligazionari	62.917	-
Debiti a breve verso banche e società di <i>leasing</i>	15.801	13.628
Quota corrente dei finanziamenti bancari a durata ultrannuale	6.236	6.229
Debiti finanziari verso controllanti	-	2.559
Totale debiti verso banche e altri finanziatori	84.954	22.416

La quota corrente dei prestiti obbligazionari ammonta a euro 62.917, per ulteriori informazioni si rimanda alla nota 6.19.

I debiti verso banche e società di *leasing* includono i conti correnti bancari passivi per euro 971 (euro 3.731), debiti verso società di *leasing* con scadenza entro 12 mesi per euro 4.318 (euro 4.088), finanziamenti all'esportazione per euro 330 (euro 1.214) e finanziamenti con scadenza entro l'anno per euro 10.182 (euro 4.595).

I finanziamenti bancari non sono garantiti da immobilizzazioni materiali.

La quota con scadenza entro 12 mesi del finanziamento con la Banca Europea per gli Investimenti è pari a euro 6.236 (euro 6.229).

Al 31 dicembre 2016 il saldo dei debiti finanziari verso controllante, si riferiva a un finanziamento con Barilla Holding Società per Azioni, per complessivi euro 2.559, scadenza entro 12 mesi e tasso variabile collegato all'Euribor.

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

Si rimanda alla nota 6.19 per 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.

6.15 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 149.282), di cui entro l'esercizio successivo per euro 11.234 (euro 10.862) e oltre l'esercizio successivo per euro 136.029 (euro 138.420), iscritto al netto di attività a servizio del piano per euro 3.760 (euro 4.335).

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.

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 collegate, 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 e Svizzera.

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

- In Francia sono presenti il piano d'indennità di pensionamento ("*Retirement Indemnity Plan*") e i piani "*Seniority 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. I rischi specifici di questo piano sono collegati al fatto che lo stesso è obbligatorio per legge e definito in base alla contrattazione collettiva nazionale, pertanto è soggetto al cambiamento della legge e al tasso di ritiro dei beneficiari del piano. I piani "*Seniority Awards Plans*" prevedono invece benefici salariali allo scadere di determinati anniversari di vita lavorativa. I premi pagati in questa occasione sono esenti dalle tasse sui salari fino al valore di un mese di stipendio. I principali rischi sono connessi a cambiamenti nella specifica esenzione fiscale che caratterizza questi piani, che comporterebbero eventuali nuovi costi. Altri rischi sono correlati alla variazione del tasso di sconto e del tasso di ritiro dei dipendenti;
- In Grecia, il piano d'indennità di pensionamento ("*Retirement Indemnity Plan*") prevede il pagamento di un'indennità da parte dell'azienda al lavoratore in caso di raggiungimento dell'ordinaria età pensionabile oppure di uscita non volontaria dall'azienda. Tale indennità dipende da diversi fattori, quali l'anzianità aziendale maturata, lo stipendio (compresi i bonus) dell'ultimo mese di lavoro e la ragione della cessazione del rapporto. È inoltre prevista

una scala di multipli, che ha lo scopo di graduare il numero di mensilità da corrispondere in funzione dell'anzianità aziendale, considerando inoltre la ragione della cessazione del rapporto. I principali rischi sono correlati alla variazione del tasso di sconto;

- In Germania, il piano pensione prevede la corresponsione di una prestazione pensionistica e non di un'indennità una tantum. Esso si sviluppa applicando una percentuale prefissata al salario annuale e prevede la corresponsione della prestazione in caso di pensionamento per anzianità e in caso di invalidità, oltre alla reversibilità a favore del coniuge. Il rischio specifico di questo piano, legato ai contratti nazionali, 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. Altri fattori che influenzano il valore del piano sono l'aumento dei salari e la longevità dei beneficiari;
- In Svezia, il piano "IPT2 Plan" è un regime pensionistico per gli impiegati basato sul contratto collettivo. I rischi legati a questo piano sono perciò da collegarsi a eventuali modifiche del contratto di lavoro; un'influenza esterna sul possibile aumento delle pensioni deriva dal livello di risorse a breve termine dell'ente assicuratore che detiene il monopolio dei piani in Svezia.

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 2017 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.

	31/12/2017	31/12/2016
Saldo iniziale	149.282	143.303
Costi per servizi	4.015	3.613
Settlement ed emendamenti ai piani	519	-
Oneri finanziari	2.478	2.995
(Utili)/Perdite attuariali a riserva	(1.905)	6.553
Differenze cambio dell'esercizio	(1.155)	(1.097)
Benefici erogati	(5.971)	(6.085)
Saldo finale	147.263	149.282
Di cui:		
- Entro l'esercizio	11.234	10.862
- Oltre l'esercizio	136.029	138.420

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

La voce "Settlement ed emendamenti ai piani", contabilizzata al conto economico consolidato nell'anno, si riferisce principalmente alla riforma della normativa sul lavoro introdotta in Francia nel settembre 2017.

Nel corso dell'esercizio 2017 si è registrato un utile attuariale complessivo di 1,9 milioni di euro principalmente dovuto alla

componente "experience" pari a circa 3,5 milioni di euro, mitigato in parte da un aumento dell'inflazione in Italia e dalla variazione delle ipotesi attuariali relative all'aumento delle pensioni in Norvegia, per una perdita totale di 1,6 milioni di euro. I benefici derivanti dal lieve aumento dei tassi di sconto nell'area Euro, Svizzera e Turchia sono stati controbilanciati dalla riduzione dei tassi avvenuta in Messico, Norvegia e Svezia.

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

2017	Tasso di sconto	Tasso di rendimento atteso delle attività del piano	Tasso di incremento retributivo atteso	Tasso di inflazione
Italia	1,30%	n.a.	n.a.	1,75%
Germania	1,30% 1,70%	1,69%	2,25%	-
Francia	1,10% 1,70%	1,68%	1,75% 2,25%	1,75%
Grecia	1,70%	n.a.	1,50%	1,50%
Messico	8,00%	8,00%	4,50%	3,50%
Norvegia	2,40%	2,40%	2,50%	1,50%
Svezia	2,50%	n.a.	3,00%	2,00%
Turchia	11,55%	n.a.	6,50%	5,00%
Svizzera	0,75%	0,75%	1,00%	1,00%

2016	Tasso di sconto	Tasso di rendimento atteso delle attività del piano	Tasso di incremento retributivo atteso	Tasso di inflazione
Italia	1,30%	n.a.	n.a.	1,50%
Germania	-0,14% 1,25% 1,70%	1,69%	2,25%	1,75%
Francia	1,10% 1,65%	1,63%	2,25%	1,75%
Grecia	1,50%	n.a.	1,50%	1,50%
Messico	8,25%	8,25%	4,50%	3,50%
Norvegia	2,60%	2,60%	2,75%	1,50%
Svezia	2,75%	n.a.	3,00%	2,00%
Turchia	11,10%	n.a.	6,50%	5,00%
Svizzera	0,65%	0,65%	2,00%	1,00%

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

	31/12/2017	31/12/2016
Costo del venduto	1.610	1.343
Costi logistici	327	201
Spese di vendita	860	722
Spese di marketing	102	89
Spese generali e amministrative, costi tecnici e di sviluppo	1.635	1.258
Totale	4.534	3.613

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

	2017	2016
Azioni e obbligazioni quotati	91	2.348
Disponibilità liquide	4	98
Totale attività quotate	95	2.446
Contratti con primarie assicurazioni	3.565	1.602
Altro - non quotato	100	287
Totale attività	3.760	4.335

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	12,3	10,7
Italia	9	10,4
Germania	15	7,6
Francia	13,1	15,5
Svezia	16,9	11,7
Grecia	15,6	16,3
Turchia	7,6	16,1

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%)	(4,78)%	7,73%
Incrementi retributivi attesi (variazione dello 0,5%)	4,77%	(0,46)%
Tasso di inflazione (variazione dello 0,25%)	3,27%	(1,06)%
Aspettativa di vita (variazione di 1 anno)	3,31%	n.a.

6.16 Debiti per imposte correnti

I debiti tributari per imposte correnti pari a euro 5.297 (euro 8.806) sono rappresentati dai debiti per lo stanziamento delle imposte correnti dell'esercizio.

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

6.17 Altre passività

La composizione della voce "Altri debiti" è la seguente:

	31/12/2017	31/12/2016
Debiti verso controllanti	12	17.516
Debiti verso il personale	110.748	107.666
Debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale	26.635	25.886
Ritenute a dipendenti, professionisti e lavoratori autonomi	12.559	11.976
Debiti IVA	1.515	2.728
Altre imposte	3.883	6.791
Debiti verso clienti	6.186	4.746
Altri debiti diversi	7.259	8.314
Ratei e risconti passivi	1.897	1.546
Totale	170.694	187.169

I "Debiti verso controllanti" si riferiscono principalmente ai saldi relativi al consolidato fiscale di CO.FI.BA. S.r.l.

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.



Lo stabilimento di Ascoli Piceno, il primo ad aver sfornato i prodotti da forno al di fuori di Parma, celebra il 35esimo anniversario di attività alla presenza del Vicepresidente Luca Barilla (nella foto, in prima fila al centro).

Dicembre 2017



6.18 Fondi rischi e oneri

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

	31/12/2016	Accantonamento	Decrementi/utilizzi /riclassifiche	Differenze cambio	31/12/2017
Fondi rischi personale	7.729	5.705	(3.368)	-	10.066
Fondo per ristrutturazioni	31.957	12.619	(2.385)	(6)	42.185
Fondi rischi fiscali	613	67	-	(45)	635
Fondi per rischi su operazioni a premio	24	602	(21)	(5)	600
Fondo resi e prodotti invenduti	2.286	27	-	(2)	2.311
Fondi revocatorie	14.947	615	(358)	-	15.204
Fondi cause legali	2.964	-	(138)	(21)	2.805
Altri	19.528	13.004	(3.293)	(109)	29.130
Totale	80.048	32.639	(9.562)	(188)	102.937
Di cui:					
- Entro l'esercizio	46.238				58.689
- Oltre l'esercizio	33.810				44.248

I "Fondi rischi personale" e "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.

6.19 Debiti verso banche e altri finanziatori

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

	31/12/2017	31/12/2016
Prestiti obbligazionari	397.818	531.710
Debiti verso banche e società di <i>leasing</i>	20.811	31.363
Totale	418.629	563.073

Di seguito si riporta il dettaglio dei prestiti obbligazionari in essere (inclusa la quota corrente riportata nei debiti finanziari a breve termine per la quale si rimanda alla nota 6.14):

	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 medio pagato	
	75.000	4,14%	15 lug. 2018	62.917	50.460	2,92% (F)	3,07 %
	75.000	4,76%	15 lug. 2021	66.628	50.562	1,03% (V)	1,14 %
	50.000	4,86%	15 lug. 2023	45.776	33.718	0,92% (V)	1,01 %
	150.000	4,43%	13 dic. 2025	130.401	115.050	0,77% (V)	0,81%
	185.000	4,03%	28 ott. 2027	155.013	169.867	0,77% (V)	0,83%
Totale	535.000			460.735	419.657		
<i>di cui entro l'esercizio successivo</i>	<i>75.000</i>			<i>62.917</i>	<i>50.460</i>		

(F) A tasso fisso - (V) A tasso variabile

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.

La voce "Debiti verso banche e società di *leasing*" include un finanziamento sottoscritto in gennaio 2012 con la Banca europea per gli Investimenti (BEI) per un importo iniziale di 50.000 euro, con scadenza 2020 e ammortizzabile. Il saldo di tale finanziamento con scadenza oltre l'esercizio al 31 dicembre 2017 è pari a euro 9.367 (euro 15.600).

All'interno della suddetta voce, si è inoltre decrementata la quota a medio e lungo termine dei debiti in relazione ai *leasing* finanziari, principalmente per impianti di cogenerazione in Italia, con un saldo a fine esercizio di euro 11.412 (euro 15.730).

La linea irrevocabile, per euro 700.000, scadente nel 2019 e non utilizzata al 31 dicembre 2017, è stata oggetto di un nuovo accordo a inizio 2018, così come esplicitato nel paragrafo 'Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio'.

Per l'analisi delle politiche di gestione dei rischi di tasso si rimanda 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 i 5 anni	Totale
Prestiti obbligazionari	66.628	331.190	397.818
Debiti verso banche e società di <i>leasing</i>	19.365	1.446	20.811
Totale debiti finanziari a medio lungo termine	85.993	332.636	418.629

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

Debitore	Descrizione	Tasso d'interesse	Saldo al 31/12/2017	Scadenza
Barilla France	Prestiti obbligazionari (inclusi <i>cross currency e interest rate swap</i>)	fisso-variabile	136.016	2018 - 2023
Barilla Iniziative	Prestiti obbligazionari (inclusi <i>cross currency e interest rate swap</i>)	variabile	280.731	2025 - 2027
Barilla Iniziative	Finanziamento BEI	variabile	15.604	2020
Barilla G.e R. Fratelli Gruppo	Debiti verso banche	variabile	16.451	2018
Barilla G.e R. Fratelli Gruppo	<i>Leasing</i>	fisso	15.730	2018 - 2029
Totale debiti finanziari entro e oltre l'esercizio *			464.532	

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

Periodo	Importo netto in Bilancio 2017	Importo netto in Bilancio 2016
Entro 1 anno	433.198	430.456
Da 2 a 5 anni	15.604	21.829
Oltre 5 anni	15.730	19.818
Totale debiti finanziari entro e oltre l'esercizio *	464.532	472.103

I debiti verso banche e altri finanziatori entro e oltre l'esercizio sono denominati nelle seguenti valute (a prescindere dalle coperture effettuate):

Valuta	Importo netto in Bilancio 2017	Importo netto in Bilancio 2016
Euro	36.633	42.960
USD (Dollaro - USA)	417.356	423.074
TRY (Lira - Turchia)	10.512	5.809
Altre valute	31	260
Totale debiti finanziari entro e oltre l'esercizio *	464.532	472.103

In accordo con il paragrafo 44-a del principio contabile IAS 7, 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 al 31 dicembre 2016		585.489	3.731
Totale derivati (attivi)/passivi al 31 dicembre 2016		(113.386)	-
Totale debiti finanziari netti al 31 dicembre 2016	(a)	472.103	3.731
<u>Variazioni monetarie dell'esercizio:</u>			
Erogazione/rimborso finanziamenti, inclusi quelli verso controllante		(9.528)	(2.407)
Totale variazioni monetarie dell'esercizio		(9.528)	(2.407)
<u>Variazioni non monetarie dell'esercizio:</u>			
Applicazione IFRS 9 debiti finanziari		4.489	-
Applicazione IFRS 9 derivati (attività)/passività		(1.374)	-
Effetto differenze cambio su finanziamenti in valuta		(1.425)	(353)
Variazione di <i>fair value</i> al conto economico consolidato		1.026	-
Variazioni di <i>fair value</i> al conto economico complessivo		(759)	-
Totale variazioni non monetarie dell'esercizio		1.957	(353)
Totale variazioni	(b)	(7.571)	(2.760)
Totale debiti finanziari netti al 31 dicembre 2017*	(a+b)	464.532	971
Totale derivati (attivi)/passivi al 31 dicembre 2017		(39.050)	-
Totale debiti al 31 dicembre 2017		503.582	971

* 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 è pari 1,6% (1,7% per il 2016). Il calcolo non include le componenti non ricorrenti relative ai prestiti obbligazionari o per estinzione anticipata dei finanziamenti 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.

6.20 Strumenti finanziari derivati

	31/12/2017		31/12/2016	
	Attività	Passività	Attività	Passività
- Cash flow hedge - interest rate derivatives	-	-	21.469	-
- Fair value hedge - interest rate derivatives	43.650	12.081	89.916	-
- Cash flow hedge - commodities	178	-	-	843
Totale quota non corrente	43.828	12.081	111.385	843
- Cash flow hedge - interest rate derivatives	12.419	-	-	-
- Cash flow hedge - commodities	-	296	-	461
- Cash flow hedge - cambi	-	336	-	39
- Detenuti per la negoziazione - cambi	638	5.239	2.387	347
- Detenuti per la negoziazione - commodities	-	140	-	32
Totale quota corrente	13.057	6.011	2.387	879
Totale strumenti finanziari derivati	56.885	18.092	113.772	1.722

Il Gruppo ha designato le seguenti tipologie di copertura:

- contratti di *currency and interest rate swap*, legato alla tranche del *US Private Placement* sottoscritto nel 2011, per USD 75 milioni, con scadenza il 15 luglio 2018, designato come *cash flow hedge*. Il suo *fair value* positivo al 31 dicembre 2017 ammonta a euro 12.419, mentre l'effetto al conto economico consolidato per differenza cambio è stata pari a euro 8.594;
- contratti di *currency and interest rate swap* legati alle tranche con scadenza il 15 luglio 2021, per USD 75 milioni designati come *fair value hedge*. I *fair value* positivi al 31 dicembre 2017 ammontano a euro 15.545. Il corrispondente impatto negativo del 2017 è stato imputato al conto economico consolidato per euro 10.591 e l'impatto positivo al conto economico complessivo *OCI* per euro 403;
- contratti di *currency and interest rate swap* legati alle tranche con scadenza il 15 luglio 2023, per USD 50 milioni, designati come *fair value hedge*. I *fair value* positivi al 31 dicembre 2017 ammontano a euro 11.341. Il corrispondente impatto negativo del 2017 è stato imputato al conto economico consolidato per euro 7.663 e l'impatto positivo al conto economico complessivo *OCI* per euro 308;
- contratti di *currency and interest rate swap* relativi al *US Private Placement* per USD 150 milioni e scadenza il 13 dicembre 2025, designati come *fair value hedge*. I *fair value* positivi al 31 dicembre 2017 ammontano a euro 16.764. Il corrispondente impatto negativo del 2017 è stato imputato al conto economico consolidato per euro 19.760 e l'impatto positivo al conto economico complessivo *OCI* per euro 120;
- contratti di *currency and interest rate swap* relativi al *US Private Placement* per USD 185 milioni e scadenza il 28 ottobre 2027 sottoscritti nel corso dell'anno e designati come *fair value hedge*. I *fair value* negativi al 31 dicembre 2017 ammontano a euro 12.081. Il corrispondente impatto negativo del 2017 è stato imputato al conto economico consolidato per euro 23.219 e l'impatto positivo al conto economico complessivo *OCI* per euro 681.

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

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

	Riserva lorda	Effetto imposte
Movimentazione 2016		
Saldo al 1/1/2016	(7.352)	2.042
Variazione <i>fair value</i>	(462)	414
Differenza cambio rilasciata a conto economico consolidato	2.253	(750)
Saldo al 31/12/2016	(5.561)	1.706
Movimentazione 2017		
Applicazione IFRS 9	4.976	(1.659)
Variazione <i>basis</i>	1.511	(437)
Variazione <i>fair value</i>	8.990	(3.010)
Differenza cambio rilasciata al conto economico consolidato	(8.594)	2.959
Saldo al 31/12/2017	1.322	(441)

La riserva per *hedging* include la parte di copertura relativa ai derivati su cambi, a quelli 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 2017, il valore nozionale dei principali contratti di copertura è riferito a *cross currency and interest rate swap* designati come *cash flow hedge*, per il prestito obbligazionario con



WASA festeggia lo storico traguardo del 50esimo anniversario dello stabilimento produttivo di Celle (Germania), con una speciale cerimonia alla presenza del Presidente Guido Barilla, dell'Amministratore Delegato Claudio Colzani e insieme a tutte le maestranze ed ex-dipendenti.

Novembre 2017



scadenza 2018, per euro 50.460, a *cross currency and interest rate swap* designati come *fair flow hedge*, per i prestiti obbligazionari in scadenza dal 2021 al 2027, per euro 369.197, e a derivati su *commodities* per acquisti di energia, per euro 8.610.

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 4.042 (euro 4.560), è rappresentata prevalentemente da un debito per contributi previdenziali.

6.22 Patrimonio netto

Al 31 dicembre 2017, così come al precedente esercizio, il capitale sociale interamente versato è suddiviso in nr. 101.000.000 azioni del valore nominale puntuale di euro 1 cadauna.

Nel corso del 2017 l'assemblea dei soci ha deliberato e pagato una distribuzione di riserve per complessivi euro 482.305; il pagamento ai soci è stato effettuato per un importo pari a euro 409.959 al socio Barilla Holding Società per Azioni e ad euro 72.346 al socio Gafina B.V. 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

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 Percentuale di pertinenza di minoranze 50%	31/12/2017	31/12/2016
Ricavi	70.898	64.882
Risultato dell'esercizio	5.358	3.898
Utile/(Perdita) dell'esercizio di pertinenza di minoranze	2.679	1.949
Totale conto economico complessivo	(1.632)	(3.894)
Totale conto economico complessivo di pertinenza di minoranze senza risultato	(816)	(1.947)
Totale conto economico complessivo di pertinenza di minoranze	1.863	2
Attività correnti	27.642	26.891
Attività non correnti	9.540	10.541
Passività correnti	(14.164)	(10.392)
Passività non correnti	(469)	(433)
Attività nette	22.549	26.607
Attività nette di pertinenza di minoranze	11.275	13.304
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività operative	8.193	6.276
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività di investimento	(520)	(1.528)
Flusso di cassa netto generato (assorbito) da attività di finanziamento	(7.783)	(5.000)
Totale variazione cassa e mezzi equivalenti	(110)	(252)
Totale dividendi pagati a minoranze (inclusi nei flussi di cassa delle attività di finanziamento)	3.892	2.500

Impegni contrattuali

Gli impegni contrattuali in essere a fine esercizio, non iscritti nelle poste patrimoniali, ammontano a euro 935.520 (euro 1.000.533) e includono:

- impegni per acquisto prodotti finiti, grano, altre materie prime e imballi euro 703.846 (euro 788.127);
- impegni per acquisto immobilizzazioni euro 114.130 (euro 48.566);
- impegni per acquisto energie per euro 117.544 (euro 163.840).

Garanzie a terzi

Trattasi di garanzie rilasciate da istituti di credito e compagnie di assicurazione nell'interesse di Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni ad uffici finanziari dello Stato per richieste di rimborso IVA, pari a euro 302.077 (euro 272.056).

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 2.347 (euro 2.572).

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:

	2017	2016
Totale vendita prodotti finiti	3.418.731	3.346.614
Vendita sottoprodotti	43.374	43.913
Vendita materie prime e altri materiali	5.826	12.633
Totale	3.467.931	3.403.160

Ai fini di una corretta rappresentazione dei dati comparativi, si segnala che le vendite di materie prime a *copacker* sono state riclassificate, per euro 9.748, in diminuzione dell'acquisto prodotti finiti, in quanto si presuppone il riacquisto delle stesse.

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:

	2017	2016
Acquisti di materie prime, semilavorati, prodotti finiti, materiali e variazione rimanenze	1.357.378	1.348.452
Costo del personale	506.843	496.699
Prestazioni promozionali e pubblicitarie	341.723	307.613
Prestazioni di trasporto e magazzinaggio	283.437	264.779
Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali, immateriali	130.755	132.514
Servizi	102.426	94.808
Lavorazioni di terzi	81.628	82.963
Acquisto fonti di energia	63.206	69.922
Provvigioni vendita	53.291	53.023
Lavori di manutenzione	41.104	40.371
Affitti di immobili, noleggi e <i>leasing</i> operativi	24.717	23.136
Altri materiali	22.175	23.449
Spese viaggio e rimborsi spese	15.717	15.407
Consulenze	13.740	15.339
Dazi doganali	10.829	8.180
Altre tasse	10.022	9.260
Assicurazioni	8.251	8.009
Postali e telefoniche	7.354	7.137
Compensi ad amministratori e sindaci	4.909	4.811
Contributo riciclaggio	4.909	4.947
Costi per mensa	3.628	3.649
Costi per formazione personale	2.887	3.519
Altro	4.384	2.631
Totale	3.095.313	3.020.618

La voce comprende costi per servizi verso la controllante Barilla Holding Società per Azioni per euro 3.051.

Il costo per ammortamenti delle immobilizzazioni materiali e immateriali addebitati a conto economico consolidato è rilevato nelle seguenti voci:

	2017	2016
Costo del venduto	103.220	107.100
Costi logistici	4.340	5.923
Spese di vendita	1.083	247
Spese di marketing	140	56
Spese generali e amministrative, costi tecnici e di sviluppo	21.972	19.188
Totale	130.755	132.514

6.26 Altri oneri e proventi

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

	2017	2016
Oneri e proventi ricorrenti:		
Plusvalenze/(Minusvalenze) nette su cespiti	(2.646)	(1.934)
Rimborsi assicurativi	1.196	1.107
Accantonamenti al netto di rilasci di fondi rischi	(7.965)	7.143
Svalutazione e perdite su crediti	(968)	(4.942)
Imposte su beni immobili e altre tasse	(7.040)	(6.667)
Liberalità a terzi e a favore dei dipendenti	(9.910)	(8.550)
Contributi associativi	(1.558)	(1.500)
Incentivi all'esodo	(2.299)	(2.354)
Sopravvenienze attive/(passive)	11.355	2.939
Commissioni bancarie e servizi di <i>factoring</i>	(2.199)	(2.482)
Prestazioni nette di servizi e altro minore	22.826	15.083
Totale (oneri) e proventi ricorrenti	792	(2.157)

La voce comprende ricavi per servizi verso la controllante Barilla Holding Società per Azioni per euro 407.

6.27 Oneri e proventi finanziari

La composizione degli oneri finanziari netti è la seguente:

	2017	2016
Oneri netti relativi alla posizione finanziaria netta:		
Interessi attivi su conti correnti bancari	482	637
Interessi passivi su operazioni bancarie/finanziarie a breve	(183)	(629)
Interessi passivi su operazioni bancarie a medio-lungo termine	(2.032)	(1.392)
Interessi passivi su prestiti obbligazionari	(4.675)	(4.808)
Variazione positiva/(negativa) della valutazione a <i>fair value</i> prestiti obbligazionari e relativi strumenti di copertura	5.637	(7.197)
Interessi passivi su <i>leasing</i> finanziari	(964)	(1.182)
Totale oneri netti relativi alla posizione finanziaria netta	(1.735)	(14.571)
Altri (oneri)/proventi finanziari:		
Utili/(perdite) su cambio nette realizzate	(4.053)	3.055
Utili/(perdite) su cambio nette non realizzate	1.226	7.986
Commissioni di mancato utilizzo	(2.236)	(2.242)
Interessi netti su piani pensionistici	(2.478)	(2.995)
Variazione <i>fair value</i> titoli di capitale	(253)	-
Altri (oneri)/proventi	414	61
Totale altri (oneri)/proventi finanziari	(7.380)	5.865
Totale oneri e proventi finanziari	(9.115)	(8.706)

Gli interessi passivi su operazioni bancarie a medio-lungo termine includono anche l'ammortamento delle spese legate alla stipula della linea *revolving* a prescindere dal suo utilizzo.

Nell'esercizio 2017, la variazione positiva del *fair value* dei prestiti obbligazionari risente dell'adozione in via anticipata del principio IFRS 9 '*Financial Instruments*', per effetto del quale i prestiti obbligazionari contabilizzati con il metodo del *fair value hedge* vengono rappresentati a bilancio al relativo costo ammortizzato, al netto della componente derivato ipotetico della rispettiva operazione di copertura. Nel periodo precedente, la medesima voce era riconducibile alla variazione negativa di *fair value* in applicazione al precedente principio contabile IAS 39.

Le commissioni di mancato utilizzo sono relative alla *Committed Revolving Credit Facility*, non utilizzata nel corso dell'esercizio.

Nelle voci "Altri (oneri)/proventi" sono inclusi gli interessi per dilazioni di pagamenti e interessi attivi per crediti vari.

6.28 Imposte

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

L'incidenza percentuale sul risultato prima delle imposte è pari al 21% (35%). Il decremento rispetto all'esercizio precedente è principalmente dovuto:

- alla tassazione agevolata sui redditi delle società italiane derivati dall'uso delle opere di ingegno, come ad esempio marchi e brevetti, software e disegni, *know how* (ai sensi dell'articolo 1, commi da 37 a 45, della legge 23 dicembre 2014, n. 190 "Patent Box"). Trattasi di un'agevolazione cumulativa degli ultimi tre esercizi;
- al beneficio derivante dall'applicazione delle agevolazioni così detto "Super-ammortamento" (ex art. 1 co. 91 L. 22 dicembre 2015, n. 208) ed alle agevolazioni previste per favorire gli investimenti in ottica "Industry 4.0" introdotte dalla Legge di Bilancio Italiana nel 2017 (L. n. 232 del 11/12/2016), quali "Iper-ammortamento" (art. 1 co. 9 L. 232/2016) e agevolazione sui software (art. 1 co. 10 L. 232/2016);
- alla riduzione dell'aliquota fiscale nominale nazionale italiana.

Esercizio 2017	
Risultato prima delle imposte	364.295
Imposta teorica	106.266
Imposte differite attive non iscritte	4.696
Costi non deducibili/(proventi netti non soggetti a tassazione)	(33.598)
Utilizzo di imposte attive non iscritte in esercizi precedenti e rimisurazione di imposte differite	(1.270)
Carico d'imposta effettivo	76.094

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	29,79%
Svezia	22,00%
Francia	33,33%
Austria	25,00%
Turchia	20,00%
Grecia	29,00%

Nord America	
Stati Uniti	40,00%

Altri Paesi	
Russia	20,00%
Brasile	34,00%
Messico	30,00%
Australia	30,00%

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 Espana S.L.	1.723	Illimitata	25,00 %	-	431
Barilla Gida A.S.	548	5 anni	20,00 %	-	110
Barilla America Inc.	12.239	20 anni	varie	207	-
Barilla Do Brazil LTDA	29.775	Illimitata	34,00 %	-	10.123
Barilla Rus LLC	43.656	10 anni	20,00 %	-	8.731
Barilla Danmark A/S	649	Illimitata	22,00 %	-	143
Barilla Canada Inc.	26.701	20 anni	26,50 %	-	7.076
Barilla Belgium S.A.	7.678	Illimitata	25,00 %	-	1.919
Barilla Norge A.S.	1.501	Illimitata	24,00 %	345	15
Barilla Poland Sp. Z.o.o.	5.051	5 anni	19,00 %	-	960
Barilla Singapore Pte Ltd	16.404	Illimitata	17,00 %	411	2.378
Barilla Shanghai Trading Company Limited	2.800	5 anni	25,00 %	-	700
Italian Kitchen USA Inc.	10.102	20 anni	varie	-	2.626
Finba Bakery Holding GmbH	180.679	Illimitata	varie	-	28.249
Totale	339.506			963	63.461

7. Strumenti finanziari e posizione finanziaria netta

Politiche di gestione dei rischi

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

Nell'ambito della sua attività di gestione del rischio e al fine di ridurre l'eventuale impatto dei rischi di mercato, il Gruppo utilizza anche strumenti derivati con finalità di copertura (mentre non sono usati per finalità meramente speculative). Le operazioni di copertura sono gestite centralmente. 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 mantiene un equilibrio tra esposizione a tasso fisso e a tasso variabile, in considerazione del ridotto indebitamento. In particolare, al 31 dicembre 2017, incluso l'effetto dei derivati di copertura, circa il 15% (15%) dell'indebitamento finanziario lordo era a tasso fisso.

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 previsti, 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:



Nicole Grimaudo e Giorgio Pasotti interpretano Emma e Giovanni, i due giovani protagonisti del Mulino Bianco con un sogno comune: portare a tutte le persone quella gioia che solo il cibo genuino e buono può donare.

In televisione da settembre 2017.

“TUTTO È FATTO PER IL FUTURO,,

Pietro Barilla

ricavo – (costo)	2017		2016	
	+0,5%	-0,5%	+0,5%	-0,25%
Effetto sul risultato netto	1.026	(1.023)	1.617	(812)
Effetto sulle altre componenti del reddito complessivo	45	(48)	(93)	47

Per il calcolo dell'effetto imposte si è considerato il *tax rate* effettivo di Gruppo al 31 dicembre 2017 e 2016.

(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, tale rischio è abbastanza limitato e quello che si genera per effetto dell'attività caratteristica è gestito attraverso una politica di compensazione di attività e di passività, utilizzando quando necessario contratti derivati (principalmente in forma di compravendita a termine di valuta).

Sensitivity analysis:

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

Al 31 dicembre 2017 e 2016 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)	2017		2016	
	+10%	-10%	+10%	-10%
Effetto sul risultato netto	(2.168)	1.772	3.464	(861)
Effetto sulle altre componenti del reddito complessivo	(301)	248	(355)	415

(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 2017 e 2016 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)	2017		2016	
	+5%	-5%	+5%	-5%
Effetto sul risultato netto	116	(116)	53	(53)
Effetto sulle altre componenti del reddito complessivo	98	(98)	245	(245)

(b) Rischio di credito

Rappresenta il rischio che una delle parti che abbia assunto una

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

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

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

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

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

(c) Rischio di liquidità

Il Gruppo persegue una politica volta a rendere ragionevolmente remoto il rischio di liquidità, attraverso la costante disponibilità di linee di credito irrevocabili non utilizzate, che consentono di poter fare fronte agli impegni finanziari futuri ragionevolmente prevedibili, tenuto anche conto della significativa generazione di cassa del Gruppo. Al 31 dicembre 2017, il Gruppo ha a disposizione linee inutilizzate con scadenza nel 2019, per euro 700.000, oltre a disponibilità liquide per oltre euro 246.893.

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

31 dicembre 2017	Meno di 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
Debiti verso banche, altri finanziatori e <i>leasing</i> finanziari	80.473	98.472	354.143	533.088
Strumenti finanziari derivati con contropartita a conto economico consolidato	4.938	-	-	4.938
Debiti commerciali e altri debiti	927.106	4.042	-	931.148
Totale	1.012.517	102.514	354.143	1.469.174

31 dicembre 2016	Meno di 1 anno	Da 1 a 5 anni	Oltre 5 anni	Totale
Debiti verso banche, altri finanziatori e <i>leasing</i> finanziari	29.802	106.843	419.957	556.602
Strumenti finanziari derivati con contropartita a conto economico consolidato	2.002	-	-	2.002
Debiti commerciali e altri debiti	879.842	4.560	-	884.402
Totale	911.646	111.403	419.957	1.443.006

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:

31 dicembre 2017	Attività finanziarie al <i>fair value</i> con contropartita nel conto economico	Crediti e finanziamenti attivi	Titoli di capitale al <i>fair value</i> con contropartita a conto economico	Passività finanziarie al <i>fair value</i> con contropartita nel conto economico	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Derivati di copertura attività	Derivati di copertura passività	<i>Fair value</i>	Livello per valutazione al <i>fair value</i>
Titoli di capitale	-	-	1.297	-	-	-	-	1.297	Livello 3
Derivati (attività)	638	-	-	-	-	56.247	-	56.885	Livello 2
Crediti commerciali e altri crediti	-	579.140	-	-	-	-	-	579.140	
Disponibilità liquide e attività finanziarie	-	246.893	-	-	-	-	-	246.893	
Debiti verso banche e altri finanziatori	-	-	-	42.848	460.735	-	-	505.308	
Debiti commerciali	-	-	-	751.115	-	-	-	751.115	
Altri debiti	-	-	-	180.033	-	-	-	180.033	
Derivati (passività)	-	-	-	5.379	-	-	12.713	18.092	Livello 2
Totale	638	826.033	1.297	979.375	460.735	56.247	12.713		

31 dicembre 2016	Attività finanziarie al <i>fair value</i> con contropartita nel conto economico	Crediti e finanziamenti attivi	Attività finanziarie disponibili per la vendita	Passività finanziarie al <i>fair value</i> con contropartita nel conto economico	Passività finanziarie al costo ammortizzato	Derivati di copertura attività	Derivati di copertura passività	<i>Fair value</i>	Livello per valutazione al <i>fair value</i>
Attività finanziarie disponibili per la vendita non quotate sul mercato	-	-	1.550	-	-	-	-	n.a.	
Derivati (attività)	2.387	-	-	-	-	111.385	-	113.772	Livello 2
Crediti commerciali e altri crediti	-	584.175	-	-	-	-	-	584.175	
Disponibilità liquide e attività finanziarie	-	535.533	-	-	-	-	-	535.533	
Debiti verso banche e altri finanziatori	-	-	-	51.220	531.710	-	-	585.222	
Debiti commerciali	-	-	-	683.867	-	-	-	683.867	
Altri debiti	-	-	-	200.535	-	-	-	200.535	
Derivati (passività)	-	-	-	378	-	-	1.344	1.722	Livello 2
Totale	2.387	1.119.708	1.550	936.000	531.710	111.385	1.344		

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.

Nel corso dell'esercizio è cambiato il metodo di valutazione per la sola voce titoli di capitale, valutati a *fair value* in accordo con il principio IFRS 9. Per le altre attività/passività finanziarie non è cambiato il metodo di valutazione (da *fair value* a costo ammortizzato o viceversa).

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, si è distinto fra la parte contabilizzata come *cash flow hedge*, valutato con il metodo del tasso di interesse effettivo costante (c.d. costo ammortizzato), convertendo il tutto in euro al cambio corrente, mentre per la parte contabilizzata 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;
- 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*.

Con riferimento alle partecipazioni in società non quotate iscritte fra le attività finanziarie come titoli di capitale, il Gruppo nel corso dell'esercizio, adottando il principio contabile IFRS 9, ha determinato il *fair value* delle stesse ed ha provveduto ad adeguare il valore di carico. Per ulteriori dettagli si rimanda alla nota 6.12.

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 *fair value* con contropartita nel conto economico consolidato, *mark to market* dei derivati. La posizione finanziaria netta del Gruppo al 31 dicembre 2017 risulta essere negativa per euro 217.897 rispetto alla posizione finanziaria netta positiva di euro 62.094 del 2016.

In particolare, i derivati su *commodities* esprimono un *mark to market* complessivo negativo di euro 258 (euro 1.336 negativo nel 2016).

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

	31/12/2017	31/12/2016
Cassa e mezzi equivalenti	246.893	535.533
Attività finanziarie correnti al <i>fair value</i>	13.057	2.387
Debiti finanziari (include derivati passivi)	(90.965)	(23.295)
Posizione finanziaria netta di breve termine	168.985	514.625
Attività finanziarie non correnti al <i>fair value</i>	43.828	111.385
Debiti finanziari (include derivati passivi)	(430.710)	(563.916)
Posizione finanziaria netta di medio-lungo termine	(386.882)	(452.531)
Totale posizione finanziaria netta	(217.897)	62.094

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):

	2017	2016
Margine operativo ricorrente (EBIT)	373.410	380.385
Ammortamenti e perdite di valore delle immobilizzazioni immateriali (attività ricorrente)	17.790	16.939
Ammortamenti e perdite di valore delle immobilizzazioni materiali (attività ricorrente)	112.965	115.575
Margine operativo ricorrente al lordo degli ammortamenti e perdite di valore delle immobilizzazioni (EBITDA)	504.165	512.899

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

	2017	2016
Posizione finanziaria netta	(217.897)	62.094
EBITDA	504.165	512.899
Rapporto Posizione finanziaria netta/EBITDA	0,43	n.s.

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 Iniziative e delle principali società operative del Gruppo.

I compensi dei summenzionati soggetti sono di seguito indicati:

	2017	2016
Benefici a breve termine	14.416	13.727
Benefici successivi alla fine del rapporto di lavoro	618	512
Benefici a lungo termine	5.294	4.300
Totale	20.328	18.539

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 affidato, per gli esercizi dal 2016 al 2018, 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 2017 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 fiscale sono stati pari a 764 euro.

8.4 Rapporti con organi societari

Il compenso degli Amministratori di Barilla Iniziative S.p.A. relativo all'esercizio 2017 è stato pari a euro 4.276.

I compensi attribuiti ai Sindaci effettivi di Barilla Iniziative S.p.A. per incarichi ricevuti all'interno del Gruppo per l'esercizio 2017 sono stati fissati complessivamente in euro 359.

**“QUALITÀ IN TUTTO CIÒ CHE FACCIAMO:
PASSIONE, FIDUCIA, CURIOSITÀ INTELLETTUALE,
INTEGRITÀ E CORAGGIO,,**

Guido, Luca e Paolo Barilla

Allegati

Allegato 1.

Elenco delle società incluse nel consolidamento

Denominazione, sede e attività	Valuta	Capitale sociale (valori puntuali)	% possesso del Gruppo	Tramite	%
Italian Kitchen S.r.l. - Socio Unico Via Mantova 166 - Parma (Italia) Società finanziaria	EURO	100.000	100,00	Barilla Iniziative S.p.A.	100,00
BLU1877 S.r.l. Via Madre Teresa di Calcutta 3/A - Parma (Italia) Start up settore alimentare	EURO	10.000	100,00	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	100,00	BLU1877 S.r.l.	100,00
Italian Kitchen USA Inc. 2711 Centerville Road, Suite 400 - Wilmington - County of New Castle DE (USA) - Attività di coordinamento ristoranti	USD	10.000	100,00	Italian Kitchen S.r.l. Socio Unico	100,00
IKRG - Midtown West LLC c/o Tarter Krinsky & Drogin LLP, 1350 Broadway - New York NY (USA) Società di ristorazione	USD	10.000	100,00	Italian Kitchen USA Inc.	100,00
IKRG - LADC LLC c/o CSC-Lawyers Incorporation Service, 2710 Gateway Oaks Drive - Sacramento California (USA) - Centro di distribuzione	USD	10.000	100,00	Italian Kitchen USA Inc.	100,00
IKRG - LA1 LLC c/o CSC-Lawyers Incorporation Service, 2710 Gateway Oaks Drive - Sacramento California (USA) - Società di ristorazione	USD	10.000	100,00	Italian Kitchen USA Inc.	100,00
IKRG - OC1 LLC c/o CSC-Lawyers Incorporation Service, 2710 Gateway Oaks Drive - Sacramento California (USA) - Società di ristorazione	USD	10.000	100,00	Italian Kitchen USA Inc.	100,00
Finba Bakery Holding GmbH Fritz-Vomfelde-Strasse 14-20 - Dusseldorf (Germania) Società finanziaria	EURO	25.000	100,00	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	100,00	Barilla Iniziative S.p.A.	100,00
Barilla Servizi Finanziari S.p.A. - Socio Unico Via Mantova 166 - Parma (Italia) - Società di <i>leasing</i>	EURO	30.000.000	100,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
F.I.R.S.T. Retailing S.p.A. - Socio Unico Via Mantova 166 - Parma (Italia) - Società commissionaria	EURO	5.000.000	100,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
F.I.R.S.T. Commerciale S.r.l. - Socio Unico Via Mantova 166 - Parma (Italia) - Società di commercializzazione	EURO	10.000	100,00	F.I.R.S.T. Retailing S.p.A. - Socio Unico	100,00
Barilla Hellas S.A. 26 Pappou & Akragantos Str. - Atene (Grecia) Società di produzione e commercializzazione	EURO	7.611.840	100,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla America Inc. 191 North Wacker Drive - Chicago, IL (USA) Società di produzione e commercializzazione	USD	1.000	100,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla Japan K.K. 9F, 2-7-3 Hirakawacho Chiyoda-ku - Tokyo (Giappone) Società di commercializzazione	JPY	400.050.000	100,00	Barilla Singapore Pte Ltd	100,00
Barilla Do Brasil LTDA A.V. Pinzon, 144 - 7º Andar CJ 61, 62 e 73 - San Paulo (Brasile) Società di commercializzazione	BRL	127.937.135	100,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	99,99
				Barilla Servizi Finanziari S.p.A. - Socio Unico	0,01
Barilla Austria GmbH Grabengeweg 64 - Innsbruck (Austria) - Società di commercializzazione	EURO	436.000	100,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	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 commercializzazione	MXN	227.348.096	50,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	50,00

Denominazione, sede e attività	Valuta	Capitale sociale (valori puntuali)	% possesso del Gruppo	Tramite	%
Serpasta S.A. de C.V. Calzada San Bartolo Naulcalpan 360 Col. Argentina Ponente Deleg. M. Hildalgo - Città del Messico (Messico) - Società di produzione e commercializzazione	MXN	2.050.000	50,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	0,05
				Barilla Mexico S.A. de C.V.	99,90
Barilla Singapore Pte Ltd 27 Kreta Ayer Road - Singapore (Singapore) Società di commercializzazione e holding	SGD	1.000.000	100,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
	USD	38.000.000			
Barilla (SHANGHAI) Trading Company Limited Room 830-838, Floor 8, Central Plaza n.381, Middle Huai Road, Huangpu District - Shanghai (Cina) Società di commercializzazione	USD	15.120.000	100,00	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	100,00	Barilla Singapore Pte Ltd	100,00
Barilla Espana S.L. Zurbano 43 - Madrid (Spagna) - Società di commercializzazione	EURO	3.100	100,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla Canada Inc. 26 Yonge Street - Toronto (Canada) - Società di commercializzazione	CAD	25.010.000	100,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla Gida A.S. Askent sokak n.3A Kosifler Plaza D 11 Ataşehir - Istanbul (Turchia) Società di produzione e commercializzazione	TRY	2.940.000	100,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla Switzerland A.G. Zugerstrasse 76B - Baar (Svizzera) - Società di commercializzazione	CHF	1.000.000	100,00	Barilla Netherlands B.V.	100,00
Barilla Sverige AB PO BOX 6722, 113 85 - Stoccolma (Svezia) Società di produzione e commercializzazione	SEK	5.000.000	100,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla Norge AS Sandvikavegen 55 - Ottestad (Norvegia) Società di commercializzazione	NOK	1.952.000	100,00	Barilla Sverige AB	100,00
Barilla Danmark A/S c/o J. Korsoe Jensen, Sankt Annae Plads 13 - Copenaghen (Danimarca) Società di commercializzazione	DKK	500.000	100,00	Barilla Sverige AB	100,00
Barilla Poland Sp. Z.o.o. Ul. Poleczki, 23 - Varsavia (Polonia) - Società di commercializzazione	PLN	14.050.000	100,00	Barilla Sverige AB	100,00
Barilla Deutschland GmbH Gustav-Heinemann-Ufer 72 c - Colonia (Germania) Società di produzione e commercializzazione	EURO	51.100	100,00	Barilla Sverige AB	100,00
Barilla Australia PTY Ltd c/o Norton Rose Australia, Level 16, 225 George Street - Sydney (Australia) - Società di commercializzazione	AUD	30.050.000	100,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla Netherlands B.V. Lange Dreef, 13i - Vianen (Olanda) Società di commercializzazione	EURO	18.000	100,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla Adriatik d.o.o. Tržaška cesta, 315 - Lubiana (Slovenia) Società di commercializzazione	EURO	50.000	100,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla Hrvatska d.o.o. Radnička cesta 39 - Zagabria (Croazia) Società di commercializzazione	HRK	75.200	100,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla America N.Y. Inc. Livington County - New York NY (USA) Società di produzione e commercializzazione	USD	1.000	100,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla Rus LLC Butyrskij Tupik 1 Solnečnogorsk - Mosca (Russia) Società di produzione e commercializzazione	RUB	500.000.000	100,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Barilla France S.A.S. 30 Cours de l'île Seguin - Boulogne Billancourt (Francia) Società di produzione e commercializzazione	EURO	126.683.296	100,00	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	100,00
Harry's Restauration S.A.S. 72 Route de Chauny - Gauchy (Francia) Società di produzione e commercializzazione	EURO	153.000	100,00	Barilla France S.A.S.	100,00
Barilla Belgium S.A. Chaussée de la Hulpe 166 - Bruxelles (Belgio) Società di commercializzazione	EURO	693.882	100,00	Barilla Netherlands B.V.	71,20
				Barilla France S.A.S.	28,80

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	33,620	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	33,620
Fiere di Parma S.p.A. Via delle Esposizioni 393A, Baganzola - Parma (Italia) Società di gestione fiere	EURO	25.401.010	0,2814	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	0,380	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	0,00003	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	0,00003
SI.GRA.D. Srl in liquidazione Piazza Annibaliano 18 - Roma (Italia) Consorzio di ricerca agro-alimentare	EURO	40.000	2,600	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	2,600
SOGEAP - Aeroporto di Parma Società per la gestione S.p.A. Via Ferretti Licinio 50/A - Parma (Italia) Altro, gestione aeroporto	EURO	30.835.220	1,230	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	1,230
Pallino Pastaria Company 1207 208th Avenue S.E. - Sammamish WA (USA) Società di produzione e commercializzazione	USD	501.500	11,060	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	87.500	2,860	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	2,860
COMIECO Via Litta Pompeo 5 - Milano (Italia) - Altro	EURO	1.291.000	0,0012	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	0,0012
CO.NA.I. Via Tomacelli 132 - Roma (Italia) - Altro	EURO	11.032.798	0,110	Barilla G. e R. Fratelli Società per Azioni - Socio Unico	0,110
FASTIGHETSAKTIEBOLAGET TAREDOM Pumpgatan 5 - Karlstad (Svezia) - Altro	SEK	796.700	0,200	Barilla Sverige AB	0,200
STOREBRAND ABA Professor Kohts vei 9 - Lysaker (Norvegia) - Altro	NOK	2.250.000.000	0,0003	Barilla Norge AS	0,0003
TÅGÅKERIET I BERGSLAGEN AB Kristinehamn (Svezia) - Altro	SEK	3.000.000	10,000	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 2017	Cambio al 31 dicembre 2017
AUD	Dollaro - Australia	1,473	1,535
AED	Dirham - Emirati Arabi	4,148	4,404
BRL	Real - Brasile	3,605	3,973
CAD	Dollaro - Canada	1,465	1,504
CHF	Franco - Svizzera	1,112	1,170
CNY	Yuan - Cina	7,629	7,804
DKK	Corona - Danimarca	7,439	7,445
HRK	Kuna - Croazia	7,464	7,440
JPY	Yen - Giappone	126,711	135,010
MXN	Peso - Messico	21,329	23,661
NOK	Corona - Norvegia	9,327	9,840
PLN	Zloty - Polonia	4,257	4,177
RUB	Rublo - Russia	65,938	69,392
SEK	Corona - Svezia	9,635	9,844
TRY	Lira - Turchia	4,121	4,546
USD	Dollaro - USA	1,130	1,199



Barilla presenta e lancia la Pasta Bio per il mercato italiano: con il 100% di grano duro italiano accuratamente selezionato e proveniente da coltivazioni biologiche, è sinonimo di esperienza, cura e qualità Barilla.

Aprile 2017

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

*Agli Azionisti della
Barilla Iniziative S.p.A.*

Relazione sulla revisione contabile del bilancio consolidato

Giudizio

Abbiamo svolto la revisione contabile del bilancio consolidato del Gruppo Barilla Iniziative (nel seguito anche il "Gruppo"), costituito dai prospetti della situazione patrimoniale e finanziaria al 31 dicembre 2017, 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 illustrative 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 Iniziative al 31 dicembre 2017, 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 capogruppo Barilla Iniziative S.p.A. 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 Iniziative S.p.A. 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 Iniziative S.p.A. 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;

Relazione della Società di revisione



Gruppo Barilla Iniziative
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2017

- abbiamo acquisito una comprensione del controllo interno rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno del Gruppo;
- abbiamo valutato l'appropriatezza dei principi contabili utilizzati nonché la ragionevolezza delle stime contabili effettuate dagli Amministratori, inclusa la relativa informativa;
- siamo giunti a una conclusione sull'appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di un'incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità del Gruppo di continuare a operare come un'entità in funzionamento. In presenza di un'incertezza significativa, siamo tenuti a richiamare l'attenzione nella relazione di revisione sulla relativa informativa di bilancio ovvero, qualora tale informativa sia inadeguata, a riflettere tale circostanza nella formulazione del nostro giudizio. Le nostre conclusioni sono basate sugli elementi probativi acquisiti fino alla data della presente relazione. Tuttavia, eventi o circostanze successivi possono comportare che il Gruppo cessi di operare come un'entità in funzionamento;
- 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 Iniziative S.p.A. sono responsabili per la predisposizione della relazione sulla gestione del Gruppo Barilla Iniziative al 31 dicembre 2017, 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 Iniziative al 31 dicembre 2017 e sulla conformità della stessa alle norme di legge, nonché di rilasciare una dichiarazione su eventuali errori significativi.



Gruppo Barilla Iniziative
Relazione della società di revisione
31 dicembre 2017

A nostro giudizio, la relazione sulla gestione è coerente con il bilancio consolidato del Gruppo Barilla Iniziative al 31 dicembre 2017 ed è redatta in conformità alle norme di legge.

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

Parma, 6 aprile 2018

KPMG S.p.A.

A handwritten signature in purple ink, appearing to read 'Lino Barbieri'. The signature is stylized and fluid, with a long horizontal stroke at the end.

Lino Barbieri
Socio

Informazioni legali e contatti

Barilla Iniziative S.p.A

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

Capitale sociale: euro 101.000.000.00 i.v.
Registro imprese di Parma, Codice fiscale
e P. IVA n. 020407380340
R.E.A di Parma n. 235460

Contatti

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

Foto

Archivio storico Barilla

Redazione e impaginazione

The Brand Company (Parma - Italia)

Progetto grafico copertina

Visualmade (Milano - Italia)

Stampa

Grafiche Step (Parma - Italia)



